



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكة الشركات

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية

**دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات  
الاقتصادية لهولاية سعيدة**

تحت إشراف أ.د:

بوهنة علي

من إعداد الباحثة:

حريق خديجة

**اللجنة المناقشة**

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	أ.د. كرزابي عبد اللطيف
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	أ.د. بوهني علي
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	أ.د. بوشخي عائشة
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	أ.د. يوسف رشيد
ممتحنا	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	د. عمر بلخير جواد
ممتحنا	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	د. أرزي فنجي

السنة الجامعية: 2017/2016

---

## فهرس المحتويات

I	فهرس الأشكال
III	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
01	<b>الفصل الأول: مقارنة اصطلاحية لمفهوم الكفاءة والميزة التنافسية.</b>
02	مقدمة الفصل
03	<b>المبحث الأول: ماهية الكفاءات ومحاولة ضبط مفهومها.</b>
03	I. مفهوم الكفاءات.
12	II. خصائص وتصنيف أبعاد ومقاربات الكفاءة.
23	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.</b>
23	I. المفاهيم الخاصة بالمنافسة.
31	II. مصادر ومحددات الميزة التنافسية
38	خاتمة الفصل
39	<b>الفصل الثاني: تسيير للكفاءات.</b>
40	مقدمة الفصل
41	<b>المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات.</b>
41	I. نظريات الكفاءة.
48	II. ماهية تسيير الكفاءات.
55	<b>المبحث الثاني: سيرورة تسيير الكفاءات.</b>
55	I. استقطاب الكفاءات.
59	II. تقييم الكفاءات.
67	خاتمة الفصل.
68	<b>الفصل الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج Porter.</b>
69	مقدمة الفصل

---

---

70	المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية ونموذج بورتر
70	I. الإستراتيجية.
74	II. الإستراتيجية التنافسية ونموذج بورتر.
82	المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
82	I. إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف.
89	II. إستراتيجية التميز.
93	III. إستراتيجية التركيز.
97	خاتمة الفصل
98	الفصل الرابع: الأسلوب الاستراتيجي لتسيير الكفاءات ومجالات التميز.
99	مقدمة الفصل
100	المبحث الأول: البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات.
100	I. مساهمة الكفاءات في خلق القيمة والمزايا التنافسية.
104	II. تطوير وتنمية الكفاءات.
111	المبحث الثاني: مجالات التميز من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات.
111	I. التميز بالمعرفة والتكنولوجيا.
117	II. التميز بالجودة، الإبداع، تقليل التكاليف.
135	خاتمة الفصل
136	الفصل التطبيقي: نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ودراسة تطبيقية.
137	مقدمة الفصل
139	المبحث الأول: النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ومنهجية الدراسة

---

---

139	أ. النموذج المقترح للدراسة وخصائصه، مسلماته، ومزاياه.
147	ب. جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية.
160	<b>المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.</b>
160	أ. التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة.
170	ب. التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية.
193	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.</b>
193	أ. اختبار فرضيات الدراسة.
208	ب. تفسير ومناقشة واستخلاص النتائج.
226	خاتمة الفصل
227	الخاتمة العامة.
234	قائمة المراجع
247	الملاحق.

---

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	<u>الفصل الأول:</u>	
12	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	01
34	مصادر خلق القيمة	02
35	دورة حياة الميزة التنافسية	03
	<u>الفصل الثاني:</u>	
49	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	04
	<u>الفصل الثالث:</u>	
76	الإستراتيجية التنافسية	05
77	مكونات إستراتيجية التنافس	06
79	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر.	07
85	التكاليف المتساوية	08
94	الاستراتيجيات العامة للتنافس	09
	<u>الفصل الرابع</u>	
102	نموذج سلسلة القيمة	10
121	نموذج رضا العميل	11
123	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM	12
	<u>الفصل التطبيقي:</u>	
144	نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.	13
156	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل.	14
158	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع.	15

159	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للاستبيان ككل.	16
161	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس.	17
163	التحليل البياني المتعلقة بالمؤهل العلمي.	18
165	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة	19
167	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة	20
169	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة.	21
222	الحصة في السوق	22
225	النموذج المعدل لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.	23

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	<u>الفصل الأول:</u>	
01	أشكال المنافسة	26
	<u>الفصل التطبيقي:</u>	
02	درجات مقياس Likert الخماسي.	151
03	نتائج ثبات وصدق الاستبيان	153
04	اختبار kolmogorov-smirnov للمتغير	155
05	المستقل	
06	اختبار kolmogorov-smirnov للمتغير	157
07	التابع	
08	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	160
09	تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي.	162
10	تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة	164
11	تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة	166
12	تحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة	168
13	أبعاد محور استقطاب الكفاءات	173
14	أبعاد محور تقييم الكفاءات	175
15	أبعاد محور تطوير وتنمية الكفاءات	177
16	أبعاد محور مقاربات الكفاءة	179
17	أبعاد محور التسيير الاستراتيجي للكفاءات	180
18	أبعاد محور التميز بالمعرفة	182
19	أبعاد محور التميز بالتكنولوجيا	184
20	أبعاد محور التميز بالجودة	186

187	أبعاد محور التميز بالإبداع	21
189	أبعاد محور التميز بتقليل التكاليف	22
189	أبعاد محور الميزة التنافسية	23
191	أبعاد محاور الاستبيان ككل	24
195	قيم R ونوع العلاقة	
196	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	25
	التميز بالمعرفة.	
197	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	26
	التميز بالتكنولوجيا.	
199	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	27
	التميز بالجودة.	
200	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	28
	التميز بالإبداع.	
201	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	29
	التميز بتقليل التكاليف.	
203	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من	
	أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق	
	الميزة التنافسية.	

## مقدمة عامة

تتميز البيئة الصناعية والاقتصادية على المستوى العالمي، بعدة خصائص تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة، وذلك نتيجة ما أفرزته التغيرات الطارئة في عالم سريع التغير، ولعل أهم هذه التغيرات، ظاهرة العولمة التي أدت إلى الانفتاح العالمي وانتقال السلع والخدمات، رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى إلى مواكبة واستغلال هذه التغيرات لما يحقق لها مكانة في القطاع السوقي الذي تعمل فيه، ويتبلور أكبر التحديات في المنافسة التي تزداد حدتها بزيادة التغيرات وتزداد منابعها مع مرور الزمن.

وفي ظل هذه الضغوط التنافسية المبنية على الجودة، والمعرفة، والكفاءات، الإبداع، التكنولوجيا، والتكاليف، وهذا خاصة عند ظهور مفاهيم جديدة أثرت على سلوك المستهلك، الذي أصبح يهتم بانتقاء السلع والخدمات ذات الجودة العالية، فذلك ما يفرض على المؤسسة محاولة الاستمرار والمواكبة، عن طريق محاولتها إيجاد مصادر لميزة تنافسية خاصة بها تمكنها من مجابهة حدة المنافسة من جهة وإرضاء الزبون من جهة ثانية.

وتلك التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وجب عليها إيجاد طرق فعالة لتستطيع مواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية، من أجل ذلك يجب عليها تجنيد كل الموارد التي تحقق لها قيمة إضافية تجعلها في الريادة، ومما لا شك فيه فإن للمورد البشري دور هام جدا في مواكبة التطورات والتصرف السريع للخروج بحلول جيدة خصوصا عندما تكون هناك أزمات حقيقة.

وبالتالي لا يجب على المؤسسة اكتساب الموارد البشرية وحسب، وإنما عليها القيام بجلب الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارة والمعرفة وحسن التصرف، وتسخير كل الوسائل لرفع مستواهم العملي.

ومما لا شك فيه ونتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، أصبح كل المهتمين بإدارة الأعمال لهم قناعة تامة بأهمية العنصر البشري الكفؤ، وأهمية حيازة كفاءات تميزها عن غيرها وتمنحها أسبقية تكنولوجية، ومزايا تنافسية دائمة.

و نظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها الكفاءات في المؤسسة، أصبح لزاما عليها تسييرها وفق احتياجاتها ونشاطها والقطاع الذي تعمل فيه، ومن أجل مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وجب عليها إيجاد الطرق للمحافظة عليها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقائها واستمراريتها.

فالكفاءات في المؤسسة تعتبر موردا فريدا، يتسم بالندرة والتراكمية وبالتالي لا تستطيع المؤسسات المنافسة تقليده، لذلك يعتبر موردا هاما لخلق القيمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المؤسسة وسط الأزمات الناتجة من تغير البيئة تحتاج إلى كفاءاتها من خلال ابتكارهم لأفكار جديدة تخرجها من تلك الأوضاع، وتعتبر التنمية الإدارية لمؤهلات إستراتيجية في قطاع أو أكثر يشكل قوة وحيوية الإستراتيجية ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية هامة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤهلات الأصلية للمؤسسة إذا ما استغلت بصورة صحيحة وتم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق ميزة تنافسية دائمة، وتشكل عامل تلبية فعلية لرغبات الزبائن وتحد كثيرا من محاولات التقليد من قبل المنافسين.

إن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يتطلب من المسيرين توجيه موارد ومجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية إضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، وذلك ما يعيق المنافسين على تقليدها.

### إشكالية الدراسة:

ومن خلال كل ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات (من خلال استقطاب الكفاءات، تقييمها، وتطويرها وتنميتها، و اختيار مقاربات كفاءات الملائمة لتسييرها) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التسؤلات التالية:

- هل يوجد تسيير استراتيجي للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الميزة التنافسية؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وهذه التسؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول اختبار صحتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات (من خلال استقطاب، تقييم، تطوير وتنمية الكفاءات، مقارنة الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هذه الفرضية تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.
- يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا.
- يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة.
- يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع.
- يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الميزة التنافسية.

هذه الفرضية تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على الميزة التنافسية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة على الميزة التنافسية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة على الميزة التنافسية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، وما مدى تأثير هذا الأخير بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات.

### أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي نطمح إلى الوصول إليها من خلال هذه الدراسة كما يلي:

- التعرف على الكفاءات، وكيفية تسييرها، وكيف تساهم في خلق الميزة التنافسية.
- التعرف على الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- معرفة مجالات التميز المحققة من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات.
- معرفة طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.
- تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- تأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات في مجالات التميز.
- بناء نموذج افتراضي لدراسة العلاقة وتعديله فيما بعد إن أمكننا ذلك.
- معرفة أثر المتغيرات الوسيطة المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية في الميزة التنافسية.

### محددات الدراسة:

نظرا لتعدد مصادر الميزة التنافسية، واتساع الموضوع قمنا بتسليط الضوء على دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية من جهة، وعلى مجالات التميز المتعلقة بالكفاءات من جهة أخرى.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لميولتنا الشخصية له من جهة، ولما له من أهمية بالغة في مجال الأعمال من جهة ثانية، حيث رأينا أن تسيير الكفاءات من خلال استقطابها وتقييمها وتطويرها وتنميتها واختيارات المقاربات الملائمة لتسييرها، يساهم في جعل الكفاءة تأخذ البعد الاستراتيجي في المؤسسة، وهذا ما يخلق لها قيمة اقتصادية تجعلها تتميز عن منافسيها، وذلك لاكتسابها موردا فريدا صعب التقليد ونادر وهو الكفاءة.

### المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على الإشكالية، قمنا باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف خصائص مجتمع الدراسة من جهة والمتغيرات الرئيسية للدراسة، وتحليل تلك النتائج المحصل عليها من خلال جمع البيانات المتعلقة بها.

### الدراسات السابقة:

نذكر منها ما يلي:

- 1 - دولي لخضر " التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية" أطروحة دكتوراه في التسيير سنة 2014/2013. قام فيها الباحث بصياغة الإشكالية التالية: هل الإدارة العمومية بصفة عامة والإدارة الجزائرية بصفة خاصة تبحث عن كفاءة موظفيها بنفس الحدة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية في إطار رؤية وإدارة إستراتيجية؟، للإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث بدراسة حالة للمديرية الجهوية والمديرية الولائية للضرائب ببشار، حيث قام بتوزيع 100 استبيان على 100 موظف، توصل إلى النتيجة التالية: التسيير الاستراتيجي للكفاءات بمساعدة سياسة تكوينية مبنية على أساس التسيير بالأهداف للوصول إلى النجاعة والفعالية المطلوبتين في

الإدارة الجبائية، لم يصل إلى ما وصل إليه في المؤسسة الاقتصادية الخاصة وهذا سببه وجود معوقات تسييرية منها ما فرض على الإدارة ومنها ما اكتسب عبر الزمن.

2- مسغوني منى " تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير سنة 2013/2012، قامت فيها الباحثة بصياغة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، للإجابة على هذه الإشكالية قامت الباحثة بتوزيع استبيان لعينة مكونة من 110 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حصلت على 51 استبيان فعلي، قامت بصياغة عدة فرضيات للبحث، كان الهدف منها هو دراسة واقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث صيغت الفرضيتين الآتيتين: الأولى "تكمّن إشكالية هذه المؤسسات في ضعف وسوء التسيير لمواردها الملموسة وغير الملموسة، وعليه تبرز ملامح تجاوز إشكالية أدائها في ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي، وتبني إستراتيجية ضمنية وبيئية تسمح بتحسين أدائها وتميزه"، والثانية "ساهمت الجزائر في تفعيل وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاع، من خلال انتهاج مجموعة من البرامج والخطط التنموية خلال العشرية الأخيرة"، وكانت أهم النتائج كما يلي:

- حاولت السلطات المعنية توجيه جهودها إلى تنمية هذا النسيج، خصوصا القطاع الخاص والتي تتميز بإمكانية التوافق مع ظاهرة اقتصاد السوق.

- تعتبر برامج دعم وترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل السلطات الجزائرية جد محفزة، بهدف التحسين من تنافسيتها ورفع من كفاءتها.
- الإستراتيجية التنموية التي اعتمدها الجزائر حتى مطلع التسعينات كان لها أثر واضح على ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاد الجزائري.
- اتسام الأداء بالدينامكية في محتواه المعرفي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية.
- تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الحديثة، حيث تساهم في تقديم المعلومات والبيانات لتحقيق من مدى انجاز الأهداف المخططة والكشف عن الانحرافات وقياس اتجاهات الأداء.
- يعتبر نموذج تسيير الكفاءات من أحدث المداخل الإستراتيجية لتنظيم وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز.
- التدريب والتكوين أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والاختراع.

### 3- Lanlan Cao « Las compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales :le cas des distributeurs internationaux en Chine »

تمت هذه الدراسة بإنشاء نموذج انطلاقا من المفهوم المركزي "الكفاءات الأساسية" إلى تطبيقه على الموزع، لفهم كيفية تأثير الكفاءات الأساسية للشركة الدولية الفرعية للتوزيع على خياراتها الإستراتيجية والأداء،

أدت هذه الدراسة إلى توضيح مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة وطيدة بالكفاءات الأساسية، كما مكنت من الملاحظة بطريقة غير مباشرة إلى الكفاءات الأساسية للموزع الدولي من خلال النشاطات والقدرات التوزيعية التي يقوم بها الفرع في بلد معين. اختيرت الصين، فمن خلال سرعته في النمو الاقتصادي والتجاري، فهي دولة تعتبر حقا مختبر للتغيرات في العمل في الدول النامية، استخدم منهج نوعي يعتمد على أسس نظرية، من خلال النتائج المحصل عليها لـ 20 مقابلة أجريت للموزعين الفرعيين الدوليين، تبين من جهة أن الكفاءات الأساسية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة نوعين من الكفاءات " الكفاءات القاعدية والكفاءات الهندسية"، ومن جهة أخرى، فإن النموذج المتكامل المأخوذة في المجال الصناعي نفسه مطبق في مجال توزيع تدرك أن العوامل البيئية تلعب في هذه الحالة الأخيرة دورا أكثر أهمية.

### خطوات الدراسة:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول تناولنا فيها ما يلي:

- تضمن الفصل الأول مقارنة اصطلاحية لمفهوم الكفاءة والميزة التنافسية، حاولنا من خلالها ضبط مفهوم الكفاءة، والتطرق إلى خصائصها وتصنيفاتها، وأبعادها ومقارباتها، وتعرضنا إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من خلال التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالمنافسة، وكيفية البحث عن مصادرها، وما هي محدداتها.
- بينما في الفصل الثاني تناولنا تسيير الكفاءات، من خلال التطرق إلى مبادئه وآلياته، بحيث تعرضنا إلى نظريات الكفاءة وتقديم ماهية تسييرها، وأيضا سيرورة تسييرها.
- أما الفصل الثالث فقد تناولنا شرح الاستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج Porter.

- في حين تطرقنا إلى الأسلوب الاستراتيجي للكفاءات ومجالات التميز في الفصل الرابع، حيث أننا تطرقنا إلى مساهمة الكفاءات في خلق القيمة والمزايا التنافسية، ولأجل ذلك يجب حسن تطويرها وتنميتها، وبالتالي تحقيق التميز من خلال المجالات التالية: المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف.
- وأخيرا في الفصل التطبيقي قمنا بمحاولة بناء نموذج لدراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، وأثره في تحقيق التميز من خلال مجالات التميز المذكورة سابقا، وبالتالي محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، والتحقق من صدق الأداة المستعملة في الدراسة، وكذلك اختبار صحة الفرضيات من عدمه، استخدمنا في ذلك الحزمة الإحصائية spss v20.

# الفصل الأول:

مقارنة اصطلاحية لمفهوم الكفاءة  
والميزة التنافسية

## الفصل الأول: مقارنة اصطلاحية لمفهوم الكفاءة والميزة التنافسية.

### مقدمة:

لقد أصبحت تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي استراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- كيف تعرف الكفاءات؟ وما هي مقاربات تسيير الكفاءات؟

- ماهية التنافسية؟ وما هي الميزة التنافسية؟

من أجل الإجابة على هذه التساؤلات تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية الكفاءات ومحاولة ضبط مفهومها.

III. مفهوم الكفاءات.

IV. خصائص وتصنيف أبعاد ومقاربات الكفاءة.

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

III. المفاهيم الخاصة بالمنافسة.

IV. مصادر ومحددات الميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات ومحاولة ضبط مفهومها.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الكفاءات والصعوبات التي تواجه كل الباحثين للوصول إلى تعريفها بدقة، ثم سنخرج على خصائص وتصنيفات ومصادر الكفاءة.

### 1. مفهوم الكفاءات:

إن احتلال الكفاءة لصدارة الانشغال والاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط بل تعداها ليشمل أيضا أعمال ونشاطات المؤسسة، إذ أكدت الدراسات على أن هذا المصطلح قد استخدم بداية في الميدان قبل إن يتم تناوله بالبحث والدراسة من طرف العلماء والباحثين.

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين Conseil National du Patronat Français (CNPF) الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 والتي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول<sup>1</sup>

حيث يوجد عدة صعوبات لتعريف الكفاءات أهمها:

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام ، " تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف- مدخل الكفاءات- "، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول " إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية"، جامعة معسكر

- للكفاءة مفهوم متعدد، حيث أسماها الأستاذ Guy Le BOTERF "أنها حرباء فكرية"<sup>1</sup> Caméléon conceptuel وهذا يعني أن للكفاءة عدة مدلولات، وهذا ما يجعلها مختلفة المضامين باختلاف مجالات تطبيقها.
- تعدد أنواع ومستويات الكفاءات من فردية، جماعية، العلمية، التقنية.. الخ، هذا التباين يعيق إلى حد كبير تحديد بدقة مفهوم الكفاءة.
- تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، فقد أحصى Daniel HELD ست مقاربات مختلفة<sup>2</sup>:
- مقاربات تركيز على المعارف النظرية أو العلمية Savoir.
- مقاربات تركيز على المعارف العملية Savoir – faire.
- مقاربات تركيز على السلوكيات Savoir – etre.
- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.
- مقاربات تركيز على الكفاءات المعرفية Compétences
- cognitives.
- مقاربات تركيز على النشاطات.

### 1- تعريف المصطلحات المتعلقة بالكفاءة:

حتى نتمكن من تعريف الكفاءة بشكل صحيح يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات المتعلقة بالكفاءة التي تتداخل مع مفهوم الكفاءة<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، نفس المرجع  
<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عيو الجلاي " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009، ص 112.  
<sup>3</sup> مصنوعة أحمد، مداخلة " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، الملحق الدولي " الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير-تجارب الدول-" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

1. **المهارة - Savoir – faire** : محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية التقنية، ومع الانجازات الفنية والاكْتساب المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً.
2. **القدرة - capacité** : إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلّم أن يقوم بانجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الانجازات المختلفة مظهرية، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التركيز.
3. **الاستعداد - volonté** : الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداة كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.
4. **الانجاز** : يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن

يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى  
إمكانيات الفرد المتعددة في الانجاز.

**5. السلوك savoir-être:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط  
الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر  
قدر من التكيف معها.  
**2 تعريف الكفاءات:**

يتضح مما سبق بأن تحديد تعريف الكفاءة ليس أمرا سهلا، إلا أننا  
نحاول استعراض بعض التعاريف كما يلي:

### 1. تعريف الكفاءة عجميا:

يمكن تعريف الكفاءة عجميا حسب بعض المعجمات كما يلي:

- **La Rousse commercial:** "تعتبر الكفاءة في الأعمال  
الصناعية والتجارية مجموعة المعارف، القدرات، والتصرفات التي  
توظف في النقاشات، الاستشارات وعملية اتخاذ القرار، في ما يخص  
مهنة ما"<sup>1</sup>.

- **Oxford:** "القدرة على انجاز شيء ما بطريقة سليمة، حيث يعتبر  
الشخص الكفاء هو من يمتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة  
الضرورية للقيام بفعل شيء ما بشكل صحيح"<sup>2</sup>.

- **Le Rome:** للكفاءة تعريفيين حسب هذا المعجم كما يلي:

**التعريف النظري:** تعرف: " أنها مجموعة من المهارات و السلوكيات  
التي تبدو من خلال ممارسة الفرد لمهنة أو عمل ما في نشاط ما".

---

<sup>1</sup> Gilbert, Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de ressources humaines, « Actes de séminaire sur le Management et gestion des ressources humain stratégies, acteurs et pratique », paris : direction général de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006.

<sup>2</sup> Oxford advanced learner's Dirctionary. Louder :oxford universities , 1995, p 232.

أما **التعريف التطبيقي**: " هي كفاءة التقنيات الأساسية التي تتكون من ممارسة الأنشطة وتغذى بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة مهنة ما و/أو وظيفة معينة"، وتعرف أيضا " على أنها القدرة على حل المشاكل في ظروف محددة، وذلك من أجل تفاوت المهارات الضرورية لكل مهنة و/أو وظيفة والتي قل ما يتم تبادلها على عكس الكفاءة المعرفية التي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا"<sup>1</sup>.

حسب هذين التعريفين فإن ال كفاءة لا تقاس بعيدا عن ممارسة الفرد للوظيفة أو نشاط معينين.

## 2. تعريف الكفاءة اصطلاحا:

في هذا التعريف نحاول إعطاء بعض التعاريف لبعض الباحثين كمايلي:

### - تعريف Guy le Boterf :

عرف Guy le Boterf الكفاءة على أنها: " المهارة أو التصرف السليم"<sup>2</sup>، في هذا التعريف يربط Guy le Boterf الكفاءة بالنشاط ولهذا وصف الكفاءة بأنها مهارة وهذه الأخيرة تظهر في الواقع من خلال ممارسة النشاط، ويشترط أن تكون هذه الممارسة سليمة، ويتم التأكد من ذلك من خلال تقييم الكفاءة، " و الكفاءة تظهر في ظروف وأوضاع مهنية معينة، وهذه الأخيرة تتسم بتعدد مواردها التقنية، البشرية، والمالية وتتضمن الكثير من الصعوبات التي تحول دون الهدف الذي تسعى الكفاءة إلى تحقيقه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Aubert, Jacques. Gilbert, Patrick. Frédérique. « Management des compétences : Réalisation concepts. Analyses », 2 éd, Paris, Dunod, 2005, p9.

<sup>2</sup> Le boterf Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », 3 ed. Paris : Edition d'organisation, 2001, p 84.

<sup>3</sup> Jacques, Montmollin, Maurice, Aubert, « le management de compétence ». Paris : economica , 2002, p 77.

## - تعريف Philippe Zarifian :

عرف Philippe Zarifian الكفاءة: " أنها تحمل الفرد للمسؤولية وأخذه للمبادرة عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة"<sup>1</sup>. فهو يعتبر "الكفاءة على أنها براعة معاشية الظروف، والتي تعتمد على المعارف المكتسبة، بالإضافة إلى الاستناد على الصرامة عندما يزداد تعدد الظروف"<sup>2</sup>. هنا يربط Philippe Zarifian الكفاءة بتصرفات الأفراد أي السماح للفرد بالمبادرة وتحمل المسؤولية، حين يوجد في ظروف مهنية معقدة، وذلك ما يلزمه أن يكون بارعا في مواجهتها ، وضرورة القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل ، والتنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، " ولهذا تصبح الاستقلالية وتحمل المسؤولية شروط أساسية لتطوير وتنمية الكفاءات"<sup>3</sup>.

الباحثين Guy le Boterf و Philippe Zarifian يتفقان على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط أي أنها تطبيق عملي للمعارف النظرية أو التطبيقية، ومرتبطة بظروف العمل وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تتميز بالتغير وعدم الاستقرار، فحسبهما أن الشخص الكفاء هو الذي يعرف كيف يتصرف بما يتلاءم و الظروف الخاصة التي يوجد بها ، فيوظف الموارد والإمكانات المتوفرة للسيطرة على المواقف والأوضاع التي يوجد بها، ومعرفة التصرف الملائم يتطلب منه أن يكون مسؤولا عن تحقيق مجموعة من النشاطات فيبادر، يبتكر، يبدع ويتحمل مسؤولية كل نشاط يقوم به ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Philippe Zarifian, « objectif compétence : pour un nouvelle logique ».Paris : Edition laisons, 1999, p 70.

<sup>2</sup> Obcit , p 74.

<sup>3</sup> Dejoux , cécile . Dietrich, Anne, « Management par les compétences : le cas de Manpower », Paris :Pearson réduction, 2006, p 77

### 3. تعريف الكفاءة عمليا:

من هذه الناحية سوف نتناول تعريف الكفاءة كما يلي:

#### - تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF:

قامت المؤسسات بمحاولات لإيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة، إذ أن اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العميل الميداني الذي يعطيها صفة القبول la validité، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"<sup>1</sup>.

#### - تعريف شركة الطيران الفرنسية Thomson :CSF Air Sys:

قام المدير العام لمؤسسة شركة الطيران الفرنسية سنة 1996، باستخدام المخطط الاستراتيجي للكفاءات ويعتبر هذا المخطط أداة للتسيير يسمح للمسؤولين من التنبؤ وضمان مطابقة احتياجات العمل والموارد في ظل الكفاءات، لم يرد بشكل مباشر مصطلح الكفاءة في هذا المخطط، لكن تم التعبير عنه من خلال : المعارف التقنية، المعارف الإدارية، المميزات الشخصية<sup>2</sup>، من خلال هذا التعريف نستنتج أن الإنسان الكفاء هو الذي يتوفر على معارف تقنية، إدارية، وله بعض المزايا الشخصية التي تساعد على أداء الوظائف المكلف بها.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، المرجع السابق، ص

<sup>2</sup> Aubert, jacques. Gilbert, Patrick. Frédérique. Ibid. p9.

## - تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس La F.N.O.R:

لقد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس La F.N.O.R الكفاءة على أنها:

"استخدام القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو مهنة ما في الأوضاع الوظيفية المختلفة على نحو مناسب"<sup>1</sup>. الملاحظ من هذا التعريف أنه يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضاً أشد<sup>2</sup>.

### 4. تعريف الكفاءة علمياً:

العديد من العلوم اهتمت بمفهوم الكفاءة كعلم الاجتماع، علوم التربية، علم النفس، العلوم القانونية والاقتصادية... الخ، حيث عرفت الكفاءة على أنها: "مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد في مجالات مختلفة كالاستعدادات، المواصفات، القدرات، الصورة الذاتية، الدور الاجتماعي أو مجموعة المعارف المكتسبة"<sup>3</sup>.

من خلال تطرقنا لمختلف تعاريف الكفاءة لاحظنا أن هناك تشابه كبير في المفاهيم، فكلها تشير على أنها مجموعة من المهارات والمعارف و ما يملكه الفرد من قدرات عقلية وفكرية، واستخدامها في أوضاع مهنية معينة، يمكننا شمل تعريفها فيما يلي:

- "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة

في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيده وتجميع ووضع

<sup>1</sup> AFNOR NFX 50-70 « formation professionnelle. Terminologie » 1996.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، المرجع السابق

<sup>3</sup> Boyatzis, Richard E « The competent Manager A Model for effective performance », New York : Hardcover, 1982, p 9

الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>1</sup>.

- "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"<sup>2</sup>.

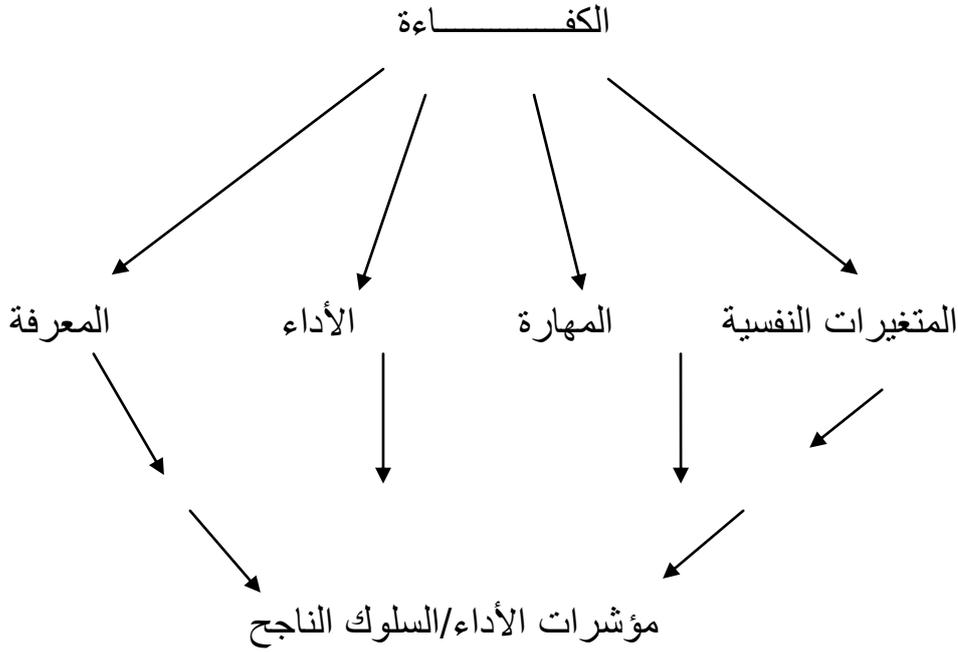
وعليه نستنتج أن الكفاءة هي عبارة عن مزج نظري، تطبيقي وعملي لمجموعة من الموارد غير الملموسة المتمثلة في المهارات والخبرات والمعارف، بغية إحكام التصرف في الظروف المحيطة بالمؤسسة المتميزة بالتغير المستمر، لتظهر فيما بعد أثناء وبعد انجاز العمل المطلوب والمحدد عن طريق تقييم الأداء وبالتالي الشخص الكفاء هو من يستطيع التحكم في التصرف بالشكل الصحيح وينجز الأعمال الموكلة إليه بمهارة ودقة. والشكل الموالي رقم(01) يبين بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة:

---

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة: العدد السابع جوان 2010، ص 50.

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، المرجع السابق.

الشكل رقم (01): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



**المصدر:** كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع جوان 2010، ص 50.

## II. خصائص وتصنيف وأبعاد ومقاربات الكفاءات:

تتعدد خصائص الكفاءة وهذا ما يولد تقسيمات وأصناف كثيرة للكفاءة.

### 1 - خصائص الكفاءة

تتميز الكفاءة بما يلي:

1. **الكفاءة عبارة عن نظام:** الكفاءة هي نظام يتمثل في دمج المعارف، فهذا يعني أن لها مدخلات وتتمثل في كل الموارد التي تساهم في خلق الكفاءة من مهارات ومعارف، ولها عمليات تتمثل في تنظيم وتنسيق تلك الموارد وتوجيهها عن طريق التفكير، و استدلالها واستقرارها وبالتالي فهم المعارف وبناءها لمعارف جديدة، وكل نظام تتسم الكفاءة

بالمخرجات المتمثلة في جودة الأداء الذي تظهر خلال وبعد انجاز العمل.

**2. ارتباط الكفاءة بالنشاط:** كثير من الأشخاص يملكون معارف علمية، مهارات مهنية أو علاقات اجتماعية قوية إلا أنهم لا يحسنون استخدامها في الأوضاع المهنية وذلك لأن " لا يوجد كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط معين"<sup>1</sup>، فكفاءة شخص لا تكون إلا في مجال معين بل تكون في مجالات مختلفة والكفاءة تحدد من خلال نشاطات الفرد ونتائج المتحصل عليها جراء ذلك وليس من خلال مسؤولياته أو مركزه أو سلطته، لهذا قال عنها Garp de Nautes " جودة افتراضية، بالإضافة إلى أنها القدرة الثابتة الداخلية لا تبدو قيمتها إلا حين تظهر في ممارسة بمستوى معين"<sup>2</sup>.

**3. الموارد:** تتمثل موارد الكفاءة في المهارات، المعارف، القدرة فالمزج بين تلك الموارد كلها يوصل إلى حسن التصرف، و حل المشاكل العملية بطريقة جيدة ودقيقة في ظل تلك الظروف الخاصة المحيطة بها.

**4. التنسيق بين موارد الكفاءة:** لكي تبنى الكفاءة يجب أن يكون تنسيق جيد بين المعارف والمهارات والتصرفات وربطهم بالأفراد و البيئة المحيطة من جهة، وبالنشاطات من جهة أخرى، فالكفاءة تكون "بدمج الموارد الشخصية(المهارات والمعارف) مع نشاط ما بطريقة مميزة ويدعم ذلك بدمج موارد المحيط"<sup>3</sup>.

**5. الكفاءة مكتسبة:** لا تنشأ الكفاءة بالفطرة وإنما بالتعلم والتأقلم مع ظروف العمل.

**6. الكفاءة افتراضية:** لا يمكننا ملاحظتها وتقييمها لأنها عبارة عن مؤشرات مرتبطة بالانجازات، فهي لا تظهر إلا من خلال انطلاق النشاط.

<sup>1</sup> Le boterf, Guy. « construire les compétences individuelles et collectives », 2 ed. Paris : édition d'organisation, 2001, p 36

<sup>2</sup> Gilles, Aymer. Mober, casas, « le management des compétences », la lettre du CEDIP en lignes, Paris, Janvier 1999, N° 8, p 1.

<sup>3</sup> Gilles, Aymer. Mober, casas, lbid., p 1.

## 2 تصنيف الكفاءة

يمكن تصنيف الكفاءة كالآتي:

**1. على أساس المستوى:** نميز الكفاءة حسب هذا الأساس كالآتي:

**أ - الكفاءة الفردية:** حسب Athey et Orth الكفاءة الفردية هي مجموعة الأبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها<sup>1</sup>.

فالعامل أثناء ممارسته لعمله يلجأ في الغالب إلى تصرفات تخصه، حيث يستغل طاقاته، إمكانياته، قدراته، ومعارفه الشخصية، إذن "الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة"<sup>2</sup>.

**ب - الكفاءات الجماعية:** نظرا لان الفرد لا يمارس العمل لوحده فإن للكفاءة بعدان الفردي، والجماعي، فالعديد من المنظمات في العالم أخذت بمنهجية فرق العمل أي دمج القدرات والمهارات الفردية في عمل المجموعة، ولهذا كان على المؤسسات تطوير وتنمية كفاءة هذه الفرق واستغلالها من أجل تحقيق أهدافها أي الاهتمام بالكفاءات الجماعية، حيث يعرفها Le Boterf (2000): "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلالي، المرجع السابق، ص 127.

انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً<sup>1</sup>، ولهذا بناء الكفاءات الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها.

**ت - الكفاءات الإستراتيجية:** لا نكتفي بالكفاءات الفردية والجماعية بل يجب أن تشمل الكفاءة المستوى التنظيمي للمؤسسة فكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية والفنية والإدارية، وكذلك كفاءة التخطيط، التنظيم، والتوجيه أي كفاءة التسيير ككل يجعل المؤسسة تحقق أهدافها على وجه الخصوص تستطيع مواجهة المنافسة، ولذا عرفت الكفاءة الإستراتيجية: "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"<sup>2</sup>.

**2. على أساس مجالات الاستخدام:** وفق هذا المعيار نميز التصنيفات

التالية للكفاءة:

**أ - الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية Statut التي يشتغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و/أو الوظيفة)<sup>3</sup>.

**ب - الكفاءة المشتركة:** هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية.... وهي كفاءات تطبق في كل مناصب

<sup>1</sup>كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup>كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 54.

<sup>3</sup>ثابتي الحبيب، بن عيو الجلالي، المرجع السابق، ص 124.

العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير، بالرغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب<sup>1</sup>.

**ت - الكفاءات التقنية:** أثناء ممارسة مهنة ما أو نشاط ما، يعتمد على

التحكم والسيطرة في التقنيات التي تتلاءم مع تلك الوظيفة أو بالوظائف المشابهة<sup>2</sup>، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي<sup>3</sup>.

**ث - الكفاءات العلاقاتية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية

باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقات بمسؤولية، نظرائه ومعاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا<sup>4</sup>.

### 3 - أبعاد الكفاءة:

نظرا لاختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا فتختلف أبعادها كما

يلي:

**أ - الاتجاه فرنسي:** تتمثل أبعاد الكفاءة حسب هذا الاتجاه من<sup>5</sup>:

**3 - المعرفة savoir (الكفاءة النظرية).**

**4 - المهارة savoir-faire (الكفاءة التطبيقية).**

**5 - حسن التصرف savoir-être.**

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> Fluck, Claude. La notion de compétences « La Revue personnel », Paris 2003, N° 439, p 32.

<sup>3</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 124.

<sup>4</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 123.

<sup>5</sup> Sire, Bernard. « Clarification des compétences ». journée d'étude sur la gestion des compétences. Grenoble : ESA, 2000

ب -الاتجاه الأنجلو- سكسوني: يرى الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

- 6 -الاستعدادات التي من خلالها يمكن ممارسة النشاط.
- 7 -التصرفات التي تشير إلى المظهر.
- 8 -المعرفة التي يمتلكها الفرد في ميدان خاص تلك الناتجة عن الخبرة.
- 9 -المواصفات الشخصية مثل المبادرة، المثابرة، التألق.
- 10 - الدافعية:أو التحفيز.

لكن ارتأينا التركيز على الأبعاد التالية التي اتفق عليها معظم الباحثين والعلماء:

- ✓ **المعرفة savoir**: تعتبر المعرفة مزيج بين الخبرات والمهارات و القدرات، وتكون إما ضمنية يكتسبها الأفراد وإما واضحة موجودة في قواعد وخرانات المعرفة للمؤسسة ، حيث تعتبر المعرفة: " من أهم مكونات الكفاءة حيث يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة"<sup>2</sup>. وتتمثل فيما يلي:
- ✓ **معرفة عامة**: تعتبر المعرفة العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، ويتحصل عليها من خلال التعليم بالمدارس، الجامعات، المعاهد، وكذا التكوين الأولي كالتكوين المهني، معاهد التوظيف، والتكوين المتواصل<sup>3</sup>، وبالتالي المعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما ، وعليه يجب على أفراد المؤسسة أن تتعدد معارفهم.
- ✓ **المعرفة الخاصة**: تتكون من المعارف النظرية التطبيقية حول المهنة، فالتعليم الأكاديمي ضروري لممارسة مهن معينة، و فقط الأشخاص

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> عبد الستار علي، وأخر، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 26.

<sup>3</sup> Le boterf Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences » ibid. p. 50

الذين يحملون الشهادات في هذه التخصصات يستطيعون ممارسة هذه المهنة.

✓ **المهارة savoir-faire**: تعرف المهارة بأنها: "مجموعة من المعلومات الفنية، الكامنة، الجوهرية المحددة"<sup>1</sup>، أي هناك مجموعة من المعلومات العملية، الناتجة عن التجربة والاختبار: كامنة هذا يعني أنه لا تعرف أو يمكن الوصول إليها، الجوهرية يعني أنها مهمة ومفيدة لإنتاج المنتجات وخاصة المنتجات التعاقدية ( des produits contractuels)، المحددة أي التي يتم تحديدها ووصفها بطريقة شاملة بما فيه الكفاية لتمكين التحقق من أنه يستوفي معايير السرية والجوهرية<sup>2</sup>، والمهارة تحتاج إلى فترة طويلة للظهور وتتم بشكل تراكمي<sup>3</sup>، أي أنها يتم تحصيلها عبر المسار الوظيفي للعاملين أي من خلال تكرار المهام والخبرة، إذن المهارة تشكل العنصر الأساسي لبناء الكفاءة، وأهم العناصر للمؤسسة وقدرتها على تحمل ومواجهة المنافسة، لذلك فالمحافظة عليها يجب أن تكون أحد أهم الانشغالات في المؤسسة، وتنقسم المهارة إلى<sup>4</sup>: المهارة العملية وهي معنوية مرتبطة بالأفراد، المهارة المعرفية تمثل العمليات الفكرية التي يمكن أن تستخدم في انجاز المهام البسيطة والمعقدة، فهي عبارة عن مولدات جديدة للمعلومات، ومهارة الاتصال حيث يجب أن يمتلك هذه المهارة كل فرد في المؤسسة وهي تدل على قدرة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، وتتمثل في خلق التعاون بين مختلف أفراد

<sup>1</sup> Savoir-faire , Il est défini de la sorte par le Règlement Européen n° 316/2014 du 21 mars 2014 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir-faire.2C\\_d.C3.A9finition\\_l.C3.A9gale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir-faire.2C_d.C3.A9finition_l.C3.A9gale), visite le 06-03-2016.

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir-faire.2C\\_d.C3.A9finition\\_l.C3.A9gale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir-faire.2C_d.C3.A9finition_l.C3.A9gale), visite le 06-03-2016. Ibid.

<sup>3</sup> Marbach, Valérie. « Evaluer et Énumérer les compétences », paris : édition d'organisation, 2000 , p 18.

<sup>4</sup> Le boterf Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences » ibid. P 56

المؤسسة(اتصال داخلي) من جهة، و مع المحيط الخارجي  
للمؤسسة(اتصال خارجي) من جهة ثانية.

✓ **التصرفات savoir-être**: تعتبر مورد من موارد الكفاءة، ويمكن  
تعريفها بأنها " ا لقدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة وضبط  
السلوك وفقا لخصائص البيئة ورهانات الوضع" <sup>1</sup>، ويرى Henri  
Boudreault أن السلوكيات والتصرفات مختلفة في الحياة الشخصية  
والمهنية، وكفاءة الشخص لا تبرز عن طريق القدرة لديه لتحقيق  
مهامه، ولكن من خلال الروح التي تتجلى عند تنفيذ لهامه<sup>2</sup>. الكفاءة  
بالنسبة للمدرسة السلوكية هي الطاقات الداخلية غير المرئية وقدرات  
إجمالية جديرة بإحداث ما لا نهاية من التصرفات المتطابقة مع ما لا  
نهاية من الأوضاع الجديدة، لذلك يمكن القول أن الكفاءة خاصة من  
الخصائص السلوكية للأفراد يتحكم فيها البعض بطريقة أحسن من  
الآخرين تترجم على اثر ذلك في شكل سلوك أو تصرف يتم ملاحظته  
أثناء أداء العمل وفي مواجهة أوضاع وظروف مهنية مختلفة، وهذا ما  
يحدد نوعية التصرف المتخذ أو السلوك الممارس والذي يعتبر جزء  
من الموارد التي يمكن تجنيدها مع موارد أخرى(المعارف  
والمهارات) من أجل التصرف بكفاءة.

#### 4 - مقاربات الكفاءة:

كما أشرنا أعلاه فإن Daniel Held قد أحصى ستة مقاربات كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Jobintree, <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-savoir-etre-125.html>,  
visite le 06-03-2016.

<sup>2</sup> Henri Boudreault , <http://emeraude-rh.com/2014/07/03/et-si-on-precisait-ce-quest-le-savoir-etre/>,  
visite le 06-03-2016.

<sup>3</sup> Daniel Held,« La gestion des compétences»,  
<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlgdc.pdf>, visite le  
09/03/2016 à 20 :55.

- مقاربات تركيز على المعارف النظرية أو العلمية **Savoir**: هذه

المقاربات تستلزم أن المعرفة هي الهامة للكفاءات ولفائدة ذلك هناك نوعان من الموارد: التاريخي ويقصد به التكوين الأكاديمي نظريا وبعده كبير، والقدرة على المعرفة والإدراك وهي التي تلعب دورا مهما للمهن مثل الأطباء والمهندسين والمحامين...، الأشخاص وحدهم يمثل هذا التكوين يمكنهم ممارسة مهنتهم، الممارسة (التطبيق): مثل هذه المقاربات يكون من السهل نقل المعرفة (محاضرات أو الكتب تكون كافية) وتقييمها (اختبارات المعرفة).

- مقاربات تركيز على المعارف العملية **Savoir – faire**: هذه

المقاربات تعتمد على المهارات ولا تقتصر على المعرفة فقط وإنما تتضمن دمج الممارسات "المواهب"، إذن فهي تنفيذ عمل ناجح، تكمن فائدة الحقيقة من ذلك أن المعلومات تكون بسيطة ومفهومة، سهلة الوصف والتقييم، وبالتالي حن نركز على الطريقة التي يقود بها السائق شاحنته، كيف يعد السكرتير النص ويقدمه، إذن وصف المهارات هو في غاية البساطة أقرب من وصف المهام، وتقييمها يكون سهلا عن طريق مراقبة أسلوب العمل.

هذه المقاربات ذات صلة بالوظائف اليدوية التي تعتبر الأكثر أهمية

عمليا، وتؤدي بطبيعة الحال إلى أساليب التدريب على العمل من خلال الممارسة والتجربة. تقف هذه المقاربات عند حدود في عدة مستويات<sup>1</sup>:

✓ عندما تتغير التكنولوجيا وتتطور الممارسات.

✓ عندما تكون أبعاد التشخيص، الفهم الشامل للمشكلة، والقدرة على

التكيف،... الخ تبدو مهيمنة.

<sup>1</sup> Daniel Held, « La gestion des compétences »,

<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlgdc.pdf>, visite le

09/03/2016 à 20 :55.

✓ عندما يتعلق الأمر في تحديد مرجعية الكفاءات الصالحة لجميع وظائف.

✓ عندما تأخذ أبعادا علائقية أو سلوكية أكثر.

- مقاربات تركيز على السلوكيات **Savoir – être**: هذه المقاربات تستند على تقييم السلوكيات (التصرفات) لإجراء تقييم الكفاءات الفردية ومفيدة في الاختيار والتوجيه، مع ذلك فإن إنشاء مرجعية الكفاءات للمؤسسة هو أكثر صعوبة، أولا عملية مرهقة وثانيا فمن المرجح أن اختلاف السلوكيات يمكن أن تؤدي في الواقع إلى النجاح، بقدر ما تندمج على نحو كامل بين الموظف وبما يتماشى مع بيئتها.

- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات: بالنظر إلى القيود المفروضة على كل من المقاربات السابقة، سعينا بشكل طبيعي لدمج المعرفة المهارة والسلوك، هذا يحتوي على ميزة جعل أدوات تطوير شاملة وثقيلة. من المواقع الهامة التي تتألف منها بنية الكفاءات مصطلح المعرفة المعرفة و المهارة والسلوكيات المرتبطة بوظائف مختلفة تم إطلاقها في العديد من الشركات الكبيرة، هذه المهام غالبا ما تتبع لتقييم وتصنيف الوظائف : نوعية العمل التحليلي، عضوية المنظمة لهذه الخطوات، الكفاءات اللازمة التي اكتسبها المشاركون في هذه العملية.

- مقاربات تركيز على الكفاءات المعرفية **Compétences**: **cognitives** تقييم مهن الأفراد بسيط نسبيا، وبالتالي نستطيع استخدام هذا الأسلوب على نطاق واسع، وهي ذات قيمة كبيرة في تسيير التنقل بين المهن وبين القطاعات وذلك في حقبة التغيير البنيوي، خرائط المهام تحدد بسهولة وذلك ببرامج الكمبيوتر المتقدمة، وبالتالي التقارب بين المهن وبناء المداخل المهنية يمكن أن ينشئ قيمة. حدود هذه

المقاربات تكمن في شموليتها، مما يجعلها أقل فائدة في التطبيقات الفردية وفي المؤسسة.

- **مقاربات تركز على النشاط:** تقوم على أساس التقييم الذاتي للموظف، وهنا يتم تحديد الأنشطة التي تعاني من فجوات في الكفاءات، وهذا ما يتطلب الربط بين المعرفة النظرية، المعارف العملية، والسلوك لإتمام انجاز هذه الأنشطة، وهذه المصفوفة التي تعبر عن انجاز النشاط(المعرفة العلمية، المعرفة العملية، السلوكيات)، هذه الطريقة يمكن أن تطرح عدة فوائد: لأنه يمكن تطبيق هذا النموذج في أي وظيفة تتألف من مجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تختلف من شخص إلى آخر، لأنه يقود إلى الانفرادية التي تدفع إلى خطط التنمية المتعلقة بها، لأنها تعتبر الموظف كجزء الكامل في تقييم الكفاءات وفي خطة التنمية، وأخيرا لأنه عنصر مرن مما يؤدي إلى برامج التدريب والتطوير.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

### 1. المفاهيم الخاصة بالمنافسة:

قبل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، يجب أولاً أن نخرج إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

#### 1- المنافسة La Concurrence:

##### 1. تعريف المنافسة:

- تعرف المنافسة على أنها: "مركز نجاح أو فشل المنظمات فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعاليتها"<sup>1</sup>.

- تعرف على أنها: "وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات، وقد درست نتائج وشروط المنافسة على الخصوص من طرف **Léon Walra**<sup>2</sup>. كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والتي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات<sup>3</sup>. وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michel Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1986, P01

<sup>2</sup> La grande Encyclopédie 2002

<sup>3</sup> Microsoft Encarta, Encyclopédie 2003.

<sup>4</sup> البياتي، م ع، "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى 1993، ص 115

- تعرفها هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية، على أنها: "قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزويد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين"<sup>1</sup>.

## 2. أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي<sup>2</sup>:

المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.

- **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، ويترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق و يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، إذن يفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.

- **احتكار القلة:** يتصف بقلة المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي ذلك

إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة **Interdépendance**

**Mutuelle**، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم

بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ

قرار ما.

<sup>1</sup> حاتم القرنتشاوي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي، العدد الخامس، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 296.

<sup>2</sup> عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الودودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001، ص، ص، ص، ص، ص 88، 114، 112، 99.

- **المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة(الكاملة).
- **الاحتكار الكامل:** يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع(قانونية، تكنولوجية، مالية...الخ)، تمنع منتجين آخرين من الدخول إلى السوق.

الجدول رقم(01) التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة:

**الجدول رقم (01): أشكال المنافسة.**

البيان	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
هل السلع المنتجة لشركة معينة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين	كثير	قليل	قليل أو كثير	لا توجد منافسة
حجم المتنافسين	صغير	كبير	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للبضاعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون مرنا أو غير مرن	غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن	قد يكون مرنا أو غير مرن
سيطرة المؤسسة على الأسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

**المصدر:** محمد صادق بازرعة ، "إدارة التسويق"، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة 2001، ص 61.

**2 - أسباب المنافسة**

نذكر أهم الأسباب فيما يلي:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت والانترانيت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

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

### 3- التنافسية *Compétitivité* :

#### 1. تعريف التنافسية:

هناك عدة تعاريف للتنافسية من بينها ما يلي:

- تعرف التنافسية على أنها: "الأهلية أو القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبيا وبشكل أكثر بساطة هي " القدرة على المنافسة لفترة زمنية"، من ثم فإن المؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والمحافظة على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما قد تعارضها في الأهداف وأيضا قد تتربص بمشاريعها"<sup>1</sup>.

- التعريف البريطاني: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة" ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2016، ص 80.

<sup>2</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 81.

## 2. أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين كما يأتي:

✓ **التنافسية حسب الموضوع:** تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية

المؤسسة.

أ - **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية

المؤسسة، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وذلك ليس كافيا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وقتنا معينا.

ب **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة

بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، من جهة أخرى، شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات.

✓ **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة

التنافسية.

أ - **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية

المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه لا يمكن التفاؤل بها، فهي قد تنجم عن فرصة عابرة، أو عن ظروف كانت فيه المؤسسة في وضعية احتكارية.

ب - **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من

المعايير (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة،

الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، ومر دودية رأس المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، على خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### 3 - الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى **Chamberlin (1939)** ثم إلى **Selznick (1959)** الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و"هوفر" **Schendel & Hofer** الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من **Porter (1984)** و **Day (1985)** الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية<sup>1</sup>.

- يرى بورتر أن: "تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكنها أن تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين لنفس المنافع، أو بتوفير منافع فريدة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"<sup>2</sup>.
- وفي تعريف آخر لبورتر "تنشأ الميزة التنافسية من خلال توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من

<sup>1</sup> حسن الزعبي، "أثر المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص02.

<sup>2</sup> Michael Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Paris, Dunod, 2000, P08.

قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع<sup>1</sup>.

- وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة(تحقيق ميزة التكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"<sup>2</sup>.

- وهناك من يرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يركز في مقارنة مخرجات المؤسسة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة أدنى من المنافسين، وعليه فهو يعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفوءة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات(سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها"<sup>3</sup>.

- ويرى **Kotler Philip** الميزة التنافسية هي: " القدرة على أداء الأعمال بأسلوب ما أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها حالياً أو في المستقبل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Porter Michael, « L'Avantage concurrentiel des nations » ; trad. par Pierre Mirailles, Catherine Barthelemy, et autre, Editions, Paris, France, 1993, P78.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80  
<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، "كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟"، ورقة بحثية.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

- أما **Strickland و Thompson** فقد عرفاها بأنها: "قدرة المنظمة على زيادة قيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال"<sup>1</sup>.
- ويوجد تعريف آخر للميزة التنافسية محتواه: "الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"<sup>2</sup>.

## II. مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

### 1 - مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)<sup>3</sup>. إن محاولات تفسير الميزة التنافسية بينت للكثير من المؤسسات أن مصادرها لا ترتبط بالتمركز الجيد لمواجهة ظروف المحيط الخارجي بل بقدرتها على استغلال مواردها الداخلية، والتي تتمثل في الكفاءات والمعرفة وتعتبر الجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>4</sup>.

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على مصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، فيما يلي أهم المصادر<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Thompson et Strickland, « Strategic Management Concept and cases », 11<sup>eme</sup> édition ; Richard Irwin, 2003, P 185.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط 2001، ص 428.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264

<sup>4</sup> Didier Cazal et Anne Dietrich, « Compétences et Savoirs : Entre GRH et Stratégie », Les cahiers de La recherche, Claree, Janvier 2003, P 02.

<sup>5</sup> سميرة بوران، نفس المرجع، ص 113.

1. التفكير الاستراتيجي: إن الغرض من تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس من قبل المؤسسة، هو تحقيق الأسبقية والحيازة على الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين.
2. الموارد: إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توافرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا لأن ذلك يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ويمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين: الموارد الملموسة والمتمثلة في المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية، والموارد غير الملموسة والمتمثلة في الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، المعلومات والموارد البشرية.
3. الإطار الوطني: إن الإطار الجيد يتيح للمؤسسات القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، ويتمثل الإطار الوطني في: عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، مثل اليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية، الطلب يتمثل في تحديد تركيبة الطلب الداخلي والطريقة التي بواسطتها تفهم، تترجم وتلبي المؤسسات حاجيات المستهلكين، الصناعات التمويينية والمتشابهة.

## 2 - طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة البحث عنها، وهي<sup>1</sup>:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Julien Lévy, « Impact et Enjeux de La Révolution Numérique sur La politique d'Offre des Entreprises », RFM N° 177/178,2000/2-3.

- تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).
- تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف.

### 1. تحليل مصادر الميزة التنافسية:

تحليل المصادر التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية للمشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات،.... الخ.

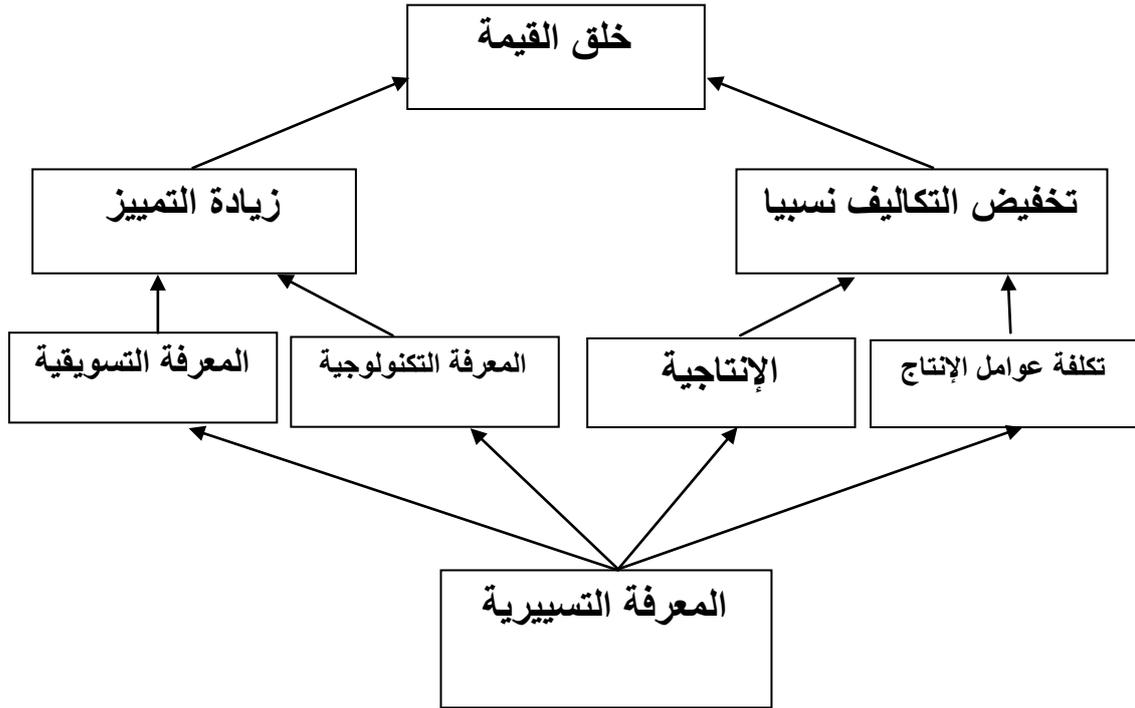
### 2. الأنشطة المدعمة:

وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

### 3. تحليل مكونات التميز والتكاليف:

قام **Tugral Atamer et Roland Calori (1998)** بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، كما هو موضح في الشكل الموالي رقم (02):

الشكل رقم (02): مصادر خلق القيمة.



Tugral Atamer et Roland Calori, « المصدر: Diagnostic et Stratégique », Danod, Décision .Paris, 1998, p19

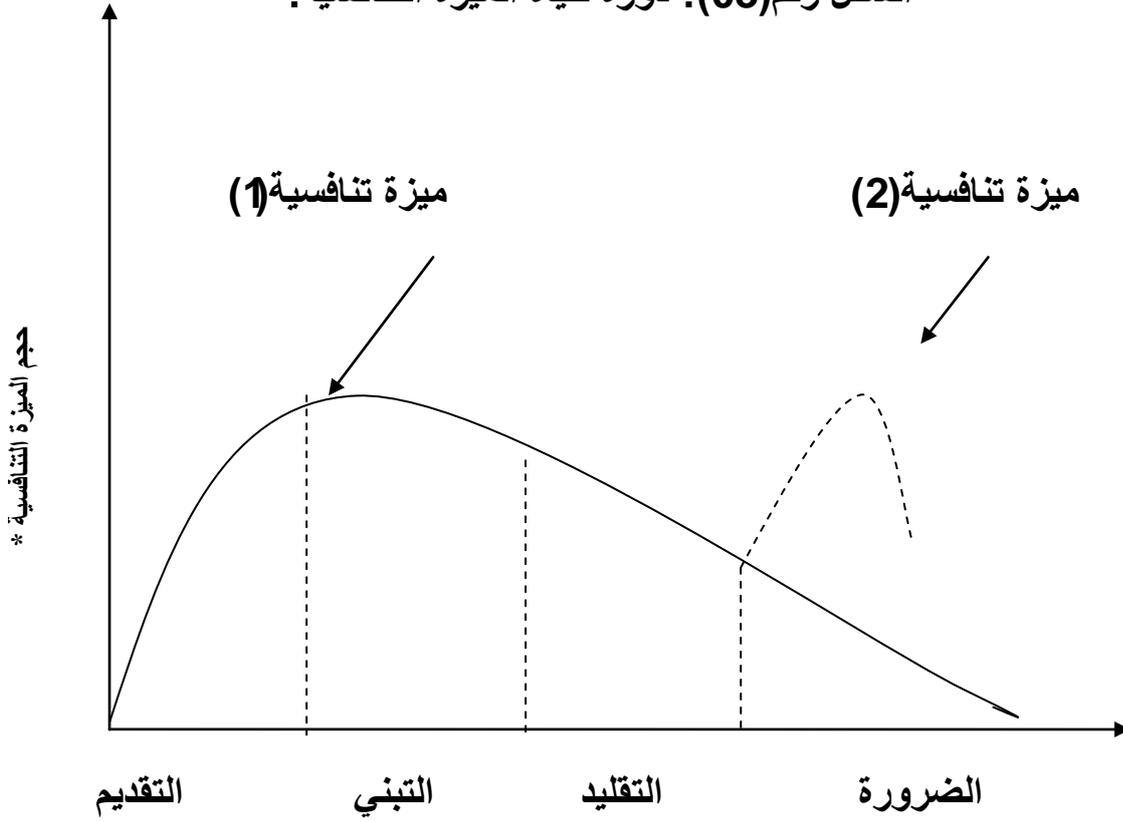
### 3 - محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين هما:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



\*الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 1996، ص 87.

## 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعي.

#### 4 - دعائم الميزة التنافسية:

##### 1. التنافسية المالية: يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة

المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، دورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم(الأموال الدائمة/ الأصول المتداولة).
- نسبة الاستقلالية المالية(الأموال الخاصة/ الديون).
- نسبة قدرة التسديد(الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).
- نسبة المردودية(الأرباح/ الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

##### 2. التنافسية التجارية: إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري

تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفظ منتجاتها وتنوعها... الخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية.

##### 3. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في

الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل

تكلفة ممكنة، وذلك ما يحتم عليها أن تساير التطور التقني السريع، وتأهيل العمال، وتوفير محفز للقيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

**4. التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين.

## خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المقاربة الاصطلاحية لمفهوم الكفاءة والميزة التنافسية، حيث أن المفهوم الكفاءات يتعلق ببعض المصطلحات، ويكتسي بعض الغموض، إلا أن المكفرين والباحثين في هذا المجال استطاعوا محاولة التعريف بمصطلح الكفاءة، لأن هذه الأخيرة كامنة وصعبة التقدير، ويعتمد هذا المصطلح على مجموعة من المقاربات التي يركز عليها لتحديدها.

أما المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية فلم نجد أي صعوبة لتحديدها بدقة، وتناولنا في ذلك كل المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، لإزالة الغموض عن هذا المصطلح والتعريف الشامل لمفهومه.

# الفصل الثاني:

## تفسير الكفارات

## الفصل الثاني: تسيير الكفاءات.

### مقدمة:

نظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها الكفاءات في المؤسسة، أصبح لزاما علي هذه الأخيرة تسييرها وفق لاحتياجاتها ونشاطها والقطاع الذي تعمل فيه، ومن أجل مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وجب عليها إيجاد الطرق للمحافظة عليها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقائها واستمراريتها، وعليه يتم طرح التساؤلات التالية:

- كيف تسيير الكفاءات؟

- ما هو تسيير الكفاءات؟

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات.

III. نظريات الكفاءة.

IV. ماهية تسيير الكفاءات.

المبحث الثاني: سيرة تسيير الكفاءات.

III. استقطاب الكفاءات.

IV. تقييم الكفاءات.

## المبحث الأول: تسيير الكفاءات مبادئ وآليات.

### 1. نظريات الكفاءة:

لقد تم الاهتمام بالعنصر البشري منذ القدم، فاختلقت آراء المفكرين والعلماء في هذا الشأن، وظهرت عدة تيارات بشأن الإدارة، فمنها من اعتبر المورد البشري جزء من ممتلكات صاحب العمل، أي أنه يقتنيه شأنه شأن أي سلعة يبتاعها، لا حقوق له ولا قانون يحميه، ومع ظهور الثورة الصناعية ظهرت اكتشافات واختراعات مما ألزم أرباب العمل تهيئة الأفراد الذين تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، في هذه الآونة ازدهر الإنتاج وصرفت الأنظار عن العامل وبدأ الاستغناء عنه وتم الاهتمام بالآلات كعنصر أساسي للإنتاج وأهمل العنصر البشري وفقد أمانه في المؤسسة عند ذلك ظهرت النقابات للدفاع عن مصالح العامل، إما في القرن العشرين فقد عرفت تلك الفترة أحداث جمة أثرت بشكل كبير على المؤسسة وعلى قدراتها التسييرية والتنظيمية من جهة وعلى علاقتها بمواردها والبيئة التي تعمل فيها من جهة ثانية، فبرز في هذه الفترة التيار التيلوري وظهر حركة الإدارة العلمية، "فقد بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداءهم وعلى الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها"<sup>1</sup>، هذا يعني أنه كان ينظر للإنسان نظرة ميكانيكية أي عليه تأدية العمل مهما كانت الظروف قاسية وعليه فإن العنصر البشري يكمن دوره في تكميل الآلة وغياب كيانه كإنسان أي "الإنسان آلة بشرية"، وبعد ذلك جاء ألتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية حيث أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي، وفي هذه المرحلة عرفت انتقال نوعي من مفهوم اليد العاملة إلى القوة العاملة وبذلك يمكن درجه في

<sup>1</sup> زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 21.

مرحلة التخطيط الطويل المدى، وبهذا تطورت النظرة للعنصر البشري إلى أن أصبح ينظر إليه من جانب استراتيجي لأنه وسيلة لتفعيل وتحريك موارد المؤسسة من جهة والتأقلم مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، أي أن قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء في ظل الظروف البيئية المتغيرة والسريعة التطور مع سرعة التكنولوجيا تكون من خلال الاعتماد على طاقتها البشرية وصفها مصدرا للميزة التنافسية، ولذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به، وفي ظل تلك الظروف أصبح التكلم الآن عن الكفاءة البشرية وفيما يلي عرض للنظريات الاقتصادية للكفاءة:

### 1 - الاتجاه الكلاسيكي:

تشمل المدرسة الكلاسيكية إسهامات رواد الفكر التنظيمي، الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء علم التنظيم، وترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك، وبناءا على تلك التصورات تتبنى المدرسة الكلاسيكية المسلمات التالية<sup>1</sup>:

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، والعمال مجرد دواليب في هذه الآلة.
- الإنسان يبحث دوما عن الأمن ويمقت المسؤولية، وهو كسول بطبعه ويميل إلى الغش.
- الدافع الوحيد إلى العامل هو الأجر.

### 1. تاييلور والتنظيم العلمي للعمل:

توصل تاييلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل<sup>2</sup>:

- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، نستبدل بها الأساليب الفردية.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 100.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، "المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)"، دار النجاح طبعة 2009، ص 21.

- الاختيار العلمي والتدريب والتطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الايجابي على زيادة إنتاجيته.
- الربط بين العلم والعامل العلمي الذي يتم اختياره وتكوين روح التعاون بينه وبين الإدارة.
- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.
- مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ترتبط بالمستوى الأسفل من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتحقق من خلال:
  - ✓ الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.
  - ✓ تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.
  - ✓ الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
  - ✓ استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

## 2. فايول والتنظيم الإداري:

قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وزعها على مجموعتين أساسيتين<sup>1</sup>:

- الوظائف التي تنشأ الموارد: وتتمثل في الوظائف التقنية(الإنتاج والصناعة)، الوظائف التجارية(الشراء والبيع)، الوظائف المالية(الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار).

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع، ص 25.

- الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة: وتتمثل في المحاسبة(التكاليف، السجلات والإحصاء)، الأمن(حماية الممتلكات والأفراد)، الإدارة(تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة وتوجيه).
  - وقد حدد فايول لكل وظيفة قدرات مناسبة، فميز بذلك بين القدرة التقنية والقدرة التجارية، والقدرة المالية، والقدرة الإدارية..... الخ، وكل واحد من هذه القدرات تعتمد على مجموعة مواصفات ومعارف<sup>1</sup>:
  - صفات جسدية(الصحة، القوة، النباهة).
  - صفات عقلية(الفهم، التعلم، الحكم).
  - صفات خلقية(الطاقة، الصرامة، الشجاعة، المبادرة، الولاء، الكرامة...).
  - الثقافة العامة(مفاهيم مختلفة لا تتعلق بضرورة بالوظيفة المؤداة).
  - معارف خاصة(تخص الوظيفة الممارسة: تقنية أو تجارية أو مالية...).
  - الخبرة(الدروس المستفادة بصفة شخصية من الأحداث).
- إذن يمكن أن نستنتج أن دراسة فايول ركزت على<sup>2</sup>:
- المستوى الأعلى من المنظمة من خلال النشاطات الإدارية ووضع مبادئ تتصف بالشمولية.
  - دراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 102.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع، ص 26، 27.

### 3. ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي:

قام بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المنظمات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر فعالية. وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات في انتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء منظمات صناعية كبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف به عمل الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال<sup>1</sup>، وفي تصنيفه لأنواع السلطات حدد فيبر مجموعة من المواصفات تميز السلطة العقلانية-الشرعية(التنظيم البيروقراطي) عن غيرها، أهمها في هذا السياق اعتماد المؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأساس للانتقاء وتولية المناصب والمسؤوليات، خلافا لنمطي السلطة الكارزمية والتقليدية الذين لا يوليان الكفاءة أي اعتبار<sup>2</sup>، وخالصة القول أن هذه المدرسة تعتمد على التأهيل.

### 2 -الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال، وقد اهتمت بهم ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم، وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب " هاوثورن" التي أشرف عليها "ألتون مايو"، ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم المميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع، ص 28.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 103.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية- المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004، ص 30.

ومن جهته رتب ماسلو، متأثراً بأبحاث هاوثون، الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات متدرجة تصاعدياً<sup>1</sup>:

- الحاجات الفزيولوجية.
- حاجات الأمن.
- حاجات الانتماء.
- حاجات التقدير والاحترام.
- حاجات الانجاز وتحقيق الذات.

بالإضافة إلى حاجات الرغبة في المعرفة والفهم والحاجات الجمالية التي أضافها ماسلو سنة 1943.

وتناول ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر، أي استفادة كل من المنظمة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض. وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الايجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الايجابي.
- رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمنظمة: التي تدل على وجود روح ابتكاريه خاصة لدى الإنسان.
- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
- الاتجاهات الايجابية نحو العمل: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع، ص 40.

- العلاقات الديمقراطية: من خلال بث الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.
- قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.
- الحفاظ على ممتلكات المنظمة: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية.
- حب التقدير والثناء: الذي يجعل من المنظمة قادرة على تحفيز الأفراد.
- احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة والتي تجعل من نتيجة التفاعل ايجابية.

### 3 - الكفاءات في ظل مقاربات تطوير المنظمات:

عرفت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تحولات جذرية في شتى المجالات لاسيما مجال النشاط الصناعي الذي استدعت عملية إعادة انطلاسته وتمكينه من الاستجابة للاحتياجات الكثيرة والطلبات المتزايدة باستمرار ضرورة ترقيته بشريا وتقنيا، وانصب اهتمام الباحثين آنذاك على التوفيق بين المتطلبات الاجتماعية والتكنولوجية، خاصة فريق Tavistock Institute البريطاني الذي تأسس عام 1946 والذي تمخضت أشغاله عن بروز اتجاه فكري يعرف باسم المقاربة الاجتماعية – التقنية Approche Socio Technique<sup>1</sup>.

وفي نفس الفترة أثرت ضرورة الاعتناء بالتكوين المتخصص وفرق التكوين الذاتي وهذا ما أثار فكرة الفرق التدريبية كوسيلة لتغيير قيم وسلوكات الإداريين وهذا ما اصطلح عليه بالتكوين المخبري، وتم أيضا اقتراح برنامج شامل لتطوير التنظيمي، تتراوح مدة تنفيذه بين ثلاث وخمس سنوات على

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، المرجع السابق، ص 105.

ست مراحل، لتأتي عقب ذلك مرحلة تطبيق المعارف، المواقف، والمؤهلات المكتسبة خلال فترة التكوين، تلي ذلك مراحل أخرى ضمن إستراتيجية التطوير التنظيمي تتمثل في<sup>1</sup>:

- تطوير العلاقات ما بين المجموعات.
- تصميم مخطط تنظيمي مثالي.
- تنفيذ التغييرات المحددة.
- التقييم المنظم والتثبيت.

يمكن القول هنا أن التكوين أولي الاهتمام البالغ في التطوير التنظيمي؟، واعتباره انطلاقة لتغيير المنظمة للوصول إلى التفوق.

## II. ماهية تسيير الكفاءات:

### 1- تعريف تسيير الكفاءات:

كانت الكفاءة محل جدل كثير من الباحثين، وتسييرها شد انتباه العديد منهم، حيث عرفت Sylvie St-ong " تسيير الكفاءات على أنه:" التأثير في المعارف والمهارات وسلوك الموارد البشرية، من أجل أن يكون الفرد أكثر قدرة على تحسين أداءه والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة<sup>2</sup>.

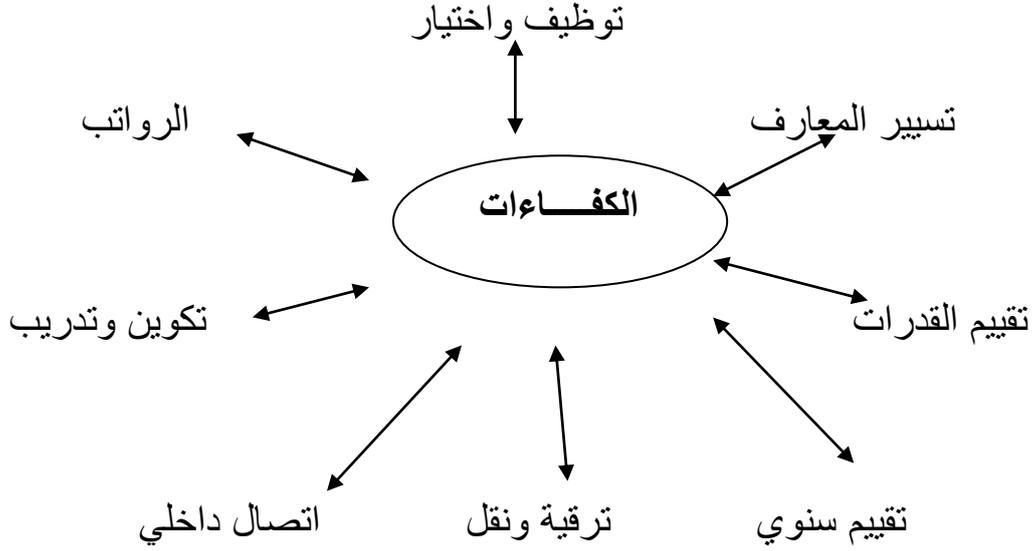
كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه:"مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 106.

<sup>2</sup> Sylvie St-ong, « Relever les défis de gestion des ressource humain », Canada , 2001, p 256.

حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>1</sup>، والشكل التالي رقم(04) يوضح أن الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية:

الشكل رقم(04): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



**المصدر:** كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 55.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الكفاءة مرتبطة بكل وظائف وأنشطة تسيير الموارد البشرية، نلاحظ أن الأنشطة تكيف فيما بينها بطريقة مثلى وهذا الشكل يبين التكامل الأفقي الذي جاء في التعريف أعلاه.

## 2- أهداف ومراحل تسيير الكفاءات:

### 1. أهداف تسيير الكفاءات:

عملية تسيير الكفاءات تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تحديد وتقويم الكفاءات:** يحدد ويقوم تسيير الكفاءات مختلف المهارات التي تشكل كفاءة الفرد، المهنية أو التنظيمية الضرورية.

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، المرجع السابق، ص 55.

- **خلق القيمة:** تسيير الكفاءات لا يكون فقط على مستوى الموارد البشرية بل له بعد استراتيجي، إذ يعتبر مولد للقيمة وهذا ما يجعل المؤسسة تتكيف مع محيطها الخارجي وضبط مواردها الداخلية، "ويعتبر خلق القيمة، على المستوى الفردي، موقفا طبيعيا بالنسبة لـ ' عامل المعرفة' *Travailleur du savoir* شريطة تمكينه من تسيير كفاءاتها المهنية الإستراتيجية بالتركيز على المجالات التي يرى أنه أكثر كفاءة فيها"<sup>1</sup>.
- **تقويم الكفاءات وتحديدها:** حيث انه يحدد ويقوم الكفاءات التي تكون كفاءة الفرد العامة، والتي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية اللازمة.
- **تحسين تنافسية المؤسسة:** حيث يتم البحث عن أفضل الكفاءات البشرية الضرورية وتكييفها مع الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحسين تنافسيتها.
- **التعريف بكفاءة المؤسسة:** المؤسسة الكفؤة هي ميزة تكتسبها من خلال الكفاءات التي تمتلكها، إذ هذه المؤسسات من مزاياها الأساسية هو تسيير الكفاءات حيث أنها تمنح للعمال حرية في العمل واتخاذ القرار.

## 2. مراحل تسيير الكفاءات:

تمر عملية تسيير الكفاءات بثلاث مراحل كما يلي:

- **المرحلة التحضيرية:** يعتبر تسيير الكفاءات عملية ذات بعد استراتيجي لأن لها تأثير مباشر على استراتيجيات الموارد البشرية بل

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلالي، المرجع السابق، ص 173.

يشمل المؤسسة ككل، لهذا يتوجب عليها أن تقوم بالخطوات التالية لتعد لعملية التسيير<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد نقاط ضعف المؤسسة وذلك عن طريق تحديد وتقييم الظروف المحيطة التي يتم في ظلها استخدام هذا المنهج.
- ✓ تعيين المشاكل التي يجب حلها والأهداف المرجو تحقيقها.
- ✓ تحديد مفهوم الكفاءات من خلال التوفيق بين مكوناته والأهداف المسطرة من جهة والمنافسة من جهة أخرى.
- ✓ الانتقال من التسيير العادي إلى التسيير بالكفاءات وشرح هذا الأخير إلى كل الأفراد العاملة بالمؤسسة عن كيفية العمل بهذا المنهج.

إن يتم في هذه التحديد بدقة أهداف استخدامه والمعنيون باستخدامه والكيفية التي يتم بها استخدامه.

- **مرحلة إعداد آليات تسيير الكفاءات:** بعد التحضير لعملية تسيير الكفاءات، يتم وضع آليات هذه العملية، فحسب AFNOR التسيير الجيد للكفاءات يتم بالمراحل الأساسية الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لانجاز المهام والوظائف بفعالية.
- ✓ مطابقة تلك الكفاءات مع الأفراد المعنيين والمرشحين للقيام بتلك المهام.
- ✓ تقييم الأفراد ومنحهم الأجور من خلال الكفاءات وقيامهم بالأداء اللازم.

بالإضافة إلى تلك المراحل المقدمة من AFNOR، هناك مرحلة مهمة في تسيير الكفاءات ألا وهي تنمية وتطوير الكفاءات، " تسيير الكفاءات يأخذ

<sup>1</sup> Dejoux, Cécile . Dietrich, Anne, « Management par les compétences : le cas de Manpower », ob cit p 175.

<sup>2</sup> Calistro, Patricia, « comment gérer les compétences au sien d'une entreprise », [www.mawarid.ma/modules/wfdonloads/singlefile.php?lid=1368](http://www.mawarid.ma/modules/wfdonloads/singlefile.php?lid=1368), visite le 02-01-2015.

مكانة مهمة جدا في تسيير الموارد البشرية، حتى ولو أنه يبدو أن تسيير الكفاءات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، Defélix اعتبر أن لها ثلاث أبعاد: استقطاب الكفاءات (تحديد الكفاءات الضرورية والكفاءات التي يحوزها الأفراد)، تحفيز الكفاءات (تقييم الكفاءات من خلال مرجعية الكفاءة والأجر على أساس الكفاءة)، وضبط الكفاءات (إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية. الانتقال من التسيير التقديري للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات)<sup>1</sup>.

- **مرحلة دمج الآليات:** بعد أن يتم اختيار الأفراد الملائمين لانجاز المهام وتحضير الآليات، يتم دمج تطبيقات نظام إدارة الموارد البشرية حيث يتم ربط عمليات المؤسسة والتنسيق فيما بينها، فتسيير الكفاءات يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتحسينها وتعديلها وهذا ما يجعلها تبدو مختلفة عن مناهج إدارة الموارد البشرية السابقة.

### 3 - متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات:

1. **متطلبات تسيير الكفاءات:** يتطلب عمل تسيير الكفاءات الشروط الآتية:

- **ارتباط تسيير الكفاءات بإستراتيجية المؤسسة:** لكي يكون تسيير الكفاءات أكثر فعالية يجب أن يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجية المؤسسة وفي تخطيطها الاستراتيجي، حيث أن تسيير الكفاءات هو: " نظام متكامل يسمح بتفاعل كل مستويات المؤسسة، وهو لا يقتصر على مستوى الموارد البشرية وإنما هو ورقة إستراتيجية رابحة إذ أنه أداة ديناميكية يتغير مع التغير الذي يحدث في تسيير المؤسسة، عموما تسيير الكفاءات هو تطبيق عملي إداري يوجه من طرف إدارة

<sup>1</sup> Sylvie Jarnias , « les pratique de gestion des compétences : quels impacts sur l'implication organisationnelle des salariés », <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2004jarnias058.pdf>, visite le 02-01-2015.

المؤسسة، حيث يتم الترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة"<sup>1</sup>،  
ومنه نستنتج أن البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات ناتج عن إشراف  
الإدارة عليه.

- **إشراك كل العاملين في عملية تسيير الكفاءات:** لا تنتج كفاءة

المؤسسة من كفاءة الفرد بل تنتج من الكفاءة الفردية والجماعية ولذا  
يركز تسيير الكفاءات على تسيير الموارد البشرية، وباعتبار أن  
لحاملي الكفاءات دور هام في إعداد وتنفيذ تسيير الكفاءات فهو العامل  
الأساسي لتسيير الكفاءات، ولذا "فيجب أن يكون العامل محفز كفاية  
لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من التعلم انطلاقاً من أوضاع مهنية  
مرت خلال حياته العملية"<sup>2</sup>.

- **اختيار مقارنة الكفاءة الملائمة:** يوجد ستة مقاربات التي يعتمد عليها

في تسيير الكفاءة كما بينهاهم أعلاه، وكل مؤسسة تعتمد على المقاربة  
التي تتماشى مع كفاءاتها، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نموذج  
لتسيير الكفاءات.

- **البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:** عملية تسيير الكفاءات تتطلب

تجنيد كل العوامل الداخلية والخارجية، من جهة تسيير مسار الأفراد  
وتقييمهم ومن جهة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي يجب على  
مسيرى المؤسسة مجاراتها والاستجابة لها والتأقلم معها.

**2. عوائق تسيير الكفاءات:** من عوائق تسيير الكفاءات ما يلي:

- اكتساب المؤسسة لكفاءات غير ملائمة لأهدافها وإستراتيجيتها.

- تكون مكلفة.

- نقص إدراك الأفراد للكفاءات التنظيمية وعدم تقبلهم لها.

<sup>1</sup> Dietrich, Anne. Gazal, Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », colloque organisé sur : « La gestion des compétences et Knowledge Management », Rouen : CESAMES 25 MARS 2002.

<sup>2</sup> Dejoux, Cécile, « organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », <http://www.strategie-aims.com>, site visite le 31.12.2014.

- الدمج السيئ للكفاءات المبدعة وعدم الانسجام والتكامل فيما بينها.

## المبحث الثاني: سيرورة تسيير الكفاءات.

نتناول في هذا المبحث استقطاب الكفاءات وتقييمها كما يلي:

### ا. استقطاب الكفاءات:

#### 1 - تعريف استقطاب الكفاءات.

- " هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسة ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل منهم وتلبية الاحتياجات الوظيفية"<sup>1</sup>.

تتعاطم في العصر الحديث، أهمية الخبراء والمستشارون المتخصصون وذلك لما لديهم من خبرات وأفكار ابتكاريه، ولا شك أن هذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حبسها في المنظمة، ولذا يجب على إدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون القانونية أن تصمم العقود المناسبة، من ناحية أخرى فإن المنظمة عندما تقرر شراء الخبراء والمستشارين والكفاءات البشرية عالية التميز يجب عليها أن يكون لديها نظاما قويا وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على جوانب التميز في الشركات العالمية ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء التعاقد الفردي أو المستقل وفي ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة<sup>2</sup>:

- صياغة الشروط القانونية وشروط التشغيل والاستفادة من الخبر بدقة وموضوعية.

<sup>1</sup> حاتم مرعي، محمد مرعي وآخرون، " واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها" ، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق 2006.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي" ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة 2013، ص 512.

- انتقاء الخبراء الذين يتميزون بجوانب أخلاقية عالية أمر هام لتحقيق سرية العمل وعدم نشر أخبارها لدى الشركات التنافسية الأخرى.
  - وضع نظم مرنة للأجور والمكافآت والمنافع المادية والمعنوية، ذلك ما يجعل المنظمة في وضع تنافسي قوي للاستقطاب.
  - دقة اختبار الشخص الذي يتناسب مع نظام وبيئة عمل المنظمة.
- وباعتبار أن الكفاءات وتسييرها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، كان لزاما على المؤسسات أن تعمل جاهدة للحصول عليها والاستثمار فيها لتحقيق أهدافها، ولذلك عليها أن تسعى إلى استقطابها، من أجل ذلك ينبغي عليها<sup>1</sup>:
- وصف وتحديد الكفاءات المتعلقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
  - تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
  - مقارنة الكفاءات الحالية لاتخاذ القرارات.
  - إعداد الكفاءات الملائمة.

## 2-مراحل استقطاب الكفاءات:

بناء على ما سبق يمكننا القول أن عملية استقطاب الكفاءات تمر

بالمراحل التالية:

1. **تحديد الكفاءات المطلوبة:** يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من قبل كل المصالح والوحدات، وتحديد في كل وحدة العجز الأساسي في الكفاءات، وتحديد الفارق بين الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوبة.
2. **إعداد مرجعية الكفاءات:** نظرا لعدم وجود نموذج موحد للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات، جعل المؤسسات تفكر في الطريقة التي تعتمد عليها في إعداد قوائم الكفاءات كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dejoux Cécile, « organisation qualifiant et maturité en gestion compétence », ob cit

<sup>2</sup> Levy-le Boyer Claude, « la gestion des compétences », paris, Edition organisation,1997, p 53.

✓ استخدام المرجعيات النموذجية للمهن والوظائف من خلال التكوين الوطني.

✓ تشكيل المرجعيات على أساس المشاريع والضروريات الناتجة عن الاستراتيجيات السابقة.

3. **تعيين الكفاءات الأساسية:** يجب توفر لدى الأفراد الكفاءات المطلوبة

لشغل الوظيفة الشاغرة، ولهذا يجب على المؤسسة تحديد الكفاءات كمرحلة أساسية في عملية تسيير الكفاءات، بحيث تتوافق وأهدافها، صعوباتها الوظيفية، التطورات التي تواجهها، ويمكن لمؤسسة تحديد الكفاءات الأساسية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

✓ ما هي الكفاءات اللازمة لانجاز المشاريع بشكل جيد؟

✓ ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواكبة التطورات التقنية المتعلقة بالوظائف المستقبلية؟

✓ ما هي الكفاءات اللازمة لحل الأزمات الوظيفية؟

لا بد من تحليل ووصف النشاطات الأساسية، مهامها، أهدافها ومن ثم تحديد الكفاءات الضرورية لكل نشاط، واستقطاب الكفاءات يكون على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وذلك ما يحتم على المؤسسة التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءة هذا من جهة، من جهة أخرى التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، فيجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل ووصف المناصب بشكل تقديري أي تتضمن احتمال المخاطر، التغيرات، ولذلك لا بد من تقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات حتى نحصل على تحديد جيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات

<sup>1</sup> Calistro Patricia, ob cit.

**3- مصادر الاستقطاب:** يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين

لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

**1. المصادر الداخلية:** يؤدي الاعتماد على الأفراد العاملين بالمؤسسة كمصدر للحصول على ما تحتاجه من الكفاءات إلى تحقيق مزايا كما يلي:

- ✓ تدعيم ثقافة المؤسسة، حيث أن الأفراد يكونون على دراية تامة بالمؤسسة، وبالتالي الانتقال إلى وظيفة جديدة يعطي إضافة إيجابية لها.
- ✓ دقة وموضوعية التقييم فمعرفة المؤسسة للفرد العامل لديها يجعلها قادرة على تقييم قدراته ومهاراته وخبراته مقارنة مع المتقدم من الخارج.
- ✓ تدعيم الولاء التنظيمي فشغل الوظائف الجديدة من قبل العاملين بالمؤسسة يدعم الارتباط بين العاملين والإدارة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على استقرارها والعمل على نموها وتدعيم نقاط قوتها.
- ✓ تدعيم مستوى الرضا الشخصي والروح المعنوية، حيث أن الاستقطاب الداخلي يرفع مستوى الأمان الوظيفي، وبالتالي يؤثر على رضا الفرد وارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، مما يحد من مواقف التناقض ومجادلات النزاع بين العاملين.
- ✓ يساعد الاعتماد المؤسسة على العاملين لديها لاستقطاب الكفاءات على توفير عناصر إنفاق كثيرة أهمها الوقت المستهلك في عملية الاستقطاب وكذلك التكاليف الأخرى مثل الإعلان، إضافة إلى ذلك احتمال الاختيارات الخاطئة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2004، ص 69.

**2. المصادر الخارجية:** يؤدي اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات إلى تحقيق المزايا الآتية:

- ✓ زيادة العرض سواء من سوق العمل أو المؤسسات التعليمية أو الهيئات التنظيمية يؤدي إلى توسيع مجالات الاختيار، وتنمية فرص الحصول على شروط تعاقد مع نوعيات عمالة جيدة.
- ✓ يؤدي إلى سرعة الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من العمالة بالجودة والتكلفة المناسبة وذلك لتعدد وتنوع مصادر العمالة.
- ✓ يساعد المؤسسة على تغذيتها بالأفكار الجديدة والمعلومات الأكثر تقدماً وتنوعاً مما يساعد في نمو وتطور أداء المؤسسة، ويدعم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- ✓ يساعد المؤسسة على الانفتاح على البيئة.
- ✓ يساعد الاستقطاب الخارجي على توفير مستوى مقبول من الضغوط لدى العاملين، يدفعهم إلى السعي الدائم نحو التطوير والتعليم لتحقيق التميز.

## II. تقييم الكفاءات:

### 1 - مفهوم تقييم الكفاءات:

#### 1. تعريف التقييم: يمكن تعريف التقييم كما يلي:

- "هو المقارنة بين الأداء والأهداف، ويقصد به إعطاء حكم مسبق انطلاقاً من انجاز قياسات مسبقة وتحليلها حول فعالية الأعمال"<sup>1</sup>.
- "يعني القياس أو التقدير. وحسب Gilbert et Thionville، "يجب أن يتضمن التقييم المعايير الموضوعية المشتركة لأكثر عدد، وبالتالي يسهل اختيار الأفراد مقارنة مع الآخرين، والتقييم يكون إما داخلياً أو خارجياً"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ardouin Thierry, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Ed Dunod, Paris, 2003, p 184.

<sup>2</sup> L'évaluation du personnel, <http://www.etudier.com/dissertations/l%C3%89valuation-Du-Personnel/226403.html>, visite le 02-01-2015.

- "التقييم هو التحقيق في ما إذا كانت الوسائل القانونية أو الإدارية أو المالية التي تم تنفيذها، يمكن أن تنتج الآثار المتوقعة للسياسة المتبعة وتحقيق الأهداف المسطرة"<sup>1</sup>.

- "التقييم هو العملية التي تقود إلى القيام بإصدار أحكام على العمل. هذا الحكم يكون إما نوعي أو كمي لقيمة العملية، لحالة أو لمؤسسة ما، وهو مقارنة بين الخصائص الملحوظة و بين المحددة بالمعايير والمؤشرات الواضحة، لتقديم البيانات المفيدة من أجل السعي لتحقيق هدف أو الأهداف المقررة"<sup>2</sup>.

## 2. تقييم الكفاءات:

تمثل عملية التقييم المرحل الأساسية في تسيير الكفاءات، فالكفاءة هي عبارة عن تجنيد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات لانجاز المهام بطريقة صحيحة، "من أجل ذلك يتم تقييم الكفاءات في أي وقت من خلال تقييم مستوى تحكم وامتلاك الفرد للكفاءة في مجال ما"<sup>3</sup>، يرى Guy le Boterf أن مواضع الكفاءة تختلف باختلاف مكوناتها بعينها من أجل ذلك فتتعلق بتقييم<sup>4</sup>:

✓ موارد الكفاءة: المعارف، والقدرات.

✓ المهارات: التي تبرز أثناء تنفيذ المهام المطلوبة والمفروضة على الأفراد.

<sup>1</sup> [Évolution des organisations](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/l-evaluation-definitions-a38.html) , compétences et formation, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/l-evaluation-definitions-a38.html>, visite le 02-01-2015.

<sup>2</sup> Obcit.

<sup>3</sup> IRIS/GUIDE Postes et Compétences 4eme Partie – Fiche pratique 5, « Elaboration des outils d'évaluation des compétences ». [http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/Fiches%20pratiques/FP4\\_%C3%A9laboration%20r%C3%A9f%C3%A9rentiels%20de%20comp%C3%A9tences.pdf](http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/Fiches%20pratiques/FP4_%C3%A9laboration%20r%C3%A9f%C3%A9rentiels%20de%20comp%C3%A9tences.pdf). Visite le 02-01-2015.

<sup>4</sup> Le botref Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », ibid, p 432.

✓ الممارسة الوظيفية التي تؤدي إلى حسن التصرف: حيث أن الأخذ بمبادرة تسيير ظروف معقدة، ومواجهة الأحداث الطارئة.

وبالتالي عملية تقييم الكفاءات تعود مسؤوليتها إلى المسيرين من خلال ملاحظة تطبيق الكفاءات وبشكل مستمر، لذلك أثناء عملية التقييم يحدد ما يلي:

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها الفرد بنجاح.
- ✓ الكفاءات التي لا يحوزها وهي المطلوبة.
- ✓ الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يحسن التحكم فيها بالمقارنة مع متطلبات العمل.

## 2 - مراحل تقييم الكفاءات:

يوجد ثلاث مراحل لتقييم الكفاءات كما يلي:

- المدخل بالأداء: أي يعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص فهي تقوم على "فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء"<sup>1</sup>، أي أننا نحكم على كفاءة الفرد إذا كانت النتائج المحصل عليها مقاربة لمعايير الأداء تدل على ذلك، فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجودة بين الكفاءة والأداء، والتي هي عبارة عن معايير الاستغلال الضرورية لاستخدام الكفاءات ومختلف العمليات التي تربط بها، لهذا فإن عملية التقييم تحتم التفكير حول السلسلة التالية:

الكفاءة ← طرق العمل

<sup>1</sup> Feutrier, Michel (et autre), « évaluer valider et certifier les compétences professionnelles », journées internationale de la formation : objectif compétence CNPE, 1998.

معايير الاستغلال ————— المناسبة، فبدون رؤية واضحة لهذه المعادلة فإن تقييم الكفاءة قد يحمل الكفاءة مسؤولية غير مؤهلة لها<sup>1</sup>.

- **التقييم من خلال النشاط:** إذا كانت سيرورة النشاط المهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية، أي انطلاقاً من تحليل ممارسات النشاط يمكننا الحكم على كفاءة الشخص إذا ما كان يستطيع أن يأخذ الاعتبار وبالطريقة الملائمة للمعايير المرغوب بها لإنجاز النشاط الوظيفي، فالعامل يجب أن يبين كفاءته من خلال ممارسته للنشاط يتطابق مع المعايير خاصة أو قياسية" ولهذا تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معايير الانجاز الجيد ويتطلب ذلك ما يلي<sup>2</sup>:

- استخدام ملاحظة موجهة، وهذا من خلال دليل ملاحظة يركز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة نشاط أو بكفاءة معينة.  
-التقرب أكثر من وضعيات العمل يمكن أن تلاحظ فور وقوعها، أما البعض فلا تلاحظ لأنها تمتد لفترات طويلة مثل انجاز المشروع أو تدخل عند بروز أحداث غير متوقعة.

وهذا النوع من التقييم لا يعمل إلا إذا توفرت الشروط التالية:

1. الكفاءة المطلوبة هي محددة بالمهام التي على أساسها تضمن معايير الانجاز أو متطلبات الوظائف.
2. قواعد التقييم تكون مقبولة وواضحة من قبل الأفراد الذين يخضعون للتقييم منذ البداية.
3. التقييم يسمح بمتابعة تطور الكفاءات واستمرارها.

<sup>1</sup> Le boterf, Guy. « construire les compétences individuelles et collectives », ob cit p 114.

<sup>2</sup> Le boterf, Guy, ob cit , p 116.

- **التقييم بالأفراد:** يقوم على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من قبل العامل لتحقيق ما يمليه النشاط من أجل التفاعل مع حدث ما<sup>1</sup>، إذن تقييم الكفاءات لا ينحصر في القيام بقياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة والموجودة إذ هناك بعد فردي فلا يمكن أن يكون هناك وصل نقطة بنقطة بين الكفاءات الحقيقية والمراجع الملائمة فهي غير قياسية، فلا يجب أن تعتبر كقوالب بل هي نقاط استدلال مراجع، تعمل بمجرد أن الأفراد أو فريق العمل يستطيع بناء كفاءته الخاصة.

### 3 - متطلبات تقييم الكفاءات:

إعداد سياسة لتقييم الكفاءات في المؤسسة يتطلب ما يلي:

- **تحديد غايات التقييم:** قبل الشروع في عملية التقييم لا بد من تحديد الغايات (وظيفة، مسار المهن، الحركة الداخلية، التصنيف، الأجور، ما هي الخيارات، ما هي الحتميات)، والحقول (الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات، المعارف، المهارات، الموارد)<sup>2</sup>. فالتقييم يمكن أن يتعلق بـ<sup>3</sup>:
  - الكفاءات التقنية المرتبطة بالمنصب أي تلك التي تكون أكثر ارتباطا بالنشاط أو بقلب مهنة ما.
  - الكفاءات التحويلية للمناصب أي تلك التي يمكن نقلها من منصب لآخر ومن تنظيم لآخر.
  - السلوكات والتصرفات الخاصة بالمنصب أي الخصائص الفردية ثابتة نسبيا والتي تسمح بالتمييز بين الأفراد بطريقة منهجية.
  - الخصائص الشخصية التي تفسر من خلال سلوك الفرد في وضعيات معينة.

<sup>1</sup> Le boterf, Guy, ob cit., p 118

<sup>2</sup> Le boterf Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », ob cit. p 436

<sup>3</sup> IRIS/GUIDE Postes et Compétences 4eme Partie – Fiche pratique 5 , ob cit.

- تحديد أدوات وطرق التقييم: وتتكون أدوات التقييم كما يلي<sup>1</sup>:  
-الكفاءات التي سيتم تقييها.

-معايير التقييم: هي عبارة عن العناصر التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكيات والخصائص الشخصية.  
-سلم التقييم: هو درجات تقدير للمعايير التي تقيم الكفاءات، السلوكيات، والمميزات الشخصية ويرجع اختيار السلم تبعاً لمتغيرات احتياجات التنظيم ويجب أن يتسم بالموضوعية.

أما طرق التقييم فيتم اختيارها تبعاً لغايات وحقول التقييم ومن أهم الطرق ما يلي:

-الاختبارات المتعددة التي تقيس الامتلاكات الذهنية والتقنية والمعرفية.  
-تحيين العمال المكلفون بالقيام بعملية التقييم.  
-تحديد أثر التقييم وتوضيح نتائجه<sup>2</sup>.

وعلى كل يتطلب القيام بعملية تقييم الكفاءات طرح العديد من الأسئلة والإجابة عليها تمكننا من طريقة التقييم وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

- ما هو الهدف من التقييم؟
  - من يقوم بعملية التقييم؟
  - متى تتم عملية التقييم؟
  - ما هي نتائج التقييم؟
- 4 - تأجير الكفاءات:**

يعرف الأجر " الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، وبعمل قانون العرض والطلب

<sup>1</sup> IRIS/GUIDE Postes et Compétences 4eme Partie – Fiche pratique 5 , ob cit.

<sup>2</sup> Feutrier, Michel (et autre), ob cit.

في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل"<sup>1</sup>، لهذا تقوم المؤسسة بتصميم أنظمة أجور تعكس تقييمها للوظائف، وهذا التقييم يأتي بناء على المعارف، المهارات، والقدرات التي يمتلكها العامل والتي تساهم في تميزه، لذلك يتطلب منه تنمية وتطوير كفاءته عبر الزمن، وعلى المؤسسة تحفيزه وتشجيعه على ذلك.

وتأجير الكفاءات يمكن تعريفه "أنه النظام الذي يربط الأجر بالكفاءات التي يحوزها الأجير وليس من خلال تصنيف الوظائف"<sup>2</sup>، تسعى المؤسسة من وراء اعتماد نظام الأجر على أساس الكفاءات إلى تشجيع وتحفيز العمال على<sup>3</sup>:

- ✓ التحكم الجيد للكفاءات التي يحوزونها.
- ✓ الاستقطاب السريع لبعض الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تأجير الكفاءات لزيادة إنتاجية العمل وفي نفس الوقت جعل اليد العاملة أكثر مرونة.

إلا أن التأجير وفق هذا النظام يكتسي صعوبة كبيرة إذ يحتم على المؤسسة تغيير نظامها وفق الكفاءات التي تكتسبها حيث أن "الأجر غالبا هو النشاط الأخير الذي يبرز عند تطبيق منهج تسيير الكفاءات وبه يكتمل مفهوم الكفاءة"<sup>4</sup>، وتكمن الصعوبة فيما يلي:

- ✓ يقتصر على فئة معينة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة- الجزائر، 2004، ص45.

<sup>2</sup> Marbach, Valérie. Rémunération par la compétence. ANCP. revue personnel. Paris. 1995. N°357. P 40.

<sup>3</sup> Dion, Emmanuel. Richebé, Nathalie. Rémunération des compétence coopération et création de valeur réflexion a partir d'une étude de cas. colloque organisé sur la gestion des compétences et knowledge management . 25-03-2002 Rouen : CESAMES, 2002.

<sup>4</sup> Peretti, Jean-Marie. Roussel, patrice. « les rémunération : politique et pratiques pour les années 2000 », Paris , 2000, p 65.

- ✓ كونها عملية مكلفة يحدث يتطلب هذا النظام تغيير لجميع وظائف تسيير الموارد البشرية.
- ✓ الصراع الذي قد يحدث نتيجة هذا النظام.
- ✓ تخوف بعض المؤسسات من هذا النظام لكونه يرفع من تكاليف الأجور والتكوين.
- ✓ من دون تحفيز للعمال يتسبب في مقاومتهم لكل تغيير يتعلق بالتنظيم وعدم تقبلهم له.

ويتطلب تطبيق هذا النظام الشروط الآتية:

- ✓ معرفة الفائدة من هذا النظام
- ✓ التحضير الجيد لتطبيق نظام تأجير بالكفاءات.
- ✓ مشاركة العمال لتطبيق هذا النظام.
- ✓ تحفيز العمال يساعد المؤسسة على تطبيق هذا النظام.

### خاتمة الفصل:

نظرا لأهمية الكفاءات في المؤسسة، التي تعتبر مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات التي يكتسبها الفرد، لا تبدو الا من خلال تطبيق النشاط، لذلك أصبح التفكير في كيفية التأثير على تلك المعارف والمهارات لأجل أن يكون أكثر قدرة على تحسين الأداء ومواكبة التغيرات البيئية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة لاستقطاب الكفاءات، واستخدامها وتطويرها بطريقة مثلى، تجعلها مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

# الفصل الثالث:

الإستراتيجيات العامة للتنافس  
ونموذج Porter.

## الفصل الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج Porter.

### مقدمة:

تمثل قوى المنافسة التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمامها لذلك لا بد لها أن تتبنى إستراتيجية لتنافس تجعلها تكسب الريادة، ومع التهديدات المحتملة، خصوصا الجديدة منها، يجب تحليل هذه القوى بشكل دقيق، وعليه يمكنها صياغة الإستراتيجية الملائمة للتنافس مع الآخرين، وعليه سنتناول في هذا الفصل الاستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج بورتر، على ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي الإستراتيجية؟ وما هي الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هو نموذج بورتر؟
- ما الاستراتيجيات العامة للتنافس؟

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

### المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية ونموذج بورتر

#### III. الإستراتيجية.

#### IV. الإستراتيجية التنافسية ونموذج بورتر.

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

#### IV. إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف.

#### V. إستراتيجية التميز.

#### VI. إستراتيجية التركيز.

## المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية ونموذج Porter

### أ. الإستراتيجية:

#### 1 مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريفا للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة، حيث يرجع أصل هذه الكلمة إلى المصطلح اليوناني **Strategos** والذي استخدم في عام 506 ق.م أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس ليعبر عن فن قيادة الجيوش. استعرض **Liddell Hart (1967)** في كتابه المسمى "Strategy" تاريخ الحروب منذ القرن الخامس قبل الميلاد وحتى الحرب العالمية الثانية وأشار إلى أن الإستراتيجية تعني فن وتوزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية وقد ميز بين ثلاثة أنواع من الإستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

- التكتيك والذي يختص بالمعركة الفعلية.
  - الإستراتيجية الدنيا والتي تختص بتوزيع وتنظيم تحرك القطاعات العسكرية على أرض المعركة.
  - الإستراتيجية العليا وهي التي تهتم بتنسيق الموارد وتوجيهها صوب تحقيق النهاية السياسية للحرب والمتمثلة بتحقيق السلام المشرف.
- وقد ركز **Clausewitz (1976)** أيضا على أهمية الربط بين النهايات والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة، وبين الوسائل التي تعمل على تحقيق تلك النهايات. وقد وسع **Lykke (1983)** مفهوم الإستراتيجية الذي طرحه **Clausewitz** من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وسياقات العمل أو الطرائق

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، ود- إحصان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2008، ص 17.

المستخدمة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة  
بالإستراتيجية كما يأتي<sup>1</sup>:

**الإستراتيجية = النهايات + الوسائل + الطرائق**

والنهايات تعني الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الوسائل فتعني الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فحين يقصد بالطرائق المفاهيم التي توضح كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم وأن التفكير الاستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ولكن كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على الإستراتيجية ولعل أهمها ما يأتي:

- "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه"<sup>2</sup>.
- وهناك من عرف الإستراتيجية بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة إلى أهدافها مع

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب، نفس المرجع، ص17.

<sup>2</sup> ناصر دادي عبدون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 09.

الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة"<sup>1</sup>.

وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية وهي:

- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية.
- الموارد والإمكانات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.
- والبعض يعرف الإستراتيجية بأنها: " القوة الوسيط بين التنظيم والبيئة أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"<sup>2</sup>، لذلك فهي: "أداة تستخدمها المنظمة لتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة"<sup>3</sup>.
- أما بايزر فهو ينظر إلى الإستراتيجية من خلال التركيز على البدائل الإستراتيجية فهي: " وسائل لتحقيق غاية، فهي تصف طرق التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي بذلك تشتمل على تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البديل أو مجموعة البدائل التي توصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2004، ص09.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع ، ص33

- أما **Zimmerman & Treyoe** فقد عرفاها بأنها: " هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والنمو، والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة"<sup>1</sup>.

- أما **Porter** فيعرف الإستراتيجية على أنها: " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون أضعف ما يكون وأنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>

وأخيرا يمكن القول أن الإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دولة ما، أو شركة ما، أو منظمة ما على المدى البعيد، فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل ايجابي، فهي تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات بهدف تحقيق الشركة غاياتها وأهدافها.

## 2 - مستويات الإستراتيجية

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، وتساهم جميع المستويات في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي<sup>3</sup>:

1. **إستراتيجية المؤسسة**: هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع، ص 34.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع، ص 34.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة الطبعة الثانية، 1999، ص 101، 103

أو أكثر، في السوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا سترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أو السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تتوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية . وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية(الفرص والتهديدات).

## 2. إستراتيجية النشاط: وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط

أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير.

## 3. الإستراتيجية الوظيفية : تتميز هذه الإستراتيجية في هذا

المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك : طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

## II. الإستراتيجية التنافسية ونموذج Porter:

### 1- الإستراتيجية التنافسية:

#### 1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من

النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter(1996))

والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي

تختاره المنظمة لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها

المنافسون (Harrison et John(1998)). وتجدر الإشارة إلى أن اختيار

الموقف التنافسي الفريد ليس كافيا بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية<sup>1</sup>.

وعليه فإن الإستراتيجية التنافسية تعرف على أنها : " خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية<sup>3</sup>:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة(حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتحديات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

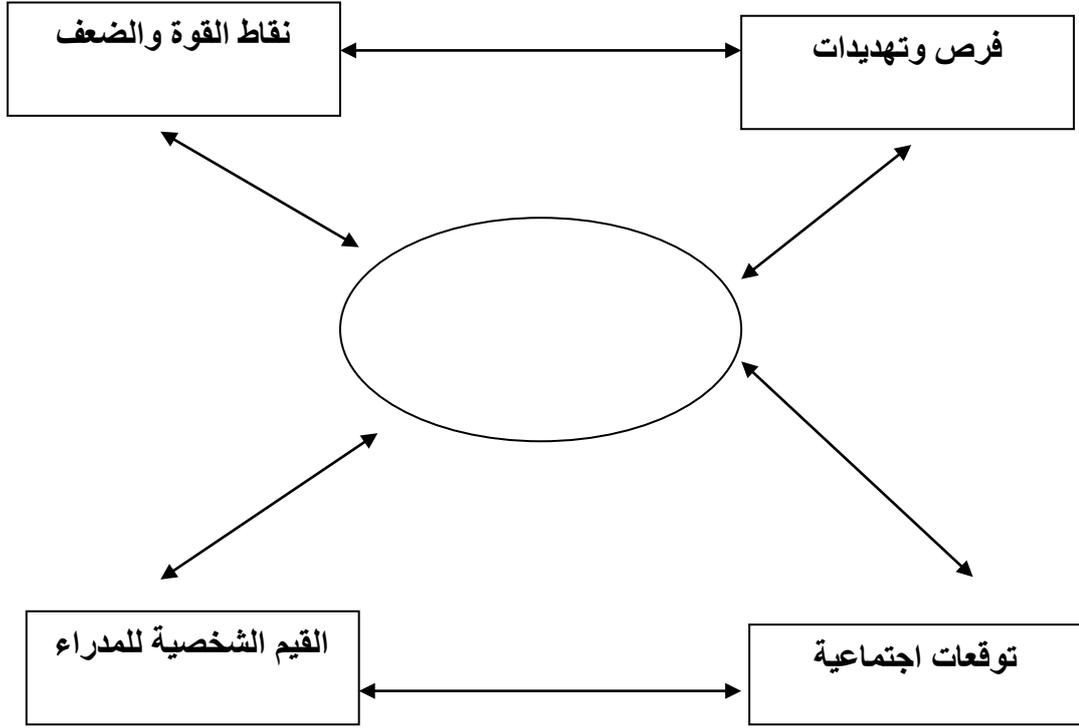
والشكل الموالي رقم(05) يوضح الإستراتيجية التنافسية كما يلي:

<sup>1</sup>صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي"، ط2008، ص303.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2000، ص 17، 18.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، المرجع السابق، ص 18.

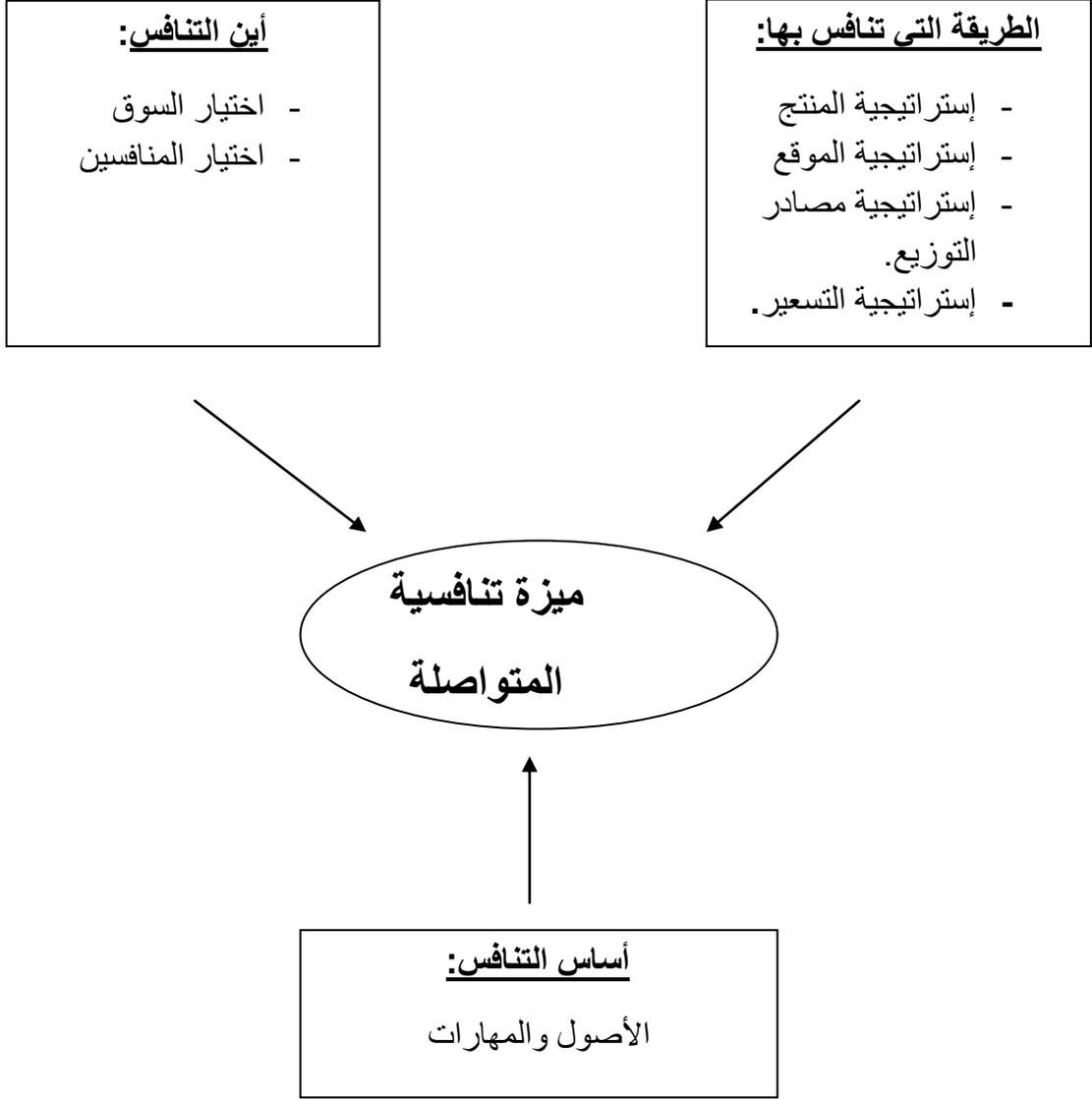
الشكل رقم(05): الإستراتيجية التنافسية.



**المصدر:** فلاح حسن عداوي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى 2000، ص 17.

والشكل الموالي رقم(06) يوضح مكونات إستراتيجية التنافس كما يلي:

الشكل رقم(06): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر 1996، ص 79.

## 2. أهداف الإستراتيجية التنافسية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ - **الحياسة على الميزة التنافسية** : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع بالتالي هي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين، وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة<sup>1</sup>.
- ب - **اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية** : كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها . وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:
- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
  - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب Porter بالقوى الخمس.
  - درجة التكامل في المؤسسة.
  - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها

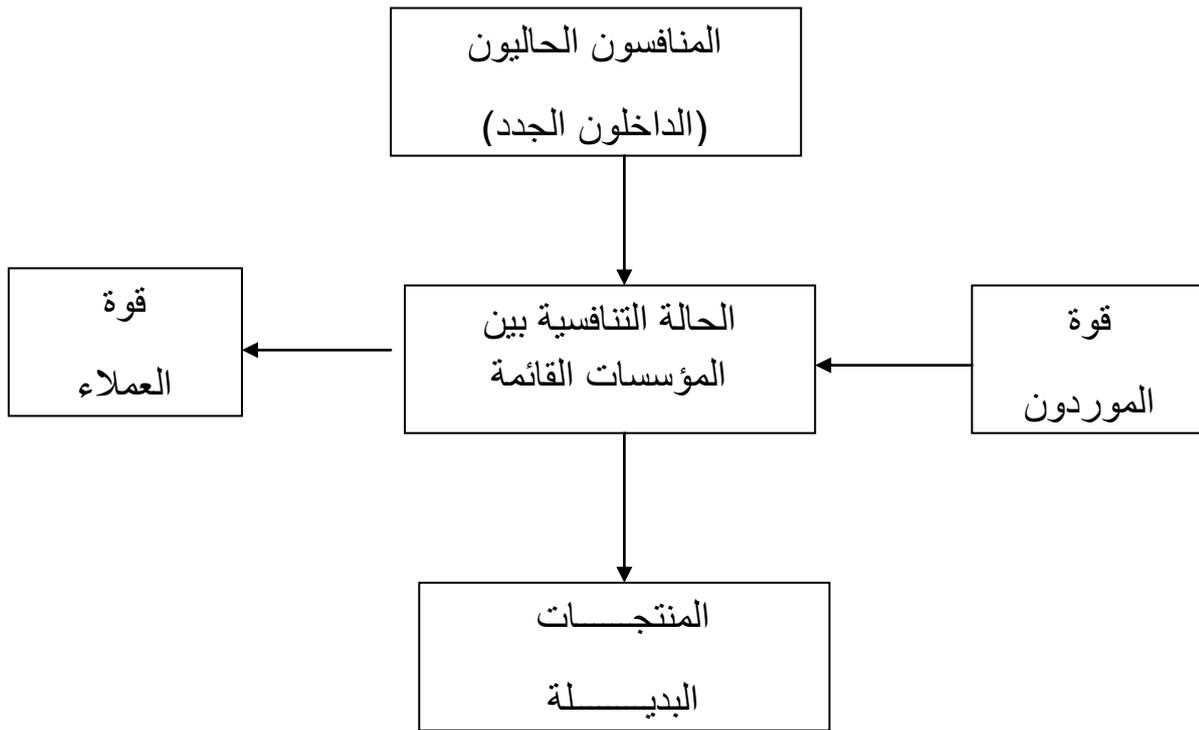
<sup>1</sup> M. Porter, « *Avantage concurrentiel des nations* », Inter Edition, Paris, 1993, p48.

الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

## 2 - نموذج Porter للقوى الخمس:

إن أهم ما يكوّن البيئة التنافسية هي القوى الخمس ل Porter، ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل رقم (07) الآتي:

الشكل رقم (07): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر.



المصدر: سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2016، ص 93.

**1. تهديدات المنافسين الجدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين

جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة<sup>1</sup>.

**2. تهديدات المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة جميع السلع

التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق<sup>2</sup>.

**3. قوة تفاوض الموردين:** ويقصد بها قدرة الموردين في التأثير

على المؤسسة، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها<sup>3</sup>:

- تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار ومن ثم التأثير على شروط البيع.
- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، أما إذا توفرت هذه الأخيرة فإن القوة التفاوضية سوف تنخفض.
- يلعب الموردون دورا هاما في مد المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة، فإنه يؤثر على حالتها التنافسية، ومن ثم يصبح منافسا لها بعد أن كان موردا.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 94.

<sup>2</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 94.

<sup>3</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 95.

**4. قوة تفاوض الزبائن :** يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر بالعناصر التالية<sup>1</sup>:

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية.
- في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر.
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين.
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.
- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطاً وثيقاً بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر.

**5. التنافس بين المنافسين الحاليين :** تمثل الحالة التنافسية بين

المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 94.

<sup>2</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 94.

## المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

يمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية أمام المنظمة التي يمكنها استخدامها لمواجهة المنافسين، وهي إستراتيجية القيادة في التكاليف، التميز، التركيز، كما رأى المجتمعون العرب في مؤتمرهم الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الذي انعقد في مسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004، ضرورة الاهتمام باستراتيجيات التطوير الإداري، وخاصة تمكين العاملين<sup>1</sup>، لذلك يمكن القول أن تمكين العاملين هي إستراتيجية من استراتيجيات المنافسة.

### 1. إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف La Domination Globale Par Les Coûts

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر<sup>2</sup>.

#### 1- التفوق عن طريق التكاليف.

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالا في السبعينات، خاصة بفضل أعمال Boston Consulting Group حول أثر التجربة<sup>3</sup>. ولكن المهم في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية لسعر والاهتمام به أساسا، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية - التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص 227.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، ص 234.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،

تحقيق وفورات الحجم أي توزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة.

### 1. إشكاليات التكاليف:

إن الإحراز الأدنى للتكاليف يمنح لمؤسسة ما قدرة و طاقة تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة وتحليل بعض العناصر ولهذا من الضروري معرفة ما يلي<sup>1</sup>:

#### • نوع التكاليف:

التكاليف هي كل أعباء ومصروفات الاستغلال والميزانية العامة التي تعالج في إطار:

- ✓ التخصيص (Allocation- Affection).
- ✓ التوزيع (Répartition).
- ✓ التحميل (Imputation).

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية والتجارية، وإلا فالهامش الإجمالي يتناقص، فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب، والنقص في الجودة.

#### ✓ مستوى التكاليف:

إن مستوى التكاليف يحدد الهامش ويسمح بالقيام بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر بحجم الإنتاج وبناتجية العوامل، يتعلق حجم الإنتاج

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 17

## الفصل الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس ونموذج بورتر

باقتصاديات السلم، منحى التجربة (B.C.G) ، إنتاجية العوامل بحسابات الفائض.

• بنية التكاليف:

نرى هنا بنيتين جوهريتين:

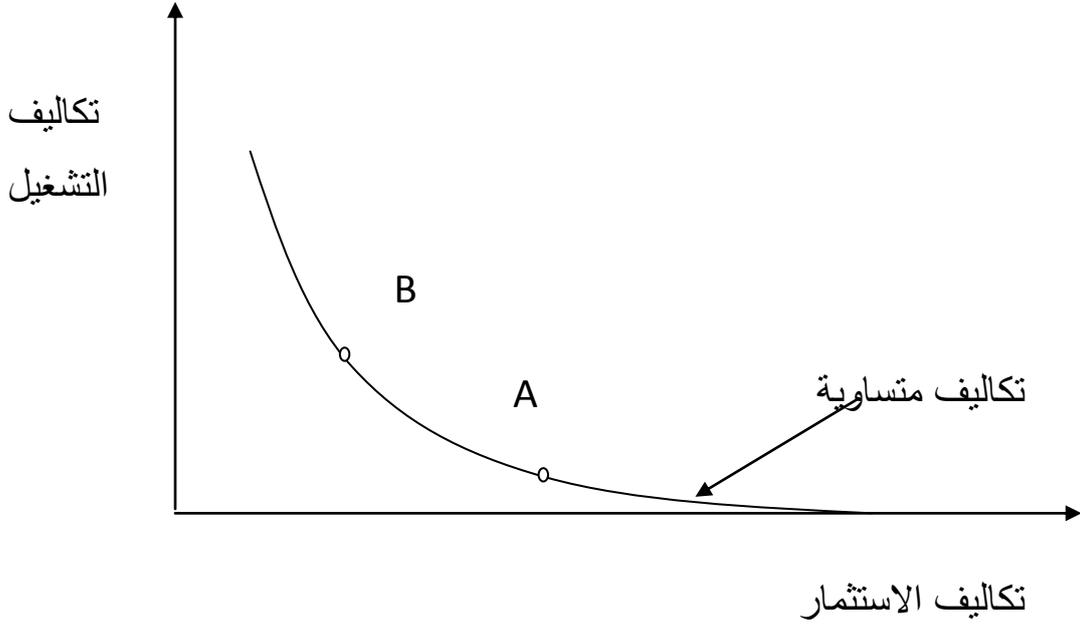
$$\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{التكاليف الثابتة}} = \text{البنية الأولى المبنية على نسبة}$$

إن هذه البنية تحدد عتبة المردودية وتسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل وتشخيص التغيرات التي تمس حجم المبيعات.

$$\frac{\text{تكاليف الاستثمار}}{\text{تكاليف التشغيل}} = \text{البنية الثانية المبنية على نسبة}$$

نستطيع أن نبين هذه البنية على أساس الشكل التالي رقم(08):

الشكل رقم (08): التكاليف المتساوية



**المصدر:** د بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 179

2. أثر الخبرة:

أثر الخبرة هي إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت اللازم للإنتاج و يؤدي ذلك إلى نقص التكاليف (ظاهرة الإنتاج المتراكم)<sup>1</sup>، هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات عن طريق مستشار Boston Consulting Group، ومنه نستطيع القول أنه أثر الخبرة يقود إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة (ما بين 20 إلى 30%) من التكلفة الوحدة في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج. يمكن أن يمثل تحت المعادلة الرياضية التالية<sup>2</sup>:

$$N_n = 2^n N_0$$

<sup>1</sup> N.GUEDJ, « Le Contrôle de Gestion pour Améliorer La Performance D'entreprise », 3<sup>eme</sup> Edition d'organisation, Paris, 2000, P 86.

<sup>2</sup> F.LEROY, « Les Stratégies d'entreprise », Dunod, Paris, 2001, P30.

$$C_n = (1 - \lambda)^n \times C_0$$

ولتكن:

$$\text{Log } C_n = [\text{Log } (1 - \lambda) / \text{Log } 2] \times \text{Log } N_n / N_0 + \text{Log } C_0$$

$N_0$ : الإنتاج الأصلي

$C_0$ : التكلفة الأصلية

$\lambda$ : النسبة المئوية لانخفاض التكاليف.

$n$ : عدد التضاعف الإنتاج المتراكم.

$N_n$ : الإنتاج المتراكم في الوقت.

$C_n$ : التكلفة في الوقت.

### 3. عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف:

إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية المبنية على التكاليف يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالبقاء على تكاليف مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، ولكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة وتكون الميزة المتحصل عليها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة، وتتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير إن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition Dunod, Paris, 1997, pp 143-147

**1. اقتصاديات السلم:** تعتبر اقتصاديات السلم من أكبر عراقيل الدخول وتكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

**2. الوصل (Les interconnexions):** إن وصل الوحدات للمؤسسة لها أن تجبر المنافسين على التنوع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصولة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.

**3. الروابط (Les liaisons):** تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين ودوائر التوزيع أو الالتحاق بها.

**4. الامتلاك الحصري للمهارة (La propriété exclusive de l'apprentissage):** إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

**5. المقاييس التقديرية (Les mesures discrétionnaires):** التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج، أو يعيد نهج إنتاجي جديد، فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بقدرة المؤسسة على تنفيذها على ارض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أو توماتكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد وجهد كبير وانتباه دائم.

## 2 - التحليل الاستراتيجي للتكاليف

التميز عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من أنواع المزايا التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها، فالهسيرون يعلمون أهمية تدنية التكاليف،

ولهذا فإن هدف التخطيط الإستراتيجي هو تدنية التكاليف، غير أن صرف التكاليف (Comportement des couts) مبهم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف الإنتاج، وتهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنية الأساسية على مركز المؤسسات المتعلق بالتكاليف<sup>1</sup>.

### 1. تحليل سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسات إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وهناك سلسلة القيمة الداخلية، والخارجية<sup>2</sup>.

### 2. المراقبة المستمرة للتكاليف:

يجب على المسيرين أن يكرسوا جزءا هاما من اهتماماتهم في مراقبة التكاليف، إذا ما أرادوا الوصول إلى أهدافهم، فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة مع تكلفة المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل إستراتيجية.

### 3. شروط تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف:

- من حيث الإمكانيات والموارد.

✓ استثمارات كبيرة.

✓ هندسة وفعالية التقنية.

✓ البساطة التقنية.

✓ كفاءة كبيرة لليد العاملة.

✓ أنظمة التوزيع مطابقة) Système de

(distribution adaptés).

<sup>1</sup> M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Op.cit., p83.

<sup>2</sup> نبيل مرسي، مرجع سابق الذكر، ص90

- من حيث طرائق التنظيم.

✓ تطبيق مراقبة التسيير.

✓ المراجعة المتكررة والمفصلة.

✓ المنتج التجاري (يجب إن يكون مطابق لاحتياجات الطلب،

لنوعية وجودة عالية....الخ).

✓ الدراسة الدائمة للمنافسة

✓ نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة (بهدف نشر إستراتيجية تدنية

التكاليف على كل أفراد المؤسسة).

✓ التأقلم مع متغيرات السوق حسب المنظور التسويقي

واحتياجات الزبائن.

## II. إستراتيجية التميز La Différenciation.

"التميز" هي القدرة التي تملكها المؤسسة في خلق عرض مختلف عن

منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إذا لوحظ في السوق<sup>1</sup>.

### 1 - عوامل التميز

إن الوحدانية التي تميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها

لزبونها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة

المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق ومن أهم

العوامل نجد ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. المقاييس التقديرية للأنشطة : وهي عبارة عن المقاييس الخاصة

بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها.

<sup>1</sup> G.GARIBALDI, « Stratégie concurrentielle choisir et gagner », les Editions d'organisation, Paris, 1995, p101.

<sup>2</sup> M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Op.cit., p p 159, 160, 161.

2. **العلاقات:** إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.
  3. **الرزنامة (Calendrier):** إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.
  4. **التموضع (La localisation):** يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.
  5. **الوصل:** أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.
  6. **التمهين وأثر التوزيع:** خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين.
  7. **الاندماج:** درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة.
  8. **العوامل التأسيسية (Les facteurs institutionnels):** هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.
- لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب القطاع ات، ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع الذي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه من أجل استخلاص عوامل التميز.
- 2 - استمرارية التميز وشروط تطبيق الإستراتيجية.
  1. استمرارية التميز:

إن استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبطة بأمرين اثنين هما:

- ✓ ضرورة أحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.
- ✓ عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

إن قابلية استمرار إستراتيجية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد والأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يردون تقليدها، لأن عوامل الوحداية وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتها.

## 2. شروط تطبيق إستراتيجية التميز:

لابد من توفر الشروط التالية من جانبيين أساسيين وهما:

- ✓ من جانب الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة.
- ✓ ومن جانب نظام المؤسسة.
- ✓ من حيث الكفاءات والموارد:

وتتمثل الشروط من حيث الكفاءات والموارد فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الحدس والإبداع:** على المؤسسة أن تكون قادرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات بتكلفة تسمح بسياسة سعرية تتماشى مع السوق، وهنا يلعب الإبداع دوره.
- **قدرات البحث:** يكون البحث بطريقتين وهما: البحث التكنولوجي، وبحوث التسويق.

<sup>1</sup> F.BIDAULT, « Le Champ Stratégique de L'entreprise », Edition economica, Paris, 1998, p139.

لابد للمؤسسة أن تقوم ببحوث التسويق التي تسمح لها بتجزئة السوق لإيجاد الحاجات والرغبات التي لم تشبع بعد ضمن العروض الموجودة في السوق.

- **تكنولوجية المنتج:** التميز يرتكز أساسا على تكنولوجية المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب تحقيقه، فعلى المؤسسة أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.
  - **القدرات التجارية:** على المؤسسة أن تدرس بعناية مصادر التميز التي لابد أن توافق حاجات السوق، إلى جانب ذلك وما تستدعيه الميزة التنافسية للمؤسسة هو توفير قدرات التوزيع، والترويج من أجل مواجهة أي تغيير في تصرفات الزبائن.
  - **الصورة:** تتمثل الخصائص الرئيسية للصورة فيما يلي:
    - ✓ السمعة.
    - ✓ التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات... الخ
    - ✓ المشاركة في أعمال البحث والتكوين.
    - ✓ شكل المنتج، لونه، غلافه.
    - ✓ الجودة، وبطبع السعر مرتبط بالجودة.
- 1. التوزيع:** على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلّة قوة البيع، وذلك ما يشجع على تميز المنتج.

✓ **من حيث طريقة التنظيم:**

تتمثل شروط التنظيم فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> G.GARIBALDI, , ob cit., p103

**1. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:** التعاون بين التسويق والبحث والتطوير ينشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات الزبون، دراسة السوق، تحليل تصرفات الزبائن... الخ، أما البحث والتطوير يدرس النتائج المتحصل عليها من خلال التسويق. فكلما كان التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير كلما كانت مصادر التميز كثيرة.

**2. جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة) Attraction sur les (personnes ayant les qualification requises):** على

المؤسسة أن تملك الأفراد القادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات.

**3. الرقابة من حيث الكم والنوع:** على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان كمية التكاليف من جهة، وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

### **III. إستراتيجية التركيز La Concentration.**

استراتيجيه التركيز في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها<sup>1</sup>. فهي إستراتيجية مختلفة تماماً عن سابقتها لان التنافس هنا يركز على هدف واسع، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية تركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة من المنتجات، ويمكن لها أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيين السابقين. والشكل الموالي رقم(09) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> G.GARIBALDI, Op.cit., p108

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات العامة للتنافس

التميز	تكاليف منخفضة	
2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
3. ب إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3. أ إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	الهدف التنافسي
		هدف ضيق

المصدر: M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition

Dunod, 1997, Paris, p 24

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف، فهذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر لهدفها الاستراتيجي، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين، فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها بصفة أفضل، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر أو الاثنان في آن واحد<sup>1</sup>.

### 1 - التركيز والقيادة بالتكلفة:

نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كما يلي<sup>2</sup>:

✓ اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة الذي تركز عليه التكاليف.

<sup>1</sup> M.PORTER, «Choix stratégique et concurrence », Edition Economica, Paris, p43.

<sup>2</sup> G.GARIBALDI, « L'analyse Stratégique », 3<sup>eme</sup> Edition d'organisation, 2<sup>eme</sup> tirage 2002, Paris, p70.

- ✓ إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- ✓ الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

## 2 - التركيز والتميز:

للنجاح في هذا الميدان نعتمد على<sup>1</sup>:

- ✓ خلق عرض ذو قيمة تبرر سعر البيع.
- ✓ توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- ✓ اختيار هدف ضيق من اجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- ✓ اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كبيرة.
- ✓ التركيز على رغبات الهدف المختار.

نستطيع القول أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف المستهدفة والتي من الأحسن أن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة.

## 3 - شروط تطبيق إستراتيجية التركيز وعوامل استمراريتها.

تكون إستراتيجية التركيز فعالة عند توفر الشروط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ التواجد في قطاع السوق مصدر لميزة تنافسية حيث أن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز تسمح بتسديد حاجات ورغبات المستهلكين العامة، وذلك باستعمال سلسلة القيمة وبالتالي التخصص في نوع واحد من الطلب قد يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج.

---

<sup>1</sup> G.GARIBALDI, « L'analyse Stratégique », Ibid., p71

<sup>2</sup> F.BIDAULT, Op.cit. p146.

✓ إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من الوصل (Interrelation) بين سلسلة النشاطات، فالميزة التنافسية لإستراتيجية التركيز تكون سهلة الحيازة في عدد كبير من القطاعات.

✓ يوجد فرق بين التركيز وعدم التركيز في السوق حيث أن عدم التركيز يؤدي إلى كثرة التكاليف (تكاليف البحث عن نقاط تشابه بين المنتجات المعروضة في مختلف القطاعات وتكاليف عدم المرونة، تكاليف التناسق بين مختلف القطاعات).

ويمكن تحديد عوامل استمرارية هذه الإستراتيجية كما يلي<sup>1</sup>:

- البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع.
- البقاء أمام المقلدين.
- البقاء أمام بديل من قطاع آخر.

---

<sup>1</sup> M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Op.cit., p p320 -324.

### خاتمة الفصل:

لقد دفعت حدة المنافسة المؤسسات إلى سعيها لاستخدام أحدث الأساليب الإدارية لامتلاك ميزة تنافسية، والمحافظة على بقاء تلك الميزة، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها والتهديدات من أجل تفاديها، وبذلك تتحدد طبيعة الإستراتيجية التي سوف تعتمد عليها المنظمة لاحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبين الإستراتيجية نوع الميزة التنافسية التي سوف تحصل عليها، كما يمكن للمنظمة اللجوء إلى اقتراحات أخرى تجنب التحديات التنافسية وهي التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى في وضعيات تنافسية أحسن.

# الفصل الرابع:

الأسلوب الاستراتيجي لتسيير الكفاءات  
ومجالات التميز.

## الفصل الرابع: الأسلوب الاستراتيجي لتسيير الكفاءات ومجالات التميز.

لتحقيق التميز لا بد على المؤسسات الاهتمام بمواردها غير الملموسة والمتمثلة في الكفاءات البشرية، فهي موارد تراكمية يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي يمكنها اكتساب قيمة اقتصادية تحقق لها ميزة تنافسية تجعلها في الريادة، ولذلك على المؤسسة إلى اكتساب تلك الموارد غير الملموسة والسعي إلى تطويرها وتنميتها لتأخذ البعد الاستراتيجي في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يتم طرح التسؤولات التالية:

- ما هو البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات؟
  - كيف يمكن تطوير الكفاءات لتأخذ البعد الاستراتيجي؟
  - ما هي مجالات التميز المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات؟
- للإجابة على هذه التسؤولات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات.

- III. مساهمة الكفاءات في خلق القيمة والمزايا التنافسية.
- IV. تطوير وتنمية الكفاءات.

المبحث الثاني: مجالات التميز من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات.

- III. التميز بالمعرفة والتكنولوجيا.
- IV. التميز بالجودة، الإبداع، تقليل التكاليف.

## المبحث الأول: البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات

### 1. مساهمة الكفاءات في خلق القيمة والمزايا التنافسية.

تتمثل القيمة في المبلغ الذي يوافق الزبون على دفعه مقابل الحصول على المنتج المعروف عليه، وتتمخض هذه القيمة عن مجموعة مختلفة من النشاطات المنجزة بالتتابع أو بالتوازي من طرف الموردين، المنشأة والموزعين، ويمكن القول أن القيمة المدفوعة من قبل الزبون تشكل نظام قيمي يتركب بدوره من مجاميع مختلفة أو " سلسلة القيمة"<sup>1</sup>.

#### 1 - الكفاءات والتحليل الاستراتيجي للقيمة:

يعود الفضل في صياغة نموذج تحليل القيمة إلى بورتر الذي يعتبر سلسلة القيمة مجموع نشاطات المؤسسة التي تنتج قيمة في نظر الزبون، ويسعى بورتر إلى تحديد المواقع الأساسية لخلق القيمة داخل هذا الجمع من النشاطات، بشكل يؤدي إلى حصر السبل التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية<sup>2</sup>، ووفقا لبورتر فإن الأنشطة التي تنفذ في أي مؤسسة تنقسم إلى مجموعتين: الأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة<sup>3</sup>، ويعتبر احد أهداف إدارة سلسلة القيمة هو زيادة كفاءة مختلف الأنشطة الوظيفية، حيث أن تخفيض الموارد المطلوبة كمدخلات لإنتاج المخرجات المطلوبة يعني زيادة الكفاءة التنظيمية، ومعيار الكفاءة هو من المعايير الهامة التي تقيس كيفية الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة من عنصر العمل، رأس المال، الموارد أو الطاقة وذلك لإنتاج المخرجات المطلوبة من السلع أو الخدمات<sup>4</sup>، إذن سلسلة القيمة تهدف إلى معرفة النشاطات التي تحقق قيمة عالية في نظر المستعمل من

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 210.

<sup>3</sup> سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2016، ص 128.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة 2013، ص 452.

جهة والنشاطات ذات القيمة النسبية من جهة ثانية، ومن هنا تبين أن سلسلة القيمة ترتكز على تحليل مزدوج<sup>1</sup>:

- تحليل خارجي: القيمة ترتبط بالسوق وبرغبات الزبائن، وبالتالي يرتبط بالإرضاءات المنتظرة، وعليه يتخذ القرار بانجاز نشاط معين داخليا (إذا كانت المؤسسة مؤهلة لذلك أحسن من الخارج) أو انجازه خارجيا.
- تحليل داخلي: يتمثل في حسن توزيع وتنسيق الموارد، من حيث أولا مبالغ الموارد المتاحة أو ما يعبر عنه بالقدرة الاحتمالية *capacité potentielle*، وثانيا من حيث المؤهلات الخصوصية والكفاءات المميزة التي تمنح المؤسسة قدرة تنافسية مثل القدرة على الابتكار، القدرة على التفاعل السريع، وتسمى "القدرة- الكفاءة" *capacité compétence*.

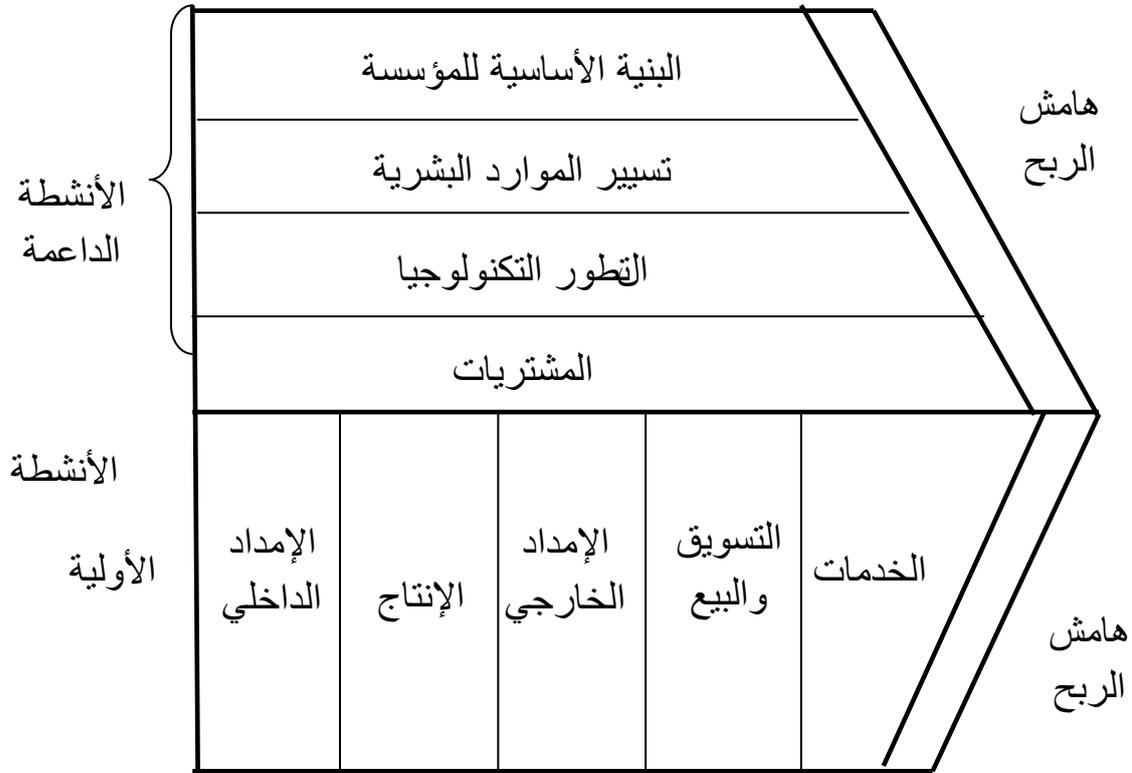
ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة اقتصادية في الشكل

الموالي رقم(10):

---

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع، ص 211.

الشكل رقم(10): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، المرجع السابق، ص 129.

من خلال الشكل أعلاه نستعرض النموذج كما يلي<sup>1</sup>:

- **الأنشطة الرئيسية:** تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، مكونة من خمس مجالات رئيسية: الإمدادات الداخلية وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، الإمدادات الخارجية وهي أنشطة مرتبطة بالجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، التسويق والمبيعات وهي تندرج ضمن كل النشاطات

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 129، 130، 131.

المرتبطة بإدارة التسويق، والخدمات وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته.

- **الأنشطة الداعمة** : هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة وهي: إدارة الموارد البشرية وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد، الترقية والحوافز، وتقويم الأداء، البنية الأساسية للمؤسسة وتتمثل في الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة كهيئة، التطور التكنولوجي وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، المشتريات(التموين) هي أنشطة متعلقة بالحصول على المدخلات، شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة.

## 2-الكفاءات وخلق المزايا التنافسية:

إن الربط بين القدرة التنافسية وكفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها إلى نموذج SOWT الذي يركز التشخيص الاستراتيجي على تحليل عناصر القوة والضعف في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للمصفوفات الإستراتيجية التي تركز بدورها على العوامل الأساسية للنجاح<sup>1</sup>. في إطار البحث عن الارتباط بين ديناميكية الموارد التنظيمية وخلق المزايا التنافسية نعرض مساهمتين أساسيتين كما يلي<sup>2</sup>:

- تحليل الموارد: تستمد منابعها الفكرية من أفكار Penrose ومن نموذج LCAG تركز قدرة المؤسسة التنافسية على قدرة مديرها على تثمين الموارد التي يتولى تسييرها، والمقصود بالموارد هنا مجموع الأصول والكفاءات المتاحة، وترتبط قيمة المورد بقدرته على التمكن من استغلال

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع، ص 212.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع، ص 213.

فرصة Opportunité أو تجنب تهديد Risque، ترتبط هذه القدرة بندرة الموارد، صعوبة تقليده، ونقص قابليته للاستبدال Imparfaite .substituabilité

- الكفاءات الأساسية: تميز بين ثلاث مجالات كبرى للكفاءات الأساسية:

✓ اقتحام السوق (إدارة الماركات، المبيعات والتسويق، التوزيع والإمداد... الخ).

✓ المسار الإنتاجي (الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ، احترام الأجل... الخ).

✓ المساهمة الوظيفية المتميزة للمنتج.

وتعرف الكفاءات الأساسية أو المركزية من خلال أربع صفات:

- أنها ذات طبيعة اعتراضية بالنسبة لمنتجات وخدمات المؤسسة.
  - أنها ذات وتيرة نمو أقل سرعة من المنتج.
  - تتجم عن تعلم جماعي يلعب فيه ميكانيزم الاندماج والتنسيق دورا أساسيا.
- تشكل موقعا لتنافس أساسي يجد تعبيره السطحي على مستوى أسواق المنتجات النهائية.

## II. تطوير وتنمية الكفاءات

تقوم المؤسسة بتطوير وتنمية كفاءاتها بغية مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في التكنولوجيا من جهة وما يلاءم نشاطاتها من جهة ثانية، وذلك حتى تكتسب مهارات جديدة تميزها عن منافسيها، وبالتالي يمكن لكفاءاتها أن تخلق لها قيمة اقتصادية تخلق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد.

## 1. تعريف عملية تطوير وتنمية الكفاءات:

- يقصد بها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"<sup>1</sup>.
- "يرى البعض أن تطوير الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على المؤهلات المفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية، لزيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، على هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تطوير الكفاءات، والكفاءة التنظيمية"<sup>2</sup>.

## 2. أساليب تطوير وتنمية الكفاءات:

### 1 - التكوين:

#### تعريف التكوين:

- يعرف على أنه: "هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات ، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، و كذلك

<sup>1</sup> Shimon L Dolan , et autre, « la gestion des ressources humaines(tendance, enjeux et pratique actuelles), 3<sup>eme</sup> édition village mondial , canada , 2002, p307.

<sup>2</sup> براق محمد، رابع بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004، ص 246.

المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لا سيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات و كذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح و أخيرا لتغير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم و لن تكون كذلك"<sup>1</sup>.

- يعرفه FILIPPO على أنه : " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"<sup>2</sup>
- ويعرف: " زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض، تمثل في مجموعها أنشطة التكوين بما يمكن اعتباره على أنه تأقلم مع العمل أو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>3</sup>.
- وهو: " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"<sup>4</sup>.

#### 4. أنواع التكوين:

ولتنفيذ هذه الإستراتيجية يتطلب اعتماد المؤسسة على عدد من التدابير العملية المتمثلة خصوصا في<sup>5</sup>:

- التكوين التحضيري (تأهيلي) **la formation d'intégration**: يتلقى كل موظف جديد تكوينا تحضيريا يهدف إلى دمجهم في المؤسسة، ويتضمن البرنامج قائمة الكفاءات محددة على ضوء مجالات تخصص المؤسسة، ومعارف تأهيلية ضرورية لكل موظف جديد. ويجرى التكوين التحضيري بوضع أدوات التكوين الذاتي في متناول الموظفين الجدد، وبإقحامهم في

<sup>1</sup> <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>, visite le 30-01-2017.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ط 2007، ص 453.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، ط 2003، ص....

<sup>5</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، نفس المرجع السابق، ص 223.

وضعية العمل الفعلية، وكذلك بإرسالهم إلى دورات تكوينية لدى شركاء خارجيين، وسيتم التكوين التحضيري من 03 إلى 06 أشهر.

- **التقييم المستمر** **l'évaluation continue**: يوجه المستخدمون إلى مهام لمدة طويلة نسبيا (سنة أشهر على الأقل) تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم بصورة فعلية، بحيث يكتسب كل مستخدم خلال مهمته كفاءات جديدة ليست في المجال التكنولوجي بالضرورة، وتتعاون المؤسسة مع المستخدم في رسملة هذه الكفاءات الجديدة وكذلك الصعوبات التي تعترضه بواسطة تحديدها، ودعمها بالتكوين إذا اقتضى الأمر وإدماجها في السيرة الذاتية **C.v** التي تعتمدها كوثائق تسويق، وإيجاد الحلول الناجعة للصعوبات والعوائق وإحصاء كل ذلك في إطار "نظام الأهداف التطويرية".

- **نظام التكوين المتواصل** **Le système de formation continue**: بغرض البقاء في السوق دائم التحول تعمل المؤسسة على إعادة النظر في كفاءاتها باستمرار، وعلى حد قول **J.Ryckem- Busch**: "إن التكنولوجيات تتطور بسرعة كبيرة وبالتالي يصبح التكوين وظيفة أساسية في المؤسسة، لقد أصبح التكوين المتواصل بالنسبة لنا مسارا لتطوير القيمة المضافة".

### ثانيا: التدريب

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي. يمكن القول أن التدريب موقف يتسم

بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الايجابية في الأداء ومنه يتضح أنه يهدف إلى<sup>1</sup>:

- الوقوف على سلوك ونمط تفكير الفرد.
- قابلية الفرد للتعديل والنمو والارتقاء.
- قابلية قياس أداء الفرد.
- التدريب مهارة وفن وعلم يحتاج للاختيار الجيد للأفراد.

### 1 - تعريف التدريب:

- يعرف التدريب على أنه: " هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد"<sup>2</sup>.
- الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية تعرف التدريب: "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية"<sup>3</sup>.
- كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى 2001، ص 81.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط 2002، ص 208.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية، في القرن الواحد والعشرين " ، الطبعة الأولى 2008، ص 302، 303.

وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق<sup>1</sup>.

## 2- أهمية وأهداف التدريب:

- تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
- مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها .
- تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة *culture organisationnelle*، وعن طريق ذلك يمكن أن تتحقق المواءمة بين الفرد وعمله.
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية ،في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.
- تظهر أهمية التدريب في توفير القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية ،وذلك بتعميق قدرة المدربين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات.
- زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم النتاج وجودته.
- رفع معنويات الأفراد وذلك لاكتسابهم القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقتهم بنفسهم، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي.

<sup>1</sup> محمد جمال المرعي، " التدريب والتنمية "، عالم الكتب، القاهرة 1993، ص 36.

- تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
- استمرارية التنظيم واستقراره وثباته يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب (المرونة *flexibilité* فتعني قدرة التنظيم على التكيف في أجل قصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة).

المبحث الثاني: مجالات التميز المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات.

## 1. التميز بالمعرفة والتكنولوجيا.

### 1 - التميز بالمعرفة savoir:

#### 1. مفهوم المعرفة:

في الفكر الحديث المعاصر ثم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث: الإدارة العلمية لفريديريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل، التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير، البيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية قد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات، ونظرية Z أو الإدارة اليابانية التي ناد رائدها إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ومن هنا فقد أيقنت اليوم المؤسسات في ظل التحولات الكبرى في العالم وتحديدًا في تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها مورداً متفاعلاً لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها من خلال المناهج التالية<sup>2</sup>:

- المنهج الاقتصادي إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
- المنهج المعلوماتي وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع

<sup>1</sup> سمية بوران، " إدارة المعرفة"، مرجع سابق الذكر، ص 18.

<sup>2</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 20.

- المعلومات من حيث جمعها وتدويلها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المنهج الإداري حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
  - المنهج التقني ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.
  - المنهج الاجتماعي حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي وغير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - المنهج الوظيفي ويرى المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
  - المنهج الشمولي ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة، فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بادراك التميز.
- وتعرف المعرفة أيضا على أنها:
- " تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا، وفي

كافة مجالات النشاط الإنساني في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسي"<sup>1</sup>.

- وتعرف أيضا: "تعد المعرفة نتاج تفاعل حيوي ناجم عن كل من مجتمعات الخبرة الناجمة عن تجارب معيشة حياتية واقعية وفعلية، وفي الوقت نفسه نتاج معامل وبحوث ودراسات. وهي ليست وقفا على شعب بذاته أو دولة بذاتها، أو نظاما بذاته، وليست حكرا أو احتكارا لشركة أو لمشروع، كما أنه ليس لها جنسية أو قومية بل هي مشاع للجميع"<sup>2</sup>.

2. أشكال المعرفة: تأخذ المعرفة أشكالا عدة، وهي<sup>3</sup>:

- محفز للتنافسية والإنتاجية: إن خصوصية المعرفة تنبع من صعوبة اقتنائها سواء عن طريق خلقها وابتكارها أو عن طريق شرائها وبعكس المعلومات، فإن المعرفة خليط من الحقائق تتفاعل بطرق غير ملموسة ولصعوبة اقتناء المعرفة، فإنها تعتبر إحدى العوامل المعيقة للنمو الاقتصادي.

- تسهل عملية الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي: إن المعرفة من شأنها تحسين التغذية، إذ أن الثورة الخضراء مع بداية ازدياد المعرفة التي نتج عنها تحسن في الأساليب الزراعية المطبقة، ما ترتب عليه ازدياد في حجم الإنتاج الغذائي، فقد أصبحت التكنولوجيا المتطورة من المحركات الرئيسية للاقتصاد في دول العالم كافة، فعند الحديث عن أية مخططات تنموية يبرز دور التكنولوجيا الحديثة في دعم السياسات العامة للدول.

<sup>1</sup> حابي عبد اللطيف، شليل عبد اللطيف، "الاقتصاد المعرفي والاستثمار في الرأس المال البشري"، المجلة المغربية، مناجمت المنظمات، منشورات مخبر البحث مناجمت الأفراد والمنظمات، العدد الأول ابريل 2016، ص 02

<sup>2</sup> حابي عبد اللطيف، شليل عبد اللطيف، نفس المرجع، ص 02.

<sup>3</sup> حابي عبد اللطيف، شليل عبد اللطيف، ص 02.

### 3. أنواع المعرفة: نعدد أنواع المعرفة كما يلي<sup>1</sup>:

- **المعرفة الإجرائية:** تركز على الاعتقادات المتعلقة بتسلسل خطوات أو أفعال للوصول إلى النتائج والمخرجات المطلوبة.
- **المعرفة الإعلانية:** وتسمى أيضا بالجوهرية تركز على الاعتقادات بين العلاقات وبين المتغيرات ومن الممكن أن تبدأ على شكل اقتراح أو ارتباط متوقع أو معادلات رياضية تتعلق بمفاهيم يتم تمثيلها كمتغيرات.
- **المعرفة الضمنية:** وهي في الحقيقة توجد في مهارة كيف تعرف، وتتعلق بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحليلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.
- **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين.
- وتمثل عناصر المعرفة في: البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات.

### 4. خصائص المعرفة: نعددها فيما يلي:

- المعرفة يمكن أن تولد من خلال الاستنباط، الاستقراء، التحليل والتركيب.
- يمكن لها أن تموت بمجرد ظهور معارف جديدة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك حيث أنها ذات قيمة تزيد في ثروة المؤسسة وبامتلاكها أصبحت اليوم المؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2009، ص 42.

- المعرفة يمكن أن تخزن، وفي الغالب يتم تخزينها إلكترونياً، وبالتالي تشكل قاعدة معرفية.
- يمكن تصنيفها حسب تعدد المجالات.
- تتطور وتتولد كلما تم استخدامها.
- يمكن نشر المعرفة من خلال تقاسم الخبرات العلمية.
- تمتاز المعرفة بالتراكمية.
- تمتاز المعرفة بالشمولية واليقين حيث أنها تشمل الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، وتعتمد على أدلة مقنعة ولكنها لا تعلق على التغيير.
- المعرفة هي منتج غير ملموس يمكن التنافس بها وليس المتاجرة بها كسلعة.

#### 5. مصادر المعرفة: تنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين كما يلي<sup>1</sup>:

- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلتها الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون، الموردون والزبائن، إذن تعد البيئة المصدر الخارجي للمعرفة.

- **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، مثل الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية.

#### 6. أهمية المعرفة: نبرز أهمية المعرفة كما يلي:

- تساهم في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق.

<sup>1</sup>سمية بوران، " إدارة المعرفة"، مرجع سابق الذكر، ص 35.

- تتيح المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا.
- تساهم في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير في المؤسسة لتتكيف مع التغيير في البيئة.
- تمكن المؤسسات من الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية.
- إرشاد المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المصدر الأساسي للقيمة.
- تعد أساسا لخلق الميزة التنافسية.

## 2 - التميز بالتكنولوجيا la technologie :

### 4.1 تعريف التكنولوجيا: يمكن تعريف التكنولوجيا كما يلي:

- " يعبر مصطلح التكنولوجيا عن قطاعات نشاط جد مختلفة (تكنولوجيا طبية، معلوماتية... الخ)، كما يعبر عن مجالات أكثر خصوصية، وعليه فإن التكنولوجيا تتضمن تقنية واحدة أو أكثر بالإضافة إلى النشاطات الملحقة والمعارف العملية اللازمة لاستغلال التقنيات"<sup>1</sup>.
- " وتعرف التكنولوجيا بأنها التطبيق الفعلي للمعارف العلمية أو التقنيات في مجال تصميم، تطوير وتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات"<sup>2</sup>.

وتقسم التكنولوجيات إلى ثلاثة أصناف كبرى كما يلي<sup>3</sup>:

- التكنولوجيات القاعدية وهي تلك التي تكون موضع تحكم من قبل المؤسسة وكذلك المنافسين، ولذلك يعتبر أثرها التنافسي ضئيلا.
- التكنولوجيات الأساسية تتحكم فيها المؤسسة دون منافسيها، مما يمنحها قوة تنافسية كبيرة.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، ط الأولى 2009، ص 40.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، نفس المرجع، ص 40.

- التكنولوجيات الناشئة هي تكنولوجيات في طور النمو غير أنها مرشحة لإحلال التكنولوجيات الأساسية.

#### 4.2 المنعرج التكنولوجي : شكلت التكنولوجيا والابتكار دعامتي

النمو الاقتصادي، إذ أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الاقتصاد وتطور الصناعات، وأن العبء الأكبر من هذه الابتكارات تحمته وتحمله المؤسسات والمنظمون، بل كل الابتكارات تقريبا من انجاز المنظمين<sup>1</sup>.

### II. التميز بالجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف.

#### 1 - التميز بالجودة qualité:

##### 1. تعريف الجودة:

هناك عدة تعاريف للجودة كم يراها رواد هذا المفهوم:

- يقصد بمصطلح الجودة ( qualité ) "مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"<sup>2</sup>.
- وأيضا الجودة عبارة عن: "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (excellence)، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم"<sup>3</sup>.
- كما يعرفها jm juran "بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، نفس المرجع، ص 42.

<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1995، ص 18.

<sup>3</sup> مأمون السلطي، سهيلة الياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الايزو 9000"، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص 26.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008، ص 19.

- يرى Deming (1986): الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>.

- يرى Fisher (1996) أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة<sup>2</sup>.

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية<sup>3</sup>:

أ - تعرفها الجمعية الأمريكية: "أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية".

ب وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): "أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها.) التي تنعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية".

## 2. تعريف الجودة الشاملة:

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

- الجودة الشاملة هي: "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2008، ص29.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص29.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص29.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر عمان، ط1، ص35.

- وهناك من يعرفها على أنها: " التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستهلكين، بواسطة التحكم الجيد في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"<sup>1</sup>.
- يرى Ciampa (1991) بأنها يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل، أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر، أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمن الجودة والمعولية الهندسية، وأساليب مستمدة من نظام تماما في الموعد، وبعض عناصر وأساليب التطوير والمفاهيم الحديثة في القيادة"<sup>2</sup>.
- قدم رؤساء، وضباط التنفيذ الرئيسيين لتسع منشآت رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع رؤساء أقسام الأعمال، والهندسة في الجامعات الرئيسية ب: و م أ، والاستشاريين لمميزين تعريفا للجودة الشاملة في سنة (1992): " تكون الجودة الشاملة نظام إدارة تركز على الناس يهدف إلى الزيادة المستمرة رضاء العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وتكون طريقة نظام شامل(ليس مجالاً، أو برنامجاً مستقلاً)، وجزءاً متكاملًا من إستراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقياً عبر الوظائف، والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل، وتمتد إلى الخلف وللأمام لتشمل سلسلة

<sup>1</sup> Etienne Collignon et Michel Wissler : « **Qualité et Compétitivité des Entreprises** », édition Economica ; paris ; p44.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص 75.

العرض وسلسلة العميل. وتركز على التعلم، وتبني التغيير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي<sup>1</sup>.

### 3. عناصر الجودة الشاملة:

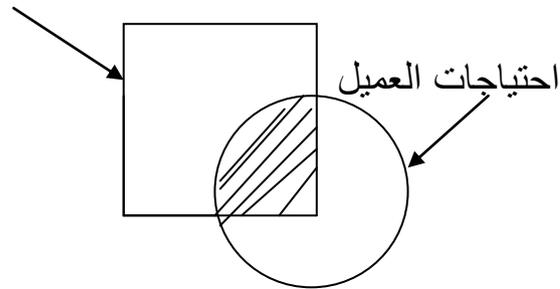
تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: الزبون، التكلفة، الموردون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.

✓ **التركيز على العميل والانطلاق منه:** جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل

ويمكن التعبير عن رضا العميل بما وضعه نموذج تيبول Teboul ، حسب ما هو موضح في الشكل رقم(11) الآتي:

### الشكل رقم(11): نموذج رضا العميل.

ما تقدمه الشركة



**المصدر:** كارول وجلين وآخرون، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي " إدارة الجودة الشاملة"، 2002م، ص 50.

✓ **توطيد العلاقة مع الموردين:** المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء، وإحدى الوسائل الرئيسية للحصول

<sup>1</sup> جيمس إيفان - جيمس دين، ترجمة د.م. سرور علي إبراهيم سرور ، "الجودة الشاملة - الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، ص41.

على منتجات وخدمات عالية الجودة هي العمل مع الموردين في جو من الانسجام والشراكة للحصول على ذات النوعية التي يتم تحقيقها داخل المنظمة، فتوطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده. وتتمثل استراتيجيات التوريد فيما يلي:

- إستراتيجية تعدد الموردين.
- إستراتيجية الموردين القلة.
- استراتيجيات شبكات التحالف.
- استراتيجيات الشركات الافتراضية.

#### ✓ التحسين المستمر والمقارنة المرجعية: التحسين المستمر تعبير

عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة ، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة استمرارا والبيئة الخارجية تتأثر كذلك، وتشمل عملية التحسين المستمر ثلاث مبادئ: التركيز على العميل، فهم العملية، التزام كل العاملين بتحسين الجودة.

#### 4. إدارة الجودة الشاملة:

نظرا لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

- عرفها **Bounds(1994)**: " بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين

الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات"<sup>1</sup>.

- يرى **Heizer et Render (2001)** بأنها: "إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك"<sup>2</sup>.

- يقول **Goetsch et Davis (1994)**: "بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"<sup>3</sup>.

يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الموالي

رقم(12):

### الشكل رقم(12):الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



**المصدر:** د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، ط 2009، ص 197.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، الطبعة 2009، ص 195.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص 75.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، ومن معه، نفس المرجع، ص 195.

## 5. فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها ما يأتي:

- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- كسب رضا المجتمع.
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- المحافظة على حيوية المنظمة.

## 2 - التميز بالإبداع:

### 1. تعريف الإبداع Innovation :

- يعرف على أنه: "نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً أو خلق منتج جديد"<sup>1</sup>.
- يعرف Cronbach سنة 1984 الإبداع أنه: "التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة"<sup>2</sup>.
- ومن وجهة نظر آدم وآخرون فإن الإبداع: "هو عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال، والممارسات اليومية، والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناتج للأمور الجديدة

<sup>1</sup> سمية بوران، "إدارة المعرفة"، مرجع سابق الذكر، ص 144.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 2003، ص

غير المألوفة، بغرض إيجاد حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع"<sup>1</sup>.

- يمكن تعريف الإبداع بأنه: " أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية"<sup>2</sup>.

إن التوصل إلى أفكار حديثة وقيمة وغاية في التقدم يجب أن يصاحبها مستويات متعالية من التفكير المنظم والتقييم الموضوعي المبني على المنطق والاستنتاج<sup>3</sup>، وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها<sup>4</sup>.

## 2. مكونات الإبداع:

يعتمد الإبداع على ثلاثة مكونات أساسية هي<sup>5</sup>:

- **الخبرة:** فهي هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.

<sup>1</sup> سمية بوران، " إدارة المعرفة"، مرجع سابق الذكر، ص 144.

<sup>2</sup> <http://www.mawhoapon.net/?p=4445> vu le 27/01/2017 à 16 :25

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 92.

<sup>4</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 144.

<sup>5</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 93.

- **التفكير التخيلي:** وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.
- **الدوافع الحقيقية:** حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها، والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.

**3. أسس الإبداع:** أشار بيتر دركر أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة هي أساس القدرة الإبداعية والتي حاضنتها الأساسية هي المورد البشري وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها، الإمكانيات المادية، العمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي، وعليه مهما كانت الطريقة التي يتحقق فيها الإبداع فإن الفرد العامل هو الأساس فيه وعلى المؤسسة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها وتشجيع تنمية الأفكار، ولن تتم عملية الإبداع إلا من خلال تدفق المعرفة وتحويلها إلى معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ومن هنا تظهر الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي إذ تعتبر هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 145.

#### 4. نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم ، وهذه النظريات هي<sup>1</sup>:

1. نظرية (Simon;1958 & March):فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزّيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية)أو داخلية.

2. نظرية ( Stalker;1961 & Burns): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات،فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson;1966):قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير ، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث

<sup>1</sup> <http://www.mawhoapon.net/?p=4445> visite le 27/01/2017 à 16 :25

متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey of Mill;1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (Simon & March) و (Stalker & Burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. نظرية (Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالآتي:

\*مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (Simon & March).

\*مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.

\*مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة. \*الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

5. مصادر الإبداع: أكد أغلب الباحثين على وجود مصادر داخلية وخارجية للإبداع بنسب متوازنة، فقد لخص البعض المصادر الخارجية في مراكز الكتاب والتطوير فقد أشارت الباحثة ربيكا هندرسون إلى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبدعين هي تنويع مخزون المعرفة، والتصاميم وبراءات الاختراع، تراخيص علامات، وخدمات تكنولوجيا واقتناء برامج متقدمة... الخ، أما فيما يخص المصادر الداخلية فيؤكد دركر أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج من الكتاب الفرضي والواعي لفرص الإبداع، وحدد أربع منها وهي: الحدث غير المتوقع، التعارض، واحتياجات العاملين، التغير في هيكل الصناعة والسوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 148.

## 6. تحسين الإبداع:

توجد أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهـم استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة، ومنها<sup>1</sup>:

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.
- تقصير وتخفيض عملية تقييم والحكم على الحلول المقدمة.
- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات.
- توفير مناخ العصف الذهني.
- رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكنا.

7. معوقات الإبداع: إن الفهم المكونات الثلاثة للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعيق الإبداع<sup>2</sup>:

- الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد في تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حدد فيدلر في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطريقة تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق التفكير الإبداعي.
- مشاكل التقييم حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 97.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 95.

- طبيعة الدوافع الداخلية والخارجية حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد مزيد من الحلول الإبداعية عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة، وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة، وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين.

### 8. دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد الإبداع أحد أهم الأسس لبناء ميزة تنافسية لأن عمليات الإبداع التي تحرزها المؤسسة تمثل نجاحاً لأنها تمنح شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة بتمييز نفسها من اختلافها عن غيرها فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنةً بغيرها ويضمن لها الاستمرارية والصمود في وجه المنافسة.

### 3 - التميز بتقليل التكاليف:

تعمل المؤسسة من خلال إستراتيجية تخفيض التكاليف إلى انجاز تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث أن هذا التخفيض قد يؤدي إلى تخفيض في الأسعار عن المنافسين وتكسب المؤسسة حصة سوقية، ويعتبر الهدف من هذه الإستراتيجية هو استخدام تخفيض التكاليف كسلاح تنافسي.

### 1. طرق تخفيض التكاليف: يمكن تخفيض التكاليف بطريقتين:

- أداء وظائف سلسلة القيمة بطريقة أفضل من المنافسين بكفاءة وإدارة كل العوامل الخاصة بتكاليفها والسعي إلى ما يؤدي إلى تخفيضها.
- تجديد وإصلاح أنشطة القيمة وتجنب تلك التي تؤدي إلى زيادة التكاليف.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 148.

## 2. التحديد الهيكلي للعوامل المؤثرة في التكاليف: يتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- معرفة التوازن أو عدم التوازن الاقتصادي، وذلك من خلال معرفة اتجاه وممارسات أنشطة القيمة في التقسيمات السوقية المستهدفة.
- تأثير منحني التعلم والخبرة، حيث يمكن تخفيض التكاليف اعتمادا على الخبرة من خلال تحسين الولاء، كفاءة العمل، الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، تصميم المنتج بالطريقة التي تحقق الكفاءة الاقتصادية.
- التنسيق بين الوظائف الأخرى وبين وظائف وأنشطة سلسلة القيمة مثل بناء العلاقات مع الموردين، إجراءات ضمان الجودة وسياسة الخدمات وتسليمها للعملاء.
- المشاركة بين وحدات الأعمال داخل المنظمة، بما يؤمن التكاليف ويحد من ارتفاعها، وهذه المشاركة تساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي، وأيضا زيادة عملية التعلم من خلال المشاركة، فمعرفة كيفية تخفيض التكاليف في أحد الأنشطة قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف في نشاط أو أنشطة أخرى.
- التكامل الرأسي بين الأنشطة وبما يحقق عوائد كثيرة أفضل من أداء بعض الأنشطة خارج المنظمة، مثل الصناعات التكميلية والمدعمة، فأداء الأنشطة التي كانت تتم خارج المنظمة، داخل المنظمة يمكن أن يتم بطريقة أرخص وأسرع وأكثر كفاءة، فيساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.
- المتغيرات المحلية مثل أنواع الضرائب، مستوى الأجور، تكلفة الطاقة وغيرها، يمكن تخفيض هذه التكاليف من خلال إعادة تحديد مواقع المصانع، وأيضا الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من خلال أخذ المتغيرات المحلية الخاصة بموقع المشروع عين الاعتبار.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 334.

### 3. العوامل التنفيذية المؤثرة في التكاليف: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- أخذ الوقت بعين الاعتبار والمرتبط بأولوية الحصول على الميزة التنافسية.
- النسبة المئوية من الطاقة المستخدمة أو المستغلة، حيث أن التكاليف الثابتة كنسبة من إجمالي التكاليف يمكن تخفيضها من خلال زيادة حجم الإنتاج.
- الاختيارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية حيث أن المديرون يؤثرون في كفاءة التكاليف من خلال قراراتهم التشغيلية.
- تجديد وإصلاح أنشطة القيمة من أجل تخفيض التكاليف، حيث يتم ذلك من خلال إبداع طرق جديدة في مجال الهيكل، والأساليب التي يتم من خلالها الحصول على التميز في التكاليف عن طريق إعادة النظر في أنشطة القيمة هي:
- تبسيط عملية تصميم المنتجات.
- استبعاد الطرق التي تركز على منتج واحد حيوي، أي تنوع المنتجات.
- إعادة هندسة العمليات المحورية للعمل لتخفيض التكاليف.
- التغيير من أجل التبسيط مثل تخفيض الكثافة الرأسمالية وتبسيط العمليات التكنولوجية.
- استخدام البيع المباشر للحد من تكاليف الوسطاء.
- إعادة هيكلة التسهيلات الإنتاجية مثل لاتصال المباشر بالموردين العملاء وتخفيض تكاليف الإمداد.
- تحقيق درجة أكبر من التميز الاقتصادي من خلال التكامل الرأسي للأنشطة مقارنة بما يفعله المنافسين.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 336.

- التركيز على الخدمات المقدمة للعملاء، بشرط أن تكون هامة وتشبع حاجات العملاء والأسواق المستهدفة.

#### 4. مراقبة عوامل تطور التكاليف: لتحقيق التميز بتقليل التكاليف تعتمد

المؤسسة على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- مراقبة الحجم: يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف.
- مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة السابقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة أقل بشكل متواصل.
- مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها الذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة أقل.
- مراقبة التموقع: الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع، ص 104.

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

### خاتمة الفصل:

يمكن للكفاءات أن تساهم في خلق القيمة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية في عدة مجالات نذكر منها المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف، لذلك تعتبر الكفاءات أهم مورد في المؤسسة، نظرا أنها ذات طبيعة تراكمية، وفريدة يصعب تقليدها، ونظرا للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يجب عليها أخذ كل التدابير اللازمة للحفاظ عليها من جهة، وتنميتها وتطويرها باستمرار لمواكبة تلك التطورات السريعة، وهذا ما يجعلها تتميز عن منافسيها.

## الفصل التطبيقي:

نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي  
للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ودراسة تطبيقية.

## الفصل الخامس: نموذج مقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ودراسة تطبيقية.

### مقدمة:

للتعرف أكثر على واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودراسة العلاقة بينهما، قمنا باقتراح نموذج كمي لقياس هذه العلاقة ، لذلك قمنا بدراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، واعتمدنا في ذلك على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما هو المتغير المستقل في هذه الدراسة؟ وما هو المتغير التابع؟
- فيما تتمثل المتغيرات الوسيطة لهذه الدراسة؟
- ما هي الأداة المستعملة في الدراسة وما طرق قياسها؟
- ما هي خصائص مجتمع الدراسة؟
- ما مدى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؟ ما هي درجة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي المعادلات الرياضية التي تبين العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات ومجالات التميز، وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

من أجل محاولتنا الإجابة على هذه الأسئلة، سنتناول في هذا الفصل

ما يلي:

**المبحث الأول: النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي**

للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ومنهجية الدراسة.

III. النموذج المقترح للدراسة وخصائصه، مسلماته، ومزاياه.

IV. جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.**

III. التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة.

IV. التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية.

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.**

III. اختبار فرضيات الدراسة.

IV. تفسير ومناقشة واستخلاص النتائج.

## المبحث الأول: النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية ومنهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث النموذج المقترح للدراسة والإطار المنهجي المتبع في تحليل نتائج هذه الدراسة.

### 1. النموذج المقترح للدراسة، خصائصه، مسلماته، مزاياه.

#### 1-متغيرات النموذج:

نموذج الدراسة يتكون من متغير مستقل يتمثل في التسيير الاستراتيجي للكفاءات ومتغير تابع يتمثل في الميزة التنافسية، ومتغيرات أخرى وسيطية تتمثل في المتغيرات الديموغرافية، وذلك بافتراض أن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

#### 1 المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، حيث أنه يتكون من استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تنمية وتطوير الكفاءات، واختيار المقاربات الملائمة لتسيير الكفاءات.

- **استقطاب الكفاءات:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من أجل استقطاب

الكفاءات والحيازة عليها، إذ أن اكتساب الكفاءات والحيازة عليها يخلق قيمة إضافية للمؤسسة وبالتالي يعزز تميز كفاءاتها وذلك ما يخلق لها التميز.

- **تقييم الكفاءات:** يمثل كيفية تقييم المؤسسة للكفاءات وتحديد نقاط القوة

والضعف في كفاءاتها، وبالتالي معالجة نقاط الضعف والارتكاز على نقاط القوة لدى كفاءاتها واستغلالها يجعل الكفاءات تأخذ البعد الاستراتيجي في المؤسسة.

- **تنمية وتطوير الكفاءات:** يمثل كل ما تعده المؤسسة من برامج تدريبية وتكوينية لأجل رفع مستوى وتطوير كفاءاتها، بل وسد الثغرات الموجودة في الكفاءات وبالتالي تحسين الأداء من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة، وهذا ما يحقق للمؤسسة الجودة والإبداع في العمل ومواكبة التطورات في التكنولوجيا وغيرها من وسائل الإنتاج التقنية، ويثري معارفها العلمية والعملية.
- **المقاربات الكفاءات:** يمثل اختيار المقاربات الملائمة ضرورة لتسيير الكفاءات.

## (2) المتغير التابع:

- المتغير التابع في هذه الدراسة يتمثل في الميزة التنافسية ، ويتكون من مجالات التميز الآتية:
- **المعرفة:** يمثل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بالمعرفة، ومن المتوقع أن تكون هناك علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والتميز بالمعرفة، إذ أن هذه الأخيرة تعتبر أحد مكونات الكفاءة.
  - **التكنولوجيا:** يمثل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بالتكنولوجيا واكتساب الكفاءات اللازمة لمسايرتها، من المتوقع أن تكون هناك علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالتكنولوجيا، حيث أن امتلاك التكنولوجيا لا يكون كافي بل يجب أن يرافقه أفراد متمكنين ذوي قدرة على التحكم ومواكبة التطور السريع للتكنولوجيا.
  - **الجودة:** يمثل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بالجودة والحرص عليها في جميع مراحل الإنتاج من خلال ترسيخها لدى

- العاملين وتشجيع والأفكار المبدعة لديهم، من المتوقع أن تكون هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل وبين تحقيق التميز بالجودة.
  - **الإبداع:** يمثل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بالإبداع وذلك باكتساب أفراد مبدعة في العمل، وهنا أيضا نتوقع علاقة طردية بين المتغير المستقل وتحقيق التميز بالإبداع، حيث أن هذا الأخير ينتج من عمل الفرد الكفاء، وذلك من خلال تطوير مهاراته وتنميتها وحرص المؤسسة على ذلك.
  - **تقليل التكاليف:** يمثل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بتقليل التكاليف وذلك باعتماد المؤسسة على كفاءاتها الفردية وكفاءة مسيرها، من المنتظر أن تكون هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل وتحقيق التميز بتقليل التكاليف.
- (3) المتغيرات الوسيطة:**

المتغيرات الوسيطة لا تأثر في المتغير التابع بصفة مباشرة ومن الممكن أن تكون ذات علاقة سلبية مع المتغير التابع، وتتمثل هذه المتغيرات في هذا النموذج في المتغيرات الديموغرافية، وهي كالاتي:

- **الجنس:** من المتوقع في هذه الدراسة بأن لا يكون لمتغير الجنس أي تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لأنه لا يوجد أي فرق بين الجنسين، إذن من المتوقع أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة في المتغير التابع لمتغير الجنس.
- **المؤهل العلمي:** يلعب المستوى التعليمي للمسير دورا وسيطا في التأثير على كفاءته ومنه يمكن للمؤهل العلمي أن يخلق فروقات ذات دلالة في المتغير التابع، إذن من المتوقع أن تكون العلاقة ايجابية بين هذا المتغير والميزة التنافسية.

- **سنوات الخبرة:** تعتبر سنوات الخبرة للمسير متغيرا وسيطا لأنها ليست على علاقة مباشرة بالمتغير التابع، من الممكن أن تكون الخبرة ذات علاقة وطيدة بالكفاءة، إلا أنها لا يمكن أن تخلق قيمة ذات دلالة في الميزة التنافسية، إذن من المتوقع أن تكون هناك علاقة سلبية بين هذا المتغير والميزة التنافسية.

- **قطاع المؤسسة:** يعتبر قطاع المؤسسة متغيرا وسيطا وذلك لعدم ارتباطه مباشرة بالمتغير التابع، إلا أنه من الممكن أن تكون هناك فروقات ذات دلالة في الميزة التنافسية، حيث أن المجال الذي تنشط فيه المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز إما بالمعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، أو تقليل التكاليف، أو في كل مجالات التميز، لذلك من المتوقع أن تكون هناك علاقة ايجابية بين هذا المتغير والمتغير التابع.

- **حجم العمالة بالمؤسسة:** حجم العمالة في المؤسسة يحدد حجم المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أمر ضروري مهما كان حجمها، لذلك من المتوقع أن هذا المتغير لا يكون له فروقات ذات دلالة على المتغير التابع.

باستعراض عناصر النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية يتبين احتوائه على أربعة عشرة متغير، حيث أن المتغير المحوري في هذا النموذج يمثل التسيير الاستراتيجي للكفاءات، حيث يتم دراسة بعض مراحلها وتحليلها ووصفها كما هي في أرض الواقع والمتمثلة في:

- استقطاب الكفاءات.

- تقييم الكفاءات.

- تطوير وتنمية الكفاءات.

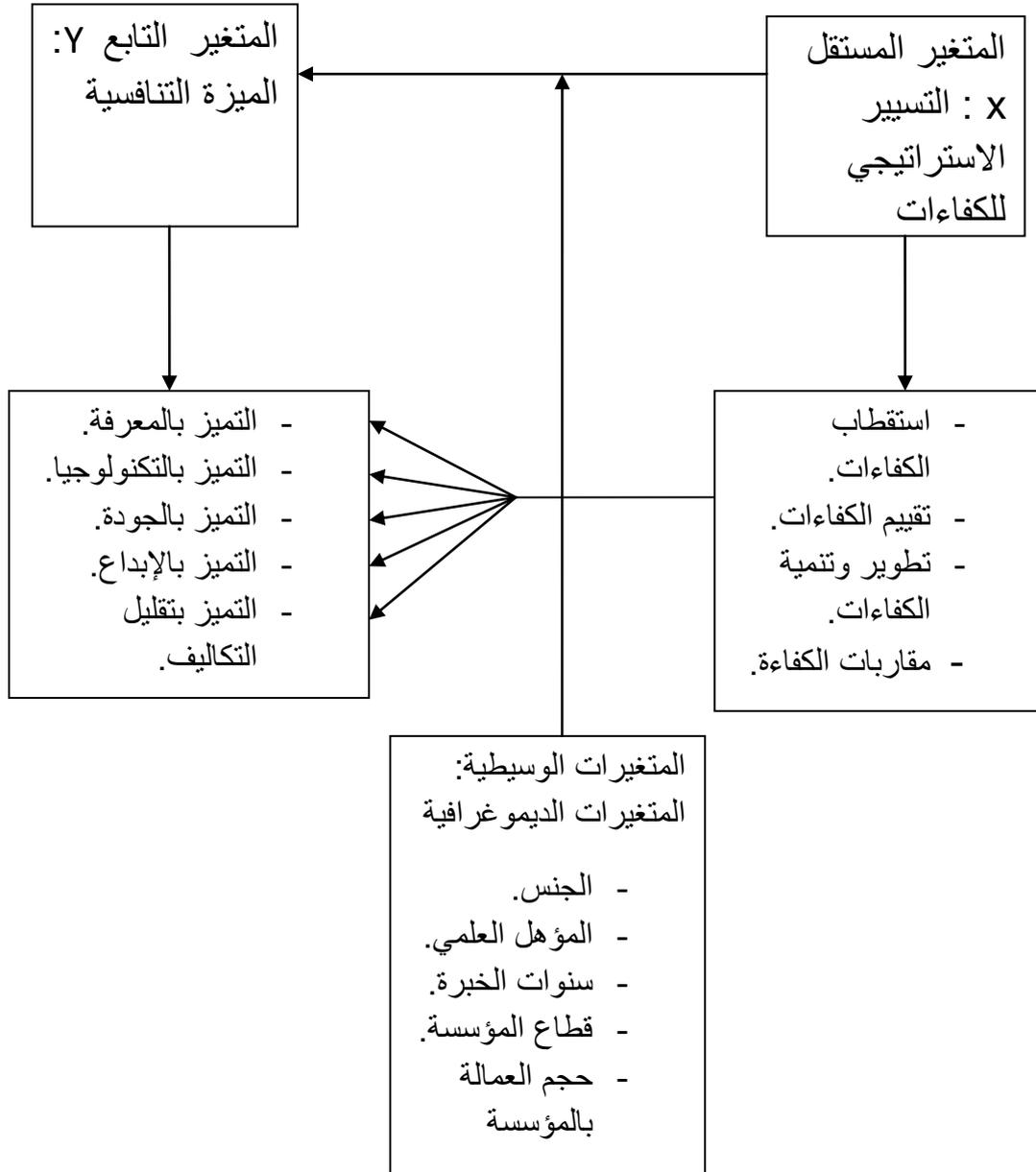
- و المقاربات الملائمة لتسيير الكفاءات.

أما الميزة التنافسية فتتمثل المتغير التابع، ويتم دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز من خلال مجالات التميز: المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف، إذن سيتم دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على كل من المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف، وبالتالي دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية

أما المتغيرات الوسيطة المتمثلة في جنس المسير، المؤهل العلمي له، وسنوات خبرته، قطاع المؤسسة، وحجم عمالة المؤسسة، فيفترض قياس تأثيرها على الميزة التنافسية.

إذن بافتراض أن تبني المؤسسة للتسيير الاستراتيجي للكفاءات يخلق لها قيمة من مواردها الداخلية غير الملموسة، تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يحتم على المؤسسة كيفية الحصول والمحافظة عليها، وكيفية استغلال هذه الموارد غير الملموسة ذات القيمة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، والشكل الموالي رقم(13) يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم(13): نموذج دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2- خصائص، مسلمات، ومزايا النموذج المقترح.

### 1. خصائص النموذج:

يتصف النموذج المقترح للدراسة بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- (1) أنه نموذج مبدئي تخضع علاقاته المفترضة بين متغيراته للتعديل وفقا لنتائج الدراسة، من خلال إضافة أو حذف بعض المتغيرات.
- (2) أن مكونات هذا النموذج تم اختيارها وفقا للعرض النظري للبحث الذي تطرقنا إليه.
- (3) أن اختيار المتغير التابع والمستقل والعلاقة بينهما علاقة افتراضية.
- (4) هذا النموذج يؤكد أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على الميزة التنافسية.
- (5) هذا النموذج تفسيري يوضح أثر المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة على المتغير التابع.
- (6) دراسة أثر المتغير المستقل على تحقيق التميز بالمعرفة.
- (7) دراسة أثر المتغير المستقل على تحقيق التميز بالتكنولوجيا.
- (8) دراسة أثر المتغير المستقل على تحقيق التميز بالجودة.
- (9) دراسة أثر المتغير المستقل على تحقيق التميز بالإبداع.
- (10) دراسة أثر المتغير المستقل على تحقيق التميز بتقليل التكاليف.
- (11) دراسة فروقات المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع.
- (12) الهدف النهائي من هذا النموذج هو وصف التسيير الاستراتيجي للكفاءات من وجهة نظر مسيري المؤسسات، ودراسة أثره على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وإيجاد نوع العلاقة بينهما.
- (13) دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية.

## 2. مسلمات النموذج:

يقوم هذا النموذج المقترح على مجموعة من المسلمات منها:

- (1) قيام المؤسسة باستقطاب الكفاءات وتقييمها وتنميتها وتطويرها لتأخذ البعد الاستراتيجي في المؤسسة.
- (2) قناعة المؤسسة بالتميز من خلال اكتسابها للمعرفة، والجودة، والتكنولوجيا، وحيازتها على الأفراد المبدعة، وأن تقليل التكاليف يحقق لها التميز.
- (3) لا يوجد تأثير للعامل الزمني في متغيرات هذا النموذج.
- (4) ارتباط تحقيق الميزة التنافسية بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات.
- (5) تبني المؤسسة للتسيير الاستراتيجي للكفاءات يحقق لها الميزة التنافسية، وبالتالي عليها الحفاظ على مواردها غير الملموسة وكيفية استغلالها يخلق لها قيمة اقتصادية تميزها عن منافسيها.
- (6) الكفاءة تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التميز في المجالات التالية: المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، تقليل التكاليف.
- (7) يوجد بعض الفروقات ذات الدلالة للمتغيرات الوسيطة على الميزة التنافسية.

## 3. مزايا النموذج

يتميز هذا النموذج ببعض المزايا النسبية وأهمها:

- (1) يتميز هذا النموذج بحدود معينة فهو يدرس العلاقة الموجودة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.
- (2) يتميز هذا النموذج بدراسة متغيرات اقتصادية المتمثلة في التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية، ومتغيرات غير اقتصادية والمتمثلة في المتغيرات الوسيطة.

(3) بني النموذج على العرض النظري لمتغيرات الدراسة، حيث أن مراحل تسيير الاستراتيجي للكفاءات تتمثل في استقطابها تقييمها وتطويرها، واختيار المقاربات التي تركز عليها الكفاءات ومجالات التميز تتمثل في المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، وتقليل التكاليف.

(4) تبني المؤسسة للتسيير الاستراتيجي للكفاءات يحقق لها الميزة التنافسية.

(5) هذا النموذج يتميز بالبساطة وسهولة التطبيق والدراسة.

## II. جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية.

### 1- منهج وتصميم الدراسة الميدانية:

#### 1. هدف ومنهج الدراسة:

(1) **هدف الدراسة الميدانية:** تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحقيق هدفين أولهما، هو الاطلاع على واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل ووصف البيانات المحصل عليها نستطيع معرفة مدى وجود استقطاب، تقييم، وتطوير الكفاءات، وما المقاربة الملائمة لتسيير الكفاءات، من جهة، ومدى اهتمام المؤسسة بتحقيق التميز عن منافسيها لضمان على الأقل ثبات حصتها في السوق من جهة ثانية، وثانيهما: هو اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها، واختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من جهة، والعلاقة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع من جهة أخرى، وهل يوجد هناك تأثير بين المتغيرات أم لا، حيث أن هذه الاختبارات تهدف إلى التأكد من صحة العلاقة المفترضة الموضحة في النموذج المقترح

(2) **منهج الدراسة:** بالنظر إلى طبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، ومن أجل الإجابة على

الإشكالية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتوزيع استبيان على مسيري هذه المؤسسات.

**(3) الوصف:** يقوم على تفسير القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل لها يقوم على الحقائق المرتبطة بها<sup>1</sup>، وقد اعتمدنا على على خاصية الوصف للتعرف على خصائص أفراد العينة من جهة، وعلى معالم متغيرات الدراسة من جهة ثانية، وتحديد أسباب وجودها على صورتها، وطبيعة العلاقة بين المتغيرات.

## 2. حدود ومجتمع الدراسة

**(1) حدود الدراسة:** تمت هذه الدراسة في حدود زمنية، مكانية، نستعرضها كالآتي:

- **الحدود الزمنية:** من أجل الحصول على بيانات نستطيع من خلالها اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة على الإشكالية، فرضت علينا الظروف المحيطية وطبيعة البحث استغراق سنة 2016 لبناء الاستبيان الملائم لجمع البيانات من جهة وتوزيعه على المؤسسات من جهة ثانية.

- **الحدود المكانية:** لغرض دراسة أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية، قمنا باختيار عينة مكونة من 60 مؤسسة اقتصادية لولاية سعيدة، في مختلف القطاعات.

**(2) مجتمع الدراسة:** الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي المسيرين، لذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على مسيري المؤسسات، وقد تم تحديد هذا المجتمع للأسباب التالية:

<sup>1</sup> نوال رويل، " القيادة وتسيير الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط2009، ص36.

- طبيعة الدراسة والعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، تكون على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.
- الحصول على الكفاءات وكيفية الحفاظ عليها واستغلالها لاكتساب كفاءات نادرة تحقق لها ميزة تنافسية من مسؤولية مسيري المؤسسات.
- تحقيق الميزة التنافسية يخص إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تهتما كثيرا نظرة المسير لهذا البعد الاستراتيجي.
- التسيير الاستراتيجي للكفاءات يبنى من الإدارة العليا، وبالتالي توفير كل الإمكانيات والوسائل للحفاظ على الكفاءات واستغلالها، وهنا نحتاج إلى كفاءة وخبرة المسيرين.

## 2- جمع البيانات وصدق أداة الدراسة:

لجمع البيانات الضرورية للدراسة قمنا بتوزيع استبيان(الملحق رقم 01 ) على مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، حيث كانت العينة مكونة من 60 مؤسسة استرجعت منها 50 استبيان، اثنين منهما ألغيتا، وبالتالي تم الحصول على 48 استبيان، أي 48 مؤسسة اقتصادية في ولاية سعيدة، حيث أخذنا هذه العينة بشكل عشوائي، من مجموع 80 مؤسسة اقتصادية بالولاية، في قطاعات متعددة، وفيما يلي أداة جمع البيانات، وطرق قياس صدقها:

### 1. أداة جمع البيانات

قمنا بتقسيم الاستبيان (الملحق رقم 01) إلى المعلومات الخاصة بالمسير، المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ومحورين أساسيين للدراسة كما يلي:

**(1) المعلومات الخاصة بالمسير :** تناولنا فيها أسئلة مغلقة تتضمن جنسه، المؤهل العلمي إن كان لديه بكالوريا، ليسانس، دراسات عليا أو لديه غير

ذلك، وسنوات خبرته في منصب المسير إن كانت من 01 إلى 05 سنوات، من 06 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة أو أكثر من 15 سنة.

**(2) المعلومات الخاصة بالمؤسسة:** تناولنا فيها قطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تناولنا القطاعات التالية: صناعة، صناعة الكترونية وكهر ومنزلية، تجارة، النقل، بناء وأشغال عمومية، إعلام واتصال، نشاطات تحويلية، الفنادق، خدمات مالية، أو أخرى مع التحديد وحجم العمالة بها من 01 إلى 09، من 10 إلى 50، من 51 إلى 250، أو أكثر من 250.

**(3) المحور الأول(التسيير الاستراتيجي للكفاءات) :** يتكون هذا المحور من 28 سؤال مقسمة بين 4 محاور فرعية وهي: استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير وتنمية الكفاءات، ومقاربات الكفاءات.

**(4) المحور الثاني(تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات):** يتكون هذا المحور من 29 سؤال مقسمة بين 5 محاور فرعية وهي: التميز بالمعرفة، التميز بالتكنولوجيا، التميز بالجودة، التميز بالإبداع، والتميز بتقليل التكاليف.

**(5) بالإضافة إلى سؤال الحصة في السوق لمعرفة إن كانت المؤسسة تحافظ على حصتها في السوق في ظل المنافسة أم تزيدها، أم تتناقص.**

ولقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي حيث يعتبر الأنسب والأكثر استعمالاً، وذلك لسهولة استخدامه، وتوازن دراجاته، وترجمت الاستجابات موضحة في الجدول التالي رقم(02):

## الجدول رقم(02): درجات مقياس Likert الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

قمنا باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM spss statistic v 20) لتحليل ووصف البيانات التي جمعت، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

- للتأكد من صدق وثبات البيانات التي احتوتها قائمة الاستبيان الموجهة للمسيرين استخدمنا معادلة Alpha Cronbaches، حتى تكون الدراسة تطابق المجتمع.
- لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة استخدمنا kolmogorov-smirnov وقمنا بالتمثيل البياني لذلك.
- استعمال النسب والأعمدة البيانية للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها وبالتالي دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- استعمالنا teste – t لدراسة أثر متغير الجنس على الميزة التنافسية.

- استعملنا اختبار ANOVA لدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية الأخرى على المتغير التابع.

### 3. صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات<sup>1</sup>.

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل ألفا-كرونباخ Alpha Cronbaches، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويحسب بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث أن:

K: يمثل عدد الأسئلة.

$\sigma_{yi}^2$ : تمثل الانحراف المعياري للسؤال i.

$\sigma_x^2$ : تمثل الانحراف المعياري لكل الإجابات.

والجدول التالي رقم (03) يوضح نتائج ثبات وصدق الاستبيان لهذه

الدراسة:

<sup>1</sup> غيث البحر و د- معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistic"، مركز سير للدراسات الإحصائية، ص 14  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 14، 15.

### الجدول رقم(03): نتائج ثبات وصدق الاستبيان.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.852	0.726	08	استقطاب الكفاءات
0.911	0.831	06	تقييم الكفاءات
0.937	0.879	08	تنمية وتطوير الكفاءات
0.850	0.723	06	مقاربات الكفاءة
<b>0.944</b>	<b>0.893</b>	<b>28</b>	<b>التسيير الاستراتيجي للكفاءات</b>
0.9	0.810	06	التميز بالمعرفة
0.903	0.817	06	التميز بالتكنولوجيا
0.861	0.742	06	التميز بالجودة
0.957	0.916	06	التميز بالإبداع
0.927	0.860	05	التميز بتقليل التكاليف
<b>0.962</b>	<b>0.926</b>	<b>29</b>	<b>تحقيق الميزة التنافسية</b>
<b>0.973</b>	<b>0.947</b>	<b>57</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل  $\alpha$  Cronbaches

لمحور الرئيسي الأول الذي يمثل المتغير المستقل أي التسيير الاستراتيجي للكفاءات هو 0.893، حيث أن معامل محور استقطاب الكفاءات 0.726، محور تقييم الكفاءات 0.831، محور تطوير وتنمية الكفاءات 0.879، محور مقاربات الكفاءة 0.723، أما المحور الرئيسي الثاني الذي يمثل المتغير التابع أي تحقيق الميزة التنافسية فكان 0.926، حيث أن محور التميز بالمعرفة هو 0.810، ومحور التميز بالتكنولوجيا 0.817، محور

التميز بالجودة 0.742، محور التميز بالإبداع 0.916، محور التميز بتقليل التكاليف 0.860، ومن خلال الجدول نلاحظ أن معامل Alpha Cronbaches للاستبيان ككل هو 0.947، وتعتبر هذه النتائج جيدة ومطمئنة جدا لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث أنها أكبر من النسبة المقبولة 0.6.

#### 4. اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نستخدم اختبار كولمجروف – سمرنوف كما يلي:

##### أ - اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل:

نتائج اختبار كولمجروف – سمرنوف لبيانات المتغير المستقل موضحة في الجدول رقم (04) كما يلي:

**الجدول رقم(04): اختبار kolmogorov-smirnov للمتغير المستقل.**

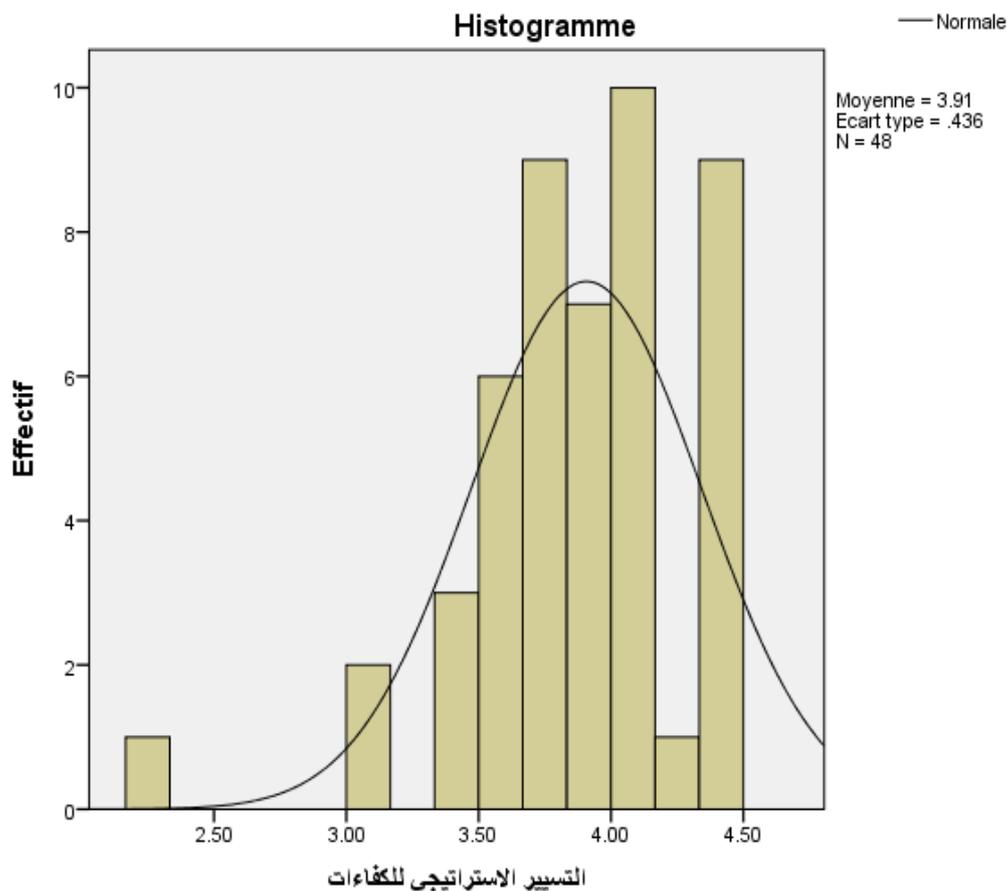
المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
استقطاب الكفاءات	1.332	0.058
تقييم الكفاءات	0.753	0.622
تطوير وتنمية الكفاءات	0.887	0.411
اختيار المقاربات الملائمة لتسيير الكفاءات	1.242	0.091
المحور: التسيير الاستراتيجي للكفاءات	0.758	0.613

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للتسيير الاستراتيجي للكفاءات هي 0.613 وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرات هذا المتغير كانت: استقطاب الكفاءات 0.058، تقييم الكفاءات 0.622، تطوير وتنمية الكفاءات 0.411، مقاربات الكفاءة 0.091، هذه النتائج موضحة في الشكل الموالي رقم(14):

## الشكل رقم(14): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير

### المستقل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

### ب- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع:

نتائج اختبار كولمجروف – سمرنوف لبيانات المتغير التابع موضحة

في الجدول رقم(05) كما يلي:

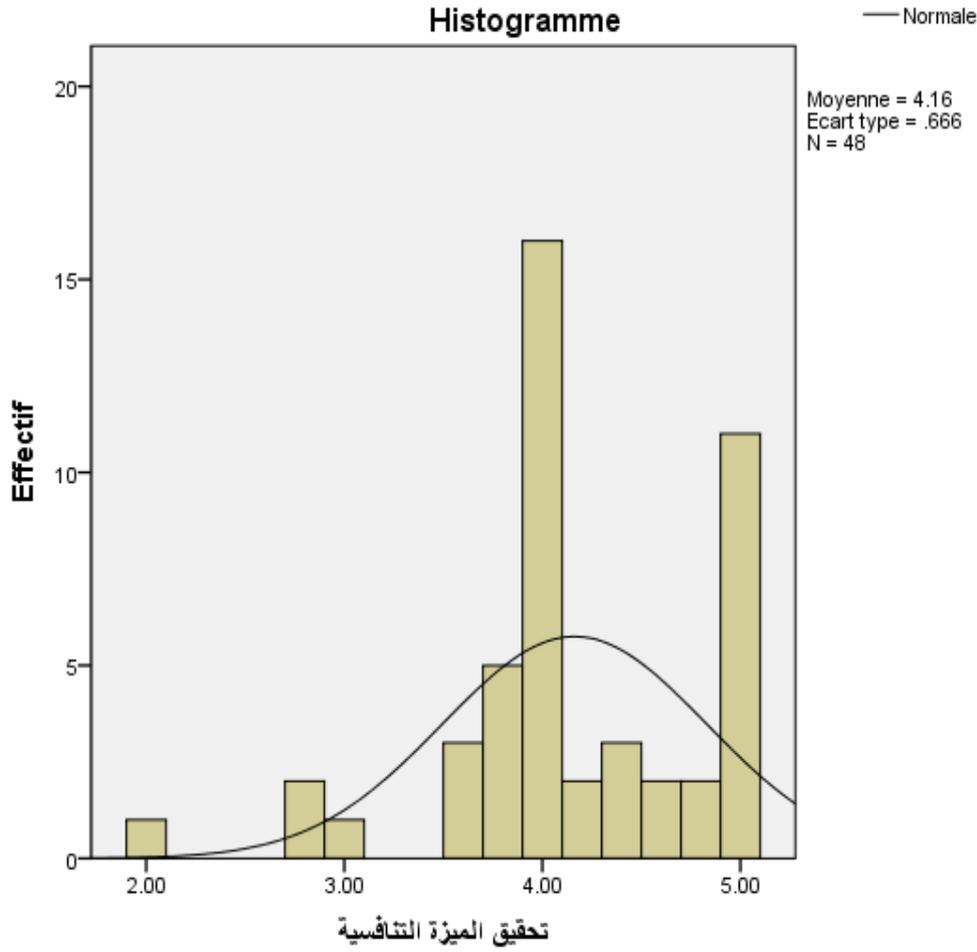
**الجدول رقم(05): اختبار kolmogorov-smirnov للمتغير التابع.**

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
التميز بالمعرفة	1.242	0.091
التميز بالتكنولوجيا	1.042	0.245
التميز بالجودة	1.401	0.039
التميز بالإبداع	1.191	0.117
التميز بتقليل التكاليف	1.245	0.090
المحور ككل: تحقيق الميزة التنافسية	1.245	0.090

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) لمتغير التميز بالجودة أقل من 0.05، إلا أننا نفترض أنه يتبع التوزيع الطبيعي لأن العينة أكبر من 30، أما المتغيرات الأخرى كلها أكبر مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05 كما يلي: التميز بالمعرفة 0.091، التميز بالتكنولوجيا 0.245، التميز بالإبداع 0.117، التميز بتقليل التكاليف 0.090، على العموم نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للمتغير التابع تبلغ 0.090 أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن بيانات هذا المتغير تخضع للتوزيع الطبيعي، نوضح هذه النتائج في الشكل البياني رقم(15) كما يلي:

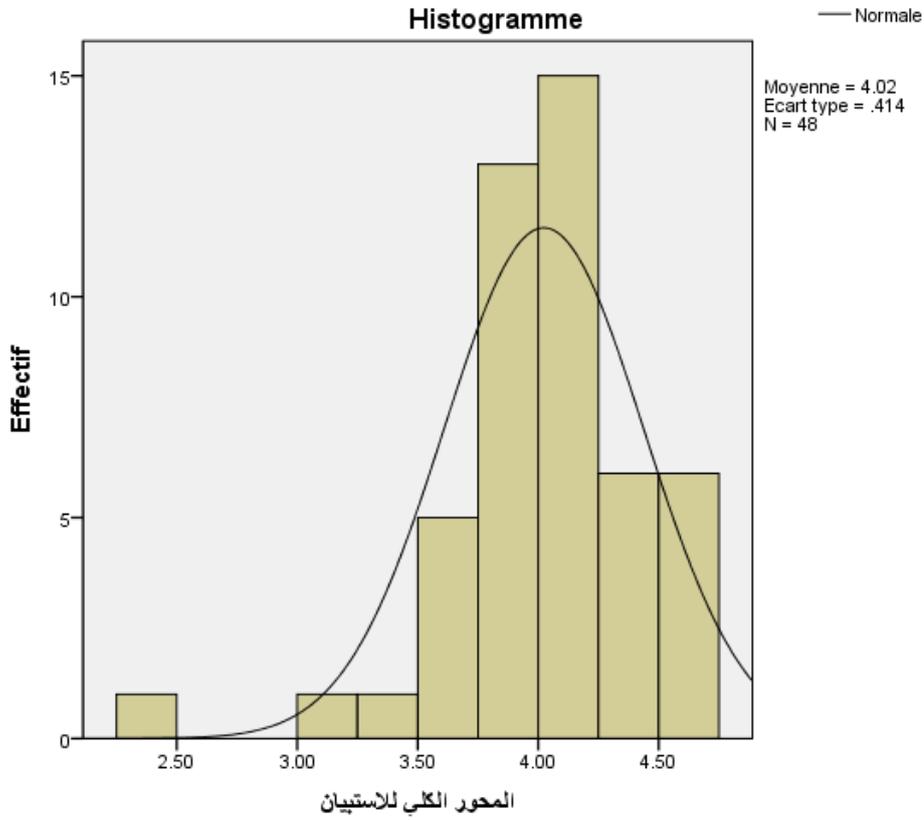
الشكل رقم(15): يوضح التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

أما بالنسبة لبيانات الاستبيان ككل فكانت قيمة Z 0.968، أما قيمة مستوى الدلالة (sig) هي 0.305 إذن بيانات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، وهذه النتائج موضحة في الشكل البياني رقم(16) كما يلي:

الشكل رقم(16): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للاستبيان ككل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

إذن بهذه النتائج يمكن تعميم نتائج دراسة هذه العينة على المجتمع، وهذا يعني أنه إذا أخذنا عينة أخرى من هذا المجتمع سنجد نفس النتائج.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

### 1. التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة.

سنتناول تحليل ووصف المعلومات الخاصة بالمسير والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، باستعمال النسب المئوية والتكرارات، الجداول والتمثيل البياني، مما يساعدنا على وصف خصائص مجتمع الدراسة.

#### 1 - التحليل الوصفي للمتغيرات الخاصة بمسير المؤسسة.

##### 1. تحليل البيانات المتعلقة بالجنس

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالجنس، وفحص النتائج المحصل عليها وجدنا أن عدد الذكور لأفراد العينة بلغ 44 بنسبة 91.7%، بينما كان عدد الإناث 4 بنسبة 8.3%، وبالتالي نستنتج أن معظم مسيري المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة هم ذكور، إذن من بين كل 48 مسير نجد 44 ذكرا والباقي إناث، هذه النتائج تبين استحواذ الذكور على مهنة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لهذا المجتمع، هذه النتائج موضحة في الجدول رقم(06) كما يلي:

#### الجدول رقم(06): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس.

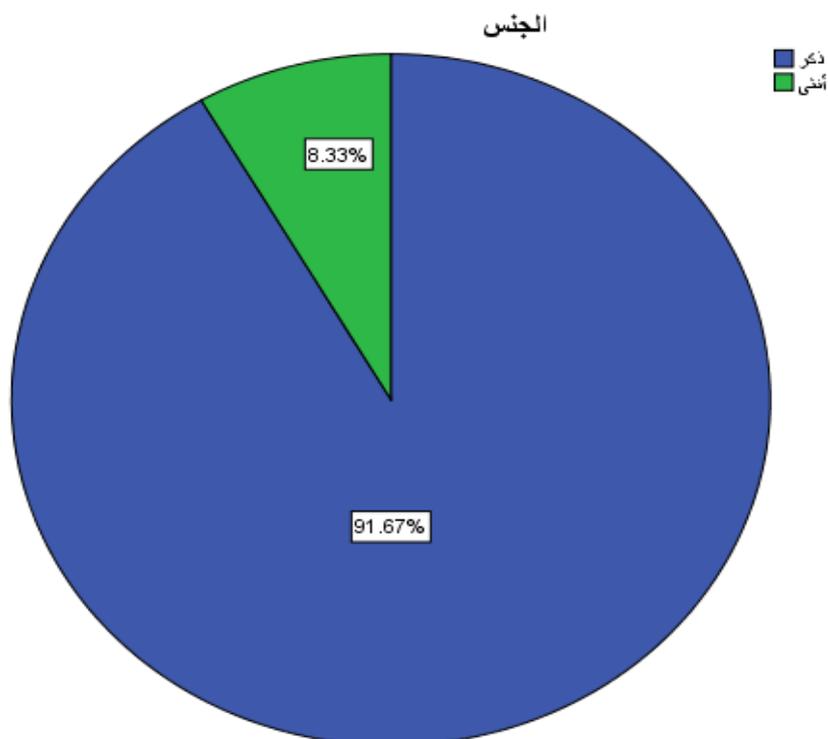
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	44	91.7%
أنثى	4	8.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

لتوضيح هذه النتائج المحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في

الشكل رقم(17) كما يلي:

## الشكل رقم(17): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي.

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي، نلاحظ أن أعلى نسبة هي للأفراد المحصلين على شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 18 فرد من العينة بنسبة 37.5%، وبلغ عدد الأفراد الذين لهم دراسات عليا 10 بنسبة 20.8%، أما المحصلين على بكالوريا فكان عددهم 09 بنسبة 18.8%، أما المستويات الأخرى فبلغ عددهم 11 بنسبة 22.8% وكان معظمهم محصلين على شهادة الكفاءة المهنية، إذن من بين كل 48 مسير نجد: 18 مسير متحصل على شهادة ليسانس، و 10 لديهم دراسات عليا، و 09 لديهم فقط بكالوريا، أما 11 مسير تختلف مستوياتهم

التعليمية، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد بنسبة 58.3% أي أكثر من نصف العينة لديهم مؤهل علمي، والجدول التالي رقم(07) يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي:

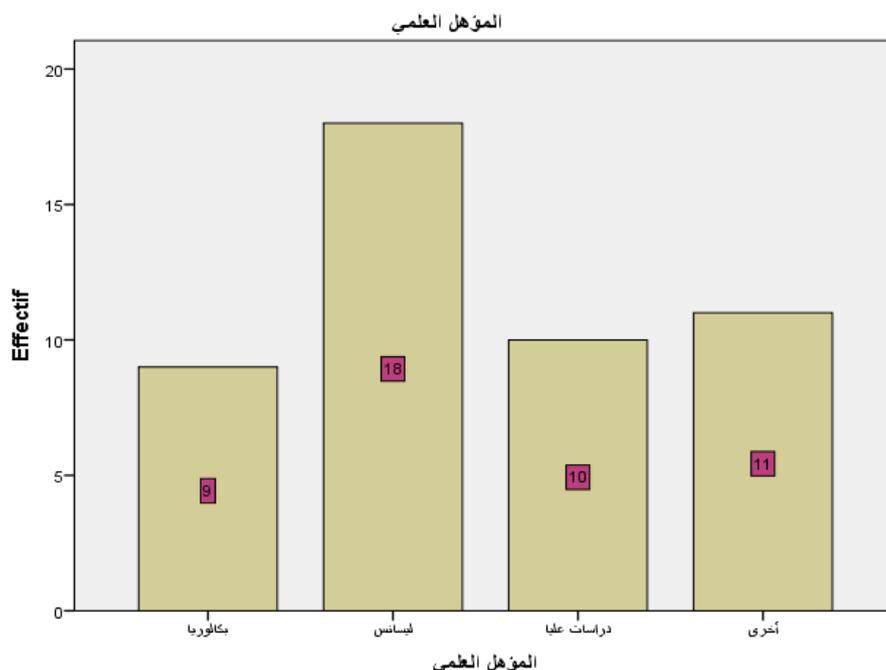
**الجدول رقم(07): تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي.**

النسب	عدد الأفراد	المؤهل العلمي
18.8%	09	بكالوريا
37.5%	18	ليسانس
20.8%	10	دراسات عليا
22.9%	11	أخرى
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

حتى يتضح الأمر أكثر، قمنا بترجمة هذه النتائج في التمثيل البياني الموضح في الشكل رقم(18) باستعمال الأعمدة البيانية بناء على مخرجات برنامج spss v 20 كما يلي:

### الشكل رقم(18): التحليل البيانات المتعلقة بالموهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### 3. تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة.

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة للمسير أن المسيرين الذين لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات و من 11 إلى 15 سنة هم الأكبر في العينة، حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 29.2%، و 13 فرد بنسبة 27.1% على التوالي، نلاحظ هناك تقارب في النسبتين، وذلك يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة، بينما عدد الأفراد ذوي الخبرة من 01 إلى 05 سنوات بلغ 11 بنسبة 22.9%، هذه النسبة تدل على أنه إما يكون من ذوي المشاريع الجديدة أو أنهم محصلين على وظيفة المسير خلال خمس سنوات فقط، أما الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فبلغ 10 أفراد بنسبة 20.8%، وهذه النسبة لا بأس بها من العينة، إذن من بين كل 48 مسير نجد: أن 11 مسير لديهم من 01 إلى 05 سنوات خبرة، و 14 مسير لديهم من 06 إلى 10 سنوات خبرة، و 13 مسير لديهم من 11 إلى

15 سنة خبرة، و 10 مسيرين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، على العموم يمكن القول أن هذه العينة يتسم أفرادها بالخبرة، والنتائج موضحة في الجدول رقم(08) كما يلي:

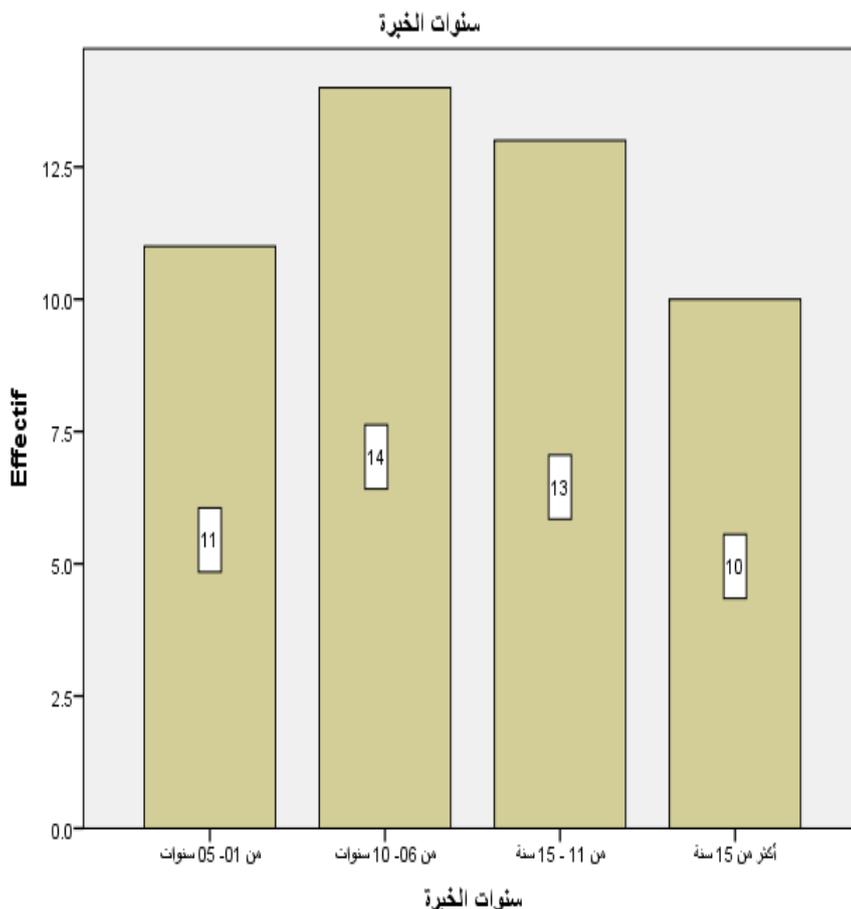
**الجدول رقم(08):تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة**

النسبة	عدد الأفراد	سنوات الخبرة
22.9%	11	من 01 – 05 سنوات
29.2%	14	من 06 – 10 سنوات
27.1%	13	من 11 – 15 سنة
20.8%	10	أكثر من 15 سنة
100%	48	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

إذن يمكن القول أن خبرة أفراد العينة من 06 سنوات فأكثر في وظيفة المسير تمثل 77.1%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في وظيفة المسير تفوق 06 سنوات، ومنه في كل 48 مؤسسة اقتصادية نجد نسبة 77.1% مسيريهما لديهم خبر تفوق 6 سنوات، ولتوضيح النتائج المدونة في الجدول أعلاه، وبالإستعانة بمخرجات spss v 20 استعملنا الأعمدة البيانية كما هو موضح في الشكل التالي رقم(19) الذي يوضح التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة كما يلي:

## الشكل رقم(19): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

### 2 - التحليل الوصفي للمتغيرات الخاصة بالمؤسسة.

#### 1. تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة.

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة، نلاحظ أن القطاع المسيطر في هذه العينة هو بناء والأشغال العمومية، حيث بلغ عدد مؤسسات هذا القطاع 14 مؤسسة بنسبة 29.2%، وهذا راجع إلى بيئة ولاية سعيدة، أما المؤسسات ذات الخدمات المالية فبلغ عددهم 8 مؤسسات بنسبة 16.7%، أما المؤسسات التجارية فبلغ عددها 6 بنسبة 12.5%، أما عدد المؤسسات في كل من القطاعين الصناعة والإعلام والاتصال 5 بنسبة 10.4%، أما النشاطات التحويلية والفندقة فبلغ عدد

المؤسسات 3 بنسبة 6.3%، أما النقل والصناعة الالكترونية والكهرومنزلية فكانت مؤسسة واحدة بنسبة 2.1%، أما نسبة 4.2% فكانت تمثل المؤسسات من قطاعات أخرى، وجدنا أنهما مؤسستين في القطاع السياحي، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول رقم(09) كما يلي:

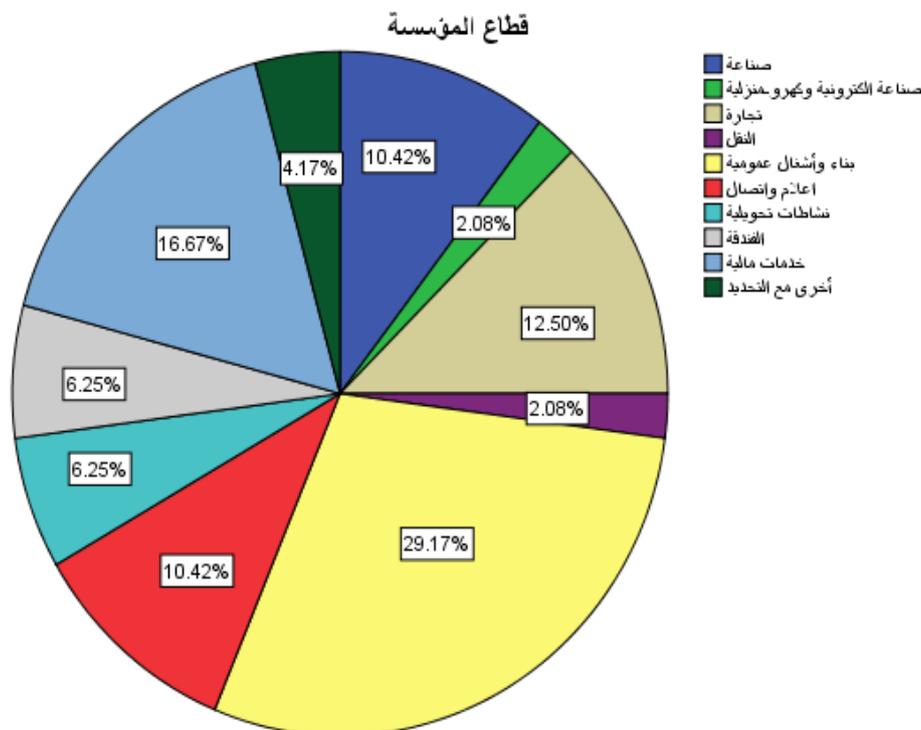
**الجدول رقم(09): تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة**

النسبة	عدد المؤسسات	قطاع المؤسسة
10.4%	05	صناعة
2.1%	01	صناعة الكترونية وكهرو- منزلية
12.5%	06	تجارة(توزيع)
2.1%	01	النقل
29.2%	14	بناء والأشغال العمومية
10.4%	05	إعلام واتصال
6.3%	03	نشاطات تحويلية
6.3%	03	الفندقة
16.7%	08	خدمات مالية
4.2%	02	أخرى مع التحديد
100%	48	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

إذن من بين كل 48 مؤسسة نجد أن عدد المؤسسات الصناعية هو 05 وكذلك الإعلام والاتصال، ومؤسسة واحدة صناعة الكترونية وكهرومنزلية وأخرى في النقل، بينما تبلغ التجارة 06 مؤسسات، أما البناء والأشغال العمومية فتأخذ المؤسسات حصة الأسد بـ 14 مؤسسة، أما النشاطات التحويلية فتبلغ 03 مؤسسات كما هو الأمر بالنسبة للفندقة، أما المؤسسات ذات الخدمات المالية فتبلغ 08 مؤسسات، فحين نجد مؤسستين ذات قطاع مختلف. النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ممثلة في الشكل الموالي رقم(20) بناء على مخرجات spss v 20، الذي يمثل تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة:

الشكل رقم (20): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

2. تحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة:

نلاحظ من خلال تحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة أن عدد المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين 01 إلى 09 عمال هو 14 مؤسسة بنسبة 29.2%، أما التي يتراوح عدد عمالها بين 10 إلى 50 عامل بلغ 13 مؤسسة بنسبة 27.1%، أما التي يتراوح عدد عمالها بين 51 إلى 250 عامل فبلغ 16 مؤسسة بنسبة 33.3%، وأخيرا بلغ عدد المؤسسات التي لها أكثر من 250 عامل بـ 05 مؤسسات بنسبة 10.4%، هذه النتائج ملخصة في الجدول الآتي رقم (10):

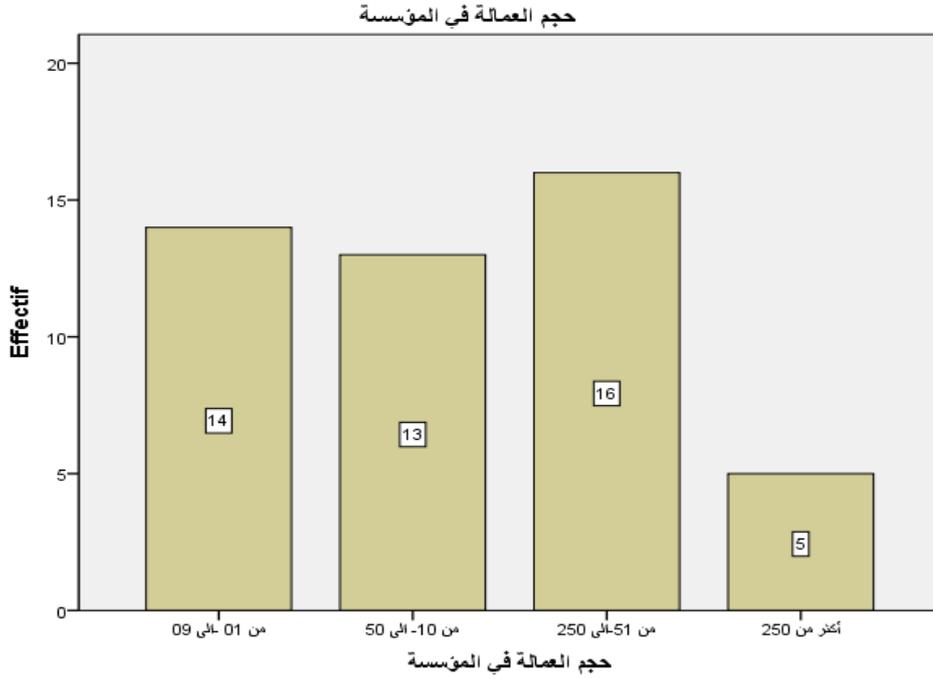
### الجدول رقم(10): تحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة

النسب	عدد المؤسسات	حجم العمالة بالمؤسسة
%29.2	14	من 01- 09
%27.1	13	من 10 – 50
%33.3	16	من 51- 250
%10.4	05	أكثر من 250
%100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

إذن من بين كل 48 مؤسسة نجد أن 14 مؤسسة مصغرة، حيث يتراوح عدد عمالها بين 01 إلى 09 عمال، و 13 مؤسسة صغيرة يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 50 عامل، و 16 مؤسسة يتراوح عدد عمالها من 51 إلى 250 عامل، بينما عدد المؤسسات التي يبلغ عدد عمالها أكثر من 250 عامل فبلغ 05 مؤسسات، إذن مؤسسات هذه العينة هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة بنسبة 89.6%، و 10.4% عبارة عن مؤسسات كبيرة، هذا ما يفسر طابع المؤسسة الجزائرية حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل 98% في الجزائر، النتائج المبينة في الجدول أعلاه موضحة في الشكل الموالي رقم ( 21) الذي يوضح التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة:

## الشكل رقم(21): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

في الأخير ومن خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة للدراسة، نستخلص خصائص المجتمع التالية:

- تستحوذ نسبة الذكور في وظيفة المسير بنسبة 91.7%.
- يمتلك مسيري مؤسسات المجتمع مؤهل علمي جيد بنسبة 58.3%، ما بين الحاصلين على شهادة ليسانس ودراسات عليا.
- يتصف مسيري مؤسسات هذا المجتمع بالخبرة، حيث تبلغ خبرتهم من 06 سنوات فأكثر بنسبة 77.1%.
- يستحوذ قطاع بناء وأشغال عمومية بنسبة 29.2%، والخدمات المالية بنسبة 16.7%، وتبلغ المؤسسات التجارية نسبة 12.5%، بينما 10.4% لقطاعي الصناعة والإعلام والاتصال، أما باقي القطاعات فتتراوح ما بين 2% إلى 6%.

- تعتبر مؤسسات هذا المجتمع صغيرة ومتوسطة بنسبة 89.6%،

وذلك بالأخذ بعين الاعتبار قانون الجزائري في تصنيفها حسب

الجريدة الرسمية رقم 77 المؤرخة بتاريخ 2001/12/15.

## II. التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية.

لتحليل ووصف بيانات المتغير المستقل والتابع قمنا باستعمال

المتوسطات الحسابية لمعرفة معدل استجابة الأفراد العينة لمتغيرات الدراسة،

وحساب الانحرافات المعيارية لدراسة درجة التشتت لقيم الإجابات عن

متوسطها الحسابي، حيث تم تقسيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

على مقياس ليكارت الخماسي إلى مجالات القبول كما يلي:

من 1- 1.79 غير موافق بشدة.

من 1.80 – 2.59 غير موافق.

من 2.60 – 3.39 محايد.

من 3.40 – 4.19 موافق.

من 4.20 – 5 موافق بشدة.

حيث أن مسافة الفئات هي 0.8

## 1- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل.

### 1. تحليل البيانات المتعلقة باستقطاب الكفاءات:

من خلال تحليل وتفسير محور استقطاب الكفاءات الذي يتكون من 08 أسئلة وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 3.8698 بانحراف معياري يقدر بـ 0.44285، وجدنا مستوى القبول لكل العبارات هو موافق، يشير اتجاه الإجابات لأفراد العينة إلى عبارة: " البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة في المؤسسة "، حيث أنها ذات الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.641، وهذا يشير إلى أن المؤسسات تهتم بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين، ثم عبارة " تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية في المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات المملوكة. " بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.640، هذا يعني أن المؤسسات تحدد احتياجاتها من الكفاءات بناء على ما ينقصها أي أنها تقوم بتحديد الكفاءات المطلوبة بدقة وبما يتلاءم مع نشاطها، ثم عبارة " تحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية " بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.577، هذه العبارة تؤكد العبارة السابقة أي توصيف الكفاءات المكتسبة لدى المؤسسة والتي يجب اكتسابها، ثم عبارة " تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية(مثل الترقية) لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية. " بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.544، هذا يعني أن المؤسسات تعتمد على خبراتها لسد حاجاتها من الكفاءات، ثم عبارة " التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات. " بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.803، و عبارة " تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل والمؤسسات المنافسة. " بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.854، هذا يعني أن التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات، و استخدام الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات ليس لهم

الأهمية النسبية في هذه المؤسسات، وذلك رغم مستوى القبول "موافق"، ثم عبارة " تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد. " بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.881، هذا يعني أن تحليل الكفاءات في هذه المؤسسات يبقى من آخر أولوياتها في استقطاب الكفاءات، وفي الأخير نجد عبارة " تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية(مثل المؤسسات التعليمية) لاستقطاب أفضل الكفاءات" بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.988، هذا يعني أن المؤسسات لا تقوم باستقطاب الكفاءات بالاعتماد على المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، يعتبر هذا الترتيب منطقي لاكتساب واستقطاب الكفاءات اللازمة والضرورية للمؤسسة، اتجاهات الإجابات الخاصة بهذا المحور والأهمية النسبية الخاصة بها ومتوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية موضحة في الجدول التالي رقم(11):

## الجدول رقم(11): أبعاد محور استقطاب الكفاءات

رقم العبارة	محور استقطاب الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	4.08	0.577	03	موافق
02	تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد.	3.77	0.881	07	موافق
03	تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية في المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات الممتلئة.	4.13	0.640	02	موافق
04	البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة في المؤسسة.	4.19	0.641	01	موافق
05	التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات.	3.69	0.803	05	موافق
06	تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل والمؤسسات المنافسة.	3.69	0.854	06	موافق
07	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية(مثل الترقية) لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية.	3.96	0.544	04	موافق
08	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية(مثل المؤسسات التعليمية) لاستقطاب أفضل الكفاءات.	3.46	0.988	08	موافق
	<b>استقطاب الكفاءات</b>	<b>3.8698</b>	<b>0.44285</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

## 2. تقييم الكفاءات:

من خلال تحليل وتفسير محور تقييم الكفاءات الذي يتكون من 06 أسئلة وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 3.9931 بانحراف معياري يقدر بـ 0.63298، بمستوى قبول " موافق"، وجدنا أن عبارة " تقييم كفاءة الفرد من خلال ممارسته لنشاط يتطابق مع معايير خاصة أو قياسية(أي إذا كان النشاط المنجز يطابق معايير الانجاز الجيد) " ذات درجة الأولى بمستوى قبول "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.544، هذا يعني أن هذه المؤسسات تقييم كفاءاتها بالدرجة الأولى من خلال انجاز النشاط، ثم

عبارة " تتم عملية التقييم بشفافية وعدالة " بمستوى قبول "موافق"، بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.975، هذا يعني الحرص على الشفافية والعدالة في التقييم، ثم عبارة " الهدف من التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات. " بمستوى قبول "موافق"، بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.836، هذا يعني أن هذه المؤسسات تهدف من عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة والضعف في كفاءاتها، وذلك من أجل معالجة نقاط الضعف والارتكاز على نقاط القوة، ثم عبارة " تقييم الكفاءات بفحص النتائج المحققة من خلال معايير الأداء " بدرجة قبول "موافق"، بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.898، هذه العبارة تؤكد العبارة الأولى، ثم عبارة " إعداد نظام أجور على أساس الكفاءات كأداة لتقييمها وتحفيزها " بمستوى القبول "موافق"، بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.922، هذا يعني أن هذه المؤسسات تقوم بتأجير الكفاءات كأداة لتقييمها، ثم عبارة " تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات " بمستوى قبول "موافق"، بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.914، هذا يعني أن هذه المؤسسات تأخذ في تقييمها لكفاءاتها مرجعيات الكفاءة بالدرجة الأخيرة، أي أنها لا تولي الاهتمام الكبير لمرجعيات الكفاءة في عملية التقييم، يعتبر هذا الترتيب منطقي جداً إذ أن المؤسسة تضع معايير للتقييم وتقارنها بالإنجازات المحققة، ويكون ذلك بكل عدالة وشفافية حتى يكون التقييم بكل مصداقية، ولا بد من أن يكون الهدف من التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات، ثم عملية الفحص لمقارنة الأداء مع المعايير، وبالتالي تأجيرها حسب الكفاءات وليس حسب مرجعياتها، اتجاهات إجابات هذا المحور ومتوسطاتها الحسابية، انحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لها، ومستوى قبولها موضحة في الجدول رقم(12) الموالي:

### الجدول رقم(12): أبعاد محور تقييم الكفاءات

رقم العبارة	محور تقييم الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقييم الكفاءات بفحص النتائج المحققة من خلال معايير الأداء.	4.04	.898	04	موافق
02	تقييم كفاءة الفرد من خلال ممارسته لنشاط يتطابق مع معايير خاصة أو قياسية(أي إذا كان النشاط المنجز يطابق معايير الانجاز الجيد).	4.21	.544	01	موافق بشدة
03	تقييم الكفاءات انطلاقا من مرجعيات الكفاءات.	3.63	.914	06	موافق
04	إعداد نظام أجور على أساس الكفاءات كأداة لتقييمها وتحفيزها.	3.85	.922	05	موافق
05	الهدف من التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات.	4.06	.836	03	موافق
06	تتم عملية التقييم بشفافية وعدالة.	4.17	.975	02	موافق
<b>محور تقييم الكفاءات</b>		<b>3.9931</b>	<b>0.63298</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### 3. تطوير وتنمية الكفاءات:

من خلال تحليل وتفسير محور تطوير وتنمية الكفاءات الذي يتكون من 08 أسئلة وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 3.7995 بانحراف معياري يقدر بـ 0.78200، بمستوى قبول " موافق"، وكل عبارات هذا المحور بنفس مستوى القبول، وجدنا أن عبارة " التكوين المستمر(المتواصل) أي تكوين يرافق العمل" ذات الأهمية النسبية الأولى، بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.790، هذا يعني أن هذه المؤسسات تولي الأهمية للتكوين المستمر الذي يرافق العمل، أي التدريب، ثم عبارة " التقييم المستمر للكفاءات يساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات " بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.944، هذا يعني أن المؤسسات تعتبر أن التقييم المستمر يساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات، وذلك لأن التقييم يكشف عن نقاط القوة التي تركز عليها المؤسسات، ونقاط الضعف التي تقوم بتصحيحها، وبالتالي

تحسن من أداءها، ثم عبارة " تبادل الخبرات وذلك من خلال التربصات الواقعية الميدانية، الملتقيات الوطنية،...الخ" بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.954، هذا يعني أن المؤسسات تعتبر أن تبادل الخبرات يساعد على تطوير كفاءاتها، وذلك باكتساب خبرات جديدة من خلال تلك التربصات الميدانية والملتقيات..الخ، ثم عبارة " توفير برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.036، أي أن التكوين والتدريب بشكل مستمر يساعد على تطوير وتنمية الكفاءات، ثم عبارة " إعداد نظام حوافز يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.191، هذا يعني أن المؤسسات تقر بضرورة إعداد نظام حوافز يساعد على تطوير مهاراتهم ولكن ليس بأهمية النسبية مقارنة مع العبارات السابقة، ثم عبارة " توفير بيئة محفزة على التعلم" بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.158، توفير البيئة المحفزة للتعلم يساعد على تطوير المهارات واكتساب خبرات جديدة، ثم عبارة " التكوين التأهيلي "la formation d'intégration" الذي يتم قبل الدخول إلى المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.064، التكوين التأهيلي له الأهمية النسبية السابعة لتطوير وتنمية الكفاءات لأنه يتم قبل الدخول إلى المؤسسة وبالتالي ورغم مستوى القبول "موافق" فالمؤسسة لا تليه الأهمية في تطوير كفاءاتها، ثم عبارة " الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.284، هذه الأهمية النسبية لهذه العبارة تعتبر منطقية بالنظر إلى أن المؤسسات الجزائرية تتخذ فيها القرارات مباشرة من الإدارة العليا، هذه الاتجاهات تعتبر منطقية بهذا الترتيب، نتائج اتجاهات الإجابات لهذا المحور موضحة في الجدول رقم(13) الموالي:

### الجدول رقم (13): أبعاد محور تطوير وتنمية الكفاءات

رقم العبارة	محور تطوير وتنمية الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	التكوين المستمر (المواصل) أي تكوين يرافق العمل.	4.19	0.790	1	موافق
02	التكوين التأهيلي " la formation d'intégration" الذي يتم قبل الدخول إلى المؤسسة.	3.63	1.064	7	موافق
03	تبادل الخبرات وذلك من خلال التربصات الواقعية الميدانية، الملتقيات الوطنية،... الخ	3.94	0.954	3	موافق
04	الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات.	3.60	1.284	8	موافق
05	توفير برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر.	3.77	1.036	4	موافق
06	توفير بيئة محفزة على التعلم.	3.65	1.158	6	موافق
07	إعداد نظام حوافز يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.	3.67	1.191	5	موافق
08	التقييم المستمر للكفاءات يساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	3.96	0.944	2	موافق
	<b>محور تطوير وتنمية الكفاءات</b>	<b>3.7995</b>	<b>0.78200</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

#### 4. مقاربات الكفاءة:

من خلال تحليل وتفسير بيانات محور مقاربات الكفاءات الذي يتكون من 06 أسئلة وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 4.0139 بانحراف معياري يقدر بـ 0.43737، بمستوى قبول " موافق " وجدنا كل الأسئلة بهذا المستوى، نلاحظ أن عبارة " مقاربات تركز على المعارف العملية "savoir-faire" أي دمج الممارسات "المواهب" فهي إذن تعتمد على المهارات ولا تقتصر على المعرفة فقط " بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.739، وعبارة " مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية "compétences cognitives" أي التنقل بين المهن " ذات الأهمية النسبية الأولى، بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.539، هذا يعني أن المؤسسات تركز على المعارف العملية "savoir-faire"، والكفاءات

المعرفية "compétences cognitives"، ثم عبارة "مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات (أي دمج المعرفة، المهارة والسلوك) هذا يحتوي ميزة جعل أدوات تطوير شاملة وثقيلة"، وعبارة "بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.633، أن دمج المعارف والممارسات والسلوكيات تعتبر ذات الأهمية النسبية الثالثة في المؤسسات، ثم عبارة" مقاربات تركز على السلوكيات "savoir-être" أي تستند على تقييم السلوكيات (التصرفات) لإجراء تقييم الكفاءات الفردية "بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.583، أي أن المؤسسة تستند على السلوكيات «savoir-être» بدرجة أقل رغم مستوى قبول "موافق"، ثم عبارة "مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية "savoir" أي أن المعرفة هي الهامة للكفاءات (مثل التكوين الأكاديمي) "بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.633، هذا يعني أن اعتماد على المعرفة في تكوين الكفاءات له الأهمية النسبية بالنسبة للمؤسسات، ثم عبارة" مقاربات تركز على النشاط أي أن التقييم يكون على أساس النشاطات التي تحدد الفجوة بين الكفاءات" بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.871، أي أن تحديد الفجوة في الكفاءات على أساس النشاطات، يأخذ الأهمية النسبية الأخيرة في المؤسسات، يعتبر ترتيب المقاربات بهذا الشكل منطقي، اتجاهات الإجابات لهذا المحور مبينة في الجدول رقم(14) الموالي:

الجدول رقم (14): أبعاد محور مقاربات الكفاءة

رقم العبارة	محور مقاربات الكفاءة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية "savoir" أي أن المعرفة هي الهامة للكفاءات (مثل التكوين الأكاديمي).	3.94	0.633	5	موافق
02	مقاربات تركز على المعارف العملية "savoir-faire" أي دمج الممارسات "المواهب" فهي إذن تعتمد على المهارات ولا تقتصر على المعرفة فقط.	4.08	0.539	1	موافق
03	مقاربات تركز على السلوكيات "savoir-être" أي تستند على تقييم السلوكيات (التصرفات) لإجراء تقييم الكفاءات الفردية	4.00	0.583	4	موافق
04	مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات (أي دمج المعرفة، المهارة والسلوك) هذا يحتوي ميزة جعل أدوات تطوير شاملة وثقيلة.	4.06	0.633	3	موافق
05	مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية "compétences cognitives" أي التنقل بين المهن.	4.08	0.739	2	موافق
06	مقاربات تركز على النشاط أي أن التقييم يكون على أساس النشاطات التي تحدد الفجوة بين الكفاءات.	3.92	0.871	6	موافق
	محور مقاربات الكفاءات	4.0139	0.43737		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

إذن من خلال هذه النتائج لكل محاور التسيير الاستراتيجي للكفاءات،

يمكن تلخيص اتجاهات الإجابات للمتغير المستقل في الجدول الموالي

رقم(15):

### الجدول رقم(15): أبعاد محور التسيير الاستراتيجي للكفاءات.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور التسيير الاستراتيجي للكفاءات
موافق	03	0.44285	3.8698	استقطاب الكفاءات
موافق	02	0.63298	3.9931	تقييم الكفاءات
موافق	04	0.78200	3.7995	تطوير وتنمية الكفاءات
موافق	01	0.43737	4.0139	مقاربات الكفاءات
موافق	-	<b>0.43627</b>	<b>3.9070</b>	محور التسيير الاستراتيجي للكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال تحليل وتفسير محور الرئيسي التسيير الاستراتيجي للكفاءات الذي يتكون من 04 محاور فرعية، وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 3.9070 بانحراف معياري يقدر بـ 0.43627، بمستوى قبول " موافق"، إلا أننا نلاحظ أن مقاربات الكفاءات ذات الأهمية النسبية الأولى، هذا يعني أن المؤسسات تعتبر أن المقاربات التي تركز عليها الكفاءات هي أكثر ضرورة في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، تم تقييم الكفاءات، ثم استقطاب الكفاءات، ثم تطوير وتنمية الكفاءات، إذن يكمن القول أن هذا الترتيب منطقي لأنه يجب أولاً تحديد المقاربات التي تركز عليها الكفاءات، ونلاحظ أن المؤسسات تولي الأهمية إلى التقييم قبل استقطاب الكفاءات، وذلك لأنه يحدد نقاط قوة وضعف الكفاءات من جهة، والفجوات الموجودة في الأداء من جهة أخرى، وبالتالي تستطيع المؤسسة تحديد الاحتياجات اللازمة من الكفاءات، حيث أنه من خلال عملية تقييم الكفاءات يتم تحليل ووصف الكفاءات التي تحوزها، وبالتالي تحديد الكفاءات الواجب استقطابها، ثم تأتي عملية تطوير وتنمية الكفاءات حيث أن حتى ولو استقطبت كفاءات جديدة لا بد من تكويرها وتنميتها حسب نشاط المؤسسة ومنافسيها، على العموم يمكن القول أن اتجاه إجابات أفراد العينة لهذا الترتيب منطقي جداً.

## 2- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير التابع.

### 1. تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالمعرفة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالمعرفة الذي يتكون من 06 أسئلة ، وجدنا أن متوسطه الحسابي 4.15625 بانحراف معياري 0.506933، ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بأهمية نسبية أولى إلى عبارة " استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة وأجهزة متطورة تساعد على توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب. " بمستوى قبول "موافق بشدة"، متوسطها الحسابي 4.40 وانحرافها المعياري 0.792، هذا يعني أن أفراد هذه العينة يعتبرون أن امتلاك الجديدة والأجهزة المتطورة واستخدامها، يساعد على توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب للأفراد، ثم عبارة " تستمد المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة " بمستوى قبول "موافق" متوسطها الحسابي 4.17 بانحراف معياري 0.519، هذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن المعرفة تكتسب من التجربة والخبرة والجهود المركزة، ثم عبارة " اكتساب المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة " بمستوى قبول " موافق" وبمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.545، هذا معناه أن أفراد العينة يعتبرون أن اكتساب المعرفة يكون من خلال المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة المكتسبة الخاصة بنشاط المؤسسة، ثم عبارة " توثيق المعارف الضمنية للأفراد(أي تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة) " بمستوى قبول "موافق"، متوسطها الحسابي 4.15 وانحرافها المعياري 0.850، أي أن مؤسسات العينة يعتبرون أن المعارف التي يكتسبها أفرادها بمثابة مرجعيات، أي معارف موثوقة، ثم عبارة " معرفة كيفية العمل أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين(في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق) وبالتالي اكتساب ميزة فريدة" بمستوى قبول " موافق" ذات متوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.606، أفراد العينة يعتبرون أن تحقيق

التميز بالمعرفة يكون من خلال معرفة كيفية العمل أي الدرجة الراقية من الإتقان في كل المجالات، ثم عبارة " يجب على المؤسسة المحافظة على المعرفة والحرص على عدم تسريبها " بمستوى قبول " موافق"، متوسطها الحسابي 3.96 وانحرافها المعياري 0.849، يبدو هذا الترتيب منطقي، اتجاه الإجابات لهذا المحور موضحة في الجدول الموالي رقم(16):

### الجدول رقم(16): أبعاد محور التميز بالمعرفة

رقم العبارة	محور التميز بالمعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	من خلال اكتساب المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة.	4.15	0.545	3	موافق
02	معرفة كيفية العمل أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين(في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق) وبالتالي اكتساب ميزة فريدة.	4.12	0.606	5	موافق
03	تستمد المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة.	4.17	0.519	2	موافق
04	يجب على المؤسسة المحافظة على المعرفة والحرص على عدم تسريبها.	3.96	0.849	6	موافق
05	استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة وأجهزة متطورة تساعد على توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب.	4.40	0.792	1	موافق بشدة
06	توثيق المعارف الضمنية للأفراد(أي تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة).	4.15	0.850	4	موافق
	<b>محور التميز بالمعرفة</b>	<b>4.15625</b>	<b>0.506933</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

## 2. تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالتكنولوجيا:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالتكنولوجيا نجد أن متوسطه الحسابي 4.1875 بانحراف معياري 0.59809 عند مستوى القبول " موافق"، وجدنا أن إجابات أفراد العينة تشير إلى ما يلي: عبارة " تعتبر التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية" ذات الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف

معياري 0.898 عند مستوى قبول " موافق بشدة، هذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون التكنولوجيا أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية، ثم عبارة " امتلاك آلات وتكنولوجيا متميزة عن المنافسين تكسب المؤسسة ميزة تنافسية " بمتوسط معياري 4.27 وانحراف معياري 0.765 عند مستوى القبول "موافق بشدة" وهذا ما يؤكد العبارة الأولى، ثم عبارة " من أجل اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها اختيار التكنولوجيا المناسبة لها التي تجعلها في موضع الأسبقية" بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.758، عند مستوى قبول "موافق بشدة" هذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن اختيار التكنولوجيا الملائمة يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، ثم عبارة " من خلال امتلاك المؤسسة لأفراد قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا " بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.617 عند مستوى قبول "موافق بشدة" هذا يعني أن أفراد العينة يفتقدون إلى ضرورة امتلاك الأفراد القادرين على التحكم ومواكبة التكنولوجيا لتحقيق التميز، ثم عبارة " امتلاك المؤسسة للكفاءات القادرة على التحكم الجيد والدقيق للتكنولوجيا " بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.909 عند مستوى قبول "موافق" هذه العبارة تؤكد العبارة السابقة، فالكفاءات القادرة على التحكم الدقيق في التكنولوجيا تحقق التميز للمؤسسة تكنولوجيا، ثم عبارة " من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج " بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.967 عند مستوى قبول "موافق"، هذه العبارة تؤكد الإجابات السابقة إذ أن الأساليب التقنية مرتبطة بشكل وثيق بتطور التكنولوجيا، إذن يمكن القول أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو هذا الترتيب كان جد منطقي، هذه النتائج موضحة في الجدول الموالي رقم(17):

### الجدول رقم(17): أبعاد محور التميز بالتكنولوجيا.

رقم العبارة	محور التميز بالتكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	امتلاك آلات وتكنولوجيا متميزة عن المنافسين تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.	4.27	.765	2	موافق بشدة
02	تعتبر التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية.	4.29	.898	1	موافق بشدة
03	من أجل اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها اختيار التكنولوجيا المناسبة لها التي تجعلها في موضع الأسبقية.	4.25	.758	3	موافق بشدة
04	من خلال امتلاك المؤسسة لأفراد قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا.	4.21	.617	4	موافق بشدة
05	امتلاك المؤسسة للكفاءات القادرة على التحكم الجيد والدقيق للتكنولوجيا.	4.06	.909	5	موافق
06	من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج.	4.04	.967	6	موافق
	محور التميز بالتكنولوجيا	4.1875	0.59809		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

### 3. تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالجودة.

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالتكنولوجيا نجد أن متوسطه الحسابي 4.0833 بانحراف معياري 0.48256 عند مستوى القبول "موافق"، تشير الإجابات إلى ما يلي: العبارة " تفعيل وترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة" تكتسي الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.536 عند مستوى القبول "موافق"، هذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بشدة على ضرورة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين لتحقيق التميز، ثم عبارة " تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة " بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.644، عند مستوى القبول " موافق بشدة"، هذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون الاستجابة إلى تطلعات الزبائن بجودة عالية يحقق للمؤسسة التميز،

ثم عبارة " تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل " بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.727 عند مستوى القبول "موافق"، هذا يعني ضرورة التزام التحسين المستمر والإبداع يحقق رضا العميل وبالتالي تحقيق التميز، ثم عبارة " استخدام المؤسسة لكل الأدوات اللازمة للتحكم في جودة منتجاتها " بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.899 عند مستوى القبول " موافق"، ثم عبارة " من خلال تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية" بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.729 عند مستوى القبول " موافق"، يعني ضرورة تطبيق معايير الجودة عبر كل المراحل الإنتاجية لتحقيق التميز، ثم أخيرا عبارة " تكوين فرق عمل للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز أهدافها" بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.794 عند مستوى القبول "موافق" يعتبر أفراد العينة تكوين فرق عمل يسيطر على كيفية الانجاز وبالتالي تحقيق التميز، ترتيب العبارات بهذا الشكل جد منطقي حيث أن الجودة تبدأ من ترسيخها بين أفراد المؤسسة، ثم التفكير برضا العميل ثم البحث عن الوسائل التي تحقق الجودة للمؤسسة، هذه النتائج موضحة في الجدول الموالي رقم(18):

### الجدول رقم(18): أبعاد محور التميز بالجودة.

رقم العبارة	محور التميز بالجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تفعيل وترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.	4.27	.536	1	موافق بشدة
02	تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل.	4.06	.727	3	موافق
03	تكوين فرق عمل للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز أهدافها.	3.92	.794	6	موافق
04	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائننا من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة.	4.27	.644	2	موافق بشدة
05	من خلال تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية.	3.98	.729	5	موافق
06	استخدام المؤسسة لكل الأدوات اللازمة للتحكم في جودة منتجاتها.	4.00	.899	4	موافق
	محور التميز بالجودة	4.0833	0.48256		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

#### 4. تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالإبداع.

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالتكنولوجيا نجد أن متوسطه الحسابي 4.0938 وانحراف معياري 0.72355 عند مستوى القبول "موافق"، تشير إجابات أفراد العينة إلى الاتجاهات الآتية: عبارة " من خلال الإبداع والاحترافية اللذان يكتسبهما الأفراد من تطوير كفاءتهم تحصل المؤسسة على الجودة الكافية لتحقيق حصص سوقية " ذات الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.713 عند مستوى القبول " موافق بشدة"، هذا يعني أن تطوير الكفاءات من خلال الإبداع والاحترافية يحقق التميز للمؤسسة"، ثم عبارة " تتميز الكفاءات البشرية في المؤسسة بالإبداع في العمل " بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.838 عند مستوى القبول " موافق"، هذا يعني أن أفراد هذه العينة أن الكفاءات في المؤسسة تتميز بالإبداع، ثم عبارة " من خلال تبني المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.824،

هذا يعني الاستراتيجيات المبدعة تحقق التميز للمؤسسة، ثم عبارة " يجب على المؤسسة تشجيع الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.915، عند مستوى القبول " موافق " ثم عبارة " يساهم الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة " بمتوسط حسابي 4.17 بانحراف معياري 0.883 عند مستوى القبول " موافق " هذا يعني أن مؤسسات تعتبر أن الإبداع يساهم في تحقيق التميز، ثم عبارة " من خلال التجديد المستمر لمنتجات المؤسسة في السوق " بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.838 عند مستوى القبول " موافق "، حيث أن الإبداع يساعد على التجديد المستمر في المنتجات وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية، اتجاهات إجابات العينة لهذا الترتيب منطقية، النتائج موضحة في الجدول رقم(19) الموالي:

#### الجدول رقم(19): أبعاد محور التميز بالإبداع.

رقم العبارة	محور التميز بالإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	من خلال الإبداع والاحترافية اللذان يكتسبهما الأفراد من تطوير كفاءتهم تحصل المؤسسة على الجودة الكافية لتحقيق حصص سوقية.	4.21	.713	1	موافق بشدة
02	من خلال تبني المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة.	3.96	.824	3	موافق
03	من خلال التجديد المستمر لمنتجات المؤسسة في السوق.	4.02	.978	6	موافق
04	تتميز الكفاءات البشرية في المؤسسة بالإبداع في العمل.	4.02	.838	2	موافق
05	يجب على المؤسسة تشجيع الأفكار الإبداعية.	4.19	.915	4	موافق
06	يساهم الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.	4.17	.883	5	موافق
	<b>محور التميز بالإبداع</b>	<b>4.0938</b>	<b>0.72355</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

## 5. تحليل البيانات المتعلقة بالتميز بتقليل التكاليف:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالتكنولوجيا نجد أن متوسطه الحسابي 4.1625 وانحراف معياري 0.66609 عند مستوى القبول "موافق"، وجدنا أن الإجابات تشير إلى ما يلي: عبارة " كفاءة إدارة المؤسسة تساهم في نجاح تقليل التكاليف " ذات الأهمية النسبية الأولى بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.683 عند مستوى القبول " موافق بشدة"، هذا يعني أن المؤسسة تقلل تكاليفها من خلال كفاءة مسيرتها، ثم عبارة " المهارة والإبداع في انجاز الأعمال من قبل العاملين يساهم في تقليل التكلفة" بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.736 عند مستوى القبول " موافق بشدة"، أفراد العينة يعتبرون المهارة والإبداع من قبل العاملين يقلل التكاليف، ثم عبارة " تقلل المؤسسة من تكلفة مواردها بالاعتماد على كفاءاتها" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.798 عند مستوى القبول " موافق بشدة" هذا يؤكد العبارتين السابقتين، ثم عبارة " المؤسسة تقوم بنشر ثقافة تقليل التكلفة بين العاملين حتى تكسب ميزة تنافسية " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.734، هذا يعني ضرورة نشر ثقافة تقليل التكاليف بين العاملين لتحقيق التميز من خلال التكاليف، ثم عبارة " استغلال العلاقات الرابطة بين الموردين يؤدي إلى انخفاض التكاليف " بمتوسط حسابي 3.85 ومستوى قبول "موافق"، يمكن القول أن هذا الترتيب منطقي، هذه النتائج موضحة في الجدول الموالي رقم(20):

### الجدول رقم(20): أبعاد محور التميز بتقليل التكاليف

رقم العبارة	محور التميز بالتكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقلل المؤسسة من تكلفة مواردها بالاعتماد على كفاءاتها.	4.21	.798	3	موافق بشدة
02	كفاءة إدارة المؤسسة تساهم في نجاح تقليل التكاليف.	4.29	.683	1	موافق بشدة
03	المؤسسة تقوم بنشر ثقافة تقليل التكلفة بين العاملين حتى تكسب ميزة تنافسية.	4.19	.734	4	موافق
04	استغلال العلاقات الرابطة بين الموردين يؤدي إلى انخفاض التكاليف.	3.85	1.130	5	موافق
05	المهارة والإبداع في انجاز الأعمال من قبل العاملين يساهم في تقليل التكلفة.	4.27	.736	2	موافق بشدة
<b>محور التميز بتقليل التكاليف</b>		<b>4.1625</b>	<b>0.66609</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

إذن من خلال هذه النتائج لكل محاور الميزة التنافسية، يمكن تلخيص

اتجاهات الإجابات للمتغير التابع في الجدول الموالي رقم(21):

### الجدول رقم(21): أبعاد محور الميزة التنافسية.

محور الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التميز بالمعرفة	4.15625	0.506933	3	موافق
التميز بالتكنولوجيا	4.1875	0.59809	1	موافق
التميز بالجودة	4.0833	0.48256	5	موافق
التميز بالإبداع	4.0938	0.72355	4	موافق
التميز بتقليل التكاليف	4.1625	0.66609	2	موافق
<b>محور الميزة التنافسية</b>	<b>4.1358</b>	<b>0.45215</b>	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال تحليل وتفسير محور الرئيسي تحقيق الميزة التنافسية الذي

يتكون من 05 محاور فرعية، وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 4.1358

بانحراف معياري يقدر بـ 0.45215، بمستوى قبول "موافق"، إلا أننا نلاحظ أن التميز بالتكنولوجيا ذات الأهمية النسبية الأولى، إذ أننا لاحظنا تطابق جيد في الإجابات فإجابة أفراد العينة عن أن استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة يساعد على توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، واعتبار أن امتلاك التكنولوجيا أهم مورد لتحقيق التميز يؤكد هذه الأولوية النسبية، ثم التميز بتقليل التكاليف، فأفراد العينة يعتبرون تقليل التكاليف يحقق التميز للمؤسسة ثم التميز بالمعرفة، ثم التميز بالإبداع، ثم التميز بالجودة،، إذن يكمن القول أن هذا الترتيب منطقي.

من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وجدنا أن اتجاه إجابات أفراد العينة تشير إلى أن المتوسط الحسابي للاستبيان ككل هو 4.0234 بانحراف معياري 0.41408 عند مستوى القبول "موافق"، محور تحقيق الميزة التنافسية يولي الأهمية النسبية الأول، ثم التسيير الاستراتيجي للكفاءات، عند مستوى القبول "موافق"، وذلك منطقي جدا فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، التي تسمح لها باكتساب حصة في السوق مقارنة مع المنافسين الحاليين والمستقبليين، ثم تبحث عن الموارد التي تحقق لها الميزة التنافسية، الجدول الموالي رقم (22) يلخص لنا هذه النتائج كما يلي:

### الجدول رقم(22): أبعاد محاور الاستبيان ككل

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستبيان ككل
موافق	02	0.43627	3.9070	التسيير الاستراتيجي للكفاءات
موافق	01	0.45215	4.1358	تحقيق الميزة التنافسية
موافق		<b>0.41408</b>	<b>4.0234</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال تحليل ووصف البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، نستطيع تلخيص النتائج فيما يلي:

- اتجاه إجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى القبول "موافق" لكل أسئلة الدراسة، رغم أن درجة تشتتها عن متوسطها الحسابي كانت 0.41408، وذلك لأنها دراسة واقعية، فهذه الدرجة تعتبر منطقية، فلا يمكن التحكم في الأخطاء الواقعية.
- أفراد العينة يولون الأهمية النسبية الأولى لتحقيق الميزة التنافسية ثم البحث عن مواردها كالتسيير الاستراتيجي للكفاءات، وبالتالي هذا الترتيب منطقي جدا.
- تشير إجابات أفراد العينة إلى أن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يتطلب أولا تحديد المقاربات التي تركز عليها الكفاءات، ثم تقييم الكفاءات حيث أن عملية التقييم تحدد نقاط القوة والضعف من جهة وتحدد الفجوات الموجودة في الكفاءات من جهة ثانية وبالتالي تستطيع المؤسسة تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات، ثم عملية استقطاب الكفاءات لسد تلك الحاجيات حسب ما يتطلبه نشاط المؤسسة، ثم تطوير وتنمية الكفاءات لكي تحقق المؤسسة البعد الاستراتيجي وهو تحقيق التميز عن منافسيها.
- الإجابات تشير إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التميز بالتكنولوجيا بدرجة أهمية نسبية أولى، إذ تعتبر التطورات التكنولوجية

العامل الأساسي في تطور وسائل الإنتاج خصوصا التقنية منها وتعتبر موردا هاما لتوفير المعلومات والمعارف الضرورية، ثم التميز بتقليل التكاليف، وبعدها التميز بالمعرفة، إذن المعرفة حسب إجابات أفراد العينة تكتسب من خلال تطور وامتلاك التكنولوجيا، ثم التميز بالإبداع لأن التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل سريع ومفاجئ تتطلب براعة في الأداء وهذا ما يخلق للأفراد روح الإبداع لديهم، ثم التميز بالجودة التي تنتج من التحسين المستمر في العملية الإنتاجية، ومن خلال إبداع العاملين فانجاز المهام والعملية الإنتاجية.

- نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة تشير إلى ترتيب منطقي لمحاور متغيرات الدراسة.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### 1. اختبار فرضيات الدراسة.

تهدف الدراسة الميدانية إلى دراسة ما مدى تأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف نقوم في هذا الفصل باختبار الفرضيات المستمدة من نموذج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، ومعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من جهة، وعلاقة المتغيرات الوسيطة بالمتغير التابع من جهة ثانية، فبعد التحليل الوصفي لكل متغيرات الدراسة اتضح على العموم أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان عند مستوى القبول "موافق".

من أجل اختبار صحة الفرضيات من عدمه، وتعديل نموذج الدراسة المقترح إن كان يحتاج إلى التعديل، استعملنا اختبار الانحدار البسيط الذي يكون من الشكل  $y = ax + b$ ، ولإيجاد هذه العلاقة ندرس درجة الارتباط بين المتغيرين، باستخلاص المعادلة التي تلخص العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات ومجالات التميز من جهة، والمعادلة الإجمالية التي تبين العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية من جهة ثانية، وذلك بناء على مخرجات برنامج spss v 20.

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات (من خلال استقطاب، تقييم، تطوير وتنمية الكفاءات، مقارنة الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، هذه الفرضية تنفرع إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف.

ومن أجل معرفة أثر المتغيرات الوسيطة لنموذج الدراسة (والمتمثلة في: جنس المسير، مؤهله العلمي، سنوات خبرته في وظيفة المسير، قطاع المؤسسة، حجم عمالة المؤسسة) في الميزة التنافسية، ثم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الميزة التنافسية"، هذه الفرضية تنفرع إلى ما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة على الميزة التنافسية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة على الميزة التنافسية.

## 1 - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع نقوم بحساب معامل الارتباط بينهما، إذ أن قيمه موجودة في المجال المغلق  $[-1, +1]$ ، وبعدها نقرر شكل العلاقة بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (23) الذي يبين نوع العلاقة بناء على قيمة معامل الارتباط كما يلي:

### الجدول رقم(23): قيم R ونوع العلاقة.

نوع العلاقة	قيمة R
علاقة طردية تامة	+ 1 تماما
علاقة طردية شبه تامة	بين 0.9 و 1
علاقة طردية قوية	بين 0.6 و 0.9
علاقة طردية متوسطة	بين 0.4 و 0.6
علاقة طردية ضعيفة	من 0 حتى 0.4
لا يوجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	بين 0 و -0.4
علاقة عكسية متوسطة	بين -0.4 و -0.6
علاقة عكسية قوية	بين -0.6 و -0.9
علاقة عكسية شبه تامة	بين -0.9 و -1
علاقة عكسية تامة	-1 تماما

المصدر: غيث البحر و د- معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistic"، مركز سبر للدراسات الإحصائية، ص 89.

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

$H_1$ : يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة أم لا، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (24) كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
مستوى	قيمة F	معامل	معامل	معامل	المتغير
الدلالة	المحسوبة	الانحدار	التحديد	الارتباط	التابع:
sig		B	$R^2$	R	التميز
<b>0.000</b>	16.052	0.509	0.259	0.509	بالمعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (24)

أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R = 0.509$ ، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالمعرفة، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.259$  أي أن 25.9% من تغير التميز بالمعرفة ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما قيمة  $B = 0.509$  هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.509 في قيمة المتغير التابع "التميز بالمعرفة"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل

من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  
 $Y = 0.591X + 1.847$  (أنظر الملحق رقم (03) الجدول رقم 3).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا.

$H_1$ : يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا أم لا، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (25) كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا.

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
المتغير التابع: التميز بالتكنولوجيا	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	0.544	0.296	0.544	19.375	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (25)

أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R = 0.544$ ، أي أن هناك علاقة طردية

متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالتكنولوجيا، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.296$  أي أن 29.6% من تغير التميز بالتكنولوجيا ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما قيمة  $B = 0.544$  هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدر 0.544 في قيمة المتغير التابع " التميز بالتكنولوجيا"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  $Y = 0.746X + 1.272$  (أنظر الملحق رقم (04) الجدول رقم 3).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة.

$H_1$ : يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر للتسيير

الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز الجودة أم لا، تحصلنا على

المعلومات المدونة في الجدول رقم (26) كما يلي:

**الجدول رقم(26): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة.**

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
المتغير التابع: التميز بالجودة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	0.524	0.274	0.524	17.381	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم ( 26) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.524$ ، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالجودة، ومعامل التحديد  $R^2=0.274$  أي أن 27.4% من تغير التميز بالجودة ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما قيمة  $B=0.524$  هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.524 في قيمة المتغير التابع " التميز بالجودة"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  $Y= 0.579X + 1.820$  (أنظر الملحق رقم(05) الجدول رقم 3).

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع أم لا، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (27) كما يلي:

**الجدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع.**

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
المتغير التابع: التميز بالإبداع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	0.713	0.508	0.713	47.474	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (27) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.713$ ، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالإبداع، ومعامل التحديد  $R^2=0.508$  أي أن 50.8% من تغير التميز بالإبداع ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما قيمة  $B=0.713$  هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.713 في قيمة المتغير التابع "التميز بالإبداع"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى

الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  $Y = 1.182X + 0.524$  (أنظر الملحق رقم (06) الجدول رقم 3).

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف.

$H_1$ : يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف أم لا، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (28) كما يلي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف.

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
المتغير التابع: التميز بتقليل التكاليف	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	0.464	0.215	0.464	12.633	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (28) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.464$ ، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالإبداع، ومعامل التحديد  $R^2=0.215$  أي أن 21.5% من تغير التميز بتقليل التكاليف ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما قيمة  $B=0.464$ ، هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.464 في قيمة المتغير التابع "التميز بتقليل التكاليف"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  $Y= 0.709X + 1.394$  (أنظر الملحق رقم (07) الجدول رقم 3).

## 6. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (29)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن  $R=0.736$  هذا يعني أنها علاقة طردية قوية، وبلغ معامل التحديد  $R^2=0.542$  الذي يشير إلى أن 54.2% من التغير في المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ناتج عن التغير في التغير

في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، أما  $B=0.736$  هذا يدل على أن تغير المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.736 في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، تدل قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، لذلك قمنا برفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. نستطيع استنتاج العلاقة الرياضية بينهما كما يلي:  $Y = 0.763X + 1.154$  (الملحق رقم 08) (الجدول رقم 03)

**الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.**

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي للكفاءات					
المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	0.736	0.542	0.736	54.516	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

من أجل معرفة إن كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه للمتغيرات الديموغرافية على الميزة التنافسية، قمنا باختبار الفرضيات الفرعية الفرعية كما يلي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال  $t - teste$ ، من خلال النتائج الموضحة (في الملحق رقم (09) الجدول رقم (02)) وجدنا أن قيمة  $F = 0.001$  عند مستوى معنوية يقدر بـ 0.970 وهو أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية"، ونرفض الفرضية البديلة، وذلك لأنه لا يوجد فرق بين الجنسين في تسيير المؤسسة، وبالتالي لا يوجد تأثير للجنس على الميزة التنافسية، وليس له أي فروقات في هذا الأخير، فلا يقتصر التسيير الآن على الذكور فقط، فالموهبة والمهارة والخبرة والكفاءة تخص الجنسين هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن نسبة ذكور في العينة كانت أكبر من الإناث، وبالتالي غلب جنس الذكور على الإناث.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA المعروف باختبار  $F$ ، وجدنا أن قيمة  $F = 2.877$  عند مستوى معنوية 0.047 (انظر الملحق رقم (09) الجدول رقم (03))، وهو أقل من 0.05 إذن هذا يعني أنه يوجد أثر للمؤهل العلمي على الميزة التنافسية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة " يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية"، فبالنظر إلى أن المستوى التعليمي للفرد هو متغير يؤثر في المعرفة، والإبداع، التكنولوجيا، فإنها يجب أن تبدأ من المسير، فإكتساب الفرد لمؤهل علمي جيد يمكنه من خلق طاقة إضافية في العمل، فيساهم في تثمين المعرفة للمؤسسة، ومعرفة كيفية العمل، ويمكنه من خلال ما اكتسبه من تعلمه أن يتجنب تهديد محتمل، أو استغلال فرصة حقيقة، فاختلاف المؤهلات العلمية للأفراد يخلق فروقات في العمل، وبالتالي يخلق فروقات في نشاط المؤسسة أيضا.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA ، وجدنا أن قيمة  $F = 0.243$  عند مستوى معنوية 0.866 (الملحق رقم 09) الجدول رقم (04))، هذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الميزة التنافسية" ونرفض الفرضية البديلة، هذا يعني أنه لا يوجد تأثير للسنوات الخبرة على الميزة التنافسية، هذا يعني أنه قد يكون مسير لا يتمتع بخبرة إلا أنه لديه مهارات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات الملائمة بشكل صحيح قد يخلق ذلك قيمة إضافية للمؤسسة، وبالنظر أيضا إلى التغير السريع في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية للمؤسسة، فالمؤسسة هنا تحتاج إلى مواهب جديدة تستطيع مواكبة التطورات، واستغلال فرص، أو تجنب تهديد، هذا لا يعني أن الخبرة ليست مهمة ولكن ليس بطريقة مباشرة لتحقيق الميزة

التنافسية، ففي كثير من الأحيان المؤسسة تحتاج إلى المهارات الجديدة وخبرات القديمة، إذن لا يمكن أن تكون للخبرة دون متغيرات أخرى أن تخلق قيمة إضافية للمؤسسة، لبدا من مزج الخبرة مع المهارة والقدرة على مواجهة التغيرات من جهة، ومراعاة قطاع المؤسسة من جهة ثانية.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة على الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA المعروف باختبار F، وجدنا أن قيمة  $F = 3.472$  عند مستوى معنوية 0.003 (الملحق رقم 09) الجدول رقم (05))، وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة" يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة على الميزة التنافسية"، هذا يعني أن قطاع المؤسسة يكون له أثر كبير على الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين المتغير المستقل والتابع، فالاختلاف في القطاع الذي تعمل به المؤسسة يخلق فارقا كبيرا في حدة المنافسة، مع التسيير الاستراتيجي للكفاءات، فقطاع المؤسسة والنشاط الذي تعمل فيه، يحدد منافسيها، زبائنهما، وكيفية مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين لها، وبالتالي تستطيع المؤسسة توفير كل الموارد والوسائل لخلق مزايا تنافسية جديدة مغايرة عن المنافسين، حتى تكتسب حصة سوقية معتبرة.

## 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة على الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار ANOVA المعروف باختبار F، وجدنا أن قيمة  $F = 0.470$  عند مستوى معنوية 0.705 (الملحق رقم 09) الجدول رقم (06))، وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية" لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة على الميزة التنافسية"، ونرفض الفرضية البديلة، هذا يعني أن حجم المؤسسة لا يؤثر على الميزة التنافسية، فمهما كانت طبيعة المؤسسة فإنها تحتاج إلى تسيير كفاءات، ويجب عليها تحقيق مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، إذن خلق قيمة اقتصادية و اكتساب ميزة تنافسية، لا يقتصر على المؤسسات الكبرى، وإنما يعني كل مؤسسة تريد النمو والاستمرارية في نشاطها، وبالتالي لا يوجد فرق بين المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة، وإنما أي مؤسسة لها نشاط اقتصادي لا بد من بذلها لكل الجهود وتوفير كل الموارد واستغلالها لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

إذن يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الديموغرافية على تحقيق الميزة التنافسية، إلى جانب التسيير الاستراتيجي للكفاءات، في هذه الدراسة، وهي المؤهل العلمي للمسير وقطاع المؤسسة، بينما لا نجد أي فروقات ذات دلالة إحصائية لجنس المسير، سنوات خبرته في منصب المسير، وحجم المؤسسة، وبالتالي سيتم تعديل النموذج وفقا لهذه النتائج المحصل عليها.

## .. تفسير ومناقشة واستخلاص النتائج.

نقوم بتفسير نتائج الدراسة الحالية وفقا لعلاقة الارتباط المتحققة من اختبار الفروض، وهذا بهدف تعديل نموذج الدراسة إن تطلب الأمر ذلك، وسوف يتم استعراض ما يلي:

### 1- تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

#### 1. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

العلاقة الطردية بين المتغير المستقل التسيير الاستراتيجي للكفاءات، والمتغير التابع التميز بالمعرفة، تؤكد أن كلما كان هناك زيادة في التسيير الاستراتيجي للكفاءات تكون هناك زيادة في التميز بالمعرفة، وتبلغ نسبة التغير في التميز بالمعرفة 25.9% الناتجة عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، وكلما تغير هذا الأخير بوحدة واحدة يتغير التميز بالمعرفة بـ 0.509، يمكن أن نفسر ذلك بأن المعرفة مرتبطة بالموارد البشري وتعتبر مصدر من مصادر كفاءته، إلا أنها لا تكون ذات قيمة اقتصادية إن لم تمزج بمتغيرات أخرى كالتكنولوجيا، المعارف المكتسبة والمخزنة للمؤسسة، وبطبيعة الحال نشاط المؤسسة، فالخبرة أيضا تساهم في تنمية المعارف سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للأفراد، نسبة 25.9% لا بأس بها بالنظر إلى كل المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في المعرفة بحد ذاتها، كالبينة التي يتعلم فيها الفرد، الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة التي تساعد الفرد على بذل جهد أكبر للتعلم، إذن المعرفة التي تحقق التميز للمؤسسة يجب أن تمزج بين معارف الأفراد مع معارف المؤسسة من جهة، ومع المتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على المعرفة كالتكنولوجيا من جهة أخرى، فالمعرفة هي معلومات ممتزجة بالتجربة والخبرة والحقائق

والأحكام والقيم<sup>1</sup>، فتحويل البيانات إلى معلومات وبوجود خبرة الأفراد المناسبة يمكن تحويلها إلى معرفة<sup>2</sup>، حيث يمكن حفظها في شكل أنظمة إما يدوية أو برمجيات، وكذلك القرارات والأحداث المتعلقة بحدث ما تؤدي إلى إنتاج بيانات ومعلومات إضافية، يمكنها خلق معرفة جديدة، أو تحديث المعرفة الحالية، إذن بالنظر إلى أن المعرفة لها مصادر داخلية تتمثل في خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف المواضيع وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل والتكنولوجيا المعتمدة، ومصادر خارجية تتمثل في البيئة المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، منافسيها ومورديها والزبائن، والجامعات.... الخ، فمساهمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات من خلال استقطابها وتقييمها وتنميتها وتطويرها بنسبة 25.9% في تحقيق التميز بالمعرفة تعتبر نسبة منطقية، حيث أن التميز بالمعرفة لا يقتصر فقط على التسيير الاستراتيجي للكفاءات، وإنما ينتج أيضا من تميز مصادر المعرفة، وامتزاجها معا، حتى تتمكن المؤسسة أن تتميز بالمعرفة وبالتالي خلق ميزة تنافسية.

## 2. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر التميز بالتكنولوجيا طرديا بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات بنسبة ارتباط تقدر بـ 54.5%، هذا يعني أن كلما زاد التسيير الاستراتيجي للكفاءات يزيد معه التميز بالتكنولوجيا، حيث أن التغير في هذا الأخير الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات يقدر بنسبة 29.6%، تعتبر هذه النسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فباعتبار التكنولوجيا أسلوب التفكير الذي يوصل الفرد إلى النتائج المرجوة بالتالي هي وسيلة وليست نتيجة، وهي كيفية التفكير في استخدام المعارف، المعلومات، والمهارات بهدف الوصول

<sup>1</sup> سمية بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة " ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى 2016، ص 24.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، " إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول " ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2009، ص 39.

إلى نتائج لإشباع حاجة الفرد وزيادة قدراته، وليست فقط مرتبطة بالحاسوب، إذن تعتبر التكنولوجيا العلاقة بين الفرد والمواد والأدوات كعناصر للتكنولوجيا، و يبدأ تطبيقها لحظة تفاعل هذه العناصر معاً، فبالتالي التكنولوجيا ليست علم أو تطبيق لعلم أو استخدام أجهزة وإنما هي نشاط الفرد العلمي والتطبيقي، إذن التكنولوجيا هي عبارة عن مزج ما بين المهارات والمعارف الخاصة بالأفراد والموارد والأدوات، إذن التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة والنظريات العلمية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، هذا ما يفسر الأهمية النسبية الأولى لأفراد العينة لهذا العنصر أو المجال، على العموم نسبة 29.6% تمثل مساهمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا للمؤسسة الاقتصادية تعتبر جيدة، بالنظر إلى أنها تفاعل لعدة متغيرات أخرى على غرار كفاءة الفرد.

### 3. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات بشكل طردي على تحقيق التميز بالجودة بنسبة 52.4%، أي كلما زادت قيمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات زاد التميز بالجودة لكن بشكل متوسط، وتبلغ نسبة مساهمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات في التميز بالجودة 27.4%، ترتبط هذه الأخيرة ارتباط وثيق بالزبون أو المستهلك، فبحث المؤسسة عن كيفية إرضائه يحتم عليها توفير عدة أدوات لذلك، من بينها تكوين فرق عمل، فالجودة التي تبدو من خلال المنتج الأخير الذي يلبي حاجيات المستهلكين، تبدأ من التحسين المستمر للنظام، وتركيز المؤسسة على العمل الفردي والجماعي لتحقيق رضا الزبون، بل ويجب على كل فرد في المؤسسة أن يشارك في خلق جودة المنتجات والحرص على إدامتها، أي أن تكون جودة شاملة، ولإشراك الأفراد في الجودة يحتم على المؤسسة القيام بتطوير ورفع مهاراتهم من خلال تدريبهم وفق برنامج تدريبي بما يتوافق مع تحقيق الجودة، إذن تلبية حاجيات

الزبائن واكتساب رضاهم لا بد من امتزاج مجموعة من المتغيرات بالإضافة إلى ضرورة وجود الكفاءات البشرية، كإجراءات الفحص، اختبار وصيانة الجودة، وموقع الجودة في الإستراتيجية، إذن نسبة 27.4% تعتبر منطقية لمساهمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة وذلك نظرا لأن تحقيق الجودة بما يلبي حاجيات الزبون لا بد من توفر عدة متغيرات أخرى بالإضافة إلى اكتساب الكفاءات الملائمة لنشاط المؤسسة.

#### 4. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يرتبط تحقيق التميز بالإبداع بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات بنسبة 71.3%، وفقا لهذه النسبة فهو ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل والتابع، أي كلما زادت قيمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات زادت قيمة تحقيق التميز بالإبداع، تبين نتائج اختبار هذه الفرضية أن نسبة 50.8% من التغير الذي يحدث في التميز بالإبداع ناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، هذه النسبة تبين الارتباط الوثيق الموجود بين الإبداع وكفاءة الفرد، فالإبداع هو عبارة عن ابتكار أفكار جديدة مفيدة ومقبولة عند تطبيقها، فإحساس الفرد وإدراكه للمشكلة وتحديده الدقيق لنقاط الضعف، يساعده على البحث عن الحلول واختبار صحتها، وذلك ما يقوده إلى تعديل النتائج، من خلال تلك الأفكار الجديدة المبتكرة، حيث تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة أنية، ويرتكز الإبداع على العملية الإبداعية، الناتج، السمات الشخصية للفرد المبدع، فعند تفاعل العوامل البيئية والعقلية، والسمات الشخصية (الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلات)، ينتج عنها ابتكار حلول جديدة تتميز بالحدثة والأصالة، وتكون ذات قيمة، ويعتبر ذكاء الفرد أهم عنصر للإبداع، فامتزاج الخصائص الفطرية والمكتسبة للفرد كالذكاء والموهبة مع تعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق تلك الأفكار المبتكرة يحقق للمؤسسة التميز

بالإبداع، فإذن ارتباط التميز بالإبداع والتسيير الاستراتيجي بتلك القوة، ومساهمة هذا الأخير بنسبة 50.8% في التغيير الذي يحدث في التميز بالإبداع، ليس وليد الصدفة، وإنما ذلك راجع إلى ارتباط الإبداع بالأفراد العاملة بالمؤسسة، بطبيعة الحال دون أن نقصي المتغيرات الأخرى التي تساعد على التميز بالإبداع كالبينة(العلم، التكنولوجيا، العولمة، المنافسة المتزايدة....).

## 5. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تبين النتائج أعلاه أن درجة الارتباط بين التميز بتقليل التكاليف والتسيير الاستراتيجي للكفاءات تمثل 46.4% هذه النسبة تشير إلى أن العلاقة بينهما طردية إلا أنها جد متوسطة، يمثل التغيير في التميز بتقليل التكاليف الناتج عن التغيير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بنسبة 21.5% نلاحظ أنها أصغر مساهمة مقارنة مع المتغيرات الأخرى، يبدو على العموم أنها جد منطقية، لأن امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا، وحرصها على تحقيق الجودة واكتساب المعرفة، وتحقيق الإبداع يحتم على المؤسسة تحمل تكاليف إضافية، فمثلا تحقيق الجودة يحمل المؤسسة تكاليف تدريب العمال على طريقة ما جعلها تحقق الجودة لمنتجاتها، وتكاليف الفحص، تكاليف الوقاية من الفشل، تكاليف وضع المواصفات، تكاليف تخطيط وتدقيق الجودة، وكذلك لتحقيق الإبداع يتطلب ذلك من المؤسسة تنمية وتطوير كفاءاتها من خلال البرامج التدريبية والتكوينية وهذا ما يحملها تكاليف هذا من جهة، ومن جهة ثانية مواكبة التطورات التي تحدث في التكنولوجيا وعالم المعرفة يحتم عليها مواكبته ومجاراته، وهذا أيضا يحمل المؤسسة تكاليف، إذن يمكن القول أن نسبة التغيير في المتغير التابع الناتجة عن التغيير في المتغير المستقل تعتبر جد منطقية، فالتحكم في التكاليف أمر جد صعب في ظل كل الظروف التي تنشط بها أي المؤسسة، إلا أن هناك دور للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق

التميز بالتكاليف، ويكون ذلك من خلال كفاءاتها وكفاءة مسيرتها، وحسن التفاوض مع الموردين، وكذلك المهارة والإبداع يساهم في تقليل التكاليف، وحسن استغلال الموارد بطريقة عقلانية يقلل من التكاليف وذلك ما يقوم به الأفراد الأكفاء في المؤسسة.

## 6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية مع التسيير الاستراتيجي للكفاءات بعلاقة طردية قوية بنسبة 73.6%، كما بينت النتائج المحصل عليها من اختبار تحليل الانحدار لدراسة هذه العلاقة أن التغير في تحقيق الميزة التنافسية الناتج عن تغير في قيمة التسيير الاستراتيجي للكفاءات يكون بنسبة 54.2%، هذا يعني أن نصف ما تحققه المؤسسة من الميزة التنافسية راجع إلى التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها من خلال استقطابهم بما يتوافق مع نشاطها، وتقييمهم لمعرفة الفجوات في الأداء وتحديد نقاط القوة للارتكاز عليها، ونقاط الضعف لتصحيحها، من خلال تطويرها وتنميتها بتوفير برامج تدريبية وتكوينية حسب ما تتطلبه كفاءة الفرد من جهة، وما يتوافق مع نشاط المؤسسة من جهة أخرى، إذن هذه النسبة التي يساهم بها التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، يفسر الدور المهم الذي تلعبه الكفاءة في المؤسسة، فالكفاءة في المؤسسة هي مورد يمتاز بالتراكمية وصعب التقليد، فاكتماب المؤسسة لتلك الكفاءات النادرة، مع بذل جهد لسد ثغراتها، يخلق لها قيمة اقتصادية يصعب على المنافسين امتلاك مثلها، حيث أن قيمة المورد مرتبطة بقدرته على استغلال فرصة أو تجنب تهديد، وتلك القدرة ترتبط بندرة المورد، صعوبة تقليده، ونقص قابليته للاستبدال، إذن التنمية الإدارية لمؤهلات إستراتيجية في قطاع أو أكثر يشكل قوة وحيوية للمؤسسة إذا ما استغلت بصورة صحيحة، وتم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق ميزة تنافسية دائمة، فهي تشكل عامل تلبية فعالية لرغبات الزبائن وتحد كثيرا من

محاولات التقليد من طرف المنافسين، إن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يتطلب من المسيرين توجيه موارد ومجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، وهذا ما يعيق المنافسين من المناورة المماثلة.

إن هذه النتائج المحققة تثبت أن للتسيير الاستراتيجي للكفاءات دور مهم في خلق قيمة اقتصادية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية صعبة التقليد، وهذا راجع إلى دور الكفاءات البشرية غير الملموس الذي يؤثر بشكل مباشر وعميق في نشاط ومردودية المؤسسة، لكن دون أن ننسى المتغيرات الأخرى التي تمتزج بالكفاءة حتى يتحقق هدف المؤسسة، فالكفاءة تكون "بدمج الموارد الشخصية (المهارات والمعارف) مع نشاط ما بطريقة مميزة ويدعم ذلك بدمج موارد المحيط"<sup>1</sup>، فالبيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في التكنولوجيا المعتمدة، المعلومات والخبرات المتراكمة، إستراتيجية ونشاط المؤسسة، المعلومات المتوفرة عن المنافسين، والبيئة الخارجية المتمثلة في العولمة، التغيرات السريعة خاصة في التكنولوجيا، القطاع الذي تعمل فيه، السوق والمنافسين الحاليين والمحتملين، التغيرات الاجتماعية، بالإضافة إلى رغبات الزبائن، كلها متغيرات يجب مراعاتها مع التسيير الاستراتيجي للكفاءات، فامتزاج هذا الأخير مع المتغيرات الأخرى يخلق للمؤسسة موارد نادرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقدرة الأفراد على التعايش ومواكبة تلك الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، ينمي مهاراتهم ويكسبهم خبرات جديدة، ويوفر لهم معارف أخرى مغايرة أو يطور معارفهم، يحسن سلوكهم، وبالتالي ينعكس ذلك على أداءهم، وهذا ما يجعلهم يبتكرون أفكار جديدة، سواء لحل أزمة ما أو لتغيير نمط معين وهذا ما يجعلهم يبدعون في أعمالهم، من خلال استعمال ذكاءهم لمواكبة تلك الأوضاع الاستثنائية للمؤسسة، وهذا

<sup>1</sup> Gilles, Aymer. Mobert, casas, « le management des compétences », la lettre du CEDIP en lignes, Paris, Janvier 1999, N° 8, p 1

لأجل تلبية رغبات زبائن المؤسسة، بأقصى نوعية ممكنة، هذا قد يجعلهم يتجنبون تهديد محتمل للمؤسسة، أو يستغلون فرص حقيقية، تساعد على تحقيق أهدافها واكتسابها لمزايا تنافسية، تميزها عن منافسيها الحاليين والمحتملين، لأطول فترة ممكنة، إذن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة ولكن يكون ذلك بفعالية أكثر إن امتزج بالمتغيرات الأخرى المحيطة بالمؤسسة.

## 2- استخلاص النتائج وتعديل نموذج الدراسة:

### 1. نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

- 1) البيانات المتعلقة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بمعامل ثبات 0.947 يدل على صدق الأداة المستعملة للدراسة وهي الاستبيان، هذا يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل.
- 2) يتميز أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بالمؤهل العلمي الجيد بنسبة 58.3%، تغلب نسبة الذكور في منصب المسير 91.7%، بخبرة تفوق 06 سنوات بنسبة 77.1%.
- 3) تنتمي مؤسسات مجتمع الدراسة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 89.6%، يغلب عليها قطاع البناء والأشغال العمومية.
- 4) يشير اتجاه الإجابات إلى وجود استقطاب الكفاءات، تقييمها، تطويرها وتنميتها عند مستوى قبول " موافق " في المؤسسة الاقتصادية، كما أن الترتيب المحصل عليه من الإجابات كان منطقي، حيث كان لا بد من اختيار المقاربات التي تركز عليها الكفاءات في المؤسسة، ثم تقييم الكفاءات لمعرفة الفجوات الموجودة في الكفاءات الحالية وسدها من خلال استقطاب كفاءات أخرى، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال مقارنة نتائج انجاز الأعمال بالمعايير المقدمة مسبقا، وبالتالي الارتكاز على نقاط

القوة ودعمها وتشجيعها، وتصحيح نقاط الضعف من خلال تنمية وتطوير الكفاءات وذلك بإجراء برامج تدريبية وتكوينية تساعدهم على تنمية قدراتهم واكتسابهم لمهارات جديدة.

- (5) يشير اتجاه الإجابات لمجالات التميز بمستوى قبول " موافق" لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، حيث كانت أبعاد هذا المحور تشير إلى ترتيب جد منطقي في مجالات التميز، فوجدنا التميز بالتكنولوجيا أخذ الأهمية النسبية الأولى لإجابات الأفراد، فبالنظر للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي سببها أساسا التغير التكنولوجي السريع، فإنه يجب على المؤسسة مواكبة تلك التطورات، وضرورة اكتساب الكفاءات اللازمة لذلك، فإذن التكنولوجيا أهم مورد لتحقيق التميز، وبعدها وجدنا أن الإجابات تشير إلى ضرورة تقليل التكاليف لتحقيق التميز، حيث تعتبر إستراتيجية من استراتيجيات التنافس العامة وان كان من الصعب تقليل التكاليف على أرض الواقع، وبعدها أشار الأفراد إلى التميز بالمعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة مجموع "البيانات والمعلومات الممتزجة بالتجربة والخبرة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض من حيث تركيبة فريدة تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة ولا يكون ذلك إلى من أهل الكفاءة والاختصاص"<sup>1</sup> ، وتستمد هذه البيانات والمعلومات من التكنولوجيا خصوصا ومن معلومات المؤسسة المخزنة، ثم أشاروا إلى التميز بالإبداع فهذا الأخير يعتبر مزيج ما بين المعرفة والتكنولوجيا والذكاء، ثم التميز بالجودة لأن الجودة هي عبارة عن ناتج لعمل مبدع باستعمال تكنولوجيات متطورة واستخدام معارف قيمة.
- (6) تشير اتجاهات الإجابات إلى الأولوية النسبية إلى تحقيق الميزة التنافسية، هذا هو المنطق، فالتفكير في كيفية التميز لتحقيق الميزة التنافسية، يحدد

<sup>1</sup> سمية بوران، "إدارة المعرفة"، نفس المرجع السابق، ص24.

الوسائل والإمكانيات التي يجب توفرها، والموارد التي يجب استغلالها، واحتكارها لنفسها حتى لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي تكون نادرة، وتعتبر الكفاءة أحد أهم هذه الموارد بطبيعتها التراكمية وغير القابلة للتقليد.

(7) أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، حيث بلغت نسبة التغير في المعرفة الناتجة عن التسيير الاستراتيجي للكفاءات بـ 25.9%، وبلغ معامل التحديد المعدل R-ajusté = 0.243 (الملحق رقم 03) أي قريب جدا من معامل التحديد R وهذه النتيجة تعتبر جيدة ، أما بالنسبة لهذه المساهمة للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في التميز بالمعرفة هي منطقية جدا وتدل على وجود متغيرات أخرى تؤثر في التميز بالمعرفة إلى جانب الكفاءات، كما "يرى wiig أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، وذلك أن المعرفة تتطور فتتمدد إلى مفاهيم أوسع وأشمل وهي: تكنولوجيا، البراعة أي بلوغ درجة عالية من المهنة والمعرفة، المهارة أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على معرفة التقنيات، الخبرة أي المهارة والمعرفة المتخصصة في مجال معين، الذكاء أي القدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، الحكمة أي تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ وحقيقي وزائف، وفهم المعرفة لاتخاذ قرارات حكيمة"<sup>1</sup>، يمكن تفسير هذا الارتباط بين المتغيرين بالمعادلة الخطية التالية:  $Y = 0.591X + 1.847$

(8) أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا، حيث أن التغير في التميز بالتكنولوجيا الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بلغ 29.6% بمعامل تحديد

<sup>1</sup> سمية بوران، نفس المرجع السابق، ص 24.

معدل  $R\text{-deux ajusté}=0.281$  (الملحق رقم 04) هذه القيمة تدل على صدق النتيجة، هذه النسبة لتغير التكنولوجيا من خلال التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات تعتبر منطقية، "فنتيجة للسرعة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع والتجميع، فنسبة اللجوء إلى الربوهات والذاكرات الاصطناعية والآلات الأوتوماتيكية أو الموجهة رقميا في تزايد مستمر"<sup>1</sup>، إذن التميز بالتكنولوجيا لا يعتمد فقط على الكفاءات وتسييرها وإنما يعتمد على كل الوسائل والأدوات التكنولوجية المتطورة، ويمكن توضيح هذه العلاقة في المعادلة الرياضية الخطية كما يلي:  $Y = 0.746X + 1.272$

(9) أثبتت هذه الدراسة وجود تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة، حيث كان التغير في هذه الأخيرة الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات هو 27.4%، بمعامل تحديد معدل R-  $\text{deux ajusté} = 0.258$  (الملحق رقم 05) هذه القيمة تدل على تقارب بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل أي أن درجة الخطأ صغيرة، على العموم تعتبر تلك النسبة منطقية، فالجودة لا تركز فقط على كفاءات الأفراد وإنما على عدة عناصر أخرى، فالجودة يجب أن تشمل كل أقسام المؤسسة لكي تبدو على المنتج النهائي،

**Bounds (1994) يقول:** "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات"<sup>2</sup>، ويقول **Heizer et Render (2001)** بأنها: "إدارة

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجبلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، الطبعة 2009، ص 195.

المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك"<sup>1</sup>، إذن يمكن اعتبار هذه النسبة منطقية جدا، ويمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:  $Y = 0.579X + 1.820$

- أثبتت هذه الدراسة وجود تأثير بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالإبداع، حيث أن تغير هذا الأخير الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بلغ نسبة 50.8%، بمعامل تحديد معدل  $R\text{-deux ajusté} = 0.497$  هذه النتيجة تدل على أن درجة الخطأ ضئيلة حوالي 1%، هذه النسبة تبدو جيدة بالنظر إلى أن الإبداع مرتبط بالأفراد حيث أنه يعتبر خلاصة فنية لما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وذكاء حيث أن الإبداع هو: "التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة"<sup>2</sup>، ويعرف أيضا بأنه "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات، ويتضح من ذلك أن الإبداع يكون مطلبا رئيسيا وعنصرا هاما في البيئات المعقدة والمتغيرة"<sup>3</sup>، إذن يتضح من هذين التعريفين أن الإبداع صحيح مرتبط بالأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وذكاءهم، إلا أن الإبداع يكون في الظروف المعقدة، فلولا التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة لا يمكن أن يظهر الإبداع بالرغم من وجود المهارات والكفاءات اللازمة، إذن بالإضافة إلى الكفاءات وما تحمله من عناصر، يوجد متغيرات أخرى تؤثر في الإبداع وأولها

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 2003، ص 91.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 209.

البيئة، ويمكن تلخيص هذه العلاقة في المعادلة الرياضية التالية:  $Y = 1.182X + 0.524$

10) أثبتت هذه الدراسة أن التسيير الاستراتيجي للكفاءات يؤثر على التميز بالتقليل التكاليف لكن بنسبة أقل من المتغيرات التابعة الأخرى، حيث بلغ التغير في تقليل التكاليف الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات نسبة 21.5%، بمعامل تحديد معدل R-deux  $ajusté = 0.198$  (الملحق رقم 06) أي نسبة خطأ تقدر بحوالي 2%، يعتبر تقليل التكاليف هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، مما لا شك فيه أن الكفاءات تساهم في تقليل التكاليف من خلال استغلال العلاقات الرابطة بين الموردين والمهارة والإبداع في انجاز الأعمال، إلا أنه من الصعب على أرض الواقع التحكم في التكاليف وتقليلها بالاعتماد فقط على تسيير الكفاءات، بل يتطلب ذلك تدخل عوامل أخرى المتحكمة في تقليل التكاليف هذا من جهة المؤسسة، ومن جهة السوق فيمكن لعوامل أخرى خارجية قد تؤثر في التكاليف كأسعار المواد المنتقاة، القفزة السريعة للتكنولوجيا، أسعار المنافسين، وبالتالي هذه النتيجة تعتبر جد منطقية، ويمكن توضيح هذه العلاقة في المعادلة الرياضية التالية:  $Y = 0.709X + 1.394$ .

11) أما عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد أثبتت هذه الدراسة أنه يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن التغير في هذه الأخيرة الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بلغ نسبة 54.2%، بمعامل تحديد معدل R-deux  $ajusté = 0.532$  أي بنسبة خطأ بلغت 1%، تعتبر هذه النتيجة منطقية حيث لا يمكن للكفاءات لوحدها أن تحقق الميزة التنافسية، بل يجب امتزاجها بعدة عوامل أخرى، يؤكد thomas A. Stewart في كتابه الرأس المال الفكري "الثروة الجديدة للمنظمات"

على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويرى أن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد غير أنه ميزة فريدة، ولا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلي يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع... مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية فردية للمنظمة"<sup>1</sup>، حيث أن الرأس المال الفكري متكون من الرأس المال البشري والرأس المال الهيكلي، " ويتضمن رأس المال البشري: الكفاءات(المعارف والخبرات)، السلوكيات(الدافعية والقدرة القيادية للإطارات)، وسرعة البديهة(قدرة المسؤولين التنظيميين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الابتكار واتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف)، أما رأس المال الهيكلي فيجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المنظمة، ويتضمن: العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة، هيكلها ثقافتها، إجراءاتها، ومساراتها التطويرية والتجديدية"<sup>2</sup>، إذن لا يمكن للكفاءات بمفردها أن تحقق الميزة التنافسية، وإنما هي تفاعل بينها وبين عدة متغيرات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار، حتى تخلق قيمة إضافية للمؤسسة تميزها عن منافسيها وتضمن استمراريتها بفضل أفكار مبدعيها، وبالتالي تتميز عن منافسيها الحاليين والمستقبليين، ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغير المستقل "التسيير الاستراتيجي للكفاءات"، والمتغير التابع "تحقيق الميزة التنافسية" بالمعادلة الرياضية التالية:  $Y = 0.763X + 1.154$ .

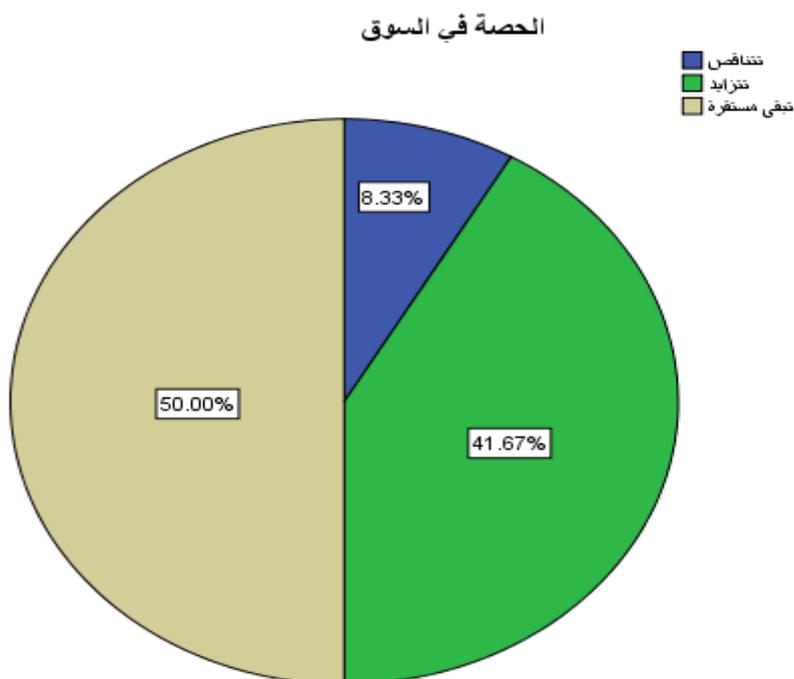
(12) أوضحت الدراسة أن نسبة استقرار حصة مؤسسات في السوق لهذه العينة تمثل 50%، والمتزايدة 41.7%، هاتين النتيجةتين متقاربتين فحصة المؤسسة الاقتصادية في السوق لمجتمع الدراسة تكون في غالب

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع السابق، ص 137.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع السابق، ص 136.

الأحيان مستقرة أو متزايدة، واحتمال أنها تتناقص يكون بنسبة 8.3%، ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي رقم(23):

### الشكل رقم(22): الحصة في السوق



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

إذن نسبة 91.1% من المؤسسات يحافظون على حصتهم في السوق على الأقل، وهذا يفسر على أنه توجد ميزة تنافسية تجعلهم يحافظون على نفس الحصة في السوق إن لم تتزايد، فمن الصعب المحافظة على الحصة السوقية في ظل المنافسة إلا إذا كانت الإستراتيجية المتبعة للتنافس فعالة.

## 2. تعديل النموذج:

(1) المتغيرات التي لم يثبت دلالتها إحصائياً:

أظهرت النتائج الحالية عدم وجود دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيطة: جنس المسير، خبرته، حجم العمالة في المؤسسة، فبالنسبة للجنس فإن معظم أفراد العينة هم ذكور، وبالتالي معظم أفراد المجتمع يكون ذكور لهذا لا يوجد أي فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الميزة التنافسية، وحتى اقتصاديا لا يوجد فرق بين الجنسين في منظمات الأعمال، أما متغير الخبرة لم نسجل أي فروقات ذات دلالة إحصائية لهذا المتغير في الميزة التنافسية، يمكننا تفسير ذلك بأن الخبرة ليست فقط عدد سنوات العمل وإنما الخبرة التي تحقق قيمة إضافية للمؤسسة هي الخبرة الفنية، وهي ما يجعل المسير يبدع في قراراته، أما بالنسبة إلى حجم العمالة في المؤسسة، لم نسجل أي فروقات ذات دلالة إحصائية لهذا المتغير على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لا تعنى بها المؤسسات الكبيرة دون الصغيرة، وإنما مهما كان حجم المؤسسة لا بد لها من وضع إستراتيجية تنافسية تضمن استمراريتها على الأقل، فإذن لا يمكن أن يؤثر حجم المؤسسة في الميزة التنافسية، طالما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات والمتغير التابع الميزة التنافسية، فمن المفضل حذفها من النموذج الحالي.

## (2) إضافة بعض المتغيرات:

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك متغيرات أخرى لم يتم دمجها في النموذج، ولم يتم اختبارها، وقد يكون لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية إن مزجت بالكفاءة:

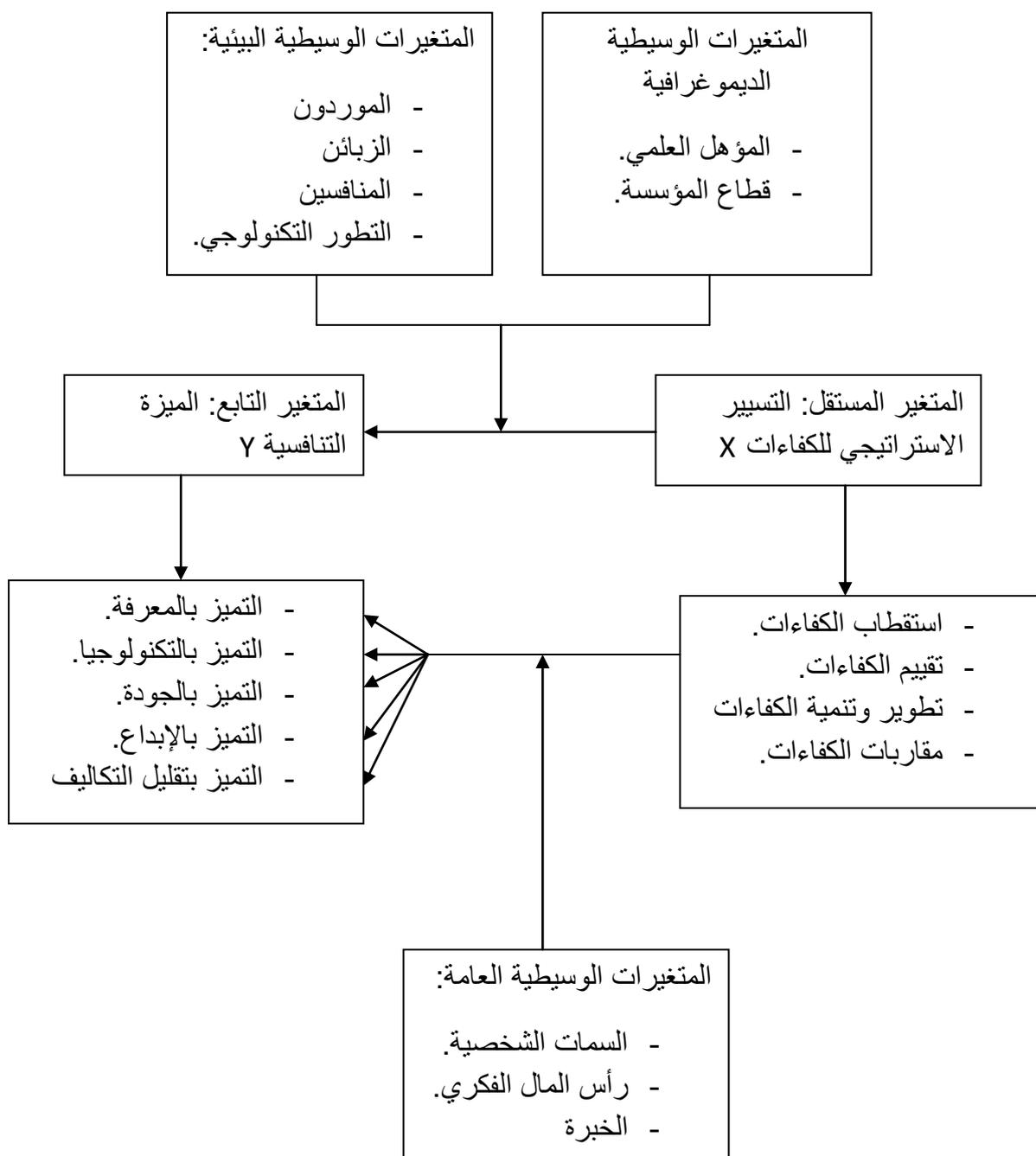
- بيئة المؤسسة: نظرا للتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعلى رأسها التغير التكنولوجي، فتأثيرها يكون كبير على الكفاءات من جهة وتنميتها، وعلى الميزة التنافسية من جهة أخرى، فالمعرفة تتأثر بالبيئة، والإبداع يتأثر بالأزمات التي تخلقها التغيرات البيئية، والجودة تتأثر كذلك بالزبائن ورغباتهم الذين يكونون جزءا من

البيئة، و تقليل التكاليف يتأثر بالبيئة، وحتى التكنولوجيا تتأثر بالبيئة، إذن يجب دمج هذا المتغير في النموذج المعدل.

- الرأس المال الفكري: حيث أن هذا المتغير بمكونيه الرأس المال البشري والرأس المال الهيكلي والتفاعل بينهما يساعد على تطوير كفاءاتها من جهة ويخلق لها أفكار جديدة من جهة ثانية.
- السمات الشخصية: مثل الذكاء الذي يؤثر بشكل كبير على الإبداع طبعاً مع تفاعله بمتغيرات أخرى كالتكنولوجيا مثلاً.
- وظائف سلسلة القيمة: تقليل التكاليف يتطلب التحكم الجيد في وظائف سلسلة القيمة، حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق التميز بواسطة التكاليف.

يمكن صياغة النموذج الجديد بطبيعة الحال يعتبر افتراضي، من خلال دمج بعض المتغيرات التي قد يكون لها تأثير في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والشكل الموالي رقم(24) يعبر عن النموذج المقترح لدراسة تأثير بعض المتغيرات الإضافية:

الشكل رقم(24): النموذج المعدل لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## خاتمة الفصل:

في هذا الفصل قمنا باستعراض النموذج الافتراضي المقترح لدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، وللقيام بذلك قمنا بتوزيع استبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وجدنا أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بمعامل ثبات 0.947، وهذا يدل على إمكانية تعميم الدراسة على المجتمع، حيث أن هذه النتائج تدل على أننا لو أخذنا عينة أخرى من هذا المجتمع سنحصل على نفس النتائج.

من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية والوسيطة، وجدنا أن نسبة الذكور تغلب على أفراد العينة، يتميزون بمستوى تعليمي جيد ولهم خبرة لبأس بها في مناصبهم، تمتاز مؤسسات هذه العينة بأنها صغيرة ومتوسطة، أما بالنسبة لمحاور الدراسة الرئيسية فوجدنا عند درجة قبول "موافق"، واتجاه ايجابيا ت أفراد العينة كانت تشير إلى ترتيب منطقي للإجابات.

قمنا بتفسير ومناقشة واستخلاص النتائج، من خلال اختبار الفروض الفرعية والرئيسية للدراسة، وبناءا على ذلك تم تعديل النموذج الافتراضي المقترح، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هنا بعض المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على العلاقة بين المتغير التابع والمستقل من جهة، وبين المتغيرات التابعة الفرعية من جهة ثانية.

# الخاتمة العامة

## خاتمة عامة:

إن بناء إستراتيجية تنافسية فعالة في المؤسسة الاقتصادية، أمر يستحق كثيرا من الجهود المكثفة والمنظمة، فالتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي، ولمواجهتها يتطلب الأمر من المؤسسة استغلال مواردها الداخلية أحسن استغلال، وعلى رأسها الموارد البشرية.

وهنا يبرز دور الكفاءات ذات المهارات العالية والمعارف الكبيرة، لمواكبة تلك التغيرات الرهيبة التي تحدث في البيئة، التي تشهدها منظمات الأعمال مما أدى إلى تزايد المنافسة، لذا تعد الكفاءات البشرية الماهرة والمبدعة أفضل رهان تواجه به المؤسسة تحديات البيئة السريعة التغير، فالكفاءة هي مورد شديد النذرة وغير قابل للتقليد، ولما يتسم بالإبداع، يستطيع خلق أفكار جديدة تلبي رغبات الزبائن، فالكفاءة مورد ذو طبيعة تراكمية يتحسن مع المسار المهني، وهذا ما يخلق قيمة إضافية وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية تجعل المؤسسة في الريادة عن منافسيها الحاليين وحتى المحتملين.

ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها هذا المورد في المؤسسة، يتطلب الأمر من هذه الأخيرة تسييره وفقا لاحتياجاتها ونشاطها والقطاع الذي تعمل فيه، ووسط تلك التغيرات السريعة يجب عليها إيجاد السبل السليمة للمحافظة عليها، بل وتنميتها وتطوير قدراتها، وتقييمها لتحديد نقاط الضعف لتصححها، ونقاط القوة للارتكاز عليها وتشجيعها، وبالتالي تحديد الفجوات الموجودة في الكفاءات، التي يمكن سدها من خلال استقطاب كفاءات جديدة وفق لما يناسب نشاط المؤسسة، أو تنمية الكفاءات الموجودة من خلال توفير برامج تدريبية وتكوينية، تنمي قدراتها، وهذا ما يجعلها تكتسب الميزة التي تنصدر به عن منافسيها.

ونظرا لذلك قمن في هذه الدراسة بدراسة وتأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استعمالنا للأسلوب الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 48 مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة، حيث وجه الاستبيان إلى مسيرها قصد معرفة آرائهم في الموضوع، وقمنا بجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج spss v 20.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال، قصد محاولة الإجابة على الإشكالية، وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، نقوم بتقديم المضمون التالي كخاتمة لهذا البحث:

- أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل البحث" ما مدى تأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات (من خلال استقطاب الكفاءات، تقييمها، تطويرها وتنميتها، واختيار المقاربات الملائمة في تسييرها) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث.
- محاولة إيضاح واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة طرح اقتراحات وحلول.

### نتائج الدراسة:

#### 1-النتائج النظرية:

- حاولنا تعريف الكفاءات نظرا لصعوبة تحديد هذا المفهوم لما يكتسبه من غموض.
- التعرف على مبادئ وآليات وسيرورة تسيير الكفاءات.
- التعرف على الإستراتيجية التنافسية ونموذج بورتر، والاستراتيجيات العامة للتنافس.

- الأسلوب الاستراتيجي للكفاءات من خلال تطويرها وتنميتها، ومساهمتها في خلق القيمة، وخلق المزايا التنافسية.
- مجالات التميز من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات.
- ضرورة مزج الكفاءات مع الموارد الأخرى لتحقيق التميز.

## 2- النتائج التطبيقية:

- معرفة خصائص هذا المجتمع.
- وصف خصائص متغيرات الدراسة وتحليلها.
- اهتمام المؤسسات الاقتصادية باستقطاب الكفاءات وتقييمها وتطويرها، واختيار المقاربات التي تركز عليها الكفاءات.
- اهتمام المؤسسات بضرورة تحقيق التميز في المجالات التالية:  
المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداع، تقليل التكاليف، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية قوية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالمعرفة.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالتكنولوجيا.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالجودة.
- إلا أننا وجدنا علاقة طردية وقوية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بالإبداع.
- بينما العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق التميز بتقليل التكاليف كانت طردية لكن جد متوسطة.

## تأييد أو نفي الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، فقد أثبتت الدراسة تأييد هذه الفرضية، حيث أننا وجدنا أن هناك أثر للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث بلغ التغير الناتج في الميزة التنافسية الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات كان يمثل 54.2%، هذه الفرضية تفرعت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة"، فقد أثبتت الدراسة تأييد هذه الفرضية، حيث ثبت وجود تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، وبلغ التغير في هذه الأخيرة الناتج عن التسيير الاستراتيجي للكفاءات نسبة 25.9%.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية " يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالتكنولوجيا"، فقد ثبت تأييد هذه الفرضية، حيث وجدنا أن التغير في التميز بالتكنولوجيا الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بلغ نسبة 29.6%.

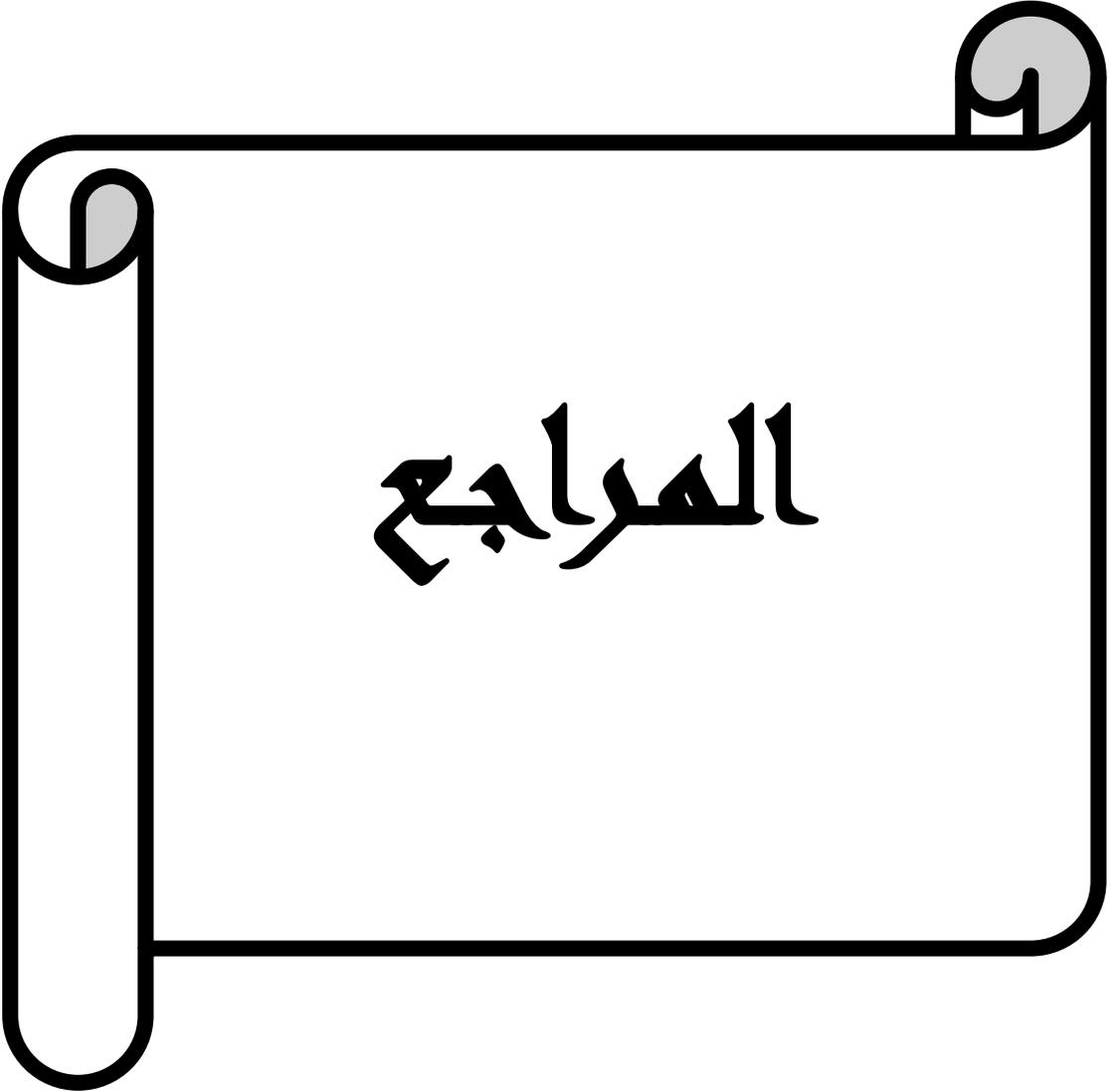
✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة " يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالجودة"، أثبتت الدراسة تأييد هذه الفرضية، حيث وجدنا أن التغير في التميز بالجودة الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات بلغ نسبة 27.4%.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة " يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بالإبداع"، أثبتت الدراسة تأكيد الفرضية

- بنسبة تبلغ 50.8% لتغير التميز بالإبداع الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات.
- ✓ بالنسبة للفرضية الخامسة " يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز بتقليل التكاليف" ، الدراسة أثبتت تأييد هذه الفرضية، حيث بلغ التغير في التميز بتقليل التكاليف الناتج عن التغير في التسيير الاستراتيجي للكفاءات نسبة 21.5%.
- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في الميزة التنافسية"، فقد أثبتت الدراسة أنه تبث وجود فروقات لبعض المتغيرات الديموغرافية، ولا يوجد في بعضها الآخر، وهذا ما يتبين في الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في الميزة التنافسية" ، أثبتت الدراسة نفي الفرضية، حيث وجنا أنه لا يوجد تأثير للجنس على الميزة التنافسية.
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الميزة التنافسية"، أثبتت الدراسة تأييد هذه الفرضية، حيث وجدنا هناك دلالة معنوية أقل من 0.05.
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في الميزة التنافسية"، أثبتت الدراسة نفي الفرضية، حيث وجنا أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على الميزة التنافسية.
- ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير قطاع المؤسسة في الميزة التنافسية" أثبتت الدراسة تأييد هذه الفرضية، حيث وجدنا هناك دلالة معنوية أقل من 0.05.

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسة في الميزة التنافسية" ، أثبتت الدراسة نفي الفرضية، حيث وجنا أنه لا يوجد تأثير لحجم المؤسسة على الميزة التنافسية.

في الأخير يمكن القول انه يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية الممثلة في مجمل الأصول، القدرات، المهارات، والمعرفة، مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليه، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وإدراك تلك المؤسسة مصدر ميزتها التنافسية يكمن في مخزون رأس مالها البشري والفكري، لذلك لبد لها من تسييرها وفقا لاحتياجاتها، وتشجيع الأفكار المبدعة لها، وضرورة مزجها مع مواردها الأخرى، وذلك لتحسين الأداء لضمان تلك الميزة على المدى الطويل.



# المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع بالعربية

- 1) ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام ، " تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف- مدخل الكفاءات- "، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول " إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية"، جامعة معسكر.
- 2) ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009.
- 3) عبد الستار علي، وآخر، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 4) البياتي، م ع، "التحليل الاقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى 1993.
- 5) عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الوندوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001.
- 6) سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2016.
- 7) نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 8) صلاح عبد القادر النعيمي، "كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟"، ورقق بحثية.
- 9) عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط 2001.
- 10) عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة

- الإشعاع الفنية، بيروت.
- (11) زويلف مهدي حسن، " إدارة الأفراد "، دار الصفاء للنشر عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- (12) عبد الوهاب سويسي، " المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)"، دار النجاح طبعة 2009.
- (13) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية- المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004.
- (14) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 2013.
- (15) محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2004.
- (16) ناصر دادي عابدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة- الجزائر، 2004.
- (17) صالح عبد الرضا رشيد، ود- إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 2008.
- (18) ناصر دادي عبدون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (19) عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2004.
- (20) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة الطبعة الثانية، 1999.
- (21) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي"، ط 2008.
- (22) فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2000.

- (23) نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم- الأهمية – التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
- (24) نبيل محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية".
- (25) محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (26) عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- (27) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 2013.
- (28) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ط 2007.
- (29) جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، ط 2003.
- (30) رأفت عبد الفتاح، " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى 2001.
- (31) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط 2002.
- (32) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية، في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى 2008.
- (33) محمد جمال المرعي، " التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة 1993.
- (34) خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2009.
- (35) علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط 1995.

- 36) مأمون السلطي، سهيلة الياس ، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة -الايزو 9000"، دار الفكر بدمشق ، الطبعة الأولى 1995.
- 37) محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008.
- 38) رعد عبد الله الطائي ومن معه ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008.
- 39) عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر عمان، ط1.
- 40) جيمس ايفان - جيمس دين، ترجمة د.م. سرور علي إبراهيم سرور، "الجودة الشاملة - الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر
- 41) كارول وجلين وآخرون، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي " إدارة الجودة الشاملة"، 2002م.
- 42) يوسف حجيم الطائي، ومن معه، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، الطبعة 2009.
- 43) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 44) محمد عبده حافظ، "مراهنة الكفاءة للقوى العاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2011.
- 45) راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، اسكندرية، ط 2005.
- 46) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009.
- 47) عبد السلام أبو قحف، "محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة"، دار المعرفة الجامعية، ط 2000.

- 48) محمد محمد إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ط 2009.
- 49) إبراهيم مراد الدعمة، " التنمية البشرية بين النظرية والتطبيق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2008.
- 50) نبلز جوران وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، " الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، القاهرة، 2003.
- 51) حسين محمد احمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 2008.
- 52) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2009.
- 53) سعيد علي العنزي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2009.
- 54) خضر مصباح اسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 55) غني دحا متناي الزبيدي وآخر، "إدارة الموهبة مدخل معاصرة لإدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، ط الأولى 2015.
- 56) ربحي مصطفى عليان، "أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2013.
- 57) محمد خير سليم أبو زيد، " التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 58) ضفيق العتوم، " طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 59) غيث البحر و د- معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistic"، مركز سير للدراسات

**الإحصائية.**

**(60) وليد عبد الرحمان خالد الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.**

**المراجع الأجنبية**

- 1) Oxford advanced learner's Dirctionary. Louder :oxford universities , 1995.
- 2) Aubert, Jacques. Gilbert, Patrick. Frédérique. « Management des compétences : Réalisation concepts. Analyses », 2 éd, Paris, Dunod, 2005
- 3) Le boterf Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », 3 ed. Paris : Edition d'organisation, 2001.
- 4) Jacques, Montmollin, Maurice, Aubert, « le management de compétence ». Paris : economica , 2002.
- 5) Philippe Zarifian, « objectif compétence : pour un nouvelle logique ».Paris : Edition laisons, 1999.
- 6) Dejoux , cécile . Dietrich, Anne, « Management par les compétences : le cas de Manpower », Paris :Pearson réduction, 2006.
- 7) AFNOR NFX 50-70 « formation professionnelle. Terminologie » 1996
- 8) Boyatzis, Richard E « The competent Manager A Model for effective performance », New York : Hardcover, 1982.
- 9) Le boterf, Guy. « construire les compétences individuelles et collectives », 2 ed. Paris : édition d'organisation, 2001.

- 10) Gilles, Aymer. Mober, casas, « le management des compétences », la lettre du CEDIP en lignes, Paris, Janvier 1999, N° 8.
- 11) Fluck, Claude. La notion de compétences « La Revue personnel », Paris 2003, N° 439.
- 12) Marbach, Valérie. « Evaluer et Énumérer les compétences », paris : édition d'organisation, 2000 .
- 13) Michel Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1986.
- 14) La grande Encyclopédie 2002.
- 15) Microsoft Encarta, Encyclopédie 2003.
- 16) Michel Porter, « L'Avantage Concurrentiel », Paris, Dunod, 2000.
- 17) Porter Michel, « L'Avantage concurrentiel des nations » ; trad. par Pierre Mirailles, Catherine Barthelemy, et autre, Editions, Paris, France, 1993.
- 18) Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France 2004.
- 19) Thompson et Strickland, « Strategic Management Concept and casses », 11<sup>eme</sup> édition ; Richard Irwin, 2003.
- 20) Didier Cazal et Anne Dietrich, « Compétences et Savoirs : Entre GRH et Stratégie », Les cahiers de La recherche, Claree, Janvier 2003.
- 21) Julien Lévy, « Impact et Enjeux de La Révolution Numérique sur La politique d'Offre des Entreprises », RFM N° 177/178,2000/2-3.

- 22) Sylvie St-ong, « Relever les défis de gestion des ressource humain », Canada , 2001.
- 23) Levy-le Boyer Claude, « la gestion des compétences », paris, Edition organisation,1997.
- 24) Ardouin Thierry, « Ingénierie de formation pour l'entreprise »,Ed Dunod, Paris, 2003.
- 25) Marbach, Valérie. Rémunération par la compétence .ANCP. revue personnel. Paris. 1995. N°357.
- 26) Peretti, Jean-Marie. Roussel, patrice. « les rémunération : politique et pratiques pour les années 2000 », Paris , 2000.
- 27) M. Porter, « Avantage concurrentiel des nations », Inter Edition, Paris, 1993.
- 28) N.GUEDJ, « Le Contrôle de Gestion pour Améliorer La Performance D'entreprise », 3<sup>eme</sup> Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 29) M. PORTER, « L'Avantage concurrentiel », Edition Dunod, Paris, 1997.
- 30) G.GARIBALDI, « Stratégie concurrentielle choisir et gagner », les Editions d'organisation, Paris, 1995.
- 31) F.BIDAULT, « Le Champ Stratégique de L'entreprise », Edition economica, Paris, 1998.
- 32) Shimon L Dolan , et autre, « la gestion des ressources humaines(tendance, enjeux et pratique actuelles), 3<sup>eme</sup> édition village mondial , canada , 2002.
- 33) Etienne Collignon et Michel Wissler : « Qualité et Compétitivité des Entreprises », édition Economica ; paris .
- 34) Gilles, Aymer. Mobert, casas, « le management des

compétences » , la lettre du CEDIP en lignes, Paris, Janvier 1999, N° 8.

35) M.PORTER, «Choix stratégique et concurrence », Edition Economica, Paris

36) G.GARIBALDI, « L'analyse Stratégique »,3<sup>eme</sup> Edition d'organisation, 2<sup>eme</sup> tirage 2002, Paris.

37) M. Porter, « Avantage concurrentiel des nations », Inter Edition, Paris, 1993.

38) F .LEROY, « Les Stratégies d'entreprise », Dunod, Paris, 2001.

#### مواقع الانترنت

1) Savoir-faire , Il est défini de la sorte par le Règlement Européen n° 316/2014 du 21 mars 2014

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir>

[faire.2C d.C3.A9finition l.C3.A9gale](#), visite le 06-03-2016.

2) Jobintree, <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-savoir-etre-125.html>, visite le 06-03-2016.

3) Henri Boudreault , <http://emeraude-rh.com/2014/07/03/et-si-on-precisait-ce-quest-le-savoir-etre/>, visite le 06-03-2016.

4) Daniel Held,« La gestion des compétences»,  
<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlgdc.pdf>, visite le 09/03/2016 à 20 :55.

5) Calistro, Patricia, « comment gérer les compétences au sien d'uneentreprise »,

[www.mawarid.ma/modules/wfdonloads/singlefile.php?lid=1368](http://www.mawarid.ma/modules/wfdonloads/singlefile.php?lid=1368), visite le 02-01-2015.

6) Sylvie Jarnias , « les pratique de gestion des compétences :

quels impacts sur l'implication organisationnelle des salaires »,

<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2004jarnias058.pdf>,

visite le 02-01-2015.

7) Dejoux, Cécile, «organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences » , <http://www.strategie-aims.com>, site visite le 31.12.2014.

8) L'évaluation du personnel,

<http://www.etudier.com/dissertations/l'%C3%89valuation-Du-Personnel/226403.html>, visite le 02-01-2015.

9) Évolution des organisations , compétences et formation,

<http://www.cedip.equipement.gouv.fr/l-evaluation-definitions-a38.html>, visite le 02-01-2015

10) IRIS/GUIDE Postes et Compétences 4eme Partie – Fiche pratique 5, « Elaboration des outils d'évaluation des compétences ».

[http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/Fiches%20pratiques/FP4\\_%C3%A9laboration%20r%C3%A9f%C3%A9rentiels%20de%20comp%C3%A9tences.pdf](http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/Fiches%20pratiques/FP4_%C3%A9laboration%20r%C3%A9f%C3%A9rentiels%20de%20comp%C3%A9tences.pdf). Visite le 02-01-2015.

11) <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>, visite le 30-01-2017.

12) <http://www.mawhapon.net/?p=4445> vu le 27/01/2017 à 16 :25.

13) [www.4sheared.fr](http://www.4sheared.fr).

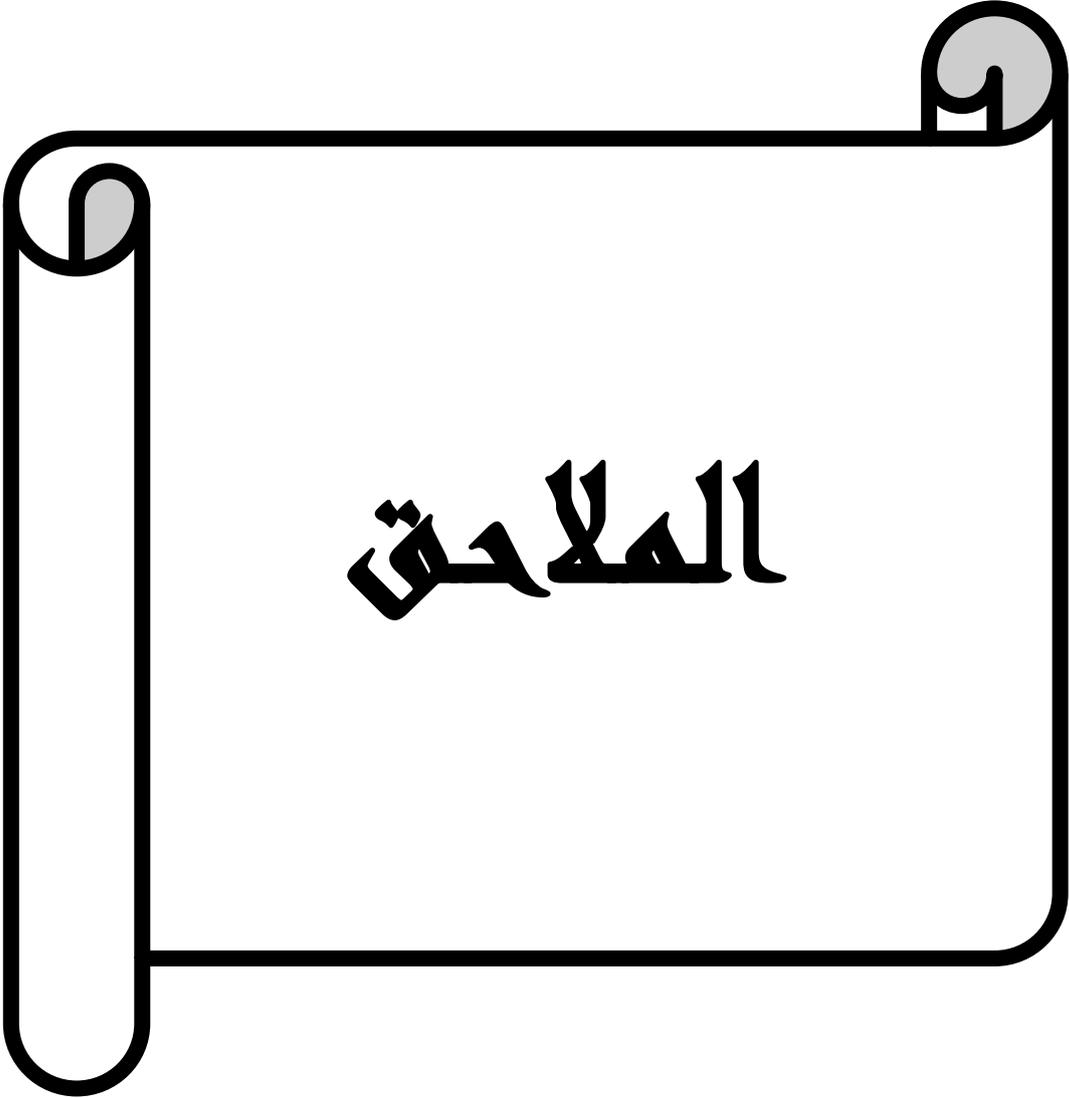
## الملتقيات الوطنية والدولية والمجلات العلمية

(1) الملتقى الدولي " الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير-تجارب

- الدول- " كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-  
الشف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
- (2) تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث  
الاقتصادية والإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة: العدد السابع جوان  
2010.
- (3) حاتم القرنشاوي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد  
المصري"، صندوق النقد العربي، العدد الخامس، حلقات العمل العدد  
السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي.
- (4) المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد  
الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة  
العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- (5) حاتم مرعي، محمد مرعي وآخرون، " واقع ومتطلبات تنمية الموارد  
البشرية للبحث العلمي وإدارتها"، المؤتمر الوطني للبحث العلمي  
والتطوير الثقافي، دمشق 2006.
- (6) الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد  
المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- (7) حابي عبد اللطيف، شليل عبد اللطيف، " الاقتصاد المعرفي والاستثمار  
في الرأس المال البشري"، المجلة المغاربية، مناجمت المنظمات،  
منشورات مخبر البحث مناجمت الأفراد والمنظمات، العدد الأول ابريل  
2016.
- (8) الملتقى الوطني العملي: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة  
الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي  
بسعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

(9) الملتقى الدولي حول " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة العربية يومي 17- 18 أفريل 2006.

- 10) « séminaire sur le Management et gestion des ressources humain stratégies, acteurs et pratique », paris , 11 juillet 2006.
- 11) Sire, Bernard. « Clarification des compétences ». journée d'étude sur la gestion des compétences. Grenoble : ESA, 2000
- 12) colloque organisé sur : « La gestion des compétences et Knowledge Management », Rouen : CESAMES 25 MARS 2002.
- 13) colloque organisé sur la gestion des compétences et knowledge management . 25-03-2002 Rouen : CESAMES, 2002.



الملاحق

الملاحق الأول:

الاستبيانات

/ معلومات خاصة بالمسير: ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريا  ليسانس  دراسات عليا

أخرى .....

سنوات الخبرة في منصب المسير:

من 1 إلى 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

2 / المعلومات الخاصة بالمؤسسة: ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

1 - قطاع المؤسسة:

	صناعة
	صناعة الكترونية وكهرو- منزلية
	تجارة (توزيع)
	النقل
	بناء وأشغال عمومية BTP
	إعلام واتصال
	نشاطات تحويلية
	الفندقة
	خدمات مالية
	أخرى مع التحديد

2 - حجم العمالة في المؤسسة:

من 01 إلى 09	من 10 إلى 50	من 51 إلى 250	أكثر من 250

**المحور الأول: التسيير الاستراتيجي للكفاءات:** ضع علامة (X) أمام كل خيار حسب درجة موافقتك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: استقطاب الكفاءات: من أجل استقطاب الكفاءات تقوم المؤسسة بـ :
					1/ تحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
					2/ تحليل الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
					3/ تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية في المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات الممتلئة.
					4/ البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة في المؤسسة.
					5/ التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات.
					6/ تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل والمؤسسات المنافسة.
					7/ تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (مثل الترقية) لسد حاجياتها من الكفاءات البشرية.
					8/ تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (مثل المؤسسات التعليمية) لاستقطاب أفضل الكفاءات.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: تقييم الكفاءات لتقييم الكفاءات تقوم المؤسسة بـ
					1/ تقييم الكفاءات بفحص النتائج المحققة من خلال معايير الأداء.
					2/ تقييم كفاءة الفرد من خلال ممارسته لنشاط يتطابق مع معايير خاصة أو قياسية (أي إذا كان النشاط المنجز يتطابق مع معايير الانجاز الجيد).
					3/ تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات.
					4/ إعداد نظام أجور على أساس الكفاءات كأداة لتقييمها وتحفيزها.
					5/ الهدف من التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات.
					6/ تتم عملية التقييم بشفافية وعدالة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: تطوير وتنمية الكفاءات لتطوير وتنمية الكفاءات تقوم المؤسسة بـ
					1/ التكوين المستمر (المتواصل) أي تكوين يرافق العمل.
					2/ التكوين التأهيلي "la formation d'intégration" الذي يتم قبل الدخول إلى المؤسسة.
					3/ تبادل الخبرات وذلك من خلال التريصات الواقعية الميدانية،

					الملتقيات الوطنية،... الخ
					14/ الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات.
					15/ توفير برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر.
					16/ توفير بيئة محفزة على التعلم.
					17/ إعداد نظام حوافز يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
					18/ التقييم المستمر للكفاءات يساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعاً: المقاربات الملائمة لتسيير الكفاءات
					1/ مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية "savoir" أي أن المعرفة هي الهامة للكفاءات (مثل التكوين الأكاديمي).
					2/ مقاربات تركز على المعارف "savoir-faire" أي دمج الممارسات "المواهب" فهي إذن تعتمد على المهارات ولا تقتصر على المعرفة فقط.
					3/ مقاربات تركز على السلوكيات "savoir-être" أي تستند على تقييم السلوكيات (التصرفات) لإجراء تقييم الكفاءات الفردية
					4/ مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات (أي دمج المعرفة، المهارة والسلوك) هذا يحتوي ميزة جعل أدوات تطوير شاملة وثقيلة.
					5/ مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية "compétences cognitives" أي التنقل بين المهن.
					6/ مقاربات تركز على النشاط أي أن التقييم يكون على أساس النشاطات التي تحدد الفجوة بين الكفاءات.

**المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التسيير الكفاءات:** ضع علامة (X) أمام كل خيار حسب درجة موافقتك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: التميز بالمعرفة
					1/ من خلال اكتساب المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة.
					2/ معرفة كيفية العمل أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين (في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق) وبالتالي اكتساب ميزة فريدة.
					3/ تستمد المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة.
					4/ يجب على المؤسسة المحافظة على المعرفة والحرص على عدم تسريبها.
					5/ استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة وأجهزة متطورة تساعد على توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب.
					6/ توثيق المعارف الضمنية للأفراد (أي تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة).
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: التميز بالتكنولوجيا

بشدة					
					1/ امتلاك آلات وتكنولوجيا متميزة عن المنافسين تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
					2/ تعتبر التكنولوجيا من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية.
					3/ من أجل اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها اختيار التكنولوجيا المناسبة لها التي تجعلها في موضع الأسبقية.
					4/ من خلال امتلاك المؤسسة لأفراد قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا.
					5/ امتلاك المؤسسة للكفاءات القادرة على التحكم الجيد والدقيق للتكنولوجيا.
					6/ من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>ثالثاً: التميز بالجودة</b>
					1/ تفعيل وترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين وجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.
					2/ تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل.
					3/ تكوين فرق عمل للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها.
					4/ تركيز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة.
					5/ من خلال تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية.
					6/ استخدام المؤسسة لكل الأدوات اللازمة للتحكم في جودة منتجاتها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>رابعاً: التميز بالإبداع</b>
					1/ من خلال الإبداع والاحترافية اللذان يكتسبهما الأفراد من تطوير كفاءتهم تحصل المؤسسة على الجودة الكافية لتحقيق حصص سوقية.
					2/ من خلال تبني المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة.
					3/ من خلال التجديد المستمر لمنتجات المؤسسة في السوق.
					4/ تتميز الكفاءات البشرية في المؤسسة بالإبداع في العمل.
					5/ يجب على المؤسسة تشجيع الأفكار الإبداعية.
					6/ يساهم الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>خامساً: التميز بتقليل التكاليف</b>
					1/ تقلل المؤسسة من تكلفة مواردها بالاعتماد على كفاءاتها.
					2/ كفاءة إدارة المؤسسة تساهم في نجاح تقليل التكاليف.
					3/ المؤسسة تقوم بنشر ثقافة تقليل التكلفة بين العاملين حتى

## الملاحق

					تكسب ميزة تنافسية.
					4/ استغلال العلاقات الرابطة بين الموردين يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
					5/ المهارة والإبداع في انجاز الأعمال من قبل العاملين يساهم في تقليل التكلفة.

سادسا: الحصة في السوق: كيف تقيم حصة المؤسسة في السوق مقارنة مع المنافسين؟

أم تبقى مستقرة

تتزايد

تتناقص

# الملاحق الثاني: اختبارات صدق الاستبيان

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	6

التميز بالتكنولوجيا

تخطيط الكفاءات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	6

التميز بالجودة

تقييم الكفاءات

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.831	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.916	6

التميز بالإبداع

تطوير وتنمية الكفاءات

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.860	5

التميز بتقليل التكاليف

مقاربات الكفاءات

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.723	6

التسيير الاستراتيجي للكفاءات

التميز بالمعرفة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.893	28

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.810	6

الاستبيان الكلي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	57

تحقيق الميزة التنافسية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.926	29

**الملاحق رقم 03: اختبار  
الفرضية الفرعية 01**

الجدول رقم (01)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.509 <sup>a</sup>	.259	.243	.441186

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجي التسيير,

الجدول رقم (02)

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.124	1	3.124	16.052	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	8.954	46	.195		
Total	12.078	47			

a. Variable dépendante : بالمعرفة التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجي التسيير,

الجدول رقم (3)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.847	.580		3.186	.003
1 للكفاءات الاستراتيجي التسيير	.591	.148	.509	4.006	.000

a. Variable dépendante : بالمعرفة التميز

الملاحق رقم 04: اختبار  
الفرضية الفرعية 02

الجدول رقم 01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.544 <sup>a</sup>	.296	.281	.50712

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير

الجدول رقم 02

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.983	1	4.983	19.375	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.830	46	.257		
Total	16.813	47			

a. Variable dépendante : بالتكنولوجيا التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير

الجدول رقم 03

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.272	.666		1.908	.063
1 للكفاءات الاستراتيجية التسيير	.746	.170	.544	4.402	.000

a. Variable dépendante : بالتكنولوجيا التميز

**الملاحق رقم 05: اختبار  
الفرضية الفرعية 03**

الجدول رقم 01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.524 <sup>a</sup>	.274	.258	.41555

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير

الجدول رقم 02

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.001	1	3.001	17.381	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7.943	46	.173		
Total	10.944	47			

a. Variable dépendante : بالجودة التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير

الجدول رقم 03

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.820	.546		3.333	.002
1 للكفاءات الاستراتيجية التسيير	.579	.139	.524	4.169	.000

a. Variable dépendante : بالجودة التميز

**الملاحق رقم 06: اختبار  
الفرضية الفرعية 04**

الملحق رقم (06)

الفرضية 4

الجدول رقم 01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.713 <sup>a</sup>	.508	.497	.51307

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 02

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.497	1	12.497	47.474	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12.109	46	.263		
Total	24.606	47			

a. Variable dépendante : بالابداع التميز

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 03

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.524	.674		-.777	.441
1 للكفاءات الاستراتيجية التسيير	1.182	.172	.713	6.890	.000

a. Variable dépendante : بالابداع التميز

**الملاحق رقم 07: اختبار  
الفرضية الفرعية 05**

الجدول رقم 01

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.464 <sup>a</sup>	.215	.198	.59636

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 02

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.493	1	4.493	12.633	.001 <sup>b</sup>
1 Résidu	16.360	46	.356		
Total	20.853	47			

a. Variable dépendante : التكاليف بتقليل التميز :

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 03

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.394	.784		1.778	.082
1 للكفاءات الاستراتيجية التسيير	.709	.199	.464	3.554	.001

a. Variable dépendante : التكاليف بتقليل التميز :

**الملاحق رقم 08: اختبار  
الفرضية الرئيسية 01**

الفرضية الرئيسية

الجدول رقم 01

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.736 <sup>a</sup>	.542	.532	.30918

a. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 02

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.211	1	5.211	54.516	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.397	46	.096		
Total	9.609	47			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة تحقيق

b. Valeurs prédites : (constantes), للكفاءات الاستراتيجية التسيير,

الجدول رقم 03

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.154	.406		2.839	.007
1 للكفاءات الاستراتيجية التسيير	.763	.103	.736	7.383	.000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة تحقيق

الملاحق رقم 09: اختبار

الفرضية الفرعية

الوسيطة

الجدول رقم 01

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنافسية الميزة تحقيق	ذكر	44	4.1129	.45585	.06872
	أنثى	4	4.3879	.36316	.18158

الجدول رقم 02

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	.001	.970	-1.170-	46	.248	-.27508-	.23521	-.74853-	.19837
Hypothèse de variances inégales			-1.417-	3.915	.231	-.27508-	.19415	-.81875-	.26860

الجدول رقم 03

ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة تحقيق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.420	3	1.140	2.877	.047
Intra-groupes	17.432	44	.396		
Total	20.853	47			

سنوات الخبرة

الجدول رقم 04

ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة تحقيق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.157	3	.052	.243	.866
Intra-groupes	9.452	44	.215		
Total	9.609	47			

قطاع المؤسسة

الجدول رقم 05

ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة تحقيق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.336	9	.482	3.472	.003
Intra-groupes	5.273	38	.139		
Total	9.609	47			

## الجدول رقم 06

## ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة تحقيق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.298	3	.099	.470	.705
Intra-groupes	9.310	44	.212		
Total	9.609	47			

## الجدول رقم 07

السوق في الحصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تتناقص	4	8.3	8.3	8.3
تتزايد	20	41.7	41.7	50.0
مستقرة تبقى	24	50.0	50.0	100.0
Total	48	100.0	100.0	