

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير

تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان

# دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"

من إعدادا الطالبة: فيروز زعطوط

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ خامرة بوعمامة، (استاذ مساعد "ب"، جامعة غرداية) رئيسا

الأستاذة /منى مسغوني ( أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذة/ أسماء يوسف (مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير

تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان

# دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"

من إعدادا الطالبة: فيروز زعطوط

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ خامرة بوعمامة، (استاذ مساعد "ب"، جامعة غرداية) رئيسا

الأستاذة /منى مسغوني ( أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذة/ أسماء يوسف (مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما املك في  
الوجود الوالدين الكريمين "أمي" و  
"أبي" حفظهما الله لنا وأطال في  
عمرهما.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة  
في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم  
إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء  
وزملاء.

إليك جميعا أهدي ثمرة جهدي.

## فيروز زعطوط



# الشكر

أشكر المولى العلي القدير الذي هدانا لهذا الذي كنا ندرب العلم  
وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على التفكير  
والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه فألف  
حمد وشكر يا رب.

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

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة " منى مسغوني  
" التي لم تبخل علي بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء  
لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع  
المذكرة، وحضورهم للمشاركة في إثراء جوانبه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري كل عمال شركة وحدة  
تحويل البلاستيك الجنوب بورقلة.

|| جزاكم الله غني كل خير ||



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الأداء التنافسي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، بلغ حجم العينة (44) عامل في مؤسستي البلاستيك بولاية ورقلة، ولغرض وصف واختبار نتائج الدراسة اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة والمتمثل في احتمالية وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسيير فعال للكفاءات الذي يساهم في تحسين أداؤها، وهذا من خلال وضع برامج تدريبية فعالة والاعتماد على سياسات تحفيزية ونظام اتصال فعال وتشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة، كما يعتبر الأداء التنافسي هدف استراتيجي تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها البشرية. كما توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات تغزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء التنافسي.

الكلمات الدالة: الكفاءة، تسيير الكفاءات، الأداء التنافسي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'importance de la conduite des compétences dans les PME et leur rôle dans la réalisation de la performance compétitive, cette étude a été basée sur l'approche descriptive analytique, et nous avons utilisé le questionnaire pour recueillir des données et outil d'information, où cet échantillon est élevé à (44) travailleurs dans mon état plastique de l'organisation Ouargla, dans le but des résultats de la description et essai de l'étude était fondée sur des moyennes arithmétiques et les écarts-types et coefficients lien, afin d'atteindre la sémantique de la valeur et des indicateurs appuient l'objectif de l'étude et de la possibilité d'une relation entre la gestion des compétences et compétitivité des petites et moyennes entreprises. L'étude a conclu un grand nombre des résultats les plus importants: disponibles dans les petites et moyennes entreprises dans la conduite de l'étude des compétences efficaces, ce qui contribue à l'amélioration de leur performance, ce qui est par l'élaboration de programmes de formation efficaces et reposent sur les politiques d'incitation et un système efficace de communication et d'encourager la performance individuelle et la performance de l'équipe dans l'entreprise, tout comme la performance compétitive l'objectif stratégique à réaliser grâce à des ressources humaines et des compétences. Comme nous l'avons atteint il existe d'importantes différences entre le comportement des compétences et la compétitivité des performances dans les petites et moyennes entreprises à l'étude relation, comme les résultats ont montré qu'il n'y avait pas des différences statistiquement significatives dans la gestion des compétences améliorent les différences variables personnelles et organisationnelles statistiquement significatives (sexe, âge, niveau d'instruction, des années d'expérience, le nom de l'emploi) Performance concurrentiel.

Mots clés: petites et moyennes entreprises, la performance compétitive, l'efficacité, gestion des compétences.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تسيير الكفاءات والأداء التنافسي
3	المطلب الأول: الأداء التنافسي
9	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات
14	المطلب الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
15	المطلب الأول: دراسات باللغة الأجنبية
16	المطلب الثاني: دراسات باللغة العربية
17	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول: طريقة الدراسة
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
45	المراجع
48	الملاحق
58	فهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة	(1.2)
23	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	(2.2)
23	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	(3.2)
24	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	(4.2)
24	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(5.2)
25	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة	(6.2)
25	جدول يوضح وضع المؤسسة في السوق	(7.2)
25	جدول يوضح وضع المؤسسة من السوق	(8.2)
26	جدول العبارات التي تقيس أبعاد تسيير الكفاءات	(9.2)
26	جدول العبارات التي تقيس الأداء التنافسي	(10.2)
27	جدول معامل الثبات الكلي للإستبانة	(11.2)
27	جدول يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	(12.2)
28	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	(13.2)
28	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبرامج التدريبية	(14.2)
29	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعويض الكفاءات	(15.2)
30	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام الاتصال	(16.2)
30	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	(17.2)

31	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أداء الكفاءات	(18.2)
32	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات للمتغير التابع (الأداء التنافسي)	(19.2)
33	جدول يوضح علاقة الارتباط بين ابعاد تسيير الكفاءات والأداء التنافسي	(20.2)
34	جدول يوضح معاملات الارتباط قيم تسيير الكفاءات من ناحية كل معيار من معايير التقييم	(21.2)
35	جدول يوضح نتائج إختبار T بالنسبة للجنس	(22.2)
35	جدول يوضح نتائج إختبار تحليل التباين بالنسبة للعمر	(23.2)
36	جدول يوضح نتائج إختبار تحليل التباين بالنسبة لمستوى التعليمي	(24.2)
36	جدول يوضح نتائج إختبار تحليل التباين بالنسبة لسنوات الخبرة	(25.2)
36	جدول يوضح نتائج إختبار تحليل التباين بالنسبة اسم الوظيفة	(26.2)
37	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA برامج تدريبية	(27.2)
38	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA تعويض الكفاءات	(28.2)
38	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA نظام الاتصال	(29.2)
38	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	(30.2)
39	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA تقييم أداء الكفاءات	(31.2)
39	جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA برامج تدريبية	(32.2)

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الشكل يوضح مثلث الأداء	(1.1)
11	الشكل يوضح التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات البشرية	(2.1)
11	الشكل يوضح الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	(3.1)
12	الشكل يوضح النموذج المثالي لتسيير الكفاءات	(4.1)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
48	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
49	إستمارة الإستبيان	02
52	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	03

مقدمة

## توطئة

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات والصعوبات، وذلك نتيجة لتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلا. وقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات حيث نجد من بين هذه المؤسسات، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لها أهمية كبيرة ودور هام في عملية التنمية الاقتصادية، مما جعلها في أعلى درجات التنافس من أجل البقاء و الإستمرارية، وهذا مايفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء. في ظل هذه التغيرات، فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، بشرية و تنظيمية وإنما يتوقف بمدى استخدام الاساليب الحديثة لتسيير و الاستغلال الفعال لكفاءاتها البشرية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءة البشرية بصفة خاصة. ولقد غدت المعارف والكفاءات، بفضل ما تحقق من إنجازات داعمتين اساسيتين للتنافسية الجديدة، كما غدا نموذج تسيير الكفاءات الأسلوب الأنجح لإدارة المؤسسات الإقتصادية، مما يدفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حياة كفاءات أساسية متميزون تتضمن لها القدرة على مواجهة التنافسية.

## إشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

## الدراسة ؟

## التساؤلات الفرعية

ضمن هذه الإشكالية التي سوف نحاول معالجتها نطرح التساؤلات التالية:

- هل هناك توافر لتطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء التنافسي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## الفرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة سوف نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك مستوى توافر مرتفع لتسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء التنافسي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي.

## مبررات الدراسة :

- رغبتني في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- معرفة مدى تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية، مع تقديم أولوية للموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- إبراز النظرة المعاصرة في تحقيق التميز في الأداء من خلال الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم دليل علمي على يبرز دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق أداء تنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

### أهمية الدراسة

- محاولة بناء نموذج نظري وتطبيقي يوطر العلاقة بين تسيير الكفاءات ومدى انعكاس هذه العلاقة في تحسين الأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- محاولة تبيان اثر تبني نموذج تسيير الكفاءات، وحسن تطبيقها في تحقيق أداء التنافسي؛
- تحقيق إضافات ومساهمات معتبرة في المكتبات، وتزويدها بالمعارف العلمية، من خلال النتائج المتوصل إليه؛
- وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

### حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسستي وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة؛  
**الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 2017/03/19 إلى 2017/04/20.

### المنهج العلمي للدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع استبيان على مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة، ومؤسسة البلاستيك المتواجدة بدائرة تقرت.

### صعوبات الدراسة

تمثلت أبرز العقبات في إنجاز هذا البحث:

- صعوبة جمع المراجع ذات صلة بالموضوع خاصة المتعلقة بتسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضعف عينة الدراسة بسبب قلة العمال في مؤسسات محل الدراسة.

### تقسيمات الدراسة

**الفصل الأول:** ييمثل في الأدبيات النظرية والذي يتضمن مبحثين يهتم **المبحث الأول** حول تسيير الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما **المبحث الثاني** يضم الدراسات السابقة.  
**الفصل الثاني:** يتضمن كذلك مبحثين، **المبحث الأول** الطريقة والأدوات المستخدمة ومنهجية الدراسة، أما **المبحث الثاني** يتم فيه عرض للنتائج المتوصل إليها وتحليلها.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تسير  
الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

يعد تحسين وتطوير أداء المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وتشجيع إقامتها، من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا للرفع من طاقتها الإنتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة أخرى. والجزائر كغيرها من الدول النامية ومع التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، أدركت بالدور الهام لهذا النوع من المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني. فقد سعت إلى إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق، واتخاذ إجراءات جديدة هدفها الارتقاء بهذه المؤسسات، وابتكار وتطوير أساليب حديثة وناجعة تمكن من تحسين أداء هذه المؤسسات وخلق مزايا تنافسية مستدامة تعزز من نموها وبقائها. كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين والممارسين في مجال الإدارة و التسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه. ولقد أشارت الكثير من الدراسات إلى مؤشرات الاداء في المؤسسات، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بتنافسية المؤسسة، وهذا لارتباط الاداء بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء و النمو. سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى المبحثين المواليين:

المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات والأداء التنافسي والعلاقة بينهما؛  
 المبحث الثاني سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات وموضوع الأداء التنافسي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تهدف الدراسة إلى إظهار دور تسير الكفاءات على الأداء التنافسي، وفيما يلي سيتم عرض العلاقة بين المتغيرين.

### المطلب الأول: الاداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أشارت الكثير من الدراسات إلى مؤشرات الاداء بشكل عام في المؤسسات، والتي ترتبط إرتباطا وثيقا بمفهوم التنافسية أو كميّاس للقدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا لارتباط الأداء بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء و النمو.

### الفرع الأول: مدخل حول تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### ◀ تعريف الإتحاد الأوروبي

في سنة 1996 قام المجمع الأوروبي بتحديد تعريف الجديد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات حيث :

- تشغل أقل من 250 عامل؛
- أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو؛
- و التي تراعي مبدأ الاستقلالية، وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت(25 في المائة) <sup>1</sup>.

##### ◀ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أخذت الجزائر بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم الم.ص.م، حيث عرف المشرع الجزائري الم.ص.م حسب القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م، في مادته الرابعة كما يلي <sup>2</sup>:

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات وتتوفر فيها الشروط التالية:

- تشغل من 01 الى 250 عامل؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين ( 02 ) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري؛
- تستوفي معيار الاستقلالية.

◀ وقد تم مراجعة وإعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد على القانون السابق المؤرخ في 12-12-1001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م، **بالقانون رقم 17-02** مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مادته الخامسة كما يلي <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن مزوية محمد، دور تسير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة-الجزائر، 2010-2011، ص-ص، 3-4.

<sup>2</sup> القانون التوجيهي رقم 01-18، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ص.17.

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من (1) إلى مائتين و خمسين (250) شخصا\*؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلاتها السنوية مليار (1)\*\*؛
- تستوفي معيار الاستقلالية\*\*\*

### ثانيا : تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب الدراسات الحديثة (Biggs; 1996) (Kotey et Meredith; 1997) (Chaston et Mangles; 1997) توصلت إلى ان تحقيق وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أكثر وبشكل خاص على مصادر محددة وهي: (الإبداع، جودة المنتجات، جودة خدمة العملاء)، وهذا بالنظر، إلى السياق التنافسي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، كما أكدوا ان عنصر التكاليف " النوعية، سرعة التنفيذ والإبداع " تشكل عوامل مصيرية لنجاح هذه المؤسسات<sup>2</sup>، وقد قدمت عدة دراسات حول مداخل تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم بناء عليها تعيين مجموعة من العوامل الفاعلة لأداء هذه المؤسسات، والمتمثلة في:

◀ **سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن الدور الذي يمثله المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسما في حياتها وخيراتها الإستراتيجية المستقبلية، وهو يختلف وفق عدة عوامل (الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط، الشكل القانوني..)، وقد تعددت وجهات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في هذا النوع من المؤسسات، وحسب (1978) (Julien et Marchesnay; 1988) (Miles et Snow) تم وضع تصنيف حول سلوك المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المدير الميراثي أو المقلد، المدير المقاول أو الرائد، المدير التسييري<sup>3</sup>)؛

◀ **عامل التخطيط الاستراتيجي وخصوصية التسيير:** أثبتت نتائج الدراسات التجريبية التي توضح العلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتخطيط والتسيير الاستراتيجي لها، ان كليهما يساعدا على تنسيق القرارات وتربطها لتحقيق الأهداف، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية، حيث يركز التسيير الاستراتيجي في هذه المؤسسات على الموارد الاجتماعية المعرفية والإنسانية والتنظيمية في محفظة نشاطات المؤسسة، من اجل تكوين الميزات الاجتماعية المعرفية على الأداء الاقتصادي المنجز، وتسمح هذه الميزات للمديرين بتكوين ذكاء في مواجهة المشاكل، ويمثل هذا الذكاء حسب (Lauriol; 1998) في دقة التقدير والتوقع، والإبداعية في الأفكار والحلول، والتوافق في أهداف وغايات المؤسسة التي تمكن من التحكم في) النشاطات وديناميكيته. فمفهوم الإبداعية، والمرونة تبادلية النشاطات، وقدرة التكييف، والبساطة كلها تمثل

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02، قانون التوجيهي رقم 17-02، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص5.

\* الأشخاص: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

\*\* مجموع الحصيلة السنوية: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

\*\*\* المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار % 25 فما أكثر من طرف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطلق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>2</sup> Hélène Bergeron , Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, P17

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، العربية، يوم 17-18 أفريل 2006، ص1061.

نوع من الجوارية الزمنية<sup>1</sup>، وتعتبر عملية التخطيط والتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع القوى الخارجية تؤثر وتتأثر به، وقد توصل الباحثين (Langfiels et Smith; 1997) الى انه من نقاط الضعف الشائعة في قياس إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق التخطيط والتسيير الاستراتيجي لها هو تصميم الإستراتيجية من قبل المسير، حيث يعتبر في نفس الوقت المالك والمدافع والمنفذ، ولقد أكد (Gelinias ; 1997) من جهته ان إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نتيجة تأقلم مع المحيط، والتخطيط الاستراتيجي على مستواها لا يتعدى سنتين، وبالمقابل نجد ان المرونة التي تتمتع بها هذا النوع من المؤسسات يجعل الاعتماد على تقييم إستراتيجية المؤسسة من حيث نجاحها أو فشلها إشكالية واضحة<sup>2</sup>؛

◀ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا للابتكار والإبداع:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع والابتكار، حيث تشير أهم الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث "تبلغ نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى التي يحتمل أن تكون ضمن الواحد بالمائة التي يرد ذكرها<sup>3</sup>؛

◀ **الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغيير وإدخال شبكات تنظيمية جديدة واستعمال تكنولوجيا متطورة مرتبط باستمرار بالمسيرين والعمال ذوي قدرات ومؤهلات العالية، وبالتالي يستوجب ذلك التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب، كذا البحث عن اليد العاملة المؤهلة وكفؤ لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>4</sup>.

بناء على ما تقدم، أكدت الدراسات أن الأسلوب الحديث في التسيير له دور فعال في تحقيق وتحسين الأداء في المؤسسات، إضافة إلى اعتماد نماذج فعالة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دوره في بقاء وتميز أداء هذه المؤسسات.

### الفرع الثاني: الأداء التنافسي في المؤسسة

#### أولا : مفهوم الأداء

◀ الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك الفعالية<sup>5</sup>.

◀ يعني إنجاز عمل أو كيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>6</sup>.

◀ ويعرف البعض على أنه: إنجاز هدف المؤسسة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص-ص، 1064-1065.

<sup>2</sup> Hélène Bergeron, Ipad P16

<sup>3</sup> عبد الباقي روايح ولزهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، الملتقى الدولي حول لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البلدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص 06.

<sup>4</sup> مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤسسات الجزائرية-العدد 2014/05، ص 31.

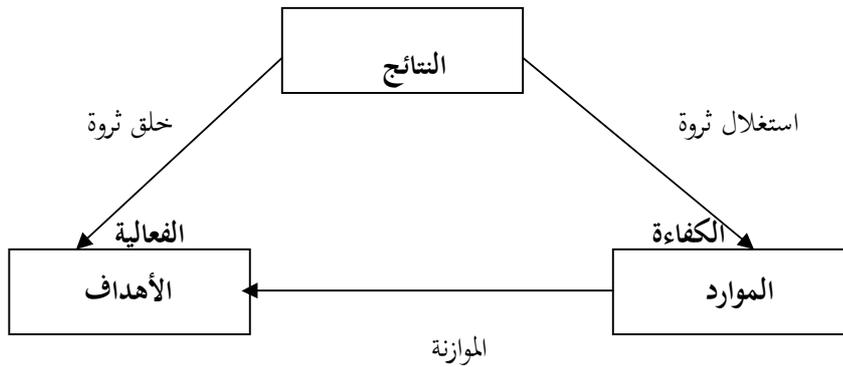
<sup>5</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الدورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقة، 2010، ص 218.

<sup>6</sup> عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 86.

<sup>7</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 320.

كما يعرف ايضا بأنه: النتائج العلمية، أو الإنجازات أو مايقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال<sup>1</sup>.  
 ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقنها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه "درجة بلوغ الفرد او الفرق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية"<sup>2</sup>.  
 ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فان تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية وكفاءة وإنتاجية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تلك الأهداف.  
 فحسب (Bartoli) يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج، الموارد، الأهداف، والتي توضح مدة ارتباط الاداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي<sup>3</sup>:

الشكل رقم (1.1) - مثلث الاداء: الأهداف، الموارد، النتائج



Source :Bartoli Annie, Le management dans L'organisation publique, édition Dunod, Paris, 1997, P78.

إذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

ويرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية<sup>4</sup>:

**تنظيم العمل:** ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام؛  
**الاتصال، التنسيق، التشاور:** والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات؛  
**تسيير الوقت:** وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام؛  
**التكوين المندمج:** الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد؛  
**التطبيق الاستراتيجي:** التي يمثل كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.  
 أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز.  
 وبناء على ما تقدم يمكن القول ان :

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002، ص415.

<sup>3</sup> Source :Bartoli Annie, Le management dans L'organisation publique, édition Dunod, Paris, 1997, P78.

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و المقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص34.

- ✓ الفعالية: "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مع نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالنافسة"<sup>1</sup>.
- ✓ الكفاءة: "هي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم او مستوى معين من النواتج أو المخرجات"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة ومما تقدم يمكن أن نعرف الأداء على أنه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأعلى إنتاجية.

#### ثانيا : الأداء التنافسي ومؤشرات قياسه

- ◀ قد أشار العالم (Simon) إلى أن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها والمادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.
- ◀ كما يعرف بأنه يعكس رغبة الشركة في النمو و البقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث ان الأداء التنافسي يمثل المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق<sup>4</sup>.

#### ◀ مؤشرات تقييم الأداء التنافسي

وقد حدد (Simon) عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي<sup>5</sup>:

- 1- **الحصة السوقية:** وهي تسير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة و المتميزة .

تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

- أ - حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس
- ب - حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس
- ج - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

للـ تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة.

للـ تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.

- 2- **الربح:** وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على

الاستثمار و يتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات .

- 3- **الإنتاجية:** وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشرة يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة و مخرجاتها،

وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).

بناء على ما تقدم، يلاحظ أن أغلب مؤشرات قياس التنافسية هي مؤشرات قياس الأداء، فما هو الفرق بين كل من التنافسية والأداء؟. فتكون الإجابة على هذا السؤال أن الأداء هو كفاءة وفعالية المؤسسة بالنسبة لذاتها، أما التنافسية فهي أداء المؤسسة

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص219.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، الجزء الأول، دار المعرفة، عمان، 2001، ص24.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص46.

<sup>4</sup> رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص68.

<sup>5</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص46.

بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة. وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها. ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بمجموعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

### ◀ مقاييس قياس الأداء التنافسي

من أهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي هي<sup>1</sup>:

**مقاييس السوق:** وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية و تشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.

**مقاييس القيمة المضافة:** ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققة الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في اطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار و التعليم و تطوير الخدمات و قيادة التقنية و معدلات التحسين و الابداع.

**مقياس الرضا:** عرف رضا الزبون بأنه احساس بالسعادة او الاحباط ينتج عن مقارنة الاداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد علي أن رضا الزبون يكون على نوعين , النوع الاول رضا الزبون عن كل صفقة و يشير الي رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها, أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء عي المشتريات و التعاملات الكلية للزبون مع الشركة و هو يشير الى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي و الحاضر و المستقبل.

**مقياس الموقع التنافسي :** يشير الموقع التنافسي للصناعة الي قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية ,سواء أكان في القدرة على التكيف و البقاء أم النمو السريع في بيئة الصناعية.

### ثالثا: أبعاد الأداء التنافسي

لكي تصبح أي مؤسسة قادرة على التنافس، لابد من توافر الأبعاد التالي:

◀ **التكلفة:** يعتبر هذا العنصر من أهم محددات الأداء التنافسي لانباتها بتحديد أسعار المنتجات، ويرتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع التكلفة الإنتاج، بمعنى ان التنافسة لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها<sup>2</sup>.

◀ **الجودة:** تهدف برامج تحسين الجودة إلى إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، كذلك زياد الوعي لدى المتفاعلين بالخدمة واهتمامهم المتزايد بالجودة، حيث لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بقدر ما يهتم بالثقة في جودة السلعة المقدمة، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع فيها، وبالتالي تعد الجودة عامل رئيسي في بناء تنمية القدرات التنافسية<sup>3</sup>.

◀ **المرونة:** تعد السلاح الفعال في المنافسة وهي محاولة تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات إلى المستهلك، حيث أن المقدرة على تصنيع تشكيلة سريعة وواسعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرّة سوف يؤدي إلى الاستجابة السريعة لحاجة المستهلكين من جهة وبناء قدرة تنافسية للمنتج من جهة أخرى<sup>4</sup>.

◀ **التسليم:** وهو قدرة وإلتزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص69.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، 2007، بدون صفحة.

<sup>3</sup> عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2010، ص45.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة التنافسي- مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، 06-08 ديسمبر 2006، ص07.

### المطلب الثاني: نموذج تسير الكفاءات لتحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر العنصر البشري المهدف الأساسي للتنمية والتطوير وهو العنصر الحاسم في تحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق تكوين، توظيف و غيرها. وضمن هذا المطلب سنوضح مفهوم الكفاءات وانواعها، نموذج تسير الكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

#### الفرع الأول: الكفاءات وأنواعها

**اولا : مفهوم الكفاءة:** حسب الاقتصادي ( Botref ) يعرف الكفاءة على أنها نتيجة مزيج من التنظيم و الترابط للعديد من الموارد<sup>2</sup>.

كما تعرف حسب (Alain meignant , 1992) الكفاءة كذلك بأنها: "مجموعة المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن<sup>3</sup>.

إذن الكفاءات هي توليفة من المعارف و المهارات والخبرة و السلوكيات التي يمتلكها الفرد، و المستعملة المحسدة في العمل الميداني، بغية تحقيق هدف معين، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق.

#### ثانيا: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. كما ان التعريف الموسع للكفاءات البشرية يدل على وجود عدة أسس لتصنيفها من بين هذه الأسس ما يلي<sup>4</sup> :

#### ◀ الكفاءات من حيث الممارسة: وتنقسم الى ثلاث أنواع كما يلي:

- **كفاءات تصريحيه:** وهي عبارة عن معارف تقنية ونظرية ونقصد بها تصريح الفرد بما يمكنه القيام به من خلال المؤهلات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها؛

- **كفاءات إجرائية:** وهي عبارة عن المهارات العملية والتطبيقات المهنية تأكيداً للخبرات والمعارف المكتسبة؛

- **كفاءات توسعية:** وهي تلك المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب مما تمكن صاحبها من تعدد التأهيلات وتحقيق المرونة في شغل المناصب كما تمكنه من اكتساب قدرة كبيرة على التوقع.

#### ◀ الكفاءات من حيث المجال: وتنقسم إلى ما يلي

- **كفاءة فردية (كفاءة مهنية):** وهي القدرة على التنفيذ بطريقة فعالة لمختلف مهام المنصب وعمليات التفكير وإنشاء علاقات مهنية عالية في إطار سلوكيات راقية، حيث تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في القدرات و المعارف والسلوكيات القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراسات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، بدون صفحة.

<sup>2</sup>Mohamed GHAYATE, La démarche compétences, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises – Casa, Euro Arabe Management School– Grenade, 2007, p13.

<sup>3</sup> Alain meignant, " Manager la formation dans l'entreprise", (Ed d'organisation), Paris, 1992, p 403.

<sup>4</sup> مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 6.

- **كفاءة جماعية:** وهي تراكم الكفاءات الفردية، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا ان هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

◀ **الكفاءات من حيث الأهمية:** تسعى المؤسسة دائما للتأكيد على أهمية اكتساب أفرادها للكفاءات الأساسية التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات المنصب، وإذا ما دعمت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية لتصبح كفاءات مفتاحية، كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التدريب المتواصل يجعل هذه الكفاءات مميزة تساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة.

### الفرع الثاني: نموذج تسيير الكفاءات

**أولا : مفهوم تسيير الكفاءات** لقد عرف على أنه : "مجموعة الأنشطة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة في تحسين أداء الأفراد"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه على انه "استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"<sup>2</sup>.

هو "مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"<sup>3</sup>.

وانه "التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"<sup>4</sup>.

يمكن القول ان تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع تطوير الأفراد و الجماعات الموجود أو المستقطبة نحو الأحسن، بطريقة مثلى بهدف إبراز كفاءاتهم و إمكانياتهم، وتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين، التحفيز... إلخ، من اجل تحقيق الأهداف المحدد من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات البشرية لا تعتبر هدفا في حد ذاته، إنما كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة. ومن اجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، و الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية، والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي :

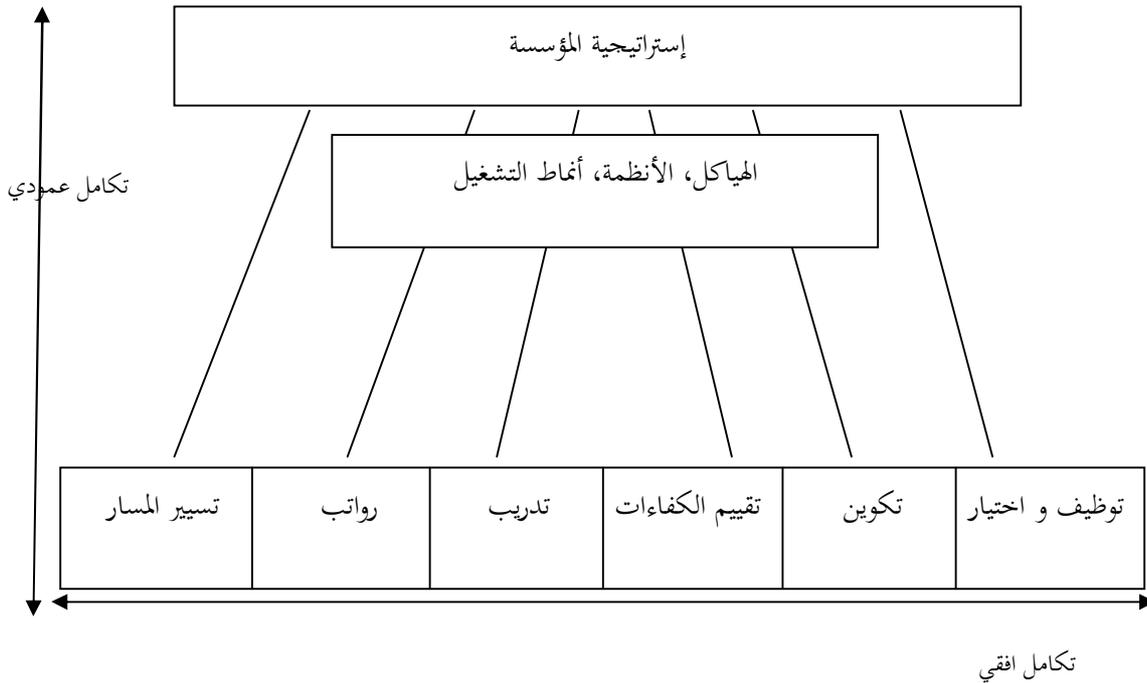
<sup>1</sup> رجيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومدين، 2010-2011، ص26.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2016, p34.

<sup>3</sup> بوجمل احمد، « performance ressources humaines »، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص02.

<sup>4</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في احداث التعبير الايجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

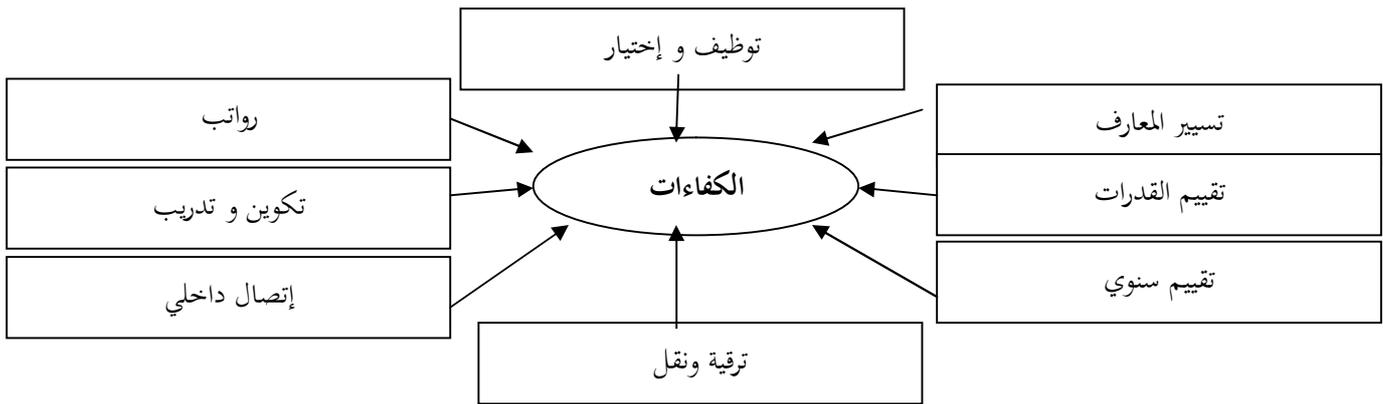
الشكل رقم (1.2) : التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات البشرية



**Source:** Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans I 'entreprise, édition boeck, Belgique, 2016, p34.

حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أديجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة، أما التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها هنا لتكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1.3) : الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية



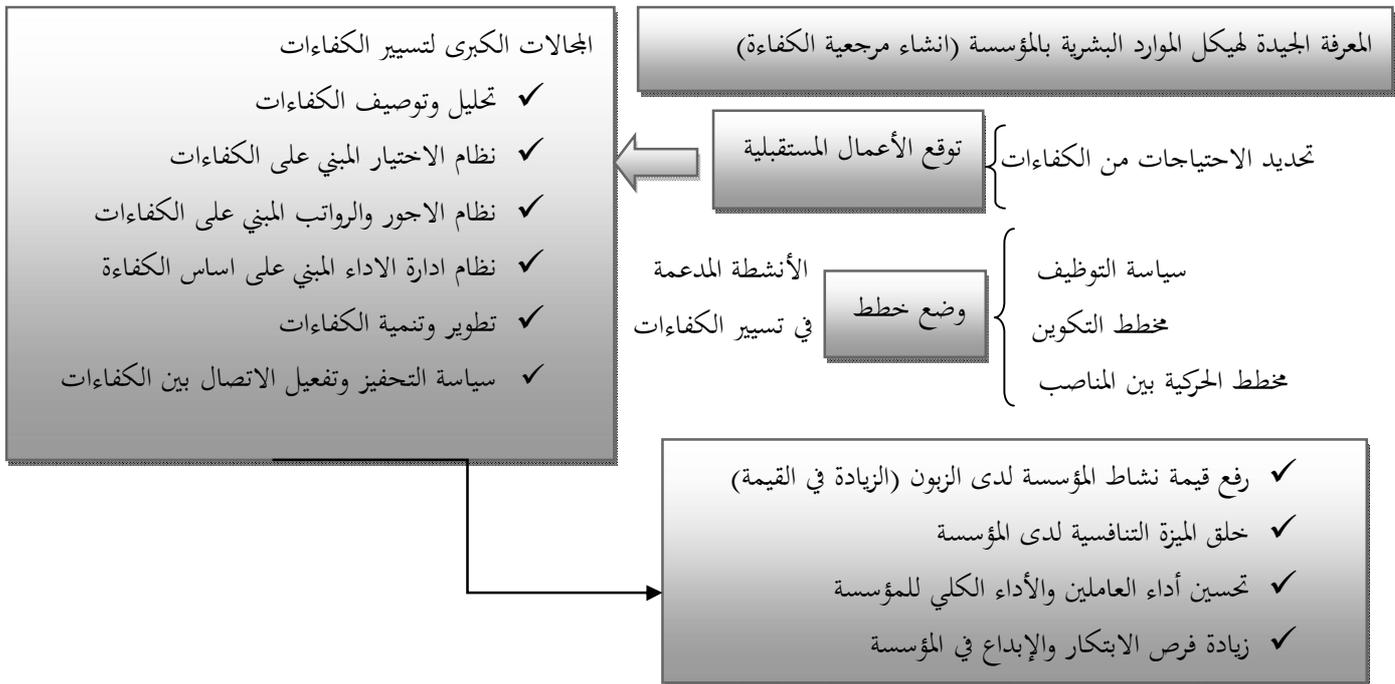
المصدر: كمال منصورى، سماح صولخ، مرجع سابق، ص55.

<sup>1</sup> كمال منصورى، سماح صولخ، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة اجات اقتصادية وادارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص55.

### ثانيا : نموذج تسيير الكفاءات

من خلال الشكل ادناه، يتضح ان تسيير الكفاءات تفتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التطور والنمو وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها، ومن اجل نجاح في عملية التعرف على الكفاءات تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل، كما ان الاهتمام بكفاءات الأفراد يتطلب نمطا خاصا بما لتسييرها، بالتركيز على تنمية المعارف والمهارات والصفات الشخصية والدوافع من خلال مجموعة من الأنشطة والتي تسمح بخلق القيمة، وتحسين الأداء<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (4.1) : النموذج المثالي لتسيير الكفاءات



المصدر: مسغوني منى، مرجع سابق، ص34، بالتصرف.

#### ثالثا: عوامل المساعدة على تحسين الأداء التنافسي من خلال تسيير الكفاءات

من بين العوامل المساعدة على تحسين الأداء من خلال نموذج تسيير الكفاءات البشرية تمثلت < **التدريب المبني على أساس الكفاءة:** يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات، والمحافظة على استمرار تحسين الأداء ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المؤسسة<sup>2</sup>. وتتمثل خطوات التدريب المبني على أساس الكفاءة في:

- تطوير نموذج الكفاءة بتحديد الكفاءة المطلوبة للأداء المتفوق في الوظيفة الحالية والمستقبلية؛
- تحديد الكفاءات التي يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصاديا من الاختيار على أساسها؛

<sup>1</sup> مسغوني منى، مرجع سابق، ص34، بالتصرف.

<sup>2</sup> زيري رايح، بن تقات عبد الحق، "استراتيجيات تدريب العمالة في الإنتاج المنقطع"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدي، ص20.

- تطوير طرق التقييم والمادة التدريبية؛ وتدريب المدربين والمتدربين؛
  - تقييم نتائج التدريب (على مستوى المعارف والقدرات والسلوكيات).
- ◀ **اجور وحوافز الكفاءات:** تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيه<sup>1</sup>، وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفين، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:
- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛
  - الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛
  - الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).
- ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكون من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الدوار الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ◀ **نظام الاتصال:** الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية عقلانية يتم فيها تبادل و نقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال. ويلعب الاتصال دوراً هاماً في نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها بصفة عامة ونظام إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة وذلك لكونه عاملاً إستراتيجياً فعالاً في كافة مراحل العملية التسييرية و الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى نجاح واستمرار نظام الجودة يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة وعليه يمكن أهمية الاتصال فيما يلي<sup>2</sup>:
- التحديد الأمثل للأهداف الواجب تنفيذها و الاحتياجات و الإمكانيات؛
  - التنظيم و التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة؛
  - التعرف على المشاكل و محاولة الوصول إلى سبل علاجها؛
  - تقييم الاداء و الإنتاجية و تعيين معايير ومؤشرات الاداء؛
  - الرقابة و توجيه العمال.
- ◀ **تفعيل مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات:** يعرف الاتصال على انه "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه"<sup>3</sup>.
- هناك مجموعة من العناصر التي تساعد تنمية الاتصالات بين الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، منها<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح: إداة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004، ص، 113.

<sup>2</sup> يخصه سملالي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص228.

<sup>3</sup> مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص139. نقلاً عن: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، العلمية، الأردن، 1998، ص284.

<sup>4</sup> مناصرة رشيد، مرجع سابق، ص- ص، 143- 144.

- إتمام الاتصال بوضوح وانتظام وذلك من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبطريقة تلقى التقدير والاحترام المناسب ؛
- تنمية الثقة في النفس لدى المورد البشري من خلال تنمية العلاقات والاتصالات؛
- الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم حول سلوكيات وقرارات مديريهم.

◀ **تقييم أداء الكفاءات:** يمثل تقييم أداء الكفاءات أحد أهم عوامل تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وحداول الكفاءات الجماعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها<sup>1</sup> :

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

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

\***مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، ومعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هي ملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.

### المطلب الثالث: علاقة تسيير الكفاءات بالأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، مما يسمح بتحقيق أداء تنافسي على نحو متباين من المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ (Stewart) وجد أن الموارد البشرية تعد أهم موارد المؤسسة وان تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء عملي المؤدي إلى التفوق التنافسي<sup>2</sup>.

كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بعمولة الأسواق وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، وبدورها تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات، من خلال توظيف رأس مالها المورد البشري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزاتها التنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 74.

<sup>2</sup> محمد زير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

<sup>3</sup> محمد زير وشوقي جدي، نفس المرجع والصفحة.

وقد بين ( Gwan ) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تمكن في رأسمالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. بينما أشار ( Youndt ) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري والكفاءات، يعد محددًا أساسيًا لنجاح المؤسسة ويتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في ومجوداتها الفكرية والقدرة على جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما هو موجود لدى المنافسين. وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات<sup>1</sup>.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة طردية بين تسيير الكفاءات والأداء داخل المؤسسة، فكلما كان تسيير الكفاءات فعال في المؤسسة من خلال عوامل التي تساعد على تحسين أداء المؤسسة، أصبح أداء المؤسسة جيد يساهم في تطوير منتجاتها وزيادة فعاليتها.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

قصد التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي سيتم عرض بعض الدراسات السابقة في في الموضوع محل الدراسة

#### المطلب الأول: دراسات بالغة الأجنبية

دراسة: (Ayman Bahjat abdallah & others) بعنوان:

« Quality Management Pratices and Competitive Performance 2011 » هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية، حيث تم دراسة 27 شركة تصنيع يابانية وملاحظة تطورها خلال فترة التسعينات 2000، وأهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الاستقرار و الاتساق لإدارة الجودة أن تستخدم كوحدة من الأسلحة الإستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية.

دراسة: ( Richard Lacoursière et Bruno Fabi et Josée st-pierre ) بعنوان « Impact De certaines

Pratiques De GRH Sur La performance Organisationnelle et Financière Des PME » تناولت دراسة نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، واثرت بعض التطبيقات على الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا من خلال عرض مقارنتين، الأولى تقدم بعض التطبيقات التي تخص تسيير الموارد البشرية، التي تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات والموارد البشرية، والثانية تطرح الدراسات والتطبيقات لتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي والمالي من خلال استراتيجيات الأعمال التي تتبناها. حيث توصلت هذه الدراسة، أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات ووجود أساليب مثل: ( التكوين الملائم، سياسية التوظيف، توصيف المناصب، تقييم العائد، الرواتب والأجور الفردية(منح وعلاوات)، تقاسم الأرباح، برامج إمكانية المساهمة في ملكية (رأس مال) الشركة، نشر المعلومات الإستراتيجية والاقتصادية، التسيير بالمشاركة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توسيع تطبيق أسلوب توصيف المناصب والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> محمد زبير وشوقي جدي، نفس المرجع والصفحة.

## المطلب الثاني: دراسات باللغة العربية

- 1) **دراسة: مسغوني منى،** تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حيث تمثلت الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة في تبيان أثر تسيير الكفاءات كأسلوب إداري حديث، **هدفت** هذه الدراسة إلى تحقيق التميز و الإنفراد في اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، مستخدمين فيه مزيجا من أدوات الإحصائية والتحليل الإحصائي المتعدد الأبعاد، وكانت **النتائج المتوصل إليها :**
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات وبرامج تسيير الكفاءات المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات؛
  - ✓ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات برامج التدريبية ومتغيرات الأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التحفيزية والأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2) **دراسة: عبد الحكيم عبد الله النور،** الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أعدت هذه الاطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللدقية 2009، **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف اثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتير (Porter) في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الادوية الأردنية، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور رئيسة وهي (ظروف الطلب، ظروف العرض، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعمة للتنافسية، أما متغيرات الأداء التنافسي كمتغيرات تابعة، مؤشرات مالية واقتصادية تتمثل في (نمو القيمة المضافة، تحسن في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع معدلات الأرباح) مؤشرات تتعلق بالميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل)، ومن أهم **النتائج المتوصل إليها :**
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنافسي وكل من السياسات التسويقية المتبناة من طرف شركات الادوية الأردنية وإستراتيجية الريادة.
- 3) **دراسة: سلامي فتيحة،** دور تسيير الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، 2014، جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-، **هدفت** هذه الدراسة إلى معالجة أحد المواضيع حداثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهولا دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛ أما فيما يخص **النتائج المتوصل إليها** في الجانب التطبيقي نعرضها على الشكل الآتي:
- ✓ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها؛
  - ✓ تسعى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الشركة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة؛
  - ✓ المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

**4) دراسة: مسغوني منى،** البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **هدفت** هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الاستثمار في الكفاءات لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودوره في تحسين الأداء هذه المؤسسات، ولقد اعتمدت على أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، وكانت **النتائج المتوصل إليها** متمحورة في:

✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع فقرات الاستثمار في الكفاءات ومؤشرات الأداء، وبعد إزالة بعض المتغيرات التفسيرية - التي ليست لها دلالة إحصائية تبين انه هناك بعض المتغيرات لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

**5) دراسة: صولح سماح،** دور الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud اوماش)، بسكرة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000 .

**هدفت الدراسة إلى :** تبيان أهمية الكفاءات الفردية والجماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطويرها للأداء العام للمؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي، بمقابل زيادة هجرة الكفاءات نحو الخارج وضياح الأدمغة لعدم الاهتمام الكافي بهم محليا . كما هدفت إلى إبراز ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من التسيير البدائي للمورد البشري، من خلال الأنشطة الروتينية كالتعيين والترقية والتحفيز، إلى الأساليب الحديثة المعتمدة على المعرفة، **وتوصلت هذه الدراسة إلى:**

✓ إلى أن تسير الكفاءات لا يخضع إلى أي برنامج خاص أو توثيق في المؤسسة، رغم إمام المؤسسات بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

**6) دراسة: اقطي جوهرية،** دور إدارة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين-باتنة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، **هدفت** هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الزبون بأبعادها (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون)، في تحسين الأداء التنافسي بأبعادها (تمييز الخدمات، قوة المنافسة، إدراك المحيط)، **وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:**

✓ وجود علاقة إيجابية بين إدارة معرفة الزبون و أبعادها و الأداء التنافسي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

يتضح مما سبق ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة أنه لا يوجد هناك اختلاف جوهري كبير بين الدراسة الحالية وباقي الدراسات السابقة، ففي الجانب النظري تناولت كل من تسيير الكفاءات ودوره على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في الجانب التطبيقي تمت الدراسة الحالية في فترة 2016/2017، بمؤسسة البلاستيك بورقلة، إلا أن بالنسبة للدراسات السابقة فتم إسقاط الدراسة الميدانية الأغلبية على مؤسسات الاتصالات لأنها ذات كفاءات بشرية كبيرة، كما لمست الدراسات السابقة أنها أغلبها ركزت على دراسة الكفاءات وحتى الدراسة التي تناولت التسيير بالكفاءات على وجه التحديد، تناولت في نطاق منظمات الأعمال ولم تتطرق تحديدا للتسيير بالكفاءات في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذه الدراسة الحالية تناولت هذا النمط التسييري في هذا النوع من المؤسسات. أما بالنسبة لأبعاد الاداء التنافسي فكان الاختلاف جوهري بالنسبة للدراسة الحالية و الدراسات السابقة، حيث تمثلت ابعاد الاداء التنافسي في الدراسة الحالية، في كل من التكلفة، الجودة أو النوعية، المرونة، التسليم أما الدراسات السابقة أخذت ابعاد أخرى مخالفة لدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في الفصل النظري إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، توصلنا إلى أن التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي الذي تتميز به ينعكس على نوعية وكفاءة اليد العاملة المطلوب استقطابها وتوظيفه وتسييرها من جهة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، ودورها في تحقيق وتحسين أداء هذه المؤسسات ؛ فقبول التغير وإدخال شبكات تنظيمية جديدة واستعمال تكنولوجيا متطورة مرتبط باستمرار بالمسيرين والعمال ذوي قدرات ومؤهلات العالية. وبالتالي يستوجب ذلك التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب، كذا البحث عن اليد العاملة المؤهلة والكفؤة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن خلال هذا البحث بصدد دراسة جانب نظام تسيير الكفاءات، ومحاولة تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المعروفة بخصوصية التسيير فيها، وقد أسقطنا الدراسة على شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، حيث تبرز أهمية الاهتمام بالموارد البشري و دوره في تحسين أداء المؤسسات خاصة سعيه نحو تنمية وتطوير القدرات و المهارات و المحافظة عليها وصولا إلى الكفاءات البشرية. وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

وموضوع تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فكفاءة المؤسسة عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، كما أن إدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال استراتيجية واضحة المعالم تشكل أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للفصل السابق الذي تطرقنا فيه إلى الجانب النظري لكلا التغيرين، وسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط هذا الجانب على عينة من مؤسستين وحدة تحويل البلاستيك بورقلة، وذلك لإبراز واقع تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة. وسوف يتم خلال هذا الفصل التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، وتحديد الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

**المطلب الأول: طريقة الدراسة**

في هذا المطلب سوف نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، كذا المنهج والأداة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات.

**الفرع الأول: منهج الدراسة**

قصد الحصول على النتائج والأهداف الموضوعية، وكذا التعرف على الظاهرة المدروسة وأسبابها وإيجاد حلول لها، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لوصف وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها من أجل الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

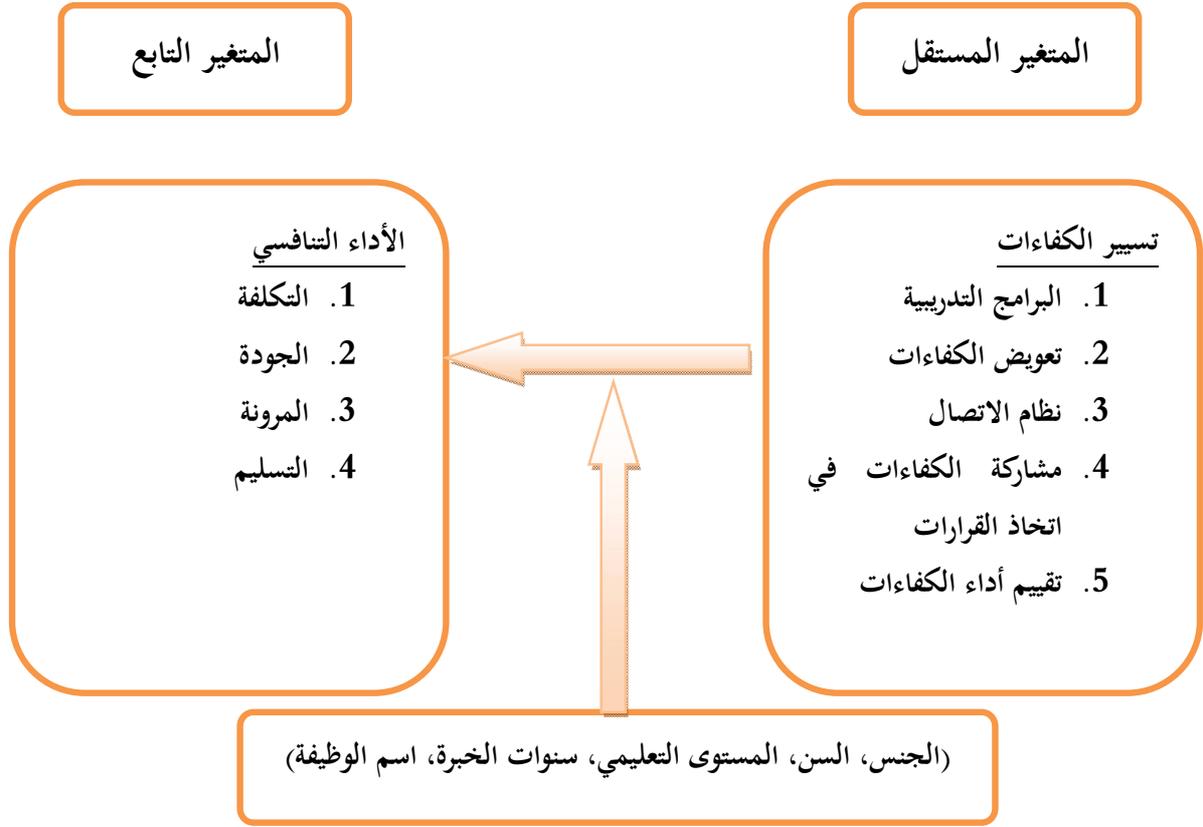
وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1) المصادر الثانوية: حيث اعتمدنا على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، المقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة؛
- 2) المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على مؤسستي البلاستيك بولاية ورقلة لمعرفة مدى فعالية تسيير الكفاءات على الاداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

- المتغير المستقل: ويشمل تسيير الكفاءات (البرامج التدريبية، تعويض الكفاءات، نظام الاتصال، مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات، تقييم أداء الكفاءات )
- المتغير التابع: ويشمل الاداء التنافسي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)

نموذج الدراسة :



الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل قياس مدى دور تسيير الكفاءات على الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قامنا بتحديد المجتمع وعينة الدراسة، لمؤسستي وحدة تحويل البلاستيك بورقلة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 عامل، حيث وزعت على 18 عامل، في مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، ونظرا لمحدودية العمال فيها، تم توزيع الاستبيان على 42 عامل في مؤسسة تنشط بنفس النشاط بدائرة تقرت، حيث تم إرجاع 51 استبانة أي ما يعادل بنسبة 85,00%، وقدرت عدد الاستثمارات غير مسترجعة 9 أي ما يعادل 15,00%، و7 منها ملغات بنسبة 11,67% نظرا لد تعبئتها بشكل عام، ليصل العدد النهائي 44 استبانة صالحة لتحليل وتمثل عينة الدراسة.

الجدول (1.2): توزيع عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
85,00%	51	عدد الاستثمارات الواردة
11,67%	7	عدد الاستثمارات الملغاة
15,00%	9	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
73,33%	44	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تتسم عينة الدراسة بعدة الخصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل الشخصية

1- الجنس:

جدول رقم (2.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
89%	39	ذكر
11%	5	أنثى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن (89%) من أفراد العينة ذكور و الباقي إناث(11%)، ومنه نلاحظ أن هناك تباعد كبير بين النسبتين وهذا نظراً لطبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات ، مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي مناصب في مؤسسة "البلاستيك"، وهذا لتوليها للمناصب الإدارية دون المناصب الأخرى التي تتطلب كثافة العمالة، ناهيك عن بعد مقر المؤسسة عن السكان.

(2)العمر:

الجدول رقم (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
29,55%	13	أقل من 29 سنة
38,64%	17	من 30-39 سنة
25,00%	11	من 40-50 سنة
6,82%	3	أكثر من 50 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج spss

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية من 30 إلى 39 أعلى نسبة بواقع(38,64%)، يليها الفئتين العمريتين اقل من (29) بنسبة( 29,55%) و من (40-50) بنسبة (25,00%) بنسبتين متقاربتين وهذا ما يدل على توفير خبرات كافية مؤسسة البلاستيك، وكانت أقل نسبة لفئة أكثر من 50 سنة، يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم فئة الشباب.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل التنظيمية

1) المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6,82%	3	دون ليسانس
47,73%	21	ليسانس او مهندس
40,91%	18	ماستر او ماجستير
4,55%	2	دكتوراه
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (4.2) أن اغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس أو مهندس بنسبة (47,73%) والمتحصلين على شهادة ماستر أو ماجستير بنسبة (40,91%) هذا مايدل على أن المؤسسة تعتمد في عملية الاستقطاب والتوظيف على الكفاءات من خريجي الجامعات، أما أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدون ليسانس و الدكتوراه كانت بنسبة ضعيفة وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسة "البلاستيك" أنها لا تحتاج الى عمال ذوي مستوى تعليمي عالي ك شهادة دكتوراه أو لمستوى تعليمي منخفض كدون ليسانس.

2) سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات
36,36%	16	أقل من 5 سنوات
34,09%	15	من 5 إلى 10 سنة
20,45%	9	من 10 إلى 20 سنة
9,09%	4	أكثر من 20 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة أو مدة الخدمة الإجمالية في المؤسسة فبلغت أكبر نسبة للفئة الأولى تقل خدمتهم عن 05 سنوات بنسبة (36,36%)، تليها الفئة الثانية فئة (5-10) سنوات بنسبة (34,09%)، أما الفئتين الثالثة و الرابعة فكانتا على النحو التالي (10-20) كانت بنسبة (20,45%)، أما الفئة (الأكثر من 20 سنة) فكانت بنسبة (9,09%)، هذا ما يدل على أن ثلث أفراد العينة في مرحلة اكتساب الخبرة .

## 3) إسم الوظيفة:

الجدول رقم (6.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	32	72,73%
رئيس مصلحة	7	15,91%
نائب مدير	3	6,82%
مدير	2	4,55%
مجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

وفيما يخص الجدول المتعلق اسم الوظيفة الموجود أعلاه نجد أن الموظف أعلى نسبة وتقدر بنسبة (72,73%)، تليها رئيس مصلحة بنسبة (15,91%)، ثم يليها نائب مدير و مدير بنسب التالية على التوالي (6,82%)، (4,55%)، هذا يدل على أنه يتوفر لدى المؤسسة يد عاملة لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة من حيث المنافسة في السوق والحصة السوقية للمؤسسة  
أولا : وضع المنافسة في السوق

الجدول رقم(7.2): يوضح وضع المنافسة في السوق

وضع المنافسة	التكرار	النسبة
ضعيف	3	6,82%
دون الوسط	13	29,55%
وسط	17	38,64%
قوي	11	25,00%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لوضع المنافسة في السوق كانت بدرجة وسط بنسبة (38,64%)، تليها درجة دون الوسط بنسبة (29,55%)، تليها درجة قوي وضعيف على التوالي بالنسب التالية(25,00%) (6,82%)، يدل على انه لا توجد منافسة قوية في السوق، وهذا راجع إلى قلة وجود مؤسسات تنشط في هذا النوع من النشاط.

ثانيا: وضع المؤسسة من السوق

الجدول رقم(8.2): يوضح الحصة السوقية للمؤسسة

حصة السوق	التكرار	النسبة
حصة ضعيفة	1	2,27%
حصة متوسطة	25	56,82%
حصة كبيرة	18	40,91%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

يوضح الجدول أعلاه وضع المؤسسة من السوق وكانت أكبر نسبة (56,82%) حصة سوقية متوسطة، تليها نسبة (40,91%) حصة سوقية كبيرة، تليها حصة سوقية ضعيفة بنسبة (2,27%)، هذا ما يعكس تنافسية المؤسسة، وأن وضع المؤسسة من سوق يرجع إلى أن للمؤسسة أداء مماثل أداء المنافس.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، وقد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على

◀ أولا: المعلومات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن)؛

◀ ثانيا: المعلومات التنظيمية المتمثلة في (المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، سنوات الخبرة، وضع المؤسسة في السوق، وضع المؤسسة من السوق).

القسم الثاني : قسم إلى جزئين

يحتوي الجزء الأول على المتغيرات المستقلة و المتمثلة في تسيير الكفاءات، يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (9.2): يوضح العبارات التي تقيس تسيير الكفاءات

الأبعاد	عدد العبارات
البرامج التدريبية	06
تعويض الكفاءات	06
نظام الاتصال	03
المشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	04
تقييم أداء الكفاءات	05
المجموع	24

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة.

ويحتوي الجزء الثاني على المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي ويتكون من ثلاثة عشر عبارة، كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10.2) : يوضح العبارات التي تقيس الأداء التنافسي

الأبعاد	عدد العبارات
الأداء التنافسي	13

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذة المشرفة وعدد من الأساتذة المحكمين انظر الملحق رقم(1)، وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة من 60 عامل، تم استبعاد 16 استبانة ليصبح العدد النهائي للعينة 44.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان ) يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS20.0 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي الذي يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم(11.2) نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
37	0.749

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " أكبر من ( 0,6 ) ، و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت ب (0.749) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

لإنجاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) كذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:

- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص العينة، ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- اختبار ( ألفا كرومباخ ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط ( بيرسون ) لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين « Anova » للفرق بين أكثر من متوسطين، واختبار « T » للفرق بين متوسطين .

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محتوى الدراسة.

الجدول رقم (12.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط الحسابي لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم (2-13) الموالي:

الجدول رقم (13.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (لمقياس ليكارت الثلاثي)

الرأي	متوسط الحسابي
غير موافق	من 1 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثاني: تحليل والمناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الفرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نتائج، لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما توضحه الجداول التالية:

#### الفرع الأول: التحليل الاحصائي لمحور تسيير الكفاءات

أولاً: التحليل الاحصائي لفقرات البرامج التدريبية

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبرامج التدريبية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين من أدائك	2,34	0,805	05	موافق
02	يوجد تطوير للكفاءات العاملة في المؤسسة	2,09	0,858	06	موافق
03	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث والتطوير الكفاءات البشرية	2,80	0,509	01	موافق
04	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع الأداء الفردي و الأداء الجماعي	2,73	0,499	02	موافق
05	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم	2,73	0,544	02	موافق
06	تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي	2,70	0,594	04	موافق
	المتوسط العام لبعده البرامج التدريبية	2,56	0,236	06	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (14.2) أن فقرات البرامج التدريبية سائد بدرجة مرتفع في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,56) وبانحراف معياري (0,236) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث والتطوير للكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (2,80) وانحراف معياري بلغ (0,509) ثم تاليها عبارة "تساهم البرامج التدريبية في تشجيع أداء الفردي و الأداء الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (2,73) وبانحراف معياري بلغ (0,499) ثم تاليها العبارة "توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم" بمتوسط حسابي يساوي العبارة السابقة بلغ (2,73) وبانحراف معياري بلغ (0,544) ثم تاليها العبارة "تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي" بمتوسط حسابي بلغ (2,70) وبانحراف معياري بلغ (0,594) ثم تاليها العبارة "توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين من أدائك" بمتوسط حسابي بلغ (2,34) وبانحراف معياري بلغ (0,805) ثم تاليها العبارة "يوجد تطوير للكفاءات العاملة في المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2,09) وانحراف معياري بلغ (0,858)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تدرك بأهمية المورد البشري داخل المؤسسة ودوره الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ذلك من خلال توفير البرامج التدريبية.

ثانيا: التحليل الاحصائي لفقرات تعويض الكفاءات

الجدول رقم(15.2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتعويض الكفاءات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
07	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين	2,75	0,534	03	موافق
08	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	2,89	0,387	02	موافق
09	يتم توزيع المكافآت على العمال وفق لكفاءة الأداء الفردي	2,55	0,663	06	موافق
10	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك	2,61	0,689	05	موافق
11	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي	2,66	0,526	04	موافق
12	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي	2,91	0,362	01	موافق
	المتوسط العام لبعده تعويض الكفاءات	2,72	0,266	06	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (15.2) أن بعد تعويض الكفاءات سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,72) وبانحراف معياري (0,266) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي" بمتوسط حسابي بلغ (2,91) وانحراف معياري بلغ (0,362) ثم تاليها عبارة "تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (2,89) وبانحراف معياري بلغ (0,387) ثم تاليها العبارة "ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءات العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (2,75) وبانحراف معياري بلغ (0,534) ثم تاليها العبارة "تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي" بمتوسط حسابي بلغ (2,66) وبانحراف معياري بلغ (0,526) ثم تاليها العبارة "العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك" بمتوسط حسابي بلغ (2,61) وبانحراف معياري بلغ (0,689) ثم تاليها العبارة "يتم توزيع المكافآت على العمال وفق لكفاءة الأداء الفردي" بمتوسط حسابي بلغ (2,55) وانحراف معياري بلغ (0,663)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم كثيرا بالسياسات التحفيز كون أنه فيه تشجيعاً للعاملين وفيها إثارة

لدافعيتهم نحو العمل مما يساهم في أداء الأعمال بشكل مناسب، وعلى الرغم من أن المؤسسة تقوم بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنها لا تهمل جانب الكفاءات بل تهتم بسياسة الأجور وفقاً بمستوى كفاءة العاملين وبالأخص العمال ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة في العمل داخل المؤسسة.

ثالثاً: التحليل الإحصائي لفقرات نظام الاتصال

الجدول رقم(16.2) يوضح قيم قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لنظام الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
13	تقوم المؤسسة بتنظيم إتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة	2,93	0,255	01	موافق
14	تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الإتصال	2,57	0,625	02	موافق
15	تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءتها مع الخيار الإستراتيجي	2,50	0,665	03	موافق
	المتوسط العام لبعده نظام الاتصال	2,66	0,406	03	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (16.2) أن بعد نظام الاتصال سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,66) وبانحراف معياري (0,406) وهذا يبين ان نظام المتبع في المؤسسة محل الدراسة على أنه فعال، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تقوم المؤسسة بتنظيم إتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (2,93) وانحراف معياري بلغ (0,255) ثم تاليها عبارة " تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الإتصال " بمتوسط حسابي بلغ (2,57) وبانحراف معياري بلغ (0,255) ثم تاليها العبارة "تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءتها مع الخيار الإستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (2,50) وبانحراف معياري بلغ(0,665)، وهذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الكفاءة العالية في تجسيد وتفعيل الخيارات الإستراتيجية لها.

رابعاً: التحليل الاحصائي لفقرات مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات

الجدول رقم(17.2) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
16	توفر المؤسسة فرصاً لمشاركة كفاءتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	2,55	0,589	01	موافق
17	توفر المؤسسة لكفاءتها الحرية في التصرف بإتخاذ القرارات المناسبة	2,20	0,795	04	موافق
18	تشرك المؤسسة كفاءتها في وضع أهداف المؤسسة	2,32	0,708	03	موافق
19	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل	2,34	0,805	02	موافق
	المتوسط العام لبعده مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	2,35	0,461	04	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج spss .

يتضح من الجدول رقم (17.2) أن بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور ب(2,35) وبانحراف معياري (0,461)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (2,55) وانحراف معياري بلغ (0,589) ثم تاليها عبارة " تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل" بمتوسط حسابي بلغ (2,34) وبانحراف معياري بلغ (0,805) ثم تاليها العبارة " تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2,32) وبانحراف معياري بلغ(0,708) ثم تاليها العبارة "توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف بإتخاذ القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي بلغ(2,20) وبانحراف معياري بلغ(0,795)، وهذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات المناسبة، ولكن ليس كل قرارات الكفاءات تأخذ بعين الإعتبار، وهذا راجع لإدارة المؤسسة فيمكن ان تكون بعض قرارات العمال في المؤسسة يعوذ عليها بالسليبي أو يشكل لها تهديدا، فهنا ليس مجبرة المؤسسة بمشاركة تلك القرارات، وبالتالي تهتم الإدارة بمعالجة الأفكار التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل.

خامسا: التحليل الإحصائي لقرارات تقييم أداء الكفاءات

الجدول رقم (18.2): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقييم أداء الكفاءات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
20	تم الإستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة	2,50	0,731	04	موافق
21	تمارس رقابة مستمرة على أداءك في المؤسسة	2,66	0,645	02	موافق
22	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية	2,73	0,544	01	موافق
23	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات تبين مستوى أدائهم	2,57	0,625	05	موافق
24	تميز عملية التقييم بالشفافية	2,66	0,526	02	موافق
	المتوسط العام لبعث تقييم أداء الكفاءات	2,62	0,345	05	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

يتضح من الجدول رقم (18.2) أن بعد تقييم أداء الكفاءات سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,62) وبانحراف معياري (0,345) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي بلغ(2,73) وبانحراف معياري بلغ (0,544) ثم تاليها عبارة "تمارس رقابة مستمرة على أداءك في المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2,66) وبانحراف معياري بلغ (0,645) ثم تاليها العبارة " تتميز عملية التقييم بالشفافية " بمتوسط حسابي بلغ (2,66) وبانحراف معياري بلغ (0,526) ثم تاليها العبارة " تتم الإستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2,50) وبانحراف معياري بلغ(0,731) ثم تاليها العبارة "يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات تبين مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي بلغ (2,57) وانحراف معياري بلغ (0,625)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم من

أجل معرفة نقاط قوة ونقاط كفاءاتها البشرية كما تتميز عملية التقييم بالشفافية والوضوح وتقوم بالرقابة المستمرة على أداء العاملين في المؤسسة، وفي الأخير تطلع العاملين في المؤسسة عن نتائج التقييم من أجل معرفة مستوى أدائهم، كما تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لمحور الأداء التنافسي

من خلال تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (18.2) يمكن معرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء وكفاءة الموظفين.

**الجدول رقم (19.2): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء التنافسي**

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
01	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستنا بالإنخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	2,34	0,745	8	موافق
02	تسعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	2,43	0,789	7	موافق
03	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	2,77	0,478	2	موافق
04	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة	2,70	0,553	4	موافق
05	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار	2,73	0,544	3	موافق
06	تسعى مؤسستنا إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية	2,82	0,446	1	موافق
07	تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة	2,64	0,65	6	موافق
08	تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة	2,68	0,639	5	موافق
09	يتملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	2,73	0,499	3	موافق
10	لمؤسستنا القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	2,70	0,553	4	موافق
11	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	2,82	0,495	1	موافق
12	لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	2,73	0,544	3	موافق
13	تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة	2,73	0,499	3	موافق
	<b>المتوسط العام الأداء التنافسي</b>	<b>2,678</b>	<b>0,214</b>	<b>13</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss .

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول رقم (19.2) إلى إقرار أفراد عينة الدراسة أن متغيرة الأداء التنافسي سائد بدرجة مرتفعة بشكل عام، كما يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسعى مؤسستنا إلى جعل مواصفات منتجاتنا مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية" و" تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي متساوین بلغ قيمته (2,82) وبانحراف معياري بلغ قيمته (0,446) و (0,495) ثم تليها عبارة " تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (2,77) وبانحراف معياري بلغ (0,478) ثم تليها العبارات التالية بمتوسطات حسابية متساوية وكانت على النحو التالي " تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار " و" يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل " و" لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين " و" تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة" بلغ قيمته (2,73) و الإنحرافات المعيارية التالية (0,544) و (0,499) و (0,544) و (0,499) ثم تليها العبارة "لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة" و" لمؤسستنا القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتنا" بمتوسط حسابي بلغ (2,70) وبانحراف معياري بلغ (0,553)، ثم تليها العبارة "تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة" بمتوسط حسابي بلغ (2,68) وبانحراف معياري بلغ (0,639) ثم تليها العبارة "تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة" بمتوسط حسابي بلغ (2,64) وانحراف معياري بلغ (0,65) ثم تليها عبارة "سعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (2,43) وبانحراف معياري بلغ (0,789) ثم تليها العبارة "تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستنا بالإنخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (2,34) وبانحراف معياري بلغ (0,745).

وبشكل عام، تبين من نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الاداء التنافسي بلغت قيمته (2,678) وبانحراف معياري (0,214)، هذا ما يدل على أن نموذج تسيير الكفاءات التي تؤديه المؤسسة تؤثر على الأداء التنافسي، حيث تولي أهمية كبيرة من أجل سعيها إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية، كما تسعى لتسليم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المطلوب، وكما تحرص على نوعية وجودة منتجاتها أن تكون ذات جودة عالية ومتميز وأفضل، من منتجات منافسيها في السوق.

### الفرع الثالث: عرض النتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات والأداء التنافسي

الجدول رقم (20.2) يوضح الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي

الأداء التنافسي	البرامج التدريبية	تعويض الكفاءات	نظام الاتصال	مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	تقييم أداء الكفاءات	الكلبي
Rp	0.647	0.651	0.424	0.195	0.308	0.692
Sig	0.000	0.000	0.004	0.204	0.042	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بين بعد البرامج التدريبية والأداء التنافسي لان 0.647 Rp=، وبما ان 0.000 sig = >0.05 فان هناك دلالة معنوية بين البرامج التدريبية والأداء التنافسي، وأيضا بين تعويض الكفاءات والأداء التنافسي هناك علاقة خطية طردية مرتفعة لان Rp=0.651، وبما ان sig = >0.05 فان له

دلالة معنوية اي هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تعويض الكفاءات و الأداء التنافسي، أما بالنسبة لنظام الاتصال والأداء التنافسي فان هناك علاقة خطية طردية ضعيفة ذلك لان  $R_p=0.424$ ، و  $sig=0.004$   $>0.05$  اي انه توجد دلالة معنوية بين تعويض الكفاءات والأداء التنافسي، في حين ان هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي حيث بلغت قيمة  $R_p=0.195$ ، و  $sig=0.204$   $<0.05$  اي انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية، وايضا هناك علاقة طردية ضعيفة بين بعد تقييم أداء الكفاءات والاداء التنافسي لان  $R_p=0.308$ ، وبما ان  $sig=0.042$   $>0.05$  فان هناك علاقة ذات دلالة معنوية .

من خلال ما سبق ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي لان  $R_p=0.692$  و  $sig=0.000$ .

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنتطرق الى اختبار الفرضيات، ثم مناقشة نتائجها.

**1-الفرضية الاولى:** " هناك مستوى توافر مرتفع لتسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة)حسب آراء العينة".

الجدول رقم(21.2) : يوضح تقييم تسيير الكفاءات من ناحية كل معيار من معايير التقييم

الكلبي	تقييم أداء الكفاءات	مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات	نظام الاتصال	تعويض الكفاءات	البرامج التدريبية	ابعاد تسيير الكفاءات
2,59	2,62	2,35	2,66	2,72	2,56	المتوسط الحسابي
0,202	0,345	0,461	0,406	0,266	0,236	الانحراف المعياري
5	3	5	2	1	4	الرتبة

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

من الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات جميع افراد عينة الدراسة تقع ضمن المجال القوي نحو جميع معايير التقييم، كان بعد تعويض الكفاءات اكثرهم توفرا في تسيير الكفاءات بمتوسط حسابي يقدر ب 2.72 وانحراف معياري يساوي 0.266، ثم يليه بعد نظام الاتصال بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري يساوي 0.406، ثم بعد تقييم أداء الكفاءات بمتوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري يساوي 0.345، ثم بعد البرامج التدريبية بمتوسط حسابي يساوي 2.56 وانحراف معياري قدره 0.236، وكان معيار مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات الاقل توفرا في تسيير الكفاءات بوسط حسابي يقدر ب 2.35 وانحراف معياري يساوي 0.345.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.59 ومنه نستنتج ان هناك مستوى توافر مرتفع لأبعاد تسيير الكفاءات مما يدعو الى قبول الفرضية الاولى.

احتل بعد تعويض الكفاءات المرتبة الاولى في سلم اولويات الموظفين عند ترتيبهم لابعاد تسيير الكفاءات المقدمة لهم، وهذا المؤشر يدل على انه، يحظى الموظفون بعدة أساليب لتحفيزهم وتقديم لهم المنح وخاصة الأفراد الذين يبذلون جهداً خاصاً أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، مما يعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، في حين احتل بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية وهذا يدل على ان

هناك صعوبة في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وصعوبة في انسياب وتلقي المعلومات والبيانات في الوقت المناسب داخل المؤسسة.  
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة) والأداء التنافسي.  
للاجابة على هذه الفرضية نقسمها الى فرضيتين جزئية:

$H_0 : M_2 = M_1$  : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو تسيير الكفاءات تعزى الى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) والاداء التنافسي.  
 $H_1 : M_1 \neq M_2$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو تسيير الكفاءات تعزى الى متغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)والأداء التنافسي.  
أ- بالنسبة للجنس: نستخدم اختبار T للمقارنات الثنائية

في هذا الجانب نريد معرفة إذا ما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات باختلاف الجنس وكذلك باستخدام الفرق ما بين المتوسطين ( اختبار T ):

- $H_0 : M_2 = M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
  - $H_1 : M_1 \neq M_2$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
- الجدول التالي بين نتائج اختبار T :

الجدول رقم(22.2) : نتائج اختبار T بالنسبة للجنس

T	Sig	الأداء التنافسي
1.760	0.086	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss .

يتبين من خلال الجدول السابق ان  $sig \leq 0.05$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

- ب- بالنسبة العمر: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية
- $H_0 : M_3 = M_2 = M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر
- $H_1 : M_1 \neq M_2 \neq M_3$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

الجدول رقم(23.2): نتائج اختبار ANOVA باختلاف العمر

F	Sig	الأداء التنافسي
2.462	0.076	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(23.2) ان قيمة sig تساوي 0.076 اكبر من 0.05 اي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير السن.

- ت- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية
- $H_0 : M_3=M_2=M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- $H_1 : M_1 \neq M_2 \neq M_3$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (24.2): نتائج اختبار ANOVA باختلاف المستوى التعليمي

F	Sig	الأداء التنافسي
0.151	0.929	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (24.2) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لان  $sig \leq 0.05$ ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

أ- بالنسبة الخبرة : نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

- $H_0 : M_3=M_2=M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- $H_1 : M_1 \neq M_2 \neq M_3$  - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(25.2): نتائج اختبار ANOVA باختلاف سنوات الخبرة

F	Sig	الأداء التنافسي
0.823	0.489	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (25.2) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لان  $sig \leq 0.05$ ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

ث- بالنسبة اسم الوظيفة: نستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار هذه الفرضية

- $H_0 : M_3=M_2=M_1$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم الوظيفة
- $H_1 : M_1 \neq M_2 \neq M_3$  - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم الوظيفة

- الجدول رقم(26.2): نتائج اختبار ANOVA باختلاف اسم الوظيفة

F	Sig	الأداء التنافسي
0.458	0.713	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يتبين من خلال الجدول رقم(26.2) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لان  $sig \leq 0.05$ ، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

يتضح على ضوء النتائج السابقة، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو ابعاد تسيير الكفاءات تعزى الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، إسم الوظيفة) والأداء التنافسي، وعليه نثبت صحة الفرضية الثالثة.

ونفسر ذلك:

- ✓ من خلال النتائج التي توصلنا اليها نجد ان الجنس لا يؤثر على اتجاهات افراد عينة الدراسة ؛
  - ✓ لا يؤثر العمر على اتجاهات افراد العينة المدروسة ؛
  - ✓ لا يؤثر متغير المستوى التعليمي على اتجاهات افراد عينة الدراسة ؛
  - ✓ لا يؤثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات افراد عينة الدراسة ؛
  - ✓ لا يؤثر متغير اسم الوظيفة على اتجاهات افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات والاداء التنافسي".

للإجابة على هذه الفرضية نقسمها الى فرضيات جزئية:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية

ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية

أولا : علاقة البرامج التدريبية بالأداء التنافسي

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية والاداء التنافسي

ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية والاداء التنافسي

حسب معامل بيرسون:

بما ان  $\text{sig}=0.000$  اي اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة اي انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية والأداء التنافسي.

حسب معامل Anova:

الجدول رقم(27.2) : نتائج اختبار ANOVA برامج تدريبية

Sig	F	الأداء التنافسي
0.000	5.433	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات 20 spss.

بما ان  $\text{sig}=0.000$  اي اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة اي انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية والأداء التنافسي.

ثانيا : علاقة تعويض الكفاءات بالأداء التنافسي:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تعويض الكفاءات والأداء التنافسي

ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تعويض الكفاءات والأداء التنافسي

حسب معامل بيرسون:

بما ان  $\text{sig}=0.000$  اي اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة اي هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد تعويض الكفاءات والأداء التنافسي.

**حسب معامل Anova:**

الجدول رقم(28.2): نتائج اختبار ANOVA تعويض الكفاءات

Sig	F	الأداء التنافسي
0.000	5.864	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

بما ان  $\text{sig}=0.000$  اقل من 0.05 فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة اي هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد تعويض الكفاءات والأداء التنافسي.

ثالثا: علاقة نظام الاتصال بالأداء التنافسي:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد نظام الاتصال والأداء التنافسي

ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد نظام الاتصال والأداء التنافسي

**حسب معامل بيرسون:**

بما ان  $\text{sig}=0.004$  اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ويمكن القول بانه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد نظام الاتصال والأداء التنافسي

**حسب معامل Anova:**

الجدول رقم(29.2): نتائج اختبار ANOVA نظام الاتصال

Sig	F	الأداء التنافسي
0.004	4.505	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS20

بما ان  $\text{sig}=0.004$  اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ويمكن القول بانه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد نظام الاتصال والأداء التنافسي

رابعا: علاقة مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات بالأداء التنافسي:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي

ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي

**حسب معامل بيرسون:**

نجد ان  $\text{sig}=0.204$  اكبر من 0.05 وهذا يعبر على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة اي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي.

**حسب معامل Anova:**

الجدول رقم(30.2): نتائج اختبار ANOVA مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات

Sig	F	الأداء التنافسي
0.195	1.511	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

نجد ان  $\text{sig}=0.195$  اكبر من 0.05 وهذا يعبر على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة اي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي.

خامسا: علاقة تقييم أداء الكفاءات بالأداء التنافسي:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم أداء الكفاءات والأداء التنافسي  
 ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تقييم أداء الكفاءات والأداء التنافسي

حسب معامل بيرسون:

بما ان  $\text{sig}=0.042$  اي اقل من 0.005 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة ذات دلالة معنوية  
 تقييم أداء الكفاءات والأداء التنافسي.

حسب معامل Anova:

الجدول رقم(31.2): نتائج اختبار ANOVA لتقييم أداء الكفاءات

Sig	F	الأداء التنافسي
0.126	1.799	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS20

بما ان  $\text{sig}=0.126$  اي اكبر من 0.005 ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة اي لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية  
 تقييم أداء الكفاءات والأداء التنافسي.

علاقة تسيير الكفاءات بالأداء التنافسي:

ف0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي  
 ف1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي

حسب معامل بيرسون:

بما ان  $\text{sig}=0.000$  اي اقل من 0.005 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة اي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين  
 تسيير الكفاءات والأداء التنافسي.

حسب معامل Anova:

جدول رقم (32.2): نتائج اختبار ANOVA لتسيير الكفاءات

Sig	F	الأداء التنافسي
0.001	3.677	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS20

بما ان  $\text{sig}=0.001$  اي اقل من 0.005 منه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة اي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين  
 تسيير الكفاءات والأداء التنافسي

و في الاخير يمكن ان نستنتج بان هناك علاقة ارتباط بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي ومنه نثبت صحة الفرضية الثانية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول على الجانب التطبيقي في هذا الفصل لمعرفة مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحسين أداء تنافسي في مؤسستي وحدة تحويل البلاستيك للجنوب -ورقلة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات، بعد التحليل و المناقشة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

وتبين لنا ان الموارد البشرية تشكل موردا اساسيا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعال في رفع المهارة وتحسين الأداء، وكذا يمكن الاعتماد على عملية التدريب والتكوين كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحسين الأداء وتحقيق الابداع ، وتؤكد أفراد عينة الدراسة على دور تشجيع الأداء الفردي والجماعي من اجل تحقيق تحديات وأهداف المؤسسة.

الخاتمة

يعد الكفاءات البشرية موردا أساسا في المؤسسة من خلال مساهمته الفعال في رفع المهارة وتحسين الأداء، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، وهو أهم عامل لنجاح المؤسسة، وعليه قد تبلورت إشكالية الدراسة كالتالي \* ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟\*

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة حل هذه الإشكالية، ولقد أوضحنا في هذه الدراسة كلا من متغيرات الدراسة، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، وأبعادها التي تؤطرها، ومدى مساهمة تسيير الكفاءات في الأداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أنها دراسة تأثيرية إرتباطية تكشف لنا عن مدى وجود علاقة بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي، كما تم طرح مجموعة من الفرضيات، واعتماد على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : بأن تسيير الكفاءات سائد بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة، وأن الأداء التنافسي ظاهر بمستوى عالي كذلك في المؤسسة محل الدراسة، اما الدراسة الارتباطية تبين أن تسيير الكفاءات يؤثر بصفة كبيرة على الأداء التنافسي وأن توجد علاقة طردية قوية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

#### النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى : أثبتت الدراسة ان تسيير الكفاءات سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد تسيير الكفاءات، وهذا يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,59) وهو مستوى مرتفع.

الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول في مستوى تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة) وتوصلت الدراسة أنه:

- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.086) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.076) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.929) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.489) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير اسم الوظيفة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.713) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد

الفرضية الثالثة : أثبتت الدراسة بان هناك علاقة ارتباط قوية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي عند المستوى المعنوية sig= 0.000 ومنه ثبتت صحة هذه الفرضية بكونها تقسمت إلى فرضيات جزئية كمايلي:

- ✓ انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية عند sig=0.000 بين البرامج التدريبية والأداء التنافسي ؛
- ✓ انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية عند sig=0.000 بين تعويض الكفاءات والأداء التنافسي ؛
- ✓ انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية عند sig=0.004 بين نظام الاتصال والأداء التنافسي ؛

- ✓ انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند  $sig=0.204$  بين مشاركة في اتخاذ القرارات والأداء التنافسي ؛  
✓ انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية عند  $sig=0.042$  بين تقييم اداء الكفاءات والأداء التنافسي .

### توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:

- إعطاء أولوية للاستثمار في القدرات و المهارات التسييرية، من خلال تطبيق أنظمة تدريب و تحفيز واتصال وتقييم الاداء، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل ؛

- إتاحة الفرصة للكفاءات بالمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها ؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفع المعلومات داخل المؤسسة ؛
- القدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.

### أفاق البحث:

- رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يساهم به تسيير الكفاءات في تحقيق أداء التنافسي ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة:
- دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
  - اثر الكفاءات في تحقيق اداء تنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية :

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002.
- 2- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 4- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 5- عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2010.
- 6- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، الجزء الأول، دار المعرفة، عمان، 2001.
- 7- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

### الرسائل والأطروحات :

- 8- بن مزوزية محمد، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2011.
- 9- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومدين، 2010-2011.
- 10- رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العملياتية و أثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 11- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 12- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و المقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 13- مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- 14- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 15- يخضيه سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

### الملتقيات :

- 16- بوجمل احمد، « performance ressources humaines »، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- 17- الحاج مداح عرابي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، العربية، يوم 17-18 أبريل 2006.
- 18- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في احداث التعبير الايجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

- 19- زيري رابح، بن تفات عبد الحق، "استراتيجيات تدريب العمالة في الإنتاج المنقطع"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة.
- 20- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، دورية أكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقة، 2010.
- 21- عبد الباقي روابح ولزهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، الملتقى الدولي حول لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011.
- 22- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 23- علي السلمي، إدارة التنافسي- مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، 06-08 ديسمبر 2006.
- 24- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة اجاث اقتصادية وادارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
- 25- مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة المؤسسات الجزائرية-العدد 05، 2014.
- 26- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، 2007، بدون صفحة.

### الجرائد الرسمية :

- 27- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02، قانون التوجيهي رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 28- القانون التوجيهي رقم 01-18، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

### باللغة الأجنبية:

29. Alain meignant, " Manager la formation dans l'entreprise", (Ed d'organisation), Paris, 1992.
30. Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer.
31. Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2016.
32. Mohamed GHAYATE, La démarche compétences, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 2007.
33. Source :Bartoli Anmie, Le management dans L'organisation publique,édition Dunod,Paris, 1997.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	رشيد مناصرية	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	سميرة صالحى	أستاذة محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم (02) : إستمارة الإستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



استبيان

السيد المدير / أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد:  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " من اعداد الطالبة زعطوط فيروز تحت اشراف الدكتورة مسغوني منى. وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في التسيير من جامعة قاصدي مرباح- ورقلة أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: معلومات عامة:

	الجنس		العمر	مستوى التعليم	الخبرة	الوظيفة	ما هو وضع المنافسة على السوق	وضعية المؤسسة في السوق
	ذكر	أنثى						
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	دكتوراه	من 10 إلى أقل من 20 سنة	موظف	قوي	حصة سوقية كبيرة
				ماجستير أو ماجستير	من 10 إلى أقل من 20 سنة	رئيس مصلحة	وسط	حصة سوقية متوسطة
				شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	نائب مدير	دون الوسط	حصة سوقية متوسطة
				دون الليسانس	أقل من 05 سنوات	مدير	ضعيف	حصة سوقية ضعيفة

ثانيا: العبارات المتعلقة بتسيير الكفاءات:

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
	البرامج التدريبية			
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين من أداءك			
02	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة			
03	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث و التطوير الكفاءات البشرية			
04	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع أداءك الفردي و الأداء الجماعي			
05	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم			
06	تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي			
	تعويض الكفاءات			
07	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين			
08	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.			
09	يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي			
10	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك			
11	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي			
12	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي			
	نظام الاتصال			
13	تقوم المؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة			
14	تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال			
15	تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءاتها مع الخيار الاستراتيجي			
	مشاركة الكفاءات في المؤسسة			
16	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية			
17	توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة.			
18	تشارك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة			
19	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل			
	تقييم أداء الكفاءات			
20	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة			
21	تمارس رقابة مستمرة على أداءك في المؤسسة			
22	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية.			
23	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات تبين مستوى أدائهم.			
24	تميز عملية التقييم بالشفافية.			

ثالثاً: العبارات المتعلقة بالأداء التنافسي:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	<b>التكلفة</b>			
01	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستنا بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات منافسة.			
02	تسعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف الصناعية مباشرة باستمرار.			
03	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.			
	<b>الجودة</b>			
04	لدى مؤسستنا سياسة واضحة ووثيقة للجودة.			
05	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.			
06	تسعى مؤسستنا إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.			
07	تعمل مؤسستنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن من المنتجات المنتجة.			
	<b>المرونة</b>			
08	تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة.			
09	يتملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.			
10	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.			
	<b>التسليم</b>			
11	مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.			
12	لمؤسستنا على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.			
13	تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة			

ملحق رقم (03)

نتائج تحليل استبيان دور تسيير الكفاءات على الأداء التنافس

معامل اتساق ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronb	Nombre d'éléme
0,749	37

مقاييس الإحصاء الوصفي

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valid	Pourcentage cum
	39	88,6	88,6	88,6
	5	11,4	11,4	100,0
	44	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cur
	1	2,3	2,3	2,3
	7	15,9	15,9	18,2
ح	18	40,9	40,9	59,1
	18	40,9	40,9	100,0
	44	100,0	100,0	

الجنس

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage val	Pourcentage cur
	39	88,6	88,6	88,6
	5	11,4	11,4	100,0
	44	100,0	100,0	

العمر

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage val	Pourcentage cur
سنة	13	29,5	29,5	29,5
سنة 40	17	38,6	38,6	68,2
سنة 50	11	25,0	25,0	93,2
فأكثر	3	6,8	6,8	100,0
	44	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage val	Pourcentage cur
سنوات	16	36,4	36,4	36,4
سنة 10	15	34,1	34,1	70,5
سنة 20	9	20,5	20,5	90,9
سنة	4	9,1	9,1	100,0
	44	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cur
3	3	6,8	6,8	6,8
مهندسين	21	47,7	47,7	54,5
مستشارين	18	40,9	40,9	95,5
2	2	4,5	4,5	100,0
44	44	100,0	100,0	

المنافسة في السوق

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cur
3	3	6,8	6,8	6,8
13	13	29,5	29,5	36,4
17	17	38,6	38,6	75,0
11	11	25,0	25,0	100,0
44	44	100,0	100,0	

وضعية المؤسسة في السوق

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cur
ضعيفة	1	2,3	2,3	2,3
متوسطة	25	56,8	56,8	59,1
18	18	40,9	40,9	100,0
44	44	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=part01 part02 part03 part04 part05 T1 T2

Remarques

Résultat obtenu	18-APR-2017 16:18:52
Commentaires	
Données	C:\Users\CAAT\Desktop\مخطوطات SPSS FIN\05\ZAATOUT2.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer <aucune> Poids <aucune> Scinder fichier <aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	44
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Observations prises en compte	DESCRIPTIVES
Syntaxe	VARIABLES=part01 part02 part03 part04 part05 T1 T2 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,00

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenn	Ecart typ
البرامج التدريبية	44	2,00	3,00	2,5644	,23629
تعويض الكفاءات	44	2,00	3,00	2,7273	,26679
نظام الاتصال	44	1,67	3,00	2,6667	,40666
مشاركة الكفاءات في المؤسسة	44	1,00	3,00	2,3523	,46166
تقييم أداء الكفاءات	44	1,80	3,00	2,6227	,34565
تسيير الكفاءات	44	2,13	2,92	2,5947	,20281
الأداء التنافسي	44	2,15	2,92	2,6783	,21456
N valide (	44				

**Remarques**

Résultat obtenu	18-APR-2017 19:29:37
Commentaires	
Données	C:\Users\MAD\Desktop\عطوطا SPSS
	FIN\05\ZAATOUT2.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	44
Gestion des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=p1 p2 p3 p4 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,01

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenn	Ecart type
	44	1,67	3,00	2,5152	,39672
	44	2,00	3,00	2,7216	,34192
	44	1,67	3,00	2,7045	,35376
	44	2,00	3,00	2,7576	,32440
N valide (	44				

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
تسيير الكفاءات	,031	,861	1,213	42	,232	,11624	,09581	-,07712	,30960
Hypothèse de variances égales			1,061	4,759	,340	,11624	,10960	-,16983	,40231
الأداء التنافسي	,664	,420	1,760	42	,086	,17515	,09952	-,02570	,37599
			Hypothèse de variances égales	1,334	4,520	,245	,17515	,13129	-,17343
Hypothèse de variances inégales									

ANOVA à 1 facteur

الأداء التنافسي

برامج تدريبية	Somme des car	Ddl	Moyenne des ca	F	Significatio
Inter-	,927	6	,155	5,433	,000
Intra-	1,052	37	,028		
	1,980	43			

ANOVA à 1 facteur

الأداء التنافسي

تعويض الكفاءات	Somme des car	Ddl	Moyenne des ca	F	Significatio
Inter-	,965	6	,161	5,864	,000
Intra-	1,015	37	,027		
	1,980	43			

ANOVA à 1 facteur

الأداء التنافسي

نظام الاتصال	Somme des car	Ddl	Moyenne des ca	F	Significatio
Inter-	,626	4	,156	4,505	,004
Intra-	1,354	39	,035		
	1,980	43			

ANOVA à 1 facteur

الأداء التنافسي

مشاركة الكفاءات	Somme des car	Ddl	Moyenne des ca	F	Significatio
Inter-	,449	7	,064	1,511	,195
Intra-	1,530	36	,043		
	1,980	43			

ANOVA à 1 facteur

الأداء التنافسي

تقييم أداء الكفاءات	Somme des car	Ddl	Moyenne des ca	F	Significatio
Inter-	,447	6	,075	1,799	,126
Intra-	1,532	37	,041		
	1,980	43			

# الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V-VII	قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المطلب الأول: الأداء التنافسي
3	الفرع الأول: مدخل حول تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
5	الفرع الثاني: الأداء التنافسي
9	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات
9	الفرع الأول: الكفاءات وأنواعها
10	الفرع الثاني: نموذج تسيير الكفاءات
14	المطلب الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية
16	المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية
17	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية</b>	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول: طريقة الدراسة
21	الفرع الأول: منهج الدراسة
22	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
23	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
26	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
26	الفرع الأول: أداة الدراسة

27	الفرع الثاني: صدق الدراسة
27	الفرع الثالث: ثبات الدراسة
28	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
28	الفرع الأول: التحليل الإحصائي لمحور تسيير الكفاءات
32	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الأداء التنافسي
33	الفرع الثالث: عرض نتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات والأداء التنافسي
34	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
40	خلاصة الفصل
42	الخاتمة
45	قائمة المراجع
48	الملاحق
58	الفهرس

