

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

قعمور مروة

علاي سهيلة

بعنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر "ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة/ بالأطرش حورية..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/ (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

قعمور مروة

علالي سهيلة

بعنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر "ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/.....(أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ بالأطرش حورية.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/.....(أستاذة محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

إهداء

الحمد لله عدد ما كان الحمد لله عدد ما يكون

الحمد لله عدد الحركات والسكون والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما لأنه لا يوجد كلمة توفيهما

حقهما والدي العزيزين، برا وإحسانا وإلى أحبة قلبي أخوتي وكل أقاربي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، وإلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة، إلى كل من علمني أول الحروف، إلى من أنار دربي من

الطور الابتدائي

إلى كل دفعة إدارة الأعمال، إلى كل من ساعدني ودعا لي بالتوفيق

مرورة

إهداء

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ري ارحمهما كما ربياني صغير"

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى اعز ما املك في هذا الوجود إلى من كانت

ولازلت دائما انبع زهرة تفتحت لي في هذا الوجود, إلى أحسن وارق أم

أمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها

والى من غرس في مبادئ الأخلاق

ورباني , إلى من تحمل الحياة لأجلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمرة ,

إلى منهم بسمتي في حياة إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل صديقاتي رمز الصداقة

وحسن العلاقة زملاء الدراسة, إلى كل من مد يد المساعدة في تذليلنا واجهتنا من صعوبات

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

سهيلة

شكر و عرفان

الحمد لله اولا واخرا الذي الهمني قوة الصبر

والتحمل وسددي خطاي

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى :

الاستاذة بالاطرش حورية التي قامت بالاشراف

على هذا البحث , ولم تبخل علينا بنصائحها

القيمة وكانت مثالا للتواضع

اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

جزيل الشكر وتقدير و الى من وقف معنا من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الى من
دعمنا

من بعيد وقريب على انجاز هذا البحث

بجهده ووقته ودعاءه

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر "وحدة ورقة"، وقد تم الاعتماد المنهج الوصفي لحل إشكالية الدراسة، و استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة و العينة في إطارات الشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع 47 استبانة وتم استرجاع 40 وتم إلغاء 4 استبيانات وتم معالجتها ببرنامج Spss وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تسيير الكفاءات ليس فعال في شركة اتصالات الجزائر.

- تمتلك اتصالات الجزائر ميزة تنافسية تركز على المرونة والجودة.

- تسيير الكفاءات له دور في تحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية:

ميزة التنافسية، كفاءات بشرية، تسيير الكفاءات، تخطيط الكفاءات، اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات

Résumé

Cette étude vise à connaître le rôle de la gestion des compétences dans l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom «Ouargla». L'approche descriptive a été adoptée pour résoudre le problème de l'étude et le questionnaire est utilisé comme principal outil de collecte d'informations. Le sujet de l'étude, où 47 questionnaires ont été distribués, 40 ont été récupérés, 4 questionnaires ont été annulés et traités par le programme Spss, et nous avons atteint les résultats suivants:

-La gestion des compétences n'est pas efficace en Algérie Télécom.

-Algérie Télécom dispose d'un avantage concurrentiel basé sur la flexibilité et la qualité.

-Et que la gestion des compétences a un rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

les mots clés

Avantage compétitif, compétences humaines, gestion des compétences, planification des compétences, acquisition de compétences, développement des compétences, évaluation des compétences

قائمة المحتويات

I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لتسيير الكفاءات
17	المطلب الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
19	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة
26	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر و هيكلها التنظيمي
31	المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
52	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
55	خلاصة

57	خاتمة
60	المراجع
64	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	متغيرات الدراسة	(1-2)
32	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لديكارت)	(2-2)
33	نتائج اختبار ألف كرونباخ	(3-2)
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد تخطيط الكفاءات	(4-2)
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد اكتساب الكفاءات	(5-2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد تنمية الكفاءات	(6-2)
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد تقييم الكفاءات	(7-2)
42	نتائج متوسطات أبعاد تسيير الكفاءات	(8-2)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد الجودة	(9-2)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد التكلفة	(10-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد التسليم	(11-2)

46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة حول بعد المرونة	(12-2)
47	متوسطات أبعاد الميزة التنافسية	(13-2)
48	العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية	(14-2)
48	العلاقة بين أبعاد تسيير الكفاءات والميزة التنافسية	(15-2)
49	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية	(16-2)
50	نتائج الانحدار الخطي لقياس أثر أبعاد تسيير الكفاءات على الميزة التنافسية	(17-2)
51	نتائج متعلقة بالفروقات بين المتغيرات الديمغرافية والمتغير التابع	(18-2)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	د
(2-1)	متطلبات الكفاءات البشرية	12
(3-1)	المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات	15
(4-1)	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر	30
(1-2)	توزيع العينة وفقا للجنس	34
(2-2)	توزيع العينة وفقا للعمر	35
(3-2)	توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي	36
(4-2)	توزيع العينة وفقا للمنصب	36
(5-2)	توزيع العينة وفقا للخبرة	37

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	64
2	قائمة الأساتذة المحكمين	67
3	نتائج تحليل الاستبيان	67

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة والمعلومات وتحولات سريعة ومتنوعة بفعل ظاهرة العولمة التي انعكست على المشهد الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي والمعرفي، وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي تعاني منافسة قوية، وعليه تسعى المؤسسات لمواجهة الصعوبات للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وتحقيق الريادة والبقاء والاستمرارية، وذلك بالسعي لتحقيق التميز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

تسعى المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد على مواردها الداخلية التي تتميز بالندرة والقدرة على خلق قيم مضافة التي يصعب تقليدها من المنافسين، حيث تعتبر الكفاءات البشرية أهم مورد تملكه والعنصر المحوري، حيث تسعى لتنميتها وتطويره وتحكم فيه، حيث امتلاك المؤسسة كفاءات بشرية يصعب تقليدها تعتبر ثروة نادرة تحقق لها أداء فعال ومتميز، وعليه تدرك المؤسسات جيدا ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية وأنها السبيل الوحيد لبقائها في السوق واستمراريتها.

تتبنى المنظمات إستراتيجية تنافسية لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على تمييز منتجاتها بالجودة، ميزة التكلفة الأقل، المرونة والسرعة... الخ، ومن أحدث الأساليب التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية اليوم هو تسيير الكفاءات البشرية من خلال العمل على اكتساب وتنمية قدرات الكفاءات البشرية والحفاظ عليها باعتبارها مصدر للإبداع والابتكار والعمل على تأهيلها وتنمية قدراتها الإبداعية ومهاراتها الفكرية والذهنية، باعتبارها المورد الأكثر تأثيرا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وخلق ميزة تنافسية.

ويعتبر القطاع الاتصالات في الجزائر قطاعا حيويا ويتميز بتنافسية معتبرة، ومن أبرز المنظمات الناشطة فيه هي شركة اتصالات الجزائر، حيث تسعى للتميز وتحقيق الريادة في قطاع الاتصالات، وذلك بالاعتماد على مواردها الداخلية والتي من أهمها الكفاءات ومنه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية ؟

للإجابة على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يتم تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر بشكل فعال؟؟

- ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها شركة اتصالات الجزائر-وحدة ورقلة- في قطاع الاتصالات؟

- هل يساهم تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية؟

- فرضيات الدراسة:

- تسيير الكفاءات لا يتم بشكل فعال في شركة اتصالات الجزائر.
- تعتمد شركة اتصالات الجزائر على تفعيل تسيير كفاءاتها من حيث التخطيط، الاستقطاب، التنمية والاستخدام وتقييم.
- تمتلك اتصالات الجزائر ميزة تنافسية.

- تتميز اتصالات الجزائر بميزة تنافسية تركز على التكلفة الأقل.

- يساهم تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية.

- تساهم جميع مراحل تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

- أسباب اختيار الموضوع: تمثلت أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- اندراج الموضوع ضمن تخصصنا ومحاولة الإلمام بجوانبه على المستوى النظري والتطبيقي.

- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، واعتبر تسيير الكفاءات من هذه المواضيع الحديثة.

- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الموضوع من خلال:

أصبح العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة الخبرة والتجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه وإنما تنميته باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والابتكارية ومن ثم الاستفادة من إمكانياته وعارفه وقدراته وخبراته واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة التميز.

-تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة وهو دور استراتيجي مهم إذ يساهم في تعظيم قيمة المنظمة وسهم في تحقيق التميز، ويكتسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات وإنتاج منتجات جديدة.

-الكشف عن أهمية الكفاءات والمهارات البشرية للمنظمة والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد.

- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- تشخيص واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- محاولة التعرف على نوع الكفاءات التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تحسيس مسيري اتصالات الجزائر-وحدة ورقلة- بأهمية الكفاءات البشرية كأداة جوهرية في تحقيق التميز.

- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في شركة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، وتقع هذه الوحدة في شارع "روايح عبد الرحمان" ورقلة.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1 أوت إلى 15 أوت

- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم جمع البيانات باستخدام، المقابلة والاستبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

- صعوبات الدراسة: نظرا للوضع الصحي في الجزائر، عملت الدولة على تطبيق عدة إجراءات من أجل الحد من انتشار الفيروس كورونا، واجهتنا الصعوبات التالية:

-صعوبة في إجراء الدراسة الميدانية بسبب عدم استقبالنا من طرف المؤسسة، وصعوبة التنقل إليها.

- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

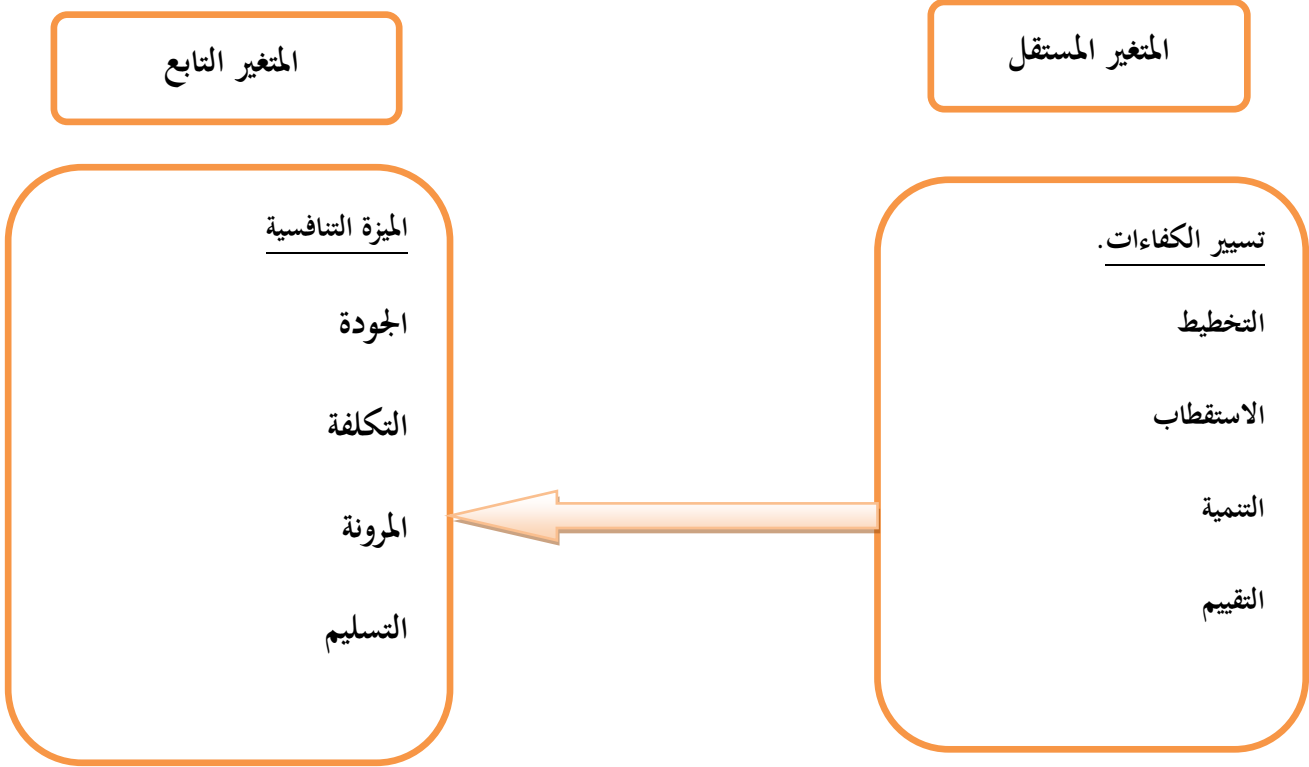
بهدف معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام لجمع البيانات المقابلة والاستبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية للميزة التنافسية، و تسيير الكفاءات أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة للموضوع . وفي الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الأول نتناول الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها

- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

تمهيد :

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عوامة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق التسيير حديثة و الأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ،كلها عوامل جعلت المنظمة تهتم بمواردها البشرية وكيفية تسييرها التي تعد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تفوق المؤسسة للمنافسة سواء محليا أو عالميا ،لذا يعتبر تسيير الكفاءات الذي يتضمن استقطاب وتنمية الكفاءات والحفاظة عليها مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية ،فالكفاءات التي تمتلكها المنظمة تعتبر أهم عامل في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تسيير الكفاءات و تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تسيير الكفاءات و تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل اقتصادي العالمي المتغير والمتطور، حيث أصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة ويمثل تسيير الكفاءات ذا أهمية من أجل ضمان الاستثمار الصحيح للكفاءات، ومنه سنتطرق في هذا البحث إلى ماهية تسيير الكفاءات التي تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية وهذا من خلال عرض ماهية الميزة التنافسية وتسيير الكفاءات.

المطلب الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع إلى نظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987، التي عرفت جزءا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة وكذا توجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

1- مفهوم الميزة التنافسية: قدمت عدة التعاريف للميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

تعرف الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر على "أنها القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها بحيث يكون العملاء مستعدين للحصول عليها، هذه القيمة المحصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض¹.

نلاحظ أن مايكل بورتر ركز في تعريفه للميزة التنافسية على القيمة التي يحصل عليها العميل عند اقتنائه لمنتج المنظمة التي قد تأخذ شكل أسعار أقل.

وعرفها فليب كوتلر على أنها "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل"².

¹حمدي أبو قاسم" المقاربة على الكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات"، الملتقى الوطني حول التدريب كآلية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 2017، ص7

²سهال زرزور "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-212، ص52.

وعرفت أيضا" على أنها قدرة صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹.

وتعرف أيضا على أنها" عبارة عن أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أداءهم لأنشطتهم ويمكن أن تحافظ عليها فترة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية أنها ما يميز المنظمة عن باقي المنافسين من خلال القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل من منتج المنظمة وهذه القيمة قد تتمثل في أسعار أقل أو تميز للمنتج عن باقي المنتجات.

وهناك عدة مصطلحات مرتبطة بالميزة التنافسية سنتطرق إلى بعضها وهي:

-**التنافسية:** هي قدرة البلد على توليد نسبي للمزيد من الثروة بالقياس إلى المنافسة في الأسواق العالمي فإن التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شراءها في أي مكان في العالم"³.

أي أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات ذات جودة وسعر معقول و التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

-**القدرة التنافسية:** تعرف على أنها قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق النجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبذلك تميز تلك الدولة في تلك الصناعة، ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع منظماتها بقدرة تنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية"⁴.

2- خصائص الميزة التنافسية: من أهم الخصائص التي تتسم بها الميزة التنافسية ما يلي:⁵

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة وموارد المنظمة من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

¹ حريري بوشعور وصليحة فلاق مداخلة بعنوان " رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية، جامعة، الشلف، ديسمبر 2011، ص 6.

² حسين جميل غافل مقال بعنوان " إمكانية استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة تنافسية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 55، العراق، 2018، ص 286

³ يوسف مسعداوي مداخلة بعنوان "القدرة التنافسية ومؤشراتها"، المؤتمر العلمي والدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 124.

⁴ مقداد أصيلة وبطبيب عائشة" دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية" دراسة، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، 2015- 2016 ص 36

⁵ سلامي فتيحة "دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، 2013 - 2014، ص 47- 48 .

- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير .

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تزيد المنظمة تحقيقها في الأمدين القصير البعيد .

وعليه فالميزة التنافسية تتميز خاصة بكونها يجب أن تكون مستدامة ومتجددة في نفس الوقت لكي تحافظ المنظمة على موقعها التنافسي .

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

لقد أشار مايكل بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز ،ومن ثمة فالمنظمة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تميز المنتج .

1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين" ،بمعنى تحقيق المنظمة ميزة تكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها¹، ومن أجل الحيازة على ميزة تكلفة أقل تتبع المنظمة إستراتيجية تخفيض التكاليف التي تنتج عن اقتصاديات الحجم،تأثيرات الخبرة ومنحى التعلم.

2- ميزة التميز: "يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها،بمعنى أن تحقيق المنظمة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً منفرداً يصعب تقليده"²، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب على المنظمة أن تتبع إستراتيجية التمييز التي تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في السوق ويخلق مركزاً فريداً فيها.

ويمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية التركيز في كلا الميزتين و هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم بدل التعامل مع السوق ككل،من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بالتركيز على تخفيض التكلفة،أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات،أو خدمة العملاء³.

وعليه على المنظمة أن تتبع إحدى الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية تخفيض التكاليف، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز)، لتحقيق ميزة تنافسية (ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز)، لضمان مكانتها في السوق.

¹ روبرت وآخرون ترجمة عبد الحكيم الخزامي " الإدارة الإستراتيجية بناء ميزة تنافسية" ، الطبعة الأولى ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، 2008 ، ص 300.

² بوشاوي بن عودة "دور تسيير الكفاءات في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، ، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة مستغانم ، الجزائر، 2017 - 2018 ،ص 31-32.

³ المرجع نفسه، ص 33

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها.

- مصادر الميزة التنافسية: إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية:

أ- التفكير الاستراتيجي: تستند المنظمة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة¹. وهنا نشير إلى أن مصدر التفكير الاستراتيجي أو القرارات الاستراتيجية هو الكفاءات التي تمتلكها المنظمة.

ب- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمنظمة يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة التنافسية، لذلك تجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، المالية، المعرفة والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على الميزة التنافسية قوية، ومن نتائج الإطار الوطني المحفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها².

ج- الإبداع: ويقصد بالإبداع القدرة على النظر للأشياء من منازير مختلفة وجديدة التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب وأنه عمل ذهني بدائته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها وتطويرها، وتتضمن هذه الأفكار الجديدة الأصالة المرونة، والخروج عن المألوف³.

وقد أصبح تطبيق مفهوم الإبداع الذي مصدره الأساسي الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة أمر حتمي فلم تعد المنظمة تكتفي بالحيازة على الميزة التنافسية فقط، بل الأمر يستدعي بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد وتطبيقه في الواقع قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين.

د- مدخل الموارد: يعتبر المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال إستراتيجية في الوقت الراهن، وتمثل الموارد أهم مصدر للميزة التنافسية وتمثل هذه الموارد في نوعين الموارد الملموسة المتمثلة في الموارد الأولية

¹مقود وهيبه" أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة امجد بوقرة بومرداس، 2015-2016، ص 54

²نفس المرجع

³جامعي كريم"أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر غير منشورة، مركز جامعي بلحاج بوشعيب، بومرداس، 2017-2018، ص 43

معدات الإنتاج والموارد المالية أما الموارد الغير ملموسة التي يشار باسم لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء)¹.

ومنه فإن موارد المنظمة وخاصة الموارد الغير ملموسة أو الكفاءات بصفة خاصة تعتبر أحد أهم المصادر بالنسبة للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال المزج بين مختلف تلك الموارد وهذا ما يميز المؤسسات عن بعضها.

2-أبعاد الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق المنافسة وتتلخص الأبعاد في ما يلي:²

- **بعد التكلفة:** يتحقق هذا البعد من خلال تقديم منتجات ذات تكلفة أقل والذي ينتج من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

- **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى تقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة.

- **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلاءم حاجات العملاء.

- **بعد التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن.

- **بعد التميز:** تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على الخصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، أي إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات وخدمات المنظمة وطرق أداءها بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.

فالكفاءات وقدرات التي تمتلكها المنظمة تمثل العنصر الجوهري في خلق ميزة للمنظمة.

¹Jana Volna and Ján Papula Core Competence for Sustainable Competitive Advantage"University in Bratislava, Slovaki 2013,p3

²الدرديري أحمد اسماعيل مدني" الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية،العدد102،العراق،2018،ص220

من خلال الأبعاد المذكورة نلاحظ أن على المنظمة التي لتحقيق ميزة تنافسية عليها أن طرح منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين من أجل تحقيق التميز، ومن أجل تحقيق قيمة مضافة للزبون التي لا تتجسد في السعر و الجودة وتسليم المنتج في الوقت وأيضا في مدى اقتناعه بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه.

رابعا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نموذج مايكل بورتر في مايلي¹:

ينطلق هذا النموذج في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقا من المنظمة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول هي التي تنافس في صناعة ما، وتتمثل محددات الميزة التنافسية حسب نموذج بورتر في:

1-عوامل الإنتاج: لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استعمال هذه العوامل (العمل، رأس المال، الأرض، الكفاءات، البنية التحتية، مصادر المعرفة... إلخ) ومادامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر تطور التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية يتوقف على مدى استمرار الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها. وتعتبر الكفاءات من أهم محددات الميزة التنافسية والتي سنتطرق لها بالتفصيل في المبحث الموالي.

2-الطلب المحلي: تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمنظمة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطورا وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.

3-إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية: كما تتضمن الدور الهام الذي يلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمنظمة، إذ تدفع المنافسة المحلية المنظمات إلى البحث عن صور للمنافسة الغير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المنظمة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.

4-وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك لنشاط ومدى وجودها: وجود صناعات المرتبطة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد وعوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة المساندة في مجال الإبداع والتحسين، حيث هذه الميزة تقوم على أساس جواربه علاقات العمل بين المنظمة والموردين والعملاء.

¹الياس بن ساسي وآخرون مقال بعنوان"محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، الجزائر، 2013، ص 42-43

5- السياسات الحكومية: تلعب دورا هام في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلى أن دور الحكومة لا يعني تدخل مباشر في النشاط الاقتصادي، إنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أداءها التنافسي وعليه فإن لسياسات الحكومة الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المنظمات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية.

6- دور الصدفة: إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصراف والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

خامسا: دورة حياة الميزة التنافسية: تتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في المراحل التالية¹:

-مرحلة التقديم: من خصائص هذه المرحلة أنها قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا لخصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، فكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في نفس الصناعة.

-مرحلة التبني: نتيجة اهتمام المنافسين بالميزة التنافسية وإعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها مما يؤدي إلى تزايد انتشارها بين منافسين مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والاستقرار.

-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بالتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة مما يؤدي إلى تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم تراجع الوفرة.

-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، إذا لم تتمكن المنظمة من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس.

من خلال دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون طويلة أو قصيرة، فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية ما، بإمكانها أن تجعل الميزة طويلة من خلال تطوير هذه الميزة قبل مرحلة التقليد من طرف المنافسين من خلال أهم محدد لبناء الميزة التنافسية والذي يتمثل في الموارد والكفاءات التي تمتلكها والتي تتميز بخصائص فريدة غير قابلة هي أيضا للتقليد وهذه الكفاءات تعتبر المصدر الأساسي للإبداع والابتكار في الميزة التنافسية للمنظمة في ظل بيئة تتميز بالتغيير السريع وشدة المنافسة، وتكون دورة حياة الميزة التنافسية ما قصيرة إذا لجأت المنظمة إلى خلق ميزة تنافسية جديدة وهذا لكي تحافظ على أسبقيتها بين المنافسين، وهذه الميزة الجديدة تكون نتيجة للتنسيق والمزج بين الكفاءات التي بحوزة المنظمة والتي ستطرق لها في المبحث الموالي.

¹ لجامعي عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص50

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية الكفاءات من مفهوما وأنواعها وخصائصها وماهية تسيير الكفاءات التي تتضمن مفهومها مراحلها.

أولا: ماهية الكفاءات البشرية وأنواعها.

أ- مفهوم الكفاءات البشرية:

يعتبر موضوع الكفاءات من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في علوم الإدارة والتسيير وحتى علم النفس والاجتماع وغيرها، ويعتبر دايفد ماك كليبلا ند من أهم الباحثين الذين أسسوا مفهوم الكفاءات حيث له الفضل في إطلاق حركة الكفاءة، ومن التعاريف التي وضعت للكفاءات البشرية ما يلي:

يقصد بها تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط عملي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء¹.

يشير هذا التعريف إلى أنه لا يمكن تحليل الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يؤديه الفرد لتحقيق هدف معين أو نشاط معين، إذا فالملاحظ من الكفاءة هو السلوك .

و تعرف على أنها " معارف وسلوكيات ومهارات متحركة أو قابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة"².

وتعرف أيضا بأنها " مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو القابلة للاستخدام مستقبلا، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة"³.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه لا يشترط استخدام المعارف في العمل حتى تعتبر كفاءة، وإنما تشمل الكفاءة كل المعارف المستخدمة في العمل، بالإضافة إلى المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية والتي لم تستخدم بعد في العمل.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات البشرية تتمثل في المزيج بين المعارف والمهارات والتي يمكن ملاحظتها من خلال السلوكيات التي يقوم بها الفرد ذو الكفاءة.

¹قاضي عبد الحكيم "دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة،مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث العدد السابع ، برلين - ألمانيا، 2020، ص141

²خولة شواهدة وخولة الصيد، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية " ، ملكرة ماستر غير منشورة،جامعة قللة ،2019،ص8.

³حمود حيمر"تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمنظمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سطيف، الجزائر 2017، 1-2018، ص35.

ب-أنواع الكفاءات البشرية:

يمكن تصنيف لكفاءات البشرية إلى ثلاث مستويات:

1-الكفاءات الفردية: تمثل التوليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستقطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المنظمة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها.¹

2-الكفاءات الجماعية: هي نتيجة تنشأ انطلاقاً من تعاون و أفضلية التجميع بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة الاتصال معرفة التعاون، التعلم جماعياً.²

3-الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية: هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.³

ومنه على المؤسسة استقطاب الكفاءات الفردية والعمل على تكوينها من أجل كسب مهارات جديدة،ومن خلال الكفاءات الفردية يصبح لدى المؤسسة القدرة على تكوين الكفاءات الجماعية وإيجاد التوليفة المناسبة بينها،من خلق كفاءات جديدة للمؤسسة،و تعتبر الكفاءات الجماعية والفردية من مكونات الكفاءات التنظيمية بالإضافة إلى الموارد التنظيمية والمادية.

ثانيا: خصائص الكفاءات البشرية ومتطلباتها.

1-خصائص الكفاءات البشرية: من الخصائص التي تمتاز بها الكفاءة ما يلي:⁴

-الكفاءات ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين،فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.

-الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة ونتائج هذه الأنشطة.

-الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .

-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية والمعارف السلوكية) عبر الزمن.

¹ أحلام غلال وآخرون "أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، 2018- 2019، ص 38.

² كمال منصور، سماح صولح "تسيير الكفاءات : إطار مفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية العدد السابع،جامعة بسكرة،2010، ص 52

³ مصنوعة أحمد مداخلة بعنوان " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية،الواقع العملي وأفاق تطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر، 2012،ص 7

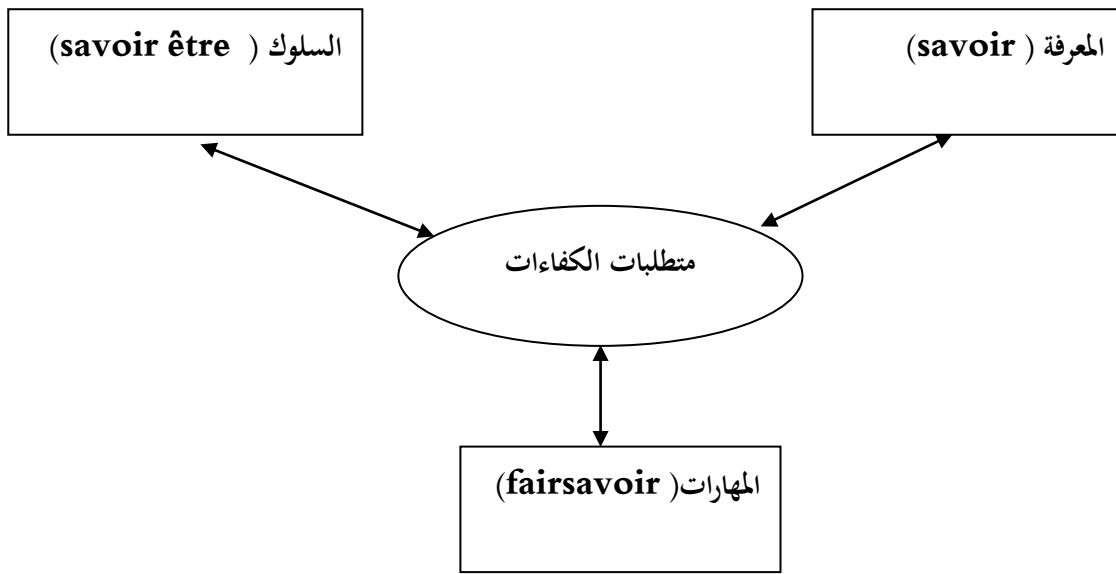
⁴ نفس المرجع

-الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

من خلال هذه الخصائص نلاحظ أن الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي هي أهم خاصية تتميز بها الكفاءات البشرية لأنها تكون نتيجة المزج بين عناصر أو أبعاد الكفاءات البشرية والتي تتمثل في المعرفة، المعرفة العملية والسلوكيات.

1- **متطلبات الكفاءات البشرية:** هناك ثلاث عناصر أساسية توفر لدى الموارد البشرية في المنظمة وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وتتمثل هذه المتطلبات في:

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



المصدر: قاضي عبد الحكيم "دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة مقال من مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث العدد السابع جانفي 2020، ص142

يوضح الشكل أعلاه متطلبات الكفاءات البشرية كالتالي:

1- **المعرفة (savoir):** وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن معلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة¹.

2- **المهارات (savoir –fair):** هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.²

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24

² قاضي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص142.

3- السلوك (**savoir être**): هو الظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية والنظرية المكتسبة أي الوراثة والمتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك¹.

وعليه فأن الكفاءة تعتبر تركيب من المعرفة والمهارات التي تترجم على شكل سلوك ولا يمكن فصل هذه المتطلبات عن بعضها فنقص إحداها يعني أن المورد البشري غير كفى.

ثالثا: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها:

أ- مفهوم تسيير الكفاءات: من التعاريف التي وضعت لتسيير الكفاءات ما يلي:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد"².

ويعرف أيضا بأنه "نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة"³.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تسيير الكفاءات يعتبر منهجية أو طريقة لجذب المهارات للمنظمة وتقييمها وتنميتها، والتخطيط لاحتياجات المنظمة في الحاضر والمستقبل.

كما تعرف "أنها استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، أي أن تسيير الكفاءات يتعلق باستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكاناتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد.

تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين والتحفيز، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المنظمة"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة لتسيير الكفاءات نلاحظ أنها وظيفة تعمل على استقطاب وتطوير وتقييم الكفاءات داخل المنظمة أو الكفاءات المستقطبة بما يتطابق مع احتياجات المنظمة وإستراتيجيتها.

¹ المرجع السابق.

² مسعودي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ راجح بوقرة وبن سالم أمال مقال بعنوان "دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08-، جامعة المسيلة، 2012، ص 31

⁴ رحيل أسية" دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، -2012 2011، ص 26.

ب- أهداف تسيير الكفاءات: من أهداف التي تسعى المنظمة من خلال لتسيير الكفاءات لتحقيقها ما يلي¹:

- التحليل والتوصيف الدقيق والمرن للكفاءات الملائمة للوظائف.

-تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية على الكفاءات والوظائف.

-الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع مهما كانت التغيرات.

-تسيير المسارات الوظيفية والكفاءات بانسجام وبشكل أفضل.

-تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات بين الكفاءات ومتطلبات الوظيفة منها.

-اختيار وبرمجة مخططة التصحيح الضرورية بشكل أضل من خلال تنمية متكاملة ومستمرة للكفاءات.

-زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المنظمة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

وعليه تسعى المنظمة من وظيفة تسيير الكفاءات إلى جذب الكفاءات وتنميتها وتقييم أداءها وتحفيزها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

رابعاً: مقاربات تسيير الكفاءات: لم يعد مضمون الكفاءات من منظورها الجديد ذات مدلول بسيط ، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة ، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية ، حيث إن فهم علاقات الكفاءات لتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي²:

أ- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات فردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال ، يشمل المعرفة والمهارة والمعرفة العملية، وهذه المقاربة تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، والكفاءات منظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية³.

¹ رشيد مناصرية "تسيير وتنمية الكفاءات البشرية"، مطبوعة لمقياس تسيير وتنمية الكفاءات ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2018- 2019، ص

53

²مقداد أصيلة وبطيب عائشة ، مرجع سبق ذكره، ص22

³نفس المرجع، ص 28

ب- المقاربة العملية: من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي ،والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية¹.

ج- المقاربة الإستراتيجية: وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فالكفاءات تحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ،أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد، أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بالكفاءات أخرى مشابهة².

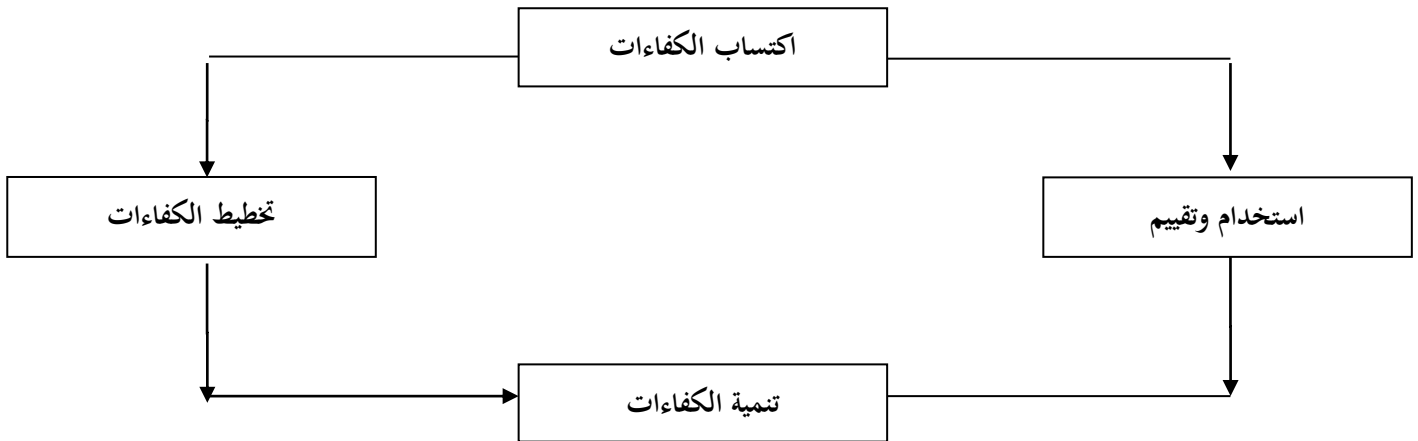
ومن خلال هذه المقاربات نستنتج أن المقاربة الإستراتيجية هي التي تنظر للكفاءات على أنها مصدر للميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وخلق الإبداع والابتكار وهذه الكفاءات عليها أن تتسم بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين مما يزيد من قدرة التنافسية للمنظمة.

خامسا: المراحل الأساسية ومجالات تسيير الكفاءات البشرية.

1-المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية.

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الكفاءات لابد من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد من تسييرها وتمثل هذه المراحل في العناصر التالية:

شكل رقم (1-3): يبين المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية



المصدر: مسعودي خيرة "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر

مستغانم مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد و تسيير المؤسسة، 2016- 2017

¹مرجع سبق ذكره بوشاوي بن عودة، ص22
²نفس المرجع

يوضح الشكل أعلاه مراحل تسيير الكفاءات التي تتمثل في¹ :

1- **تخطيط الكفاءات:** وتتمثل هذه المرحلة في تقدير الاحتياجات المستقبلية كما ونوعاً²، وتم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

2- **اكتساب الكفاءات:** وتتضمن هذه المرحلة كل من استقطاب أفراد جدد ينتمون إلى نفس أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع المنظمات.

3- **تنمية الكفاءات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم على العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة والمعرفة العملية والسلوكيات.

4- **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهذه المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني الجهود ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهية المنفعة التي حققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم بتقييم النشاطات والمهام المنجزة وإظهار نقص المهارات في المناصب معينة والأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة التخطيط الكفاءات وبذلك تكتمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

من خلال الشكل نلاحظ أن مراحل تسيير الكفاءات تبدأ بتخطيط الكفاءات التي تعتبر مرحلة مهمة لأنها تسمح بتحديد الاحتياجات من الكفاءات ثم تليها مرحلة اكتساب الكفاءات التي تحدد من خلالها المؤسسة مصادر جلب الكفاءات سواء مصادر داخلية أم خارجية، ثم تليها مرحلة استخدام وتقييم الكفاءات، وأخيراً مرحلة تنمية الكفاءات حيث تسعى المنظمة إلى تطوير وتنمية الكفاءات خلال عدة أساليب، وتعد هذه المرحلة أهم مراحل تسيير الكفاءات، و مراحل تسيير الكفاءات مترابطة بينها فلا يمكن التخلي عن أي مرحلة إذا أرادت المنظمة أن ترفع أداء كفاءاتها وتحقيق ميزة التنافسية

2-مجالات في تسيير الكفاءات: من المجالات في تسيير الكفاءات³:

-إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثير لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية والجماعية، واستمارات الكفاءات بطاقات الكفاءة... الخ.

¹مرجع سبق ذكره، مسعودي خيرة، ص 18

²عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2005، ص15

³ معاوي عبد العظيم "مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الأبداع في مؤسسات الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص41

-**تقييم الكفاءات:** ويمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات المتاحة للمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن مقابلة النشاط المرافقة الميدانية مرجعية الكفاءات... الخ.

-**تطوير الكفاءات:** التطوير من أجل السماح لها بالتكيف مع الظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ومن أساليب المستخدمة في هذا نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

-**تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية رغبة لدى العاملين، حيث يستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، وتشكل التعويضات والمكافآت متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لما لها من انعكاسات واضحة .

وعليه بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال تقوية معرفة العلمية والعملية والسلوكيات وهذا من خلال التحفيز والتطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره.

المطلب الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

سنستعرض في هذا المطلب خصائص الكفاءات التي تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية ودور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

أولا: خصائص الكفاءات التي تسمح في تحقيق ميزة التنافسية:

من الخصائص التي تتصف بها الكفاءات من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما يلي¹:

1- القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب مظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، أما زيادة الإيرادات من خلال التركيز على الفلسفة التالية رضا العميل يبدأ من رضا العامل.

2- الندرة : إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة استغلال هذه القدرات، لذلك على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية .

3-عدم القابلية للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات ما يلي:

¹ مرجع سبق ذكره قاضي عبد الحكيم، ص145

- صعوبة تقليد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

-طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

4-التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة مصدر للميزة التنافسية المتواصلة فإن على المنظمة أن تنظم من أجل الاستثمار مواردها البشرية حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن توثي ثمار مزاياها المحتملة.

5-عدم قابلية الموارد للتبديل: أي عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل له على مستوى إستراتيجية المنتهجة من طرف المنظمة.

من خلال الخصائص التي ذكرت نستطيع القول أنه يجب تتوفر كافة الخصائص لكي تكون الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية وغياب أحد هذه الخصائص يلغي صفة التميز، ويدفع المنظمة إلى البحث على كفاءات أخرى، بحيث تعد خاصية عدم القابلية للتقليد والتبديل من أهم هذه الخصائص التي تصنع الفارق بين المنظمات، وهذا ما يجعل عمر الميزة التنافسية يطول وهو ما يمكن المنظمة من السيطرة على السوق لمدة طويلة جدا، بالإضافة أن المنظمة المتميزة تعزز تميزها من خلال الابتكار الدائم والمستمر لكي تبقى دائما في مستوى تطوع العملاء.

ثانيا: دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

لتسيير الكفاءات دور كبير في تحقيق التفوق للمؤسسة في ظل بيئة شديدة التنافس وهذا من خلال¹:

أ- سياسة التطوير الكفاءات تمكن من التعلم والتكوين المستمر المؤدي إلى تنمية الأفراد وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم بالإضافة إلى تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين أفراد المؤسسة كل هذا يؤدي إلى تحسين أداءهم وفعاليتهم وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة وحيازتها للمزايا التنافسية دائمة.

ب- تحديد وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات الإستراتيجية في المنظمة وبالتالي الأكثر مساهمة في خلق القيمة وتحقيق التفوق.

ج- تطوير المهارات العلاقاتية والسلوكيات للموظفين يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة وتحسين مناخها الاجتماعي كما أنه يزيد من خدمة العملاء وتحسين صورة المنظمة لدى الغير وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.

د- يساعد تسيير الكفاءات على الاستغلال الأمثل لكافة قدرات كفاءات الفرد والحصول منه على أقصى تسخير لطاقاته في خدمة أهداف المنظمة.

هـ- وضع نماذج ومعدلات للأجور التشجيعية، وتمكين الفرد من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءاته ومؤهلته، يشجع على قيامه بأدواره بشكل جيد ما يساهم في خلق القيمة وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ مرجع سبق ذكره، رشيد مناصرية، ص49

و- تطوير الكفاءات المختلفة للأفراد واكتسابهم للمهارات اللازمة يؤدي إلى حيازة القدرة على رد الفعل السريع في ظل بيئة متغيرة.

من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال تسيير الكفاءات على المنظمة تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم والتكوين المستمر من أجل تحسين قدراتهم وكفاءاتهم وتطوير مهارات الأفراد، وأيضاً الاستغلال الأمثل لهذه الإمكانيات والقدرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تنمية الأفراد على المنظمة وضع نظام أجور ومكافآت من أجل تشجيع الأفراد على بذل أكثر جهد وهذا النظام يجب أن يبنى على أساس الكفاءة لكي يحقق العدالة، وكل هذا يؤدي بدوره بالمنظمة إلى خلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية ومقارنتها بالدراسة الحالية وموقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

وسنعرض في هذا المطلب الدراسات العربية و أجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية:

1- بوشاوي بن عودة دراسة بعنوان "دور تسيير الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة

مؤسسة ميناء مستغانم مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي 2017-2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم العوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، الإشكالية الدراسة كانت حول ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية؟، ومن أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال ميناء مستغانم وتم اختيار عينة عشوائية من مجموع عمال الميناء والتي تمثلت في 45 عامل، و ECXEL لتحليل بيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم المؤسسة بعملية تقييم الكفاءات بهدف إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها .

- تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية إضافة إلى حسن التسيير هذه الكفاءات.

- مصدر ميزة الخدمات المقدمة راجع إلى كفاءة الموارد البشرية.

2- مقدود وهيبية دراسة بعنوان "تسيير الكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية" دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه 2015 - 2016

إشكالية الدراسة كانت حول ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة أسلوب الإدارة بالكفاءات بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فقد اعتمد على المنهج الوصفي واستخدم الباحث المقابلة والملاحظة والاستبيان لجمع البيانات وقد وجه الاستبيان إلى عينة الدراسة التي تمثلت في المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية للمؤسسات محل الدراسة، وتم الاستعانة بالبرامج الإحصائية SPSS وEXCEL، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أظهرت النتائج أن مؤسسات تدرك أن الحصول على الكفاءات يجعلها أكثر قوة ولهذا تعمل على اكتساب كفاءات مميزة لها ومن مختلف المستويات الإدارية مع وجود بوادر انتهاج منهج الاستقطاب، التدريب، الترقية والنقل بالكفاءات.

- تسعى مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وفي نفس الوقت التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها.

- وجود علاقة بين أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق المزايا التنافسية في كل مؤسسات الهاتف النقال.

3- دراسة أحلام علال، منيرة داودي وهدى ضريف تحت عنوان "أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية" دراسة حالة عينة من البنوك الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي 2018-2019

إشكالية الدراسة: ما هو أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد الكفاءات في البنوك التجارية والتعرف على أثر تسيير الكفاءات كأحد أهم العوامل في تحقيق ميزة تنافسية واعتمد الباحثين المنهج الوصفي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الذي وجه إلى موظفي البنوك التجارية وتمثلت العينة في 35 عامل، واستخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، والنتائج المتوصل إليها كالتالي:

- مصدر الميزة التنافسية لدى البنوك هو تقديم منتجات ذات جودة متميزة.

- تسعى البنوك من عملية البحث عن الموارد البشرية على جذب الكفاءات ومهارات من أجل شغل المناصب الشاغرة.

- تأثر عمليات تسيير الكفاءات (التخطيط، الاستقطاب، التنمية والتقييم) في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك.

4-الدراسة مقدار أصيلة وبطيب عائشة بعنوان"دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تسيير موارد بشرية 2015-2016

إشكالية الدراسة: ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، والكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد والمحاكاة، اتبع الباحثين المنهج الوصفي من أجل دراسة الإشكالية وتحليل لنتائج وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة حيث وزع الاستبيان على عينة من عمال المؤسسة والبالغ عددهم 55 عامل، ولتحليل البيانات استخدم برنامج ECXEL، ومن النتائج المتوصل لها ما يلي:

- تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

-يساهم تسيير الكفاءات المؤسسة في خلق قيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية.

- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.

- تهتم المؤسسة بعملية تنمية الكفاءات التي تعتبر أساس بناء وتطوير مستوى الكفاءات.

- تولي المؤسسة أهمية كبيرة باكتساب وتوظيف الكفاءات البشرية التي تساعد في تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية.

5-دراسة سلامي فتيحة بعنوان" دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالبويرة"،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية 2013-2014

الإشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر،و دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية،اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة الإشكالية المطروحة،واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزع على عينة عشوائية من عمال المؤسسة التي بلغ عددها 60 عامل،وتم الاستعانة ببرنامج ECXEL لتحليل البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- مديرية اتصالات الجزائر أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها باعتبارهم مصدر للإبداع ونجاح المؤسسة.

- تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين الكفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها.

- تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بأسعار الخدمات المقدمة المنخفضة.

- تولي المؤسسة اهتمام كبيرا لتنمية وتدريب الكفاءات وهذا لأنهم يمثلون الركيزة الرئيسية لتنمية و التميز

6-دراسة مسعودي خيرة بعنوان "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مستغانم"، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير مؤسسة، 2017-2018

إشكالية الدراسة : كيف تساهم عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية ، اتبع في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وبرنامج ECXEL لتحليل البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال المؤسسة وتمثل حجم العينة في 40 عامل ومن نتائج المتوصل لها:

- تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بأسعار الخدمات المقدمة المنخفضة.

- تولي اتصالات الجزائر اهتماما كبير لكفاءاتها البشرية وبطرق تسييرها وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه التسيير بطريقة فعالة فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءاتها.

7-جامعي عبد الكريم وبوري إكرام، دراسة بعنوان"أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تيمشنت، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، 2017-2018.

إشكالية الدراسة تتمثل في ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التأكد على دور المتنامي لتسيير الكفاءات الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد والمحاكاة، اتبع الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية العمليات لاتصالات الجزائر والبالغ عددهم 50 عامل وقد تم اختيار العينة عشوائيا البالغ عددها 30 عامل، استخدم الباحثين استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل بيانات ومن ابرز النتائج المتوصل لها:

- تولي المؤسسة الاهتمام بالكفاءات التي لديها وتسعى إلى استقطاب كفاءات جدد.

- تأثر الكفاءات البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

8- دراسة عبد الرحمن وإبراهيم أحمد المقادمة تحت عنوان " دور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، جامعة الإسلامية بغزة"، دراسات عليا، 2013-2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية فيها، ومدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحثين أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وتمثل عينة الدراسة في عمال الجامعة الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر الكفاءات البشرية لدى العمال في الجامعة الإسلامية عالي.

- يؤثر توفر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

ثانيا: دراسات أجنبية:

1-دراسة Nimsth Si, Rifas Ah, and cadar MJA "تأثير الكفاءة الأساسية على الميزة التنافسية للشركات المصرفية في سيرلانكا"، مقال في مجلة الدولية للبحث العلمي والتكنولوجيا المبتكرة ISSN 2016.

إشكالية الدراسة: هل تأثر الكفاءات الأساسية في الميزة التنافسية؟

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءات الأساسية على الميزة التنافسية في الشركات المصرفية في سيرلانكا، أجريت الدراسة على أساس المسح النوعي وتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة عشوائية من الشركات المصرفية في سيرلانكا، واستخدام برنامج Spss لتحليل بيانات الاستبيان، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج:

-الشركات المصرفية تحقق ميزة تنافسية والتي تعتبر ناجحة بشكل كبير ويحافظ البنك على النجاح من خلال الاستخدام المناسب للكفاءات الأساسية.

-هناك علاقة كبيرة بين الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية.

2- دراسة أوبوندو فلورنس أتشينج وأوديريدا أيوب ونجانجا ليلي مقال بعنوان" أثر تحديد المواهب الإستراتيجية واكتسابها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، المجلة الآسيوية للأعمال والإدارة، المجلد 2 العدد 3، 2014.

إشكالية الدراسة: هل لتحديد المواهب الإستراتيجية واكتسابها تأثير على الميزة التنافسية للبنوك التجارية؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المواهب الإستراتيجية واكتسابها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية داخل مدينة ناكورو، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان تم توزيعه على 62 مستجيب من البنوك المختارة وتمثلت أداة تحليل البيانات في الإحصاء الوصفي وبرنامج Spss، أظهرت النتائج :

- أن مستوى تحديد المواهب واكتسابها كان عالياً وأثر بشكل كبير على مستوى الميزة التنافسية داخل المنظمة.

المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في كما يلي:

من حيث الهدف: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فقد هدفت معظمها إلى محاولة التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الزمان فقد كانت الدراسات السابقة من 2010 إلى 2019 أما الدراسة الحالية فكانت في الموسم 2019-2020، أما من المكان حيث تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة سلامي فتيحة ودراسة جامعي عبد الكريم ودراسة مسعودي خيرة فكل هذه الدراسات كانت في مديرية اتصالات الجزائر، واختلفت مع الباقي الدراسات.

مجتمع وعينة الدراسة: الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، ما عدى دراسة مقدود وهيبة التي أسقطت على مجموعة من المؤسسات الهاتف النقال الجزائر.

أدوات التحليل ومنهج الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى أدوات دراسة التي تمثلت في الاستبيان والمقابلة.

من حيث نوع القطاع: تشابهت الدراسة الحالية ودراسة سلامي فتيحة ودراسة جامعي عبد الكريم ودراسة مسعودي خيرة و مقدود وهيبة فكانت هذه الدراسات في قطاع الاتصالات، واختلفت مع باقي الدراسات التي تنوعت بين قطاع صناعة المواد الغذائية، البنوك والنقل.

ثانيا: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي تطرقنا لها نجد عدة أوجه تشابه بينها وبين دراستنا الحالية ،بحيث نجد التشابه من حيث متغيرات الدراسة والقطاع الذي ستطبق فيه الدراسة ،وهناك دراسات أجريت في نفس الحيز المكاني لدراستنا الحالية أيضا، ولكن من حيث عينة الدراسة نجد الاختلاف أو الإضافة التي تقدمها دراستنا بحيث كل الدراسات السابقة التي طرحت كانت موجهة للعمال دون تخصيصها لمستوى معين من إدارات المؤسسة، ولكن دراستنا قد حددت عينة الدراسة والتي تمثلت في إطارات المؤسسة دون غيرهم.

خلاصة الفصل

تناولنا في ثنايا هذا الفصل أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية المؤسسة من خلال استعراض أهم تعريفات الميزة التنافسية ومختلف أنواعها، لنتقل بعد ذلك إلى أهم أبعاد ومحددات الميزة التنافسية ومصادرها المتعارف عليها، والتي تتضمن الكفاءات كأهم مورد، وعلى هذا الأساس تم التطرق بعدها إلى كل من مفهوم الكفاءات البشرية وخصائصها، مع إبراز أهميتها في تحقيق ميزة تنافسية، وكذا إعطاء شرح لكل مكونات الكفاءات البشرية والمتمثلة في المعرفة العلمية والمهارات والسلوك، وأيضاً تطرقنا إلى مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وكذا مراحل تسييرها والتي تكون من خلال تخطيط الكفاءات، اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، وأخيرة مرحلة تقييم الكفاءات وكل هذه المراحل تساهم في ضمان فعالية نظام تسيير الكفاءات ومساهمته في تحقيق ميزة تنافسية.

وفي الأخير تم إنهاء الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة في موضوع تسيير الكفاءات والميزة التنافسية، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج تعكس في مجملها أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي لها.

من خلال ما سبق سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر فرع ورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تسيير
الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات
الجزائر وحدة ورقلة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة"، عن طريق توزيع استمارة استبيان .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف شركة اتصالات الجزائر وعرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، ومعالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك في التالي :

المطلب الأول: تعريف بشركة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي.

أولا: تعريف شركة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ومهامها وأهدافها.

1-التعريف اتصالات الجزائر وحدة ورقلة:

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري، وتعتبر ثالث وحدة تنظيمية، حيث تقوم بجملة من مهامها والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها. تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وهي تقوم بتسيير أربع وكالات تجارية وهي: حاسي مسعود، تقرت، تماسين. وهي تحتوي على دوائر ومصالح رئيسية هامة جدا، وتقع هذه الوحدة في شارع "روابح عبد الرحمان" ورقلة.

وتتمثل مهامها في:

2-مهامها:

- تقديم خدمات الهاتف النقال؛
- تقديم خدمات الانترنت:-السلكي ADSL؛
- اللاسلكي 4G؛
- صيانة الخطوط الهاتف الثابت.

3-أهداف الشركة : تتمثل في مايلي:

- ✓ إيصال خدمة الانترنت لكل الأفراد والمنازل على التراب الوطني؛
- ✓ تطوير خدمة الانترنت ومسايرتها مع متطلبات والتطور التكنولوجي مثل (4G او ADSL) سرعة التدفق العالي؛
- ✓ تطوير الجانب الفني والتسيير من اجل التحسين في الأداء داخل المؤسسة.

4-محيط الشركة:

-الزبائن: يتمثل زبائن اتصالات الجزائر في الأفراد والمؤسسات (الدرك والجامعات سونلغاز المحاكم البريد... الخ)

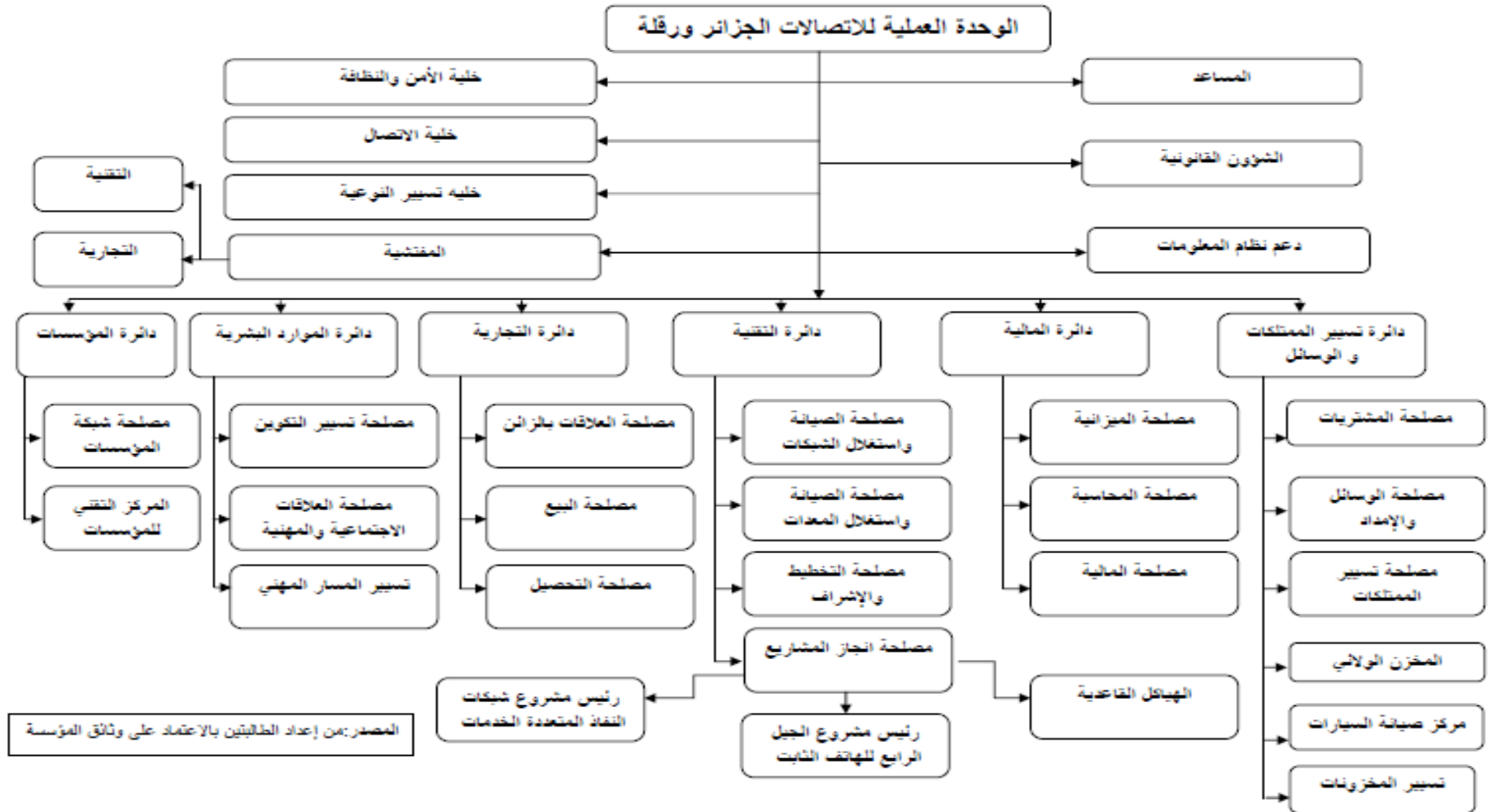
-المنافسين: بالنسبة للخدمات السللكية فلا يوجد لاتصالات الجزائر منافسين، أما بالنسبة للخدمات اللاسللكية وخاصة خدمة 4G فيتمثل منافسيها في مؤسسات الهاتف (حيزي، موبليس، اوريدو).

-المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة لمنتجات شركة اتصالات الجزائر في الهاتف النقال.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر.

شكل رقم (1-4):

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية - ورقة -



المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: طرق الدراسة

1: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" ، حيث تم اختيار عينة تضم 36 إطار من عمال المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ليوزع عليهم الاستبيان، وقد تم استرجاع كافة الاستمارات الموزعة.

2: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	الميزة التنافسية
المتغير المستقل	تسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ،حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(الميزة التنافسية)؛

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية " مثل (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الخبرة, الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق بتسيير الكفاءات 20 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالميزة التنافسية 16 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال, يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات.

- محايد تعطيلها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع)

- الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته, مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع, بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال, وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

1: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم خمس محكمين (الملحق رقم 2) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

2: ثبات الاستبيان

تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الحوار	قيمة ألفا كرونباخ
الحوار الأول : تسيير الكفاءات	0.95
تخطيط الكفاءات	0.86
اكتساب الكفاءات	0.86
تنمية الكفاءات	0.77
تقييم الكفاءات	0.94
الحوار الثاني: الميزة التنافسية	0.84
الإجمالي	0.94

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ألفا كرونباخ بلغ 95% بالنسبة لمحور تسيير الكفاءات حيث :

- تخطيط الكفاءات معامل ألفا 86% وهو مقبول .

- اكتساب الكفاءات معامل ألفا 86 % وهو مقبول .
- تنمية الكفاءات معامل ألفا كرونباخ 77 % وهو مقبول.
- وبلغ ألفا كرونباخ 84% بالنسبة لمحور الميزة التنافسية.
- أما الإجمالي بلغ 94% وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي 60%، وعليه يتميز المقياس بالثبات وإمكانية اعتماده في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

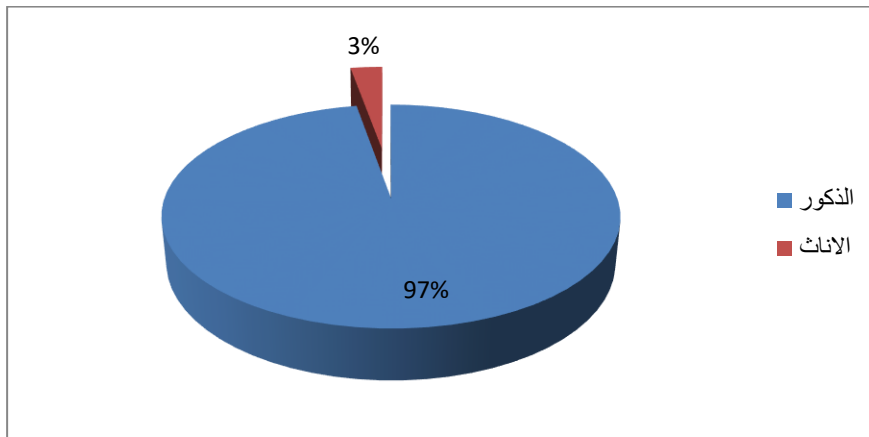
بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها ومعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأن تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، لمعرفة أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ، في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز . لذلك سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول : نتائج تحليل الاستبيان

أولاً: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

1. الجنس: الشكل التالي يبين توزيع توزيع العمال من حيث الجنس (ذكور-إناث)،

الشكل رقم (1-2): يوضح توزيع العمال وفقاً للجنس

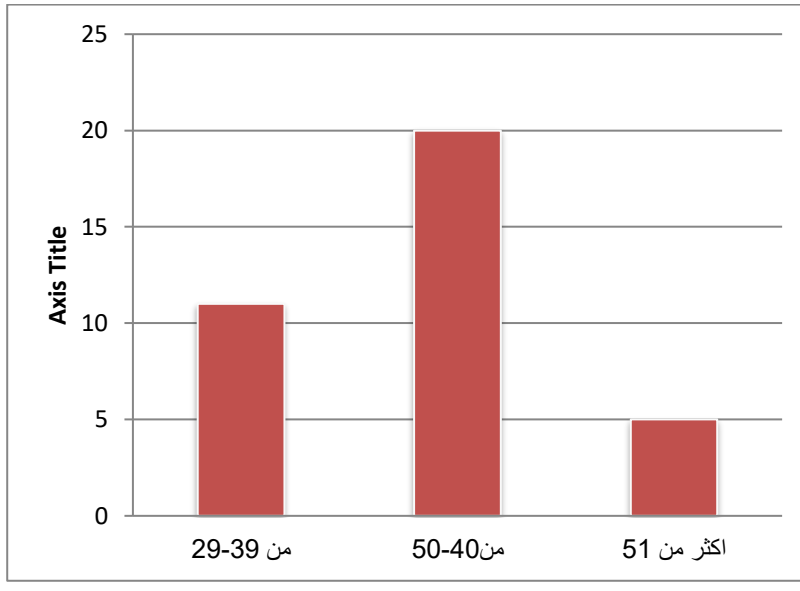


المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب العمال كانوا ذكورا بنسبة 97%، أما بالنسبة للإناث فبلغت نسبتهم 3%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط المؤسسة.

2-العمر: الشكل التالي يبين توزيع العاملين حسب الفئات العمرية:

الشكل رقم (2-2): يبين توزيع العاملين من حيث العمر.

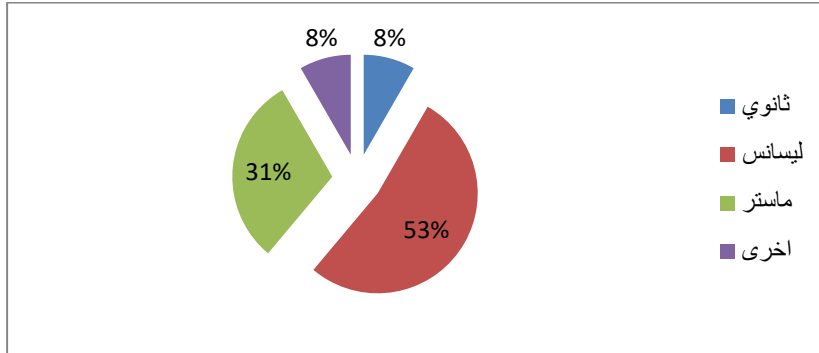


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول التالي أن أغلب العمال تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 50 سنة حيث بلغت نسبتها 55.6%، والفئة من 29-39 سنة بلغت 30.6% ، أما فئة 51 فأكثر بلغت نسبتها 13.9%، بحيث أن الفئة من 18-28 لم تسجل أي نسبة، ويرجع هذا إلى طبيعة الفئة المستهدفة (إطارات) والتي يستلزم أن العامل ليصل إلى منصب إطار تكون لديه مدة معتبرة في العمل لدى المؤسسة.

3-المستوى التعليمي: الشكل التالي يبين توزيع العمال من حيث مستواهم التعليمي:

الشكل (2-3): يوضح توزيع العاملين وفقا للمستوى التعليمي

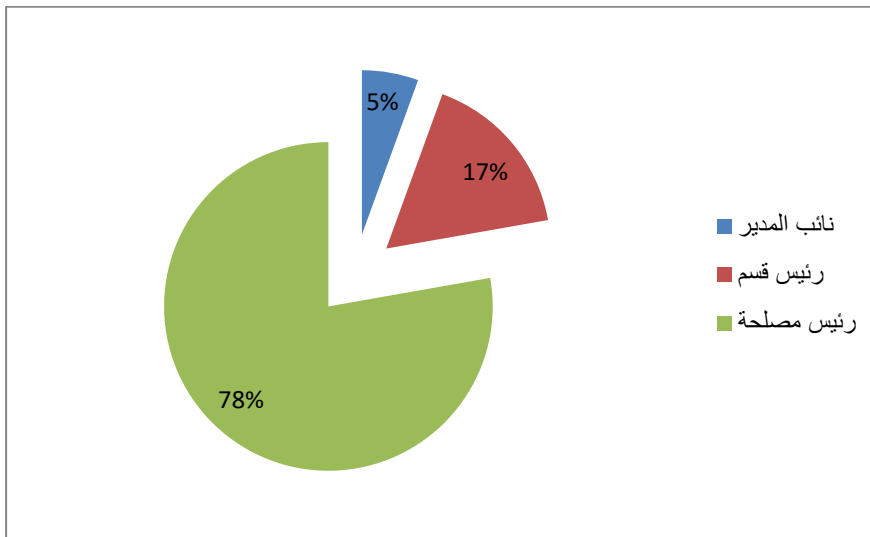


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الشكل يتضح أن أغلب عمال هم ذوي المستوى الجامعي ليسانس بنسبة 52.8%، وبنسبة أقل المستوى الجامعي ماستر بنسبة 30.6% والمستوى الثانوي ودراسات أخرى بنفس النسبة 8.3%، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات لأن المناصب تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

4-المنصب: الجدول التالي يبين توزيع العمال من حيث المنصب.

الشكل (2-4): يوضح العاملين وفقا للمنصب

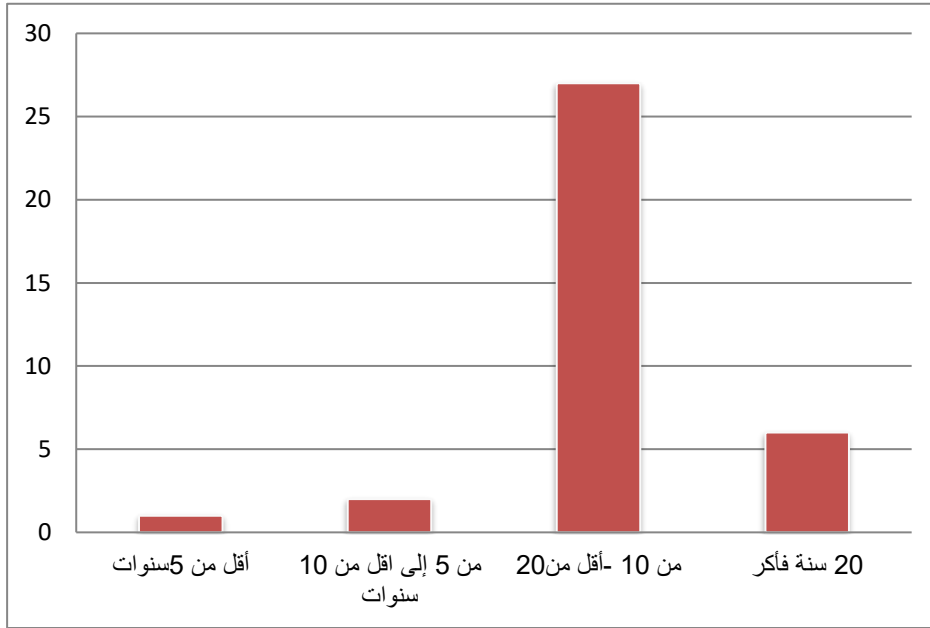


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه أن أغلب العمال من فئة منصب رئيس مصلحة بنسبة 77.8%، وتليها فئة منصب رئيس دائرة حيث بلغت نسبتها 16.7%، وفئة منصب نائب مدير نسبتها 5.6% وأخيرا فئة منصب المدير لم تسجل أي نسبة، وهذا يرجع إلى أن عدد المصالح الموجودة في المؤسسة أكبر من عدد الدوائر، وهذا حسب تقسيمات الهيكل التنظيمي.

5- سنوات الخبرة: الشكل التالي يبين توزيع العمال حسب سنوات خبرتهم في المؤسسة:

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع العمال حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح لنا الشكل أعلاه توزيع العمال من حيث سنوات الخبرة حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة في ذوي خبرة أقل من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة تساوي 75%، وتليها فئة أكثر من 20 سنة حيث بلغت نسبتها 6%، أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فكانت نسبتها 5.6%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتها 2.8%.

وارتفاع نسبة الفئة من 10-20 سنة هو أنه للوصول إلى منصب رئيس مصلحة أو رئيس دائرة أو نائب مدير أن تكون لدى العامل سنوات خبرة أكثر من غيره من العمال، وهذا يعود على أن المؤسسة تعتمد أيضا على الترقية.

ثانيا: الدراسة الإحصائية لتسيير الكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة

1- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول تسيير الكفاءات.

كانت نتائج استجابات لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر في عبارات تسيير الكفاءات بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS، كما هو موضح في الجداول التالية :

-الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد تخطيط الكفاءات

الجدول رقم (2-4): يوضح إجابات عينة الدراسة حول تخطيط الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
محايد	3	0.71	2.16	تقوم اتصالات الجزائر بتحديد أسس ومعايير واضحة لتخطيط الكفاءات	1
محايد	2	0.60	2.16	تقوم اتصالات الجزائر برسم أهدافها بناء على قدرات وإمكانيات كفاءاتها البشرية	2
محايد	4	0.61	2.19	يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات بناء على الوظائف المستقبلية بدقة	3
محايد	1	0.58	2.13	يوجد في اتصالات الجزائر إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات كبيرة في عملية تخطيط للكفاءات	4
موافق	5	0.54	2.52	تتوفر اتصالات الجزائر على معلومات كافية تسمح لها بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية.	5
محايد		0.62	2.24	المتوسط العام لبعده تخطيط الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط اجابات العمال المؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول تخطيط الكفاءات كانت بمتوسط (2.24) وانحراف المعياري (0.62) وهي تقع في المجال المحايد، والتي تعني عدم تفعيل مرحلة تخطيط الكفاءات في مؤسسة اتصالات ويعود ذلك أن المؤسسة لا يوجد فيها إدارة متخصصة في عملية تخطيط الكفاءات وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط الحسابي (2.13) والانحراف المعياري (0.58)، لا يوجد تحديد واضح لأسس لتخطيط الكفاءات وهذا ما تفسره الفقرة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي (2.16) وانحراف معياري(0.71)، لا تقوم المؤسسة برسم أهدافها بناء على إمكانيات الكفاءات بشكل فعال وهو ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط الحسابي(2.16) وانحراف معياري (0.60)، لا يتم تحديد احتياجات المستقبلية من الكفاءات بشكل دقيق بناء على الوظائف المستقبلية على وهذا ما تفسره الفقرة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي (2.19) وانحراف المعياري (0.61)، إلا أن ما يميز مرحلة تخطيط الكفاءات هو توفر المعلومات الكافية التي تسمح لها بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات وهذا ما تفسره الفقرة الخامسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.52) وانحراف معياري(0.54).

وعليه نستنتج أنه توجد مرحلة تخطيط الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر إلا أنها غير مطبقة بشكل فعال.

-الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد اكتساب الكفاءات.

الجدول رقم (2-5): يبين إجابات أفراد العينة حول بعد اكتساب الكفاءات.

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسي	الفقرة
موافق	5	0.73	2.44	1 يتم التوظيف في اتصالات الجزائر على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية
موافق	4	0.54	2.41	2 تركز اتصالات الجزائر في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة
محايد	2	0.53	2.16	3 الاختبارات التي تقوم بها اتصالات الجزائر للاختيار دقيقة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة
محايد	3	0.60	2.30	4 تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في استقطاب الكفاءات على مصادر داخلية
محايد	1	0.79	1.94	5 تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في استقطاب الكفاءات على مصادر خارجية
محايد		0.64	2.26	المتوسط العام لبعد اكتساب الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط اجابات العمال المؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول اكتساب الكفاءات كانت (2.26) وانحراف المعياري (0.64) وهي تقع في المجال المحايد، والتي تعني عدم تفعيل مرحلة اكتساب الكفاءات في مؤسسة اتصالات وذلك يعود إلى أن المؤسسة لا تعتمد في استقطاب على مصادر داخلية وهذا ما توضحه العبارة الرابعة بمتوسط (2.30) وانحراف معياري (0.60)، أيضا الاختيارات التي تقوم بها المؤسسة في عملية الاختيار ليست دقيقة وهذا ما توضحه العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.53)، لا تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على مصادر خارجية وهذا ما توضحه العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (1.94) وانحراف معياري (0.79)، ورغم كل هذه السلبيات في مرحلة اكتساب الكفاءات إلا أنها لديها بعض الايجابيات وهو انه في المؤسسة التوظيف يكون على أساس احتياجاتها من الكفاءات وهذا ما توضحه العبارة الأولى التي بلغ متوسطها الحسابي (2.44) وانحراف معياري (0.73)، وأن المؤسسة تقوم بالتوظيف على أساس الكفاءة والمؤهل وهذا ما توضحه العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.54).

وعليه نستنتج من خلال كل هذا أن مرحلة اكتساب الكفاءات موجودة لدى المؤسسة إلا أنها غير مفعلة بشكل صحيح.

الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد تنمية الكفاءات

❖ الجدول رقم (2-6): يوضح إجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	5	0.40	2.67	توفر لك البرامج التدريبية التي تطبقها اتصالات الجزائر تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات
موافق	4	0.41	2.64	تحرص مؤسستك على عقد دورات تدريبية وتكوينية بشكل مستمر
محايد	3	0.55	2.28	نظام الحوافز يساعد في تنمية مهاراتك وتحسين الأداءك
محايد	1	0.74	2.06	يتم توزيع المكافآت في المؤسسة على العمال وفقا للكفاءة التي يعملون بها
محايد	2	0.71	2.25	تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير الجو الملائم الذي يشجعك على التعلم والتكوين
موافق		0.54	2.38	المتوسط العام لبعد تنمية الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط اجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول تنمية الكفاءات كانت (2.38) وانحراف المعياري (0.54) وهي تقع في المجال الموافق، والتي تعني مرحلة اكتساب الكفاءات مفعلة في مؤسسة اتصالات وذلك يعود إلى أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تشكل لدى العمال معارف ومهارات وخبرات وهذا ما توضحه العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري (0.40)، تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر وهذا ما توضحه العبارة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وانحرافها معياري (0.41)، ولكن رغم هذه الايجابيات إلى أنه مرحلة تنمية الكفاءات في المؤسسة لا تتبع نظام الحوافز الذي يساعد في تنمية مهارات العمال وتحسين أداءهم وهذا ما توضحه العبارة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (2.28) وانحراف معياري (0.55)، لا تحرص المؤسسة على توفير الجو الملائم الذي يشجع على التعلم والتكوين وهذا ما توضحه العبارة الخامسة التي متوسطها الحسابي (2.25) وانحرافها معياري (0.71)، و المكافآت التي يتلقاها العمال لا تكون على أساس كفاءتهم في العمل وهذا ما تفسره العبارة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.06) وانحراف معياري (0.74) .

ومن هنا نستطيع أن نستنتج أن مرحلة تنمية الكفاءات موجودة ومطبقة بشكل فعال في شركة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-7): يبين إجابات أفراد العينة حول بعد تقييم الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
محايد	1	0.66	1.97	عملية تقييم الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر تتم خلال فترات معينة وبانتظام	01
محايد	2	0.63	2.00	تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين	02
محايد	3	0.69	2.00	عملية التقييم في اتصالات الجزائر تمكن من معرفة نقاط القوة في أداء العامل لتدعيمها	03
محايد	4	0.74	2.00	عملية التقييم في اتصالات الجزائر تمكن من معرفة نقاط الضعف في أداء العامل لمعالجتها	04
محايد	5	0.66	2.17	يساعد تقييم الكفاءات في اتصالات الجزائر على تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية	05
محايد		0.74	2.02	المتوسط العام لبعده تقييم الكفاءات	
محايد		0.56	2.22	المتوسط العام لمحور تسيير الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول تخطيط الكفاءات كانت بمتوسط (2.02) وانحراف المعياري (0.74) وهي تقع في المجال المحايد، والتي تعني عدم تفعيل مرحلة تقييم الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يعود إلى أن عملية تقييم الأداء لا تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء العامل وهذا ما توضحه العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.66)، عملية تقييم لا تمكن العامل أيضا من معرفة نقاط ضعفه وهذا ما تفسره العبارة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري (0.74)، عملية التقييم في مؤسسة لا تمكن أيضا من معرفة نقاط قوة التي في أداء العامل من أجل وتدعيمها وهذا ما توضحه العبارة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (2.00) وانحراف معياري (0.69) ، لا تساعد طرق تقييم على قياس معارف ومهارات العامل وهذا ما تفسره العبارة الثانية والتي كان متوسطها الحسابي (2.00) وانحراف معياري (0.63)، عملية تقييم الكفاءات لا تتم بشكل دوري ومنتظم وهذا ما تفسره العبارة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.97) وانحراف معياري (0.66).

ومن هنا نستنتج أن مرحلة تقييم الكفاءات موجودة في شركة اتصالات الجزائر إلا أنها غير مطبقة بشكل فعال.

ولتحليل وتقييم تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر سنقوم باستعراض متوسطات الحسابية لجميع المراحل في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-8): يوضح نتائج متوسطات أبعاد تسيير الكفاءات.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تخطيط الكفاءات	2.24	0.39	3
اكتساب الكفاءات	2.26	0.40	2
تنمية الكفاءات	2.38	0.30	1
تقييم الكفاءات	2.02	0.55	4
المتوسط العام لتسيير الكفاءات	2.22	0.56	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تسيير الكفاءات بلغ المتوسط الحسابي له (2.22) وانحراف معياري (0.56) وهو يقع في المجال المحايد.

وعليه نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر لا تعتمد تسيير فعال للكفاءات

وهذا ما ينفي الفرضية الأولى التي مفادها أن تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر فعال.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أهم المراحل الموجودة في تسيير الكفاءات هي مرحلة تنمية الكفاءات بمتوسط (2.38)، وانحراف معياري(0.30) وهي تقع في المجال الموافق وهذا ما يعني ان مرحلة تنمية الكفاءات موجودة ومفعلة، بينما باقي المراحل موجودة وغير مفعلة بالشكل الذي يجعل تسيير الكفاءات عملية فعالة في شركة اتصالات، حيث تخطيط الكفاءات بمتوسط (2.24) وانحراف معياري(0.39) وهو في المجال المحايد وهو ما يعني أنها هذه المرحلة موجودة غير فعالة، ومرحلة اكتساب الكفاءات هي أيضا موجودة و غير مفعلة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.26) وانحراف معياري (0.40) وهو في المجال المحايد، وتقييم الكفاءات بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.55) وهو في المجال المحايد وهذا يعني أنها هي أيضا موجودة وغير مفعلة.

وعليه نستنتج أن أهم ركائز عملية تسيير الكفاءات في شركة اتصالات هو تنمية الكفاءات.

وهو ما ينفي الفرضية الثانية التي مفادها أن شركة اتصالات الجزائر تعتمد على تفعيل تسيير كفاءاتها من حيث التخطيط، الاستقطاب، التنمية والاستخدام وتقييم.

2- الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

-الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد الجودة:

الجدول رقم (2-9): يوضح إجابات أفراد العينة حول الجودة

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
موافق	3	0.57	2.42	تعمل اتصالات الجزائر على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة مقارنة بالمنافسين	01
موافق	3	0.57	2.42	تقدم اتصالات الجزائر خدمات ذات جودة عالية	02
موافق	1	0.42	2.58	تعمل اتصالات الجزائر على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج	03
موافق	2	0.54	2.58	تقدم اتصالات الجزائر خدمات وفقا لرغبات و احتياجات الزبائن	04
موافق		0.40	2.5	المتوسط العام لبعده الجودة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول الجودة كانت بمتوسط (2.5) وانحراف معياري (0.40) وهو يقع في المجال الموافق مما يعني أن الشركة تمتلك ميزة الجودة وهذا يعود إلى أن المؤسسة تقوم بتطبيق معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج وهذا ما توضحه العبارة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.58) وانحراف معياري (0.42)، اتصالات الجزائر تقدم خدمات وفقا لرغبات واحتياجات العملاء وهذا ما توضحه العبارة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.58) وانحراف معياري (0.54)، و تعمل على تقديم خدمات بمزايا جديدة مقارنة بالمنافسين وخدماتها ذات جودة عالية وهذا ما توضحه العبارة الأولى والثانية على حيث بلغ متوسطهما الحسابي (2.42) وانحراف معياري (0.57).

وعليه نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة الجودة، التي تسعى من خلالها على تطبيق معايير الجودة وأن تكون خدماتها المقدمة وفقا لرغبات الزبائن.

الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد التكلفة:

جدول رقم (2-10) يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الملاحظة
05	تسعى اتصالات الجزائر للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	2.31	0.62	1	محايد
06	تتبع اتصالات الجزائر أساليب ناجعة لتقليل تكاليفها	2.42	0.54	2	موافق
07	أسعار خدمات اتصالات الجزائر أقل من أسعار المؤسسات المنافسة	2.44	0.60	3	موافق
08	تحرص اتصالات الجزائر دائما إلى تخفيض أسعار خدماتها مقارنة بالمنافسين	2.58	0.42	4	موافق
	المتوسط العام لبعد التكلفة	2.44	0.36		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول التكلفة كانت بمتوسط (2.44) وانحراف معياري (0.36) وهو يقع في المجال الموافق مما يعني أن الشركة تمتلك ميزة التكلفة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض أسعار خدماتها مقارنة بالمنافسين وهذا ما توضحه العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.42)، وأسعار خدماتها أقل من أسعار منافسيها وهذا ما توضحه العبارة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.44) وانحراف معياري (0.60)، وأيضا شركة اتصالات الجزائر تتبع أساليب ناجعة لتقليل تكاليفها وهذا ما توضحه العبارة الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.42) وانحراف معياري (0.54)، ورغم كل هذه الإيجابيات التي تخص التكلفة في شركة اتصالات الجزائر إلا أنها لا تسعى إلى الحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض تكاليفها وهذا ما توضحه العبارة الأولى التي بلغ متوسطها حسابي (2.31) وانحرافها معياري (0.62) .

وعليه نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك أيضا ميزة التكلفة، التي تسعى من خلالها أن تخفض أسعارها مقارنة بالمنافسين.

الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد التسليم

الجدول رقم (11-2): يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد التسليم.

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
موافق	3	0.43	2.44	غالباً ما يتم تسليم خدمات اتصالات الجزائر للزبائن في فترات قصيرة مقارنة بالمنافسين	09
موافق	1	0.47	2.61	هناك سهولة وسرعة في الحصول على خدمات اتصالات الجزائر	10
موافق	4	0.48	2.42	تمتلك اتصالات الجزائر وسائل متطورة لتجهيز المنتجات أفضل مما لدى المنافسين	11
موافق	2	0.54	2.44	تسعى اتصالات الجزائر لأن تنتج منتجات يفضلها الزبون وتوزعها في الوقت المناسب	12
موافق		0.33	2.48	المتوسط العام لبعده التسليم	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول الجودة كانت بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (0.57) وهو يقع في المجال الموافق مما يعني أن الشركة تمتلك ميزة التسليم وهذا راجع إلى أنه هناك سهولة وسرعة في الحصول على خدمات المؤسسة وهذا ما تؤكدته العبارة الثانية والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.61) وانحراف معياري (0.47)، بالإضافة إلى أنها تسعى لأن تنتج منتجات يفضلها الزبون وتحرص على وتوزيعها في الوقت المناسب وهذا ما توضحه العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.54)، غالباً ما يتم تسليم خدمات المؤسسة في فترات قصيرة مقارنة بمنافسيها وهذا ما توضحه العبارة الأولى التي بلغ متوسطها الحسابي (2.44) وانحرافها المعياري (0.43)، تمتلك المؤسسة وسائل متطورة لتجهيز منتجاتها وهذا ما توضحه العبارة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.42) وانحراف معياري (0.48).

وعليه نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة التسليم التي تعتمد على ميزة سهولة وسرعة في الحصول على خدمات الشركة.

– الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول بعد المرونة.

الجدول رقم (2-12): يوضح إجابات أفراد العينة حول بعد المرونة.

الملاحظة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	4	0.58	2.36	تتوفر لدى اتصالات الجزائر مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كماً ونوعاً للإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار
موافق	1	0.35	2.78	تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير المكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار
موافق	3	0.54	2.58	يمتاز العاملون في اتصالات الجزائر بمهارات متنوعة تمكنها من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن
موافق	2	0.38	2.72	تعمل اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها باستمرار لتساير تغير حاجات ورغبات زبائنها
موافق		0.35	2.61	المتوسط العام لبعده المرونة
موافق		0.28	2.51	المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة حول الجودة كانت بمتوسط (2.61) وانحراف معياري (0.35) وهو يقع في المجال الموافق مما يعني أن الشركة تمتلك ميزة المرونة وهذا راجع إلى

أن اتصالات الجزائر تسعى إلى تطوير معداتها باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار وهذا ما توضحه العبارة الثانية والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.78) وانحراف معياري (0.35)، كما تعمل اتصالات الجزائر على منتجاتها باستمرار لتساير تغير حاجات ورغبات الزبائن منتجاتها وهذا ما توضحه العبارة رقم الرابعة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.38)، يمتاز العاملون في المؤسسة بمهارات متنوعة تمكنها من الاستجابة السريعة لتغيير حاجات الزبائن هذا ما توضحه العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.54)، تتوفر لدى اتصالات الجزائر مرونة عالية لتلبية طلبات وحاجات زبائنها هذا ما توضحه العبارة رقم الأولى والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.36) وانحراف معياري (0.58).

وعليه نستنتج أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة المرونة خاصة في ما يخص حرصها على تطوير معدات الإنتاج، وتطوير خدماتها لتساير رغبات الزبائن المتغيرة.

دراسة وتحليل الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر: من خلال نتائج متوسط الميزة التنافسية وأبعادها سنعرف ما إذا كانت شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية أم لا، وعلى ماذا تركز هذه الميزة.

الجدول (2-13): يوضح نتائج متوسطات الأبعاد الميزة التنافسية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الجودة	2.50	0.38	2
التكلفة	2.44	0.36	4
التسليم	2.48	0.33	3
المرونة	2.61	0.35	1
المتوسط العام للميزة التنافسية	2.51	0.28	

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الميزة تنافسية (2.51) بإنحراف معياري (0.28) وهو يقع في المجال الموافق، وهو ما يعني أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية

وعليه نثبت الفرضية الثالثة التي مفادها أن شركة اتصالات الجزائر-وحدة ورقلة- تمتلك ميزة تنافسية.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن شركة اتصالات الجزائر ورقلة تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد بالأساس على المرونة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.61) وانحراف معياري (0.35) ثم تليها الجودة بمتوسط (2.50)... وانحراف معياري (0.37) وبعدها التسليم بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (0.33) وأخيرا التكلفة بمتوسط (2.44) وانحراف معياري (0.36)

وعليه نستنتج أن أبرز ركائز الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر هي المرونة والجودة.

وعليه ننفي الفرضية الرابعة التي مفادها أن اتصالات الجزائر تتميز بميزة تكلفة أقل.

3- نتائج العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كمايلي :

الجدول رقم (2-14) : العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

تسيير الكفاءات	
0.80	الميزة التنافسية معامل الارتباط بيرسون
0.00	مستوى الدلالة
	العينة

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين تسيير الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.80) وهي تعتبر علاقة خطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00).

ومنه نستنتج أن تسيير الكفاءات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات ورقلة.

وعليه نثبت الفرضية الخامسة التي مفادها أن تسيير الكفاءات يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في اتصالات الجزائر فرع ورقلة.

الجدول رقم (2-15): العلاقة بين أبعاد تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

تقييم الكفاءات	تنمية الكفاءات	اكتساب الكفاءات	تخطيط الكفاءات	
0.63	0.78	0.71	0.73	الميزة التنافسية معامل الارتباط بيرسون
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة
				العينة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تنمية الكفاءات هي الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية حيث بلغ معامل ارتباط (0.78) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهذا مقارنة بتخطيط الكفاءات واكتساب الكفاءات وتقييم الكفاءات التي بلغت معاملات ارتباطها بالميزة التنافسية (0.73) و (0.71) و (0.63) على التوالي بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لتنمية الكفاءات حيث بلغ (2.38).

وعليه نستنتج أن تنمية الكفاءات هي التي لديها المساهمة الأكبر في تحقيق ميزة تنافسية لشركة اتصالات

- تحليل أثر تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر: من خلال اختبار الانحدار الخطي سنتعرف على مدى تأثير تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية لشركة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2-16): نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	13.24		3.66	0.001
تسيير الكفاءات	0.60	0.80	7.66	0.000
معامل الارتباط R	0.80			
معامل التحديد R ²	0.63			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن معامل التحديد = 0,63 وهو ما يعني أن تسيير الكفاءات يفسر 63% من الميزة التنافسية المحققة في شركة اتصالات الجزائر، معناه أن تسيير الكفاءات لها دور في تحقيق ميزة تنافسية ولكن توجد عوامل أخرى في المؤسسة هي أيضا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية بنسبة 37%.

-ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05) ومنه يوجد تأثير قوي لتسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، منه يمكن بناء نموذج تفسيري يفسر دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في المعادلة التالية :

تسيير الكفاءات = 13.24 + 0.60(الميزة التنافسية)

ومنه في حالة إضافة وحدة واحدة من تسيير الكفاءات سيؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة تنافسية بنسبة 60% وهو ما يعني أنها تؤثر تأثيرا عاليا جدا في تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه نستنتج أن تسيير الكفاءات يؤثر بشكل قوي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر ورقلة.

الجدول رقم (2-17) : نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد تسيير الكفاءات على الميزة التنافسية

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	8.70			0.039
تخطيط الكفاءات	0.67	0.15	1.31	0.20
اكتساب الكفاءات	0.60	0.22	1.27	0.21
تنمية الكفاءات	1.54	0.49	3.05	0.005
تقييم الكفاءات	-0.11	-0.05	-0.31	0.76
معامل الارتباط R	0.83			
معامل التحديد R ²	0.68			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تخطيط الكفاءات واكتساب الكفاءات وتقييم الكفاءات ليس لها أثر في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة حيث كان مستوى دلالة الإحصائية يساوي (0.20) و(0.21) و(0.76) على التوالي، ولكن يوجد تأثير قوي لتنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر حيث مستوى دلالة (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05)، ومنه نستطيع بناء نموذج تفسيري يفسر دور تنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 8.70 + 1.54(\text{تنمية الكفاءات})$$

إذن نستنتج تنمية الكفاءات تؤثر تأثيرا قويا في تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه ننفي الفرضية السادسة التي مفادها أن كل مراحل تسيير الكفاءات لها أثر في تحقيق ميزة تنافسية

-النتائج المتعلقة بالفروقات بين المتغيرات الديمغرافية والمتغير التابع :

جدول رقم (2-18) يوضح النتائج المتعلقة بالفروقات بين المتغيرات الديمغرافية والمتغير التابع

مستوى المعنوية	الخصائص الشخصية للعينة
1.00	الجنس
0.63	العمر
0.85	المستوى التعليمي
0.84	الخبرة
0.96	المنصب

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه :

- لا توجد فروق بين الذكور والإناث في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (1.00) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05).
- وكذلك لا توجد فروق بين السن والميزة التنافسية أي كل الفئات العمرية لها نفس التأثير في تحقيق ميزة تنافسية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.63) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05).
- لا توجد فروق أيضا بين المستويات التعليمية للعاملين والميزة التنافسية وكان مستوى الدلالة الإحصائية (0.85) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05).
- لا توجد فروق بين سنوات الخبرة والميزة التنافسية حيث كان مستوى الدلالة يساوي (0.84) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05).
- توجد فروق بين الوظائف في المؤسسة والميزة التنافسية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.96) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (0.05).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الميزة التنافسية لا تختلف باختلاف العوامل الشخصية للعاملين.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة نتائجنا التي توصلنا لها في دراستنا حول دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، تمثلت النتائج التي توصلنا لها فيما يلي :

- 1- شركة اتصالات الجزائر لا تعتمد تسيير فعال للكفاءات.
- 2- أهم ركائز عملية تسيير الكفاءات في شركة اتصالات هو تنمية الكفاءات.
- 3- شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية.
- 4- أهم ركائز الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر هي المرونة والجودة.
- 5- تسيير الكفاءات له مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.
- 6- مرحلة تنمية الكفاءات هي الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: وعليه فإن هذه النتائج التي توصلنا لها تشابهت مع بعض الدراسات واختلفت مع دراسات أخرى وهذا نظرا إلى العديد من الأسباب التي نذكرها في مايلي:

1- شركة اتصالات الجزائر لا تعتمد تسيير فعال للكفاءات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سلامي فتيحة و مسعودي خيرة، بوشاوي بن عودة، أحلام علال ومنيرة داودي) حيث أن هذه المؤسسات تولي اهتمام كبير بالكفاءات البشرية وبطرق تسييرها ، ويعود هذا الاختلاف الذي بين الدراسات السابقة ودراستنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد أسس ومعايير واضحة لتخطيط الكفاءات، اختيار الكفاءات لا يتم بشكل دقيق، ونظام الحوافز والمكافآت الذي تعتمد عليه المؤسسة لا يساهم في تنمية مهارات المورد البشري لديها بالإضافة إلى عدم قيام المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية لاكتشاف نقاط قوتهم لتدعيمها وضعفهم لمعالجتها، وكل هذا يؤدي بالضرورة إلى أن تسيير الكفاءات يكون غير فعال في المؤسسة.

2- أهم ركائز عملية تسيير الكفاءات في شركة اتصالات هو تنمية الكفاءات.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مقدود وهيبية ،أحلام علال ومنيرة داودي،مقداد أصيلة) ،حيث الدراسة الأولى وجدوا أن أهم ركيزة لعملية تسيير الكفاءات هي مرحلة اكتساب الكفاءات، حيث أن المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات تدرك أن الحصول على الكفاءات يجعلها أكثر قوة وتميزا ولهذا تعمل على اكتساب كفاءات مميزة، أما الدراسة الثانية و الدراسة الثالثة وجدت أن المؤسسة تعتمد على كافة مراحل تسيير الكفاءات، ، وهذا ما يختلف مع ما توصلت إليه دراستنا أن المؤسسة

تعتمد في تسيير كفاءاتها على تنمية الكفاءات فقط، وهذا راجع إلى وعي هذه المؤسسات بضرورة تبني كافة مراحل تسيير الكفاءات، لمساهمتها في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

3- شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية.

اتفقت هذه النتيجة مع كافة الدراسة (سلامي فتيحة، مسعودي خيرة، مقدود وهيبة، جامعي عبد الكريم، أحلام علال، مقداد أصيلة، عبد الرحمان وإبراهيم أحمد مقادمة، بوشاوي بن عودة، Nimsth Si, Rifas Ah, and cadarMJA و أوبوندو فلورنس أنشينج وأوديريدا أيوب ونجانجا ليلي) وهذا راجع إلى أن القطاعات (البنوك، الاتصالات، الصناعة الغذائية، النقل) التي تنتمي إليها هذه المؤسسات يستلزم منها أن تكون لديها ميزة تنافسية وهذه المؤسسات تدرك أهمية امتلاك ميزة تنافسية في بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغيير.

4- أهم ركائز الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر هي المرونة والجودة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحلام علال ودراسة مقداد أصيلة من حيث أن امتلاك ميزة تنافسية يركز على الجودة وهذا لأن المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات تسعى إلى التميز من خلال جودة المنتجات التي تقدمها وتطويرها من أجل تحقيق الاستمرار والبقاء للميزة، وهذا يرجع إلى أن دراستنا والدراسات السابقة كانت المؤسسات تنتمي إلى قطاعات تتميز بأهم تنافسية بالإضافة إلى أنها تقدم خدمات ذات جودة عالية ما يتطلب بالضرورة أن تكون ميزة تنافسية تركز على الجودة وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.

واختلفت مع (مقدود وهيبة، سلامي فتيحة، مسعودي خيرة) حيث أن المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الذي يعكس بالضرورة على أسعار منتجاتها.

5- تسيير الكفاءات يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقدود وهيبة، مقداد أصيلة، سلامي فتيحة بوشاوي بن عودة، أحلام علال ومنيرة داودي)، لأن دراستنا و الدراسات السابقة أثبتت أن تسيير الكفاءات له دور في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال اعتماد المؤسسات على تسيير الكفاءات الذي أثبت أنه يساهم في تحقيق التفوق للمؤسسة وامتلاكها ميزة تنافسية، وهذا يعود إلى أن المؤسسات محل الدراسة تدرك أن الاستثمار في الموارد الداخلية التي تمتلكها (الكفاءات البشرية) يحقق لها ميزة تنافسية، وهذا من خلال استقطابها للموارد البشرية الكفأة والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال تدريبها وتكوينها وإنشاء نظام حوافز يحقق الرضا لدى المورد البشري، وهذا كله يعود على أداء المورد ومنه على أداء المؤسسة وأخيرا تحقيق ميزة تنافسية.

6- مرحلة تنمية الكفاءات هي الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مقداد أصيلة ، و أوبوندو فلورنس أتشينج وأوديريدا أيوب ونجانجا ليلي) من حيث أن التنمية الكفاءات هي الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية ،حيث وجدت الدراسة مقداد أصيلة أن اكتساب وتنمية الكفاءات هما الأكثر تأثيرا في تحقيق ميزة تنافسية واختلفت مع دراسة (و أوبوندو فلورنس أتشينج وأوديريدا أيوب ونجانجا ليلي)، في أن اكتساب الكفاءات هو الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا الاختلاف قد يعود إلى أن باقي مراحل تسيير الكفاءات غير مفعلة في المؤسسات محل الدراسة، أو أن حساسية القطاع (صناعة غذائية، بنوك) الذي تنشط فيه هاته المؤسسات ومستوى المنافسة، تستدعي منها أن تسعى إلى اكتساب كفاءات والعمل على تنميتها وهذا من أجل مواجهة المنافسة التي قد تتعرض لها من تقليد لمنتجاتها، ولهذا تعمل المؤسسة من خلال الكفاءات التي تمتلكها على ابتكار طرق عمل جديدة و منتجات جديدة، تمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق، واستدامة ميزتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد تسيير الكفاءات وعلاقتها بالميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر، وقد قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الفئة المستهدفة من عمال الشركة والتي تمثلت في إطار الشركة، حيث ووزعت 46 استمارة الاستبيان وتم استرجاع 40 استمارة، وإلغاء 4 استمارات، وقمنا باستخدام برنامج Spss كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها وهذا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، ثم قمنا بمناقشة نتائج الدراسة الحالية بمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.



الخاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه دراسة دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا التي تنص على " ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر فرع ورقلة في تحقيق الميزة التنافسية"، و الإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم النظري الذي تم فيه تغطية المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة، أما القسم التطبيقي فقد وضعنا من خلاله الخطوات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك طرق المعالجة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وعليه كانت أهم النتائج المتوصل لها كما يلي:

أولا: النتائج التالية:

- 1- شركة اتصالات الجزائر لا تعتمد تسيير فعال للكفاءات.
- 2- أهم ركائز عملية تسيير الكفاءات في شركة اتصالات هو تنمية الكفاءات.
- 3- شركة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية.
- 4- أهم ركائز الميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر هي المرونة والجودة.
- 5- تسيير الكفاءات له مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.
- 6- مرحلة تنمية الكفاءات هي الأكثر مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركة اتصالات الجزائر.

ثانيا: اختبار الفرضيات: من خلال ما توصلنا إليه:

- 1- نفي الفرضية الأولى "تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر فعال".
- 2- نفي الفرضية الثانية "تعتمد شركة اتصالات الجزائر على تفعيل تسيير كفاءاتها من حيث التخطيط، الاستقطاب، التنمية والاستخدام وتقييم".
- 3- إثبات الفرضية الثالثة " تمتلك اتصالات الجزائر ميزة تنافسية".
- 4- نفي الفرضية الرابعة " تتميز اتصالات الجزائر بميزة التكلفة الأقل".
- 5- إثبات الفرضية الخامسة "يساهم تسيير الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية".
- 6- نفي الفرضية السادسة "تساهم جميع مراحل تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية".

ثالثا: توصيات الدراسة:

- 1-على المؤسسة أن تهتم أكثر بتسيير كفاءاتها لأنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- 2-على المؤسسة الاستثمار أكثر في مجال الاتصالات اللاسلكية لكي تكون لديها القدرة على منافسة المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.
- 3-على المؤسسة أن توفر الجو الملائم للعمال من أجل الابتكار والإبداع في إيجاد طرق عمل جديدة ومنتجات جديدة.
- 4-إعادة النظر في نظام الحوافز لمساهمته في تنمية الكفاءات وتطوير أداءها.
- 5- تفعيل عملية تقييم الأداء لأنها تكشف على نقاط القوة والضعف التي لدى العامل.
- 6- إعادة النظر في الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل استقطاب الكفاءات.
- 7- إنشاء قسم متخصصا في تسيير كفاءات المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة: من خلال الدراسة

- دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر تنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.
- دور اكتساب الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

الكتب

- 1- خضر مصباح إسماعيل الطيبي "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 2- روبرت وآخرون ترجمة عبد الحكيم الخزامي " الإدارة الإستراتيجية بناء ميزة تنافسية" ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، 2008
- 3- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2005

المذكرات

- 1- بوشاوي بن عودة دراسة بعنوان " دور تسيير الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي 2017-2018.
- 2- مقدود وهيبة دراسة بعنوان "تسيير الكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية" دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء 2015 -2016.
- 3- معاوي عبد العظيم " دور تسيير الكفاءات في مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراء، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
- 4- أحلام غلال، منيرة داودي وهدى ضريف تحت عنوان "أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية" دراسة حالة عينة من البنوك الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي 2018-2019 .
- 5- مقداد أصيلة وبطيط عائشة بعنوان "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تسيير موارد بشرية 2015-2016
- 6- سلامي فتيحة بعنوان " دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالبويرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية 2013-2014

- 7- مسعودي خيرة بعنوان "دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مستغانم"
- 8- جامعي عبد الكريم وبوري إكرام، دراسة بعنوان "أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تيمشنت، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2017-2018.
- 9- رحيل آسية" دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة الماجستير لا في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، -2012 2011.
- 10- خولة شواهدة وخولة الصيد، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2019.
- 11- سهتال زرزور "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-212.
- 12- حمود حيمر "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمنظمة"، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2017، 1-2018.

موسوعة:

- 1- رشيد مناصرية "تسيير وتنمية الكفاءات البشرية"، مطبوعة لمقياس تسيير وتنمية الكفاءات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018-2019

المجلات

- 1- حسين جميل غافل مقال بعنوان "إمكانية استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة تنافسية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 55، العراق، 2018.
- 2- الدرديري أحمد اسماعيل مدني "الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102، العراق، 2018.
- 3- الياس بن ساسي وآخرون مقال بعنوان "محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، الجزائر، 2013.
- 4- قاضي عبد الحكيم "دور وظيفة تسيير الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث العدد السابع، برلين - ألمانيا، 2020.

5- رابح بوقرة وبن سالم أمال مقال بعنوان "دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها"، مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08-، جامعة المسيلة، 2012.

الملتقيات:

1- حمدي أبو قاسم "المقاربة على الكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات"، الملتقى الوطني حول التدريب كآلية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 2017.

2- يوسف مسعداوي مداخلة بعنوان "القدرات التنافسية ومؤشراتها"، المؤتمر العلمي والدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

3- حريري بوشعور وصليحة فلاق مداخلة بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية، جامعة، الشلف، ديسمبر 2011.

4- مصنوعة أحمد مداخلة بعنوان "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق تطوير-تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر، 2012،

ثانيا : باللغة الأجنبية

1-Jana Volna and Ján Papula Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. University in Bratislava, Slovakia 2013



الملاحق

الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السادة والسيدات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية"، و نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

فعمور مروة علائي سهيلة

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	تخطيط الكفاءات			
01	تقوم اتصالات الجزائر بتحديد أسس ومعايير واضحة لتخطيط الكفاءات			
02	تقوم اتصالات الجزائر برسم أهدافها بناء على قدرات وإمكانيات كفاءاتها البشرية			
03	يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات بناء على الوظائف المستقبلية بدقة			
04	يوجد في اتصالات الجزائر إدارة متخصصة ذات قدرات ومهارات كبيرة في عملية تخطيط للكفاءات			
05	تتوفر اتصالات الجزائر على معلومات كافية تسمح لها بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية.			
	اكتساب الكفاءات			

			01	يتم التوظيف في اتصالات الجزائر على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية
			02	تركز اتصالات الجزائر في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة
			03	الاختبارات التي تقوم بها اتصالات الجزائر للاختيار دقيقة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة
			04	تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في استقطاب الكفاءات على مصادر داخلية
			05	تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في استقطاب الكفاءات على مصادر الخارجية
تنمية الكفاءات				
			01	توفر لك البرامج التدريبية التي تطبقها اتصالات الجزائر تنمي لديك تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات
			02	تحرص مؤسستك على عقد دورات تدريبية وتكوينية بشكل مستمر
			03	نظام الحوافز يساعد في تنمية مهاراتك وتحسين الأداء
			04	يتم توزيع المكافآت في المؤسسة على العمال وفقا للكفاءة التي يعملون بها
			05	تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير الجو الملائم الذي يشجعك على التعلم والتكوين
تقييم الكفاءات				
			01	عملية تقييم الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر تتم خلال فترات معينة وبانتظام
			02	تساعد طرق التقييم على القياس الحقيقي لمعارف ومهارات العاملين
			03	عملية التقييم في اتصالات الجزائر تمكن من معرفة نقاط القوة في أداء العامل لتدعيمها
			04	عملية التقييم في اتصالات الجزائر تمكن من معرفة الضعف القوة في أداء العامل لمعالجتها
			05	يساعد تقييم الكفاءات في اتصالات الجزائر على تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية

			العبارات	الرقم
موافق	محايد	غير موافق	بعد الجودة	
			تعمل اتصالات الجزائر على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة مقارنة بالمنافسين	01
			تقدم اتصالات الجزائر خدمات ذات جودة عالية	02

			تعمل اتصالات الجزائر على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج	03
			تقدم اتصالات الجزائر خدمات وفقا لرغبات و احتياجات الزبائن	04
موافق	محايد	غير موافق	بعد التكلفة	
			تسعى اتصالات الجزائر للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	06
			تتبع اتصالات الجزائر أساليب ناجحة لتقليل تكاليفها	07
			أسعار خدمات اتصالات الجزائر أقل من أسعار المؤسسات المنافسة	08
			تحرص اتصالات الجزائر دائما إلى تخفيض أسعار خدماتها مقارنة بالمنافسين	09
موافق	محايد	غير موافق	بعد التسليم	
			غالبا ما يتم تسليم خدمات اتصالات الجزائر للزبائن في فترات قصيرة مقارنة بالمنافسين	10
			هناك سهولة وسرعة في الحصول على خدمات اتصالات الجزائر	12
			تمتلك اتصالات الجزائر وسائل متطورة لتجهيز المنتجات أفضل مما لدى المنافسين	13
			تسعى اتصالات الجزائر لأن تنتج منتجات يفضلها الزبون وتوزعها في الوقت المناسب	14
موافق	محايد	غير موافق	بعد المرونة	
			تتوفر لدى اتصالات الجزائر مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا للإيفاء بالالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	15
			تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير المكائن والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة تفي بحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	16
			يمتاز العاملون في اتصالات الجزائر بمهارات متنوعة تمكنها من الاستجابة السريعة لتغير حاجات الزبائن	17
			تعمل اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها باستمرار لتساير تغير حاجات ورغبات زبائنها	18

المحور الثالث : معلومات متعلقة بالموظف:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	من 18 سنة إلى 28	من 29 سنة إلى 39 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي	ليسانس أو مهندس
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات إلى أقل من 10
المنصب	مدير	رئيس قسم
		رئيس مصلحة
51 فأكثر	من 40 سنة إلى 50 سنة	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
أخرى		
20 سنة فأكثر		

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

اسم المحكم	الرتبة	التخصص
مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر	تسيير موارد بشرية
بوختالة سمير	أستاذة مساعد	إدارة أعمال
قداش سميرة	أستاذ محاضر	تسيير موارد بشرية
عرابة الحاج	أستاذ محاضر	إدارة أعمال
تيشات سلوى	أستاذ محاضر	تسيير الموارد البشرية

الملحق رقم (3): نتائج تحليل الاستبيان مخرجات برنامج Spss

Correlations

	الميزة	كفاءة1	كفاءة2	كفاءة3	كفاءة4	
Pearson Correlation	الميزة	1.000	.730	.713	.775	.626
	كفاءة1	.730	1.000	.795	.702	.711
	كفاءة2	.713	.795	1.000	.674	.669
	كفاءة3	.775	.702	.674	1.000	.721
	كفاءة4	.626	.711	.669	.721	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة	.	.000	.000	.000	.000
	كفاءة1	.000	.	.000	.000	.000
	كفاءة2	.000	.000	.	.000	.000
	كفاءة3	.000	.000	.000	.	.000
	كفاءة4	.000	.000	.000	.000	.
N	الميزة	36	36	36	36	36
	كفاءة1	36	36	36	36	36
	كفاءة2	36	36	36	36	36
	كفاءة3	36	36	36	36	36
	كفاءة4	36	36	36	36	36

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	كفاءة1, 2, 3, 4 كفاءة1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.644	5.11366

a. Predictors: (Constant), كفاءة¹, كفاءة², كفاءة³, كفاءة⁴

b. Dependent Variable: الميزة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,762.922	4	440.730	16.854	.000 ^b
Residual	810.634	31	26.149		
Total	2,573.556	35			

a. Dependent Variable: الميزة

b. Predictors: (Constant), كفاءة¹, كفاءة², كفاءة³, كفاءة⁴

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.702	4.048		2.150	.039
كفاءة1	.671	.508	.245	1.319	.197
كفاءة2	.598	.471	.221	1.270	.214
كفاءة3	1.540	.506	.489	3.045	.005
كفاءة4	-.114	.372	-.049	-.305	.762

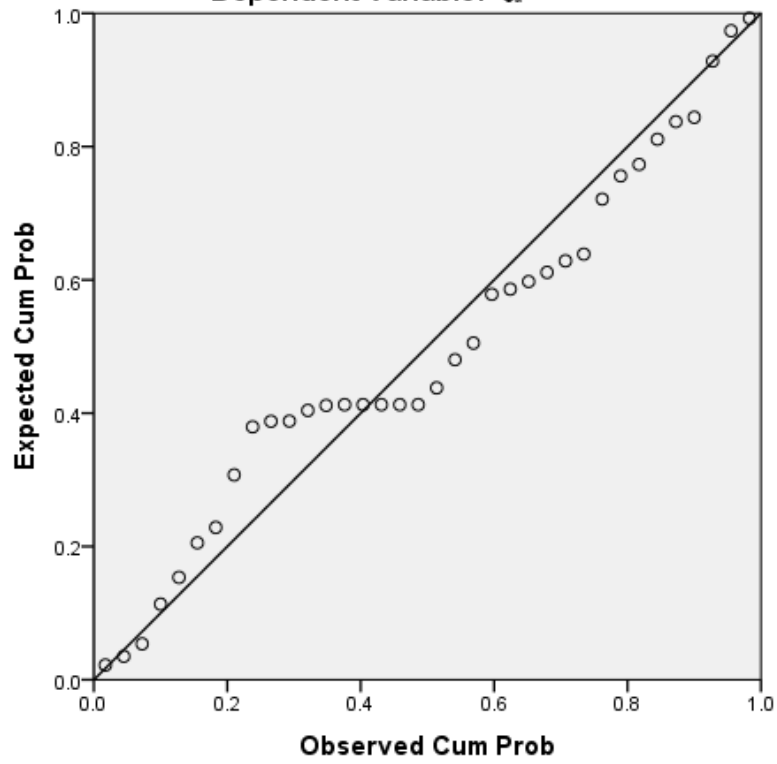
a. Dependent Variable: الميزة

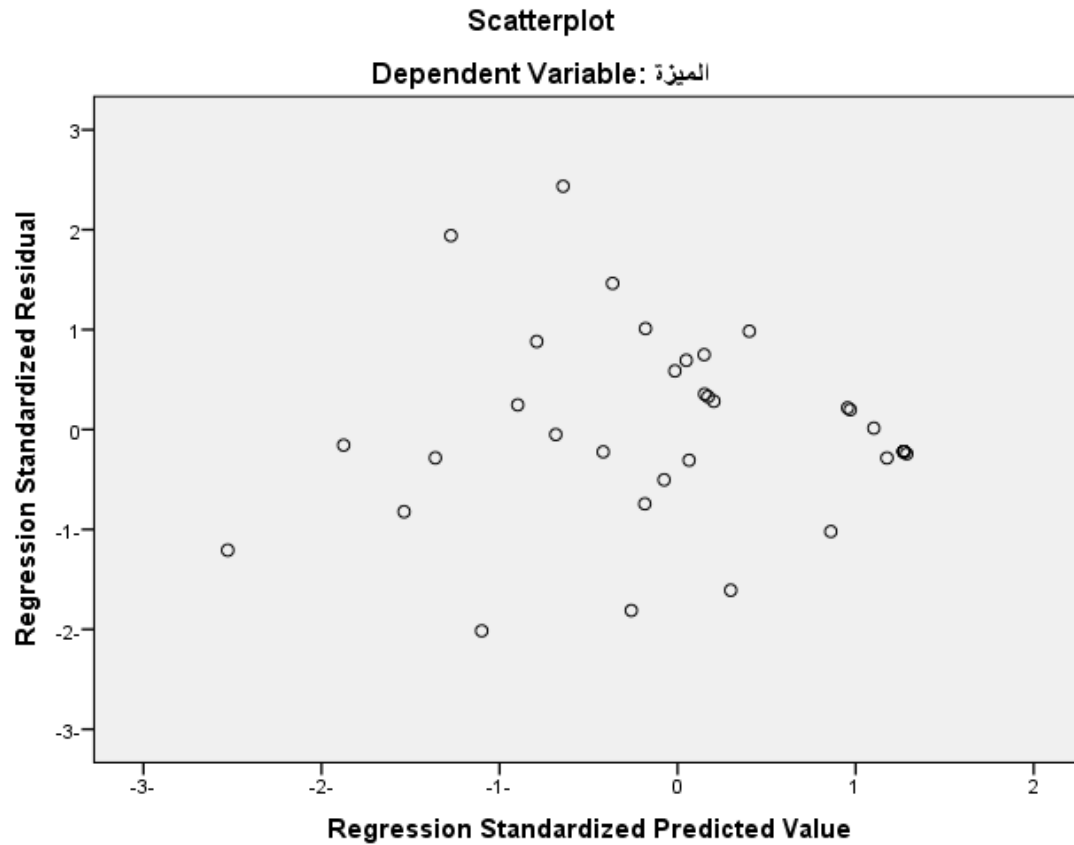
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	22.1775	49.2414	40.1111	7.09713	36
Residual	-10.30215	12.45419	.00000	4.81258	36
Std. Predicted Value	-2.527	1.286	.000	1.000	36
Std. Residual	-2.015	2.435	.000	.941	36

a. Dependent Variable: الميزة

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: الميزة





Correlations

		الميزة	الكفاءات
Pearson Correlation	الميزة	1.000	.796
	الكفاءات	.796	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة	.	.000
	الكفاءات	.000	.
N	الميزة	36	36
	الكفاءات	36	36

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 ^a	.633	.622	5.26924

a. Predictors: (Constant), الكفاءات

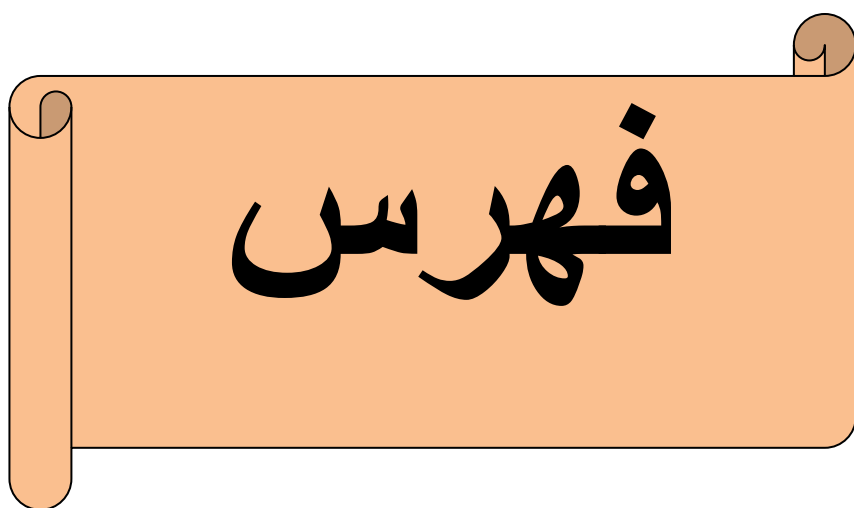
b. Dependent Variable: الميزة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,629.551	1	1,629.551	58.691	.000 ^b
Residual	944.005	34	27.765		
Total	2,573.556	35			

a. Dependent Variable: الميزة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.234	3.617		3.659	.001
الكفاءات	.604	.079	.796	7.661	.000



الرقم	عنوان
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
3	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
5	ثانياً: أنواع الميزة التنافسية
6	ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها
8	رابعاً: محددات الميزة التنافسية
9	خامساً: دورة حياة الميزة التنافسية
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لتسيير الكفاءات
10	أولاً: ماهية الكفاءات البشرية وأنواعها
11	ثانياً: خصائص الكفاءات البشرية ومتطلباتها
13	ثالثاً: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية
14	رابعاً: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
15	خامساً: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية
17	المطلب الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
17	أولاً: خصائص الكفاءات التي تسمح في تحقيق ميزة تنافسية
18	ثانياً: دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية

19	أولاً: الدراسات السابقة العربية
23	ثانياً: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	ثانياً: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
31	المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	المطلب الثالث : أدوات الدراسة
34	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.
34	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
52	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج
55	خلاصة الفصل
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق
74	الفهرس