



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



العنوان

دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة المطحنة الصناعية المتبعة (SIM)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير واقتصاد المؤسسات

إعداد الطلبة:

- بن مبارك عبدالقادر

- بن عتصمان عبدالهادي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجبالي بونعامة	أ/ رولامي عبد الحميد
مشرفا	أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجبالي بونعامة	د/ بكدي فاطمة
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجبالي بونعامة	د/ ملياني فتيحة

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام

نحمد الله عز وجل على عونته لي في إنجاز هذه المذكرة.

أهدي هذا العمل إلى من ارتبط رضا الله برضاها

و قال فيهما الله عز وجل : « وَخُفِضَ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْنِيمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا »

(الآية 24، سورة الإسراء)

إلى الوالدين الغاليين رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته

إلى الأستاذة المشرفة التي ساعدتنا بإشرافها على متابعة هذه المذكرة "كدي فاطمة" جزيل

الشكر والعرفان لها

إلى جميع أصدقائي

وإلى كل طلبة العلوم الاقتصادية كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

إلى

جميع أقاربنا و معارفنا إلى كل هؤلاء

أهدي ثمرة عملي هذا .

عبد القادر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا الجهد إلى كل العائلة الصغيرة والكبيرة الكريمتين

إلى والديا حفظهم الله وإلى أبنائي الأغزاء و إلى الزوجة الغالية

وإلى كل من يعرفني من قريب وبعيد

إلى الأستاذة المحترمة التي قدمت لنا يد العون طوال مسيرة بحثنا حفظها الله

إلى كل الأساتذة الكرام حفظهم الله .

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

إلى جميع أقاربنا و معارفنا إلى كل هؤلاء

أهدي ثمرة عملي هذا .

عبد المادي

شكر وعرفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ » (الآية 19 ، سورة النمل)

نشكر الله عز و جل نعمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل

الذي نعتبره قطرة من بحر .

كما نتقدم بكل كلمات الشكر و العرفان و أسمى عبارات الاحترام و التقدير إلى

الأستاذة الفاضلة "كدي فاطمة " صاحبة الفضل في مساعدتنا و توجيهنا و التي لم تبخل

علينا بشيء ، كما لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين مدوا لنا يد المساعدة و التأطير

طيلة مشوارنا الدراسي و نخص بالذكر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير و من باب الاعتراف الجميل نتقدم بالشكر إلى من مد لنا يد العون طيلة فترة

انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

هــرـا جـزـيـلا

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تبيان العلاقة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، حيث تطرقنا إلى مفهوم شامل للكفاءات البشرية، الميزة التنافسية، مروراً إلى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على الأسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد الدراسة (40) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج (EXEL2007) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك دلالة إحصائية قوية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية ، الكفاءات البشرية ، المؤسسة الاقتصادية ، تسيير الكفاءات البشرية

Summary of the study:

The objective of this study is to identify the role of human skills in creating a competitive advantage in economic institutions, showing the relationship between human skills and competitive advantage, addressing the global concept of human skills as a competitive advantage, through the contribution of human skills to the achievement of a competitive advantage, the questionnaire was analyzed using statistical software (SPSS) and EXEL 2007 based on arithmetic averages, Standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, the study concluded the number of outcomes, including: that there is strong statistical significance between human skills and competitive advantage.

Keywords:

competitive advantage, human skills, economic institution, human resources management.

الفهرس

الفهرس

	الاهداء الشكر الملخص الفهرس قائمة الجداول قائمة الاشكال قائمة الملاحق
الصفحة	المحتوى
أ - د	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري لأهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
06	تمهيد الفصل الأول.....
07	المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
08-07	المطلب الأول : ماهية الكفاءات البشرية.....
11-08	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية وأبعادها.....
13-11	المطلب الثالث: مستويات الكفاءات البشرية ومصادر الحصول عليها.....
14	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
16-14	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
20-17	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم أبعادها.....
30-21	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ونموذج "بورتز".....
31	المبحث الثالث: دراسات سابقة حول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....
31	المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة.....
32	المطلب الثاني: التعقب والاضافة على الدراسات السابقة وجديد الدراسات الحالية.....
33	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: دراسة الميدانية المطحنة الصناعية متيجة " سيم "
35	تمهيد الفصل الثاني:.....
36	المبحث الأول: تقديم المطحنة الصناعية المتيجة "SIM".....
36	المطلب الأول: تعريف و نشأة المؤسسة.....
40-37	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

45-40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتقييم الوحدة المعنية بالدراسة.....
46	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
47-46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
48	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
49	المطلب الأول: التحليل الوصفي.....
54-52	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
66-55	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
57	خلاصة الفصل الثاني.....
63-59	خاتمة
67-65	قائمة المراجع.....
74-68	قائمة الملاحق.....

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	أبعاد الميزة التنافسية	1-1
39	تطور رقم أعمال مؤسسة "سيم"	1-2
44	توزيع عمال مؤسسة "سيم"	2-2
44	تطور اليد العاملة لمؤسسة "سيم"	3-2
48	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب السن	5-2
50	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	6-2
51	توزيع أفراد العينة حسب التجربة العلمية	7-2
51	معامل ألفا كرونباخ	8-2
52	يبيّن تحديد الاتجاه	9-2
52	نتائج المحور الاول	10-2
53	نتائج المحور الثاني	11-2
54	نتائج المحور الثالث	12-2
56	يمثل نتائج الفرضية الاولى	13-2
56	يمثل العلاقة الإحصائية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	14-2

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	تمثيل الكفاءة الفردية	1-1
11	أبعاد الكفاءات البشرية	2-1
12	مستويات الكفاءات البشرية	3-1
13	مصادر الكفاءة البشرية	4-1
17	أنواع الميزة التنافسية	5-1
22	دور حياة الميزة التنافسية	6-1
24	نموذج "بورتر" لقوى التنافس الخمس	7-1
27	سلسلة القيمة	8-1
27	الاستراتيجيات العامة للتنافس	9-1
37	الفروع التابعة لمجمع "سيم"	1-2
40	منحى بياني لتطور رقم الأعمال	2-2
41	الهيكل التنظيمي لمجمع "سيم"	3-2
45	الهيكل التنظيمي لوحدة العجائن	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5-2
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	6-2

مقدمة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة والتطورات التكنولوجية في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة، تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وانطلاقاً من فكرة هذا النظام الجديد، لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات، مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي، إلا أنها تبقى مهددة بعدم الاستمرارية خاصة مع اشتداد المنافسة.

ففي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد مادية، فنية، مالية، بشرية وتنظيمية، وإنما تحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

وبذلك فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، حيث يعتبر شأنها شأن الموارد المالية أو أكثر أهمية، لما تتميز به من طاقة ذهنية وقدرة فكرية وإبداعية ومصدر للمعلومات، الأمر الذي أعطاها بعداً استراتيجياً في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها البشري إلى إطارها الاستراتيجي.

وبالتالي فإن تطوير وبناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة يمكن النظر إليها باعتبارها هدفاً واستثماراً واستراتيجية وتكتيكا في وقت واحد فوجودها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، ونظراً لأهمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية كمورد غير ملموسة وكجزء من رأس المال الفكري ونظراً للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به هذه الكفاءات وما تخلقه من ميزة تنافسية دائمة تضمن للمؤسسة الحفاظ على بقاءها وتحقيق التميز في أدائها والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية واستمرار هذه الميزة يعتمد على طرق ووسائل متطورة لتجديد الكفاءات البشرية والتي تعتبر من المزايا الدائمة والتي يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة عن طريق الإبداع والابتكار .

1. إشكالية الدراسة:

اعتماد على ما سبق، وضمن إطار الهدف العام للدراسة والإلمام بجوانب الموضوع، ارتأينا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي:

- كيف تساهم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وما طبيعة العلاقة التأثيرية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية في المطحنة الصناعية متيجة " سيم " ؟

يشق من هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالكفاءات البشرية وما أهميتها ؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية وما أهميتها ؟

- ما علاقة الكفاءات البشرية بالميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل يمكن لمؤسسة المطحنة الصناعية متيجة " سيم " تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يتوفر لديها من موارد، وكيف يمكنها المحافظة عليها ثم تطويرها؟
- ما مدى كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة المطحنة الصناعية متيجة " سيم "؟
- هل تؤثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المطحنة الصناعية متيجة " سيم " ؟

2. فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- التسيير الفعال للمعارف المتوفرة في المؤسسة، يعتمد على كفاءة المورد البشري.

الفرضية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات البشرية وأبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسة المطحنة الصناعية متيجة " سيم " .

أهمية الدراسة:

- الأهمية العملية: تساهم الدراسة في إبراز دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .
- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي بالجامعة الجزائرية .
- وتطلق أهميتها من أهمية الكفاءات البشرية ودورها في ضمان استمرار وبقاء المؤسسة في السوق.

3. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا الموضوع لتحقيق جملة من الأهداف سنذكر أهمها:

- معرفة مصادر تحقيق الميزة التنافسية .
- معرفة واقع الكفاءات البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز أهمية الكفاءات البشرية وكيفية تسييرها .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من العوامل كانت دافعة لنا لاختيار هذا الموضوع نذكر أهمها:

- الميل الشخصي للإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- طبيعة تخصصنا تقتضي دراسة مثل هذه المواضيع.
- قلة الدراسات التي ترتبط بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية ومحدوديتها نسبيا في الموضوع.
- التساؤل الدائم عن سبب فشل المؤسسات، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة رغم إمكاناتها.
- تشجيع الباحثين على طرح مثل هذه المواضيع.

5. منهج الدراسة وأدواتها:

حتى نتمكن من الإجابة على أسئلة البحث ودراسة الإشكالية المطروحة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما يلي:

اعتمدنا على المنهج الوصفي خاصة في الفصل النظري للبحث، وذلك بغرض تكوين البناء النظري اللازم للدراسة. بالإضافة إلى المنهج التحليلي كان من خلال الدراسة التطبيقية لتحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الكفاءات البشرية والميزة التنافسية.

أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد استعنا بمجموعة من الأدوات منها: الكتب، المجلات، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات، وثائق من المصالح بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة وتوزيع استمارة الاستبيان.

6. حدود الدراسة:

إن عملية تشخيص حدود الدراسة تعد من الخطوات المهمة في البحث العلمي والذي يرسخ توجهات الدراسة وأهدافها .

الحدود المكانية:

لقد تم إجراء دراستنا الميدانية في المطحنة الصناعية متيجة " سيم " عين الرومانه موزاية البلدية من خلال عينة من العمال.

الحدود الزمنية:

تمت دراستنا خلال الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2018 حيث أنه خلال هذه السنة عرفت المؤسسة تطورات كبيرة حيث قامت بالقيام بزيادة حجم نشاطاتها ودخلت في شراكات متعددة وقامت بفتح عدة تخصصات جديدة في مجال التسويق .

7. صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات فيما يلي:

- قلة المراجع التي تخص موضوع الكفاءات البشرية خاصة الكتب بالعربية.
- صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة لتطبيق الموضوع محل الدراسة حيث تم رفض طلبات إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وشركة باتيميتال.
- بسبب ضيق الوقت لم نتمكن من التطرق إلى جوانب عديدة تخص الموضوع.

8. الدراسات السابقة:

تهدف هذه العملية إلى التعرف على بعض الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بالإضافة إلى أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية .

يحضية سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص التسيير، السنة الجامعية 2003/2004

فتيحة سلامي: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة بويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، السنة الجامعية 2013/2014

9. هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حاولنا من خلالها الإلمام بكل الجوانب التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالياتها وكذا معرفة صحة الفرضيات التي انطلقنا منها .

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لأهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث تحتوي كل منها إلى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الكفاءات البشرية، بينما المبحث الثاني مفهوم الميزة التنافسية، في حين خصصنا المبحث الثالث الدراسات السابقة حول الكفاءات البشرية والميزة التنافسية .

أما الفصل التطبيقي الذي كان عبارة عن دراسة ميدانية تم فيها اختبار العلاقة التآثرية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، تم العمل على هذا من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث كان أول مبحث بمثابة إطار عام للدراسة التطبيقية تم التطرق من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة وواقع الكفاءات البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة، أما المبحث الثاني والثالث خصص لشرح أهم المقاييس والاختبارات الإحصائية المستعملة في عملنا، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات حيث تم كل هذا باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" واعتمادا على بيانات الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأهمية الكفاءات البشرية
في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد الفصل الأول:

التغير سمة العصر الحديث وأصبح يطال كل مكونات المجتمعات البشرية، وتعتبر المؤسسات أحد المكونات الرئيسية للمجتمع الإنساني، وأصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، مما يفرض عليها مواكبة التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة الأعمال.

أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ولتحقيق ذلك لابد للمؤسسات من تدعيم العلاقات البشرية، فتمكنها من الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات هم الذين يضمنون لها النجاح، ويحققون التحسين المستمر في أدائها حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية المنافسة، لذلك يجب على المؤسسة فهم العلاقة الموجودة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية للاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات البشرية

نظرا لأهمية ومكانة الكفاءات البشرية، ونظرا للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به هاته الكفاءات وما تخلقه من مميزة تنافسية تضمن للمؤسسة الاقتصادية الحفاظ على بقائها وتحقيق التميز في أدائها والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية فلا بد على المؤسسة الحفاظ عليها وتميئتها عن طريق التكوين الفعال والمستمر. وبناء على ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يتناول المطلب الأول ماهية الكفاءات البشرية والمطلب الثاني أنواع الكفاءات البشرية وأبعادها، أما المطلب الثالث تسيير الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية

الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية

هناك عدة تعاريف للكفاءات البشرية، وسنحاول هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً وأهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات البشرية.

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية GPF الكفاءة بالقول: "الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹.

تعرف كذلك على أنها: "تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات المهنية كما في الأداء، المقدرة الاجتماعية، الالتزام..."²

من خلال التعاريف السابقة نجد أن بعض التعاريف ركزت على عنصر مشترك وهو المعارف والمهارات والبعض الآخر عرفها على أنها مسؤولية، وعليه نستطيع الخروج بالتعريف التالي للكفاءات البشرية: هي مزيج من المعارف، المهارات، والممارسات المؤسسة، من خلالها يمكننا إيجاد حلول للمشاكل في كافة الوضعيات من خلال تحمل المسؤولية في كفاءة الحالات.

¹ - عبد القادر هاملي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص:15.

² - Bernardglambaud, « Si la GRH etait de la gestion », éditions Dunod, paris, 2002, P:20.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

تتمتع الكفاءات البشرية بخصائص عدة أهمها:¹

- ذات غاية: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.
- مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائجها.
- مكتسبة: فالفردي لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ليست أصولًا: بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد: فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين .

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية وأبعادها

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة، حيث تتواجد الكفاءات في عدة أنواع وفق مستويات مختلفة، مكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في الأبعاد.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع الكفاءات البشرية، مستويات الكفاءات البشرية ومصادر الحصول عليها، وأخيرًا لأبعاد الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاثة تقسيمات حسب CECILE DE JOUX وهي الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية.

- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية:

حسب ATHEY ET ORTH الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد بميزة تنافسية، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها MEDEF بأنها توليفة من المعارف

¹ - فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبائلي، "مداخلة بعنوان: دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 22-32 فيفري 2012، بدون صفحة.

والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدود والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.¹

ومن جهة أخرى تولدت التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاض في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية وبالنتيجة يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاوله عمل ما، كما يمكن أن تقل قيمته جراء الانخفاض في بعض الكفاءات أو مع فقدان الكفاءات الغير مستعملة.²

ويبين الشكل رقم (01) بنية تمثيلية للكفاءة الفردية

الشكل رقم (01): تمثيل الكفاءة الفردية



Source :Cécile De Joux, « **les competences au cœur de l'entreprise** », edition d'organisation, paris, 2001, P:185-186.

بينما تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسجامها.

حسب LEBOTERF الكفاءة الجماعية "هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعليم الخبرة جماعيا."³

¹-كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 جامعة بسكرة، 2010، ص:52

²- عبد القادر هاملي، المرجع السابق، ص:67.

³- فاطمة الزهراء مهدي، أمال قبايلي، المرجع السابق، بدون صفحة.

- الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية):

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ أو كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها¹.

ووفق (LEONARD-BARTON) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر وهي كالتالي:³

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية

مما تم التطرق إليه سالفاً من تعاريف للكفاءة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في:

- المعارف

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي وأتقني، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، وكما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط مستوى النشاط ولكن أيضاً هيكل وأسلوب الحصول عليها.²

- المهارات

تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شروطاً ضرورية لتفسير طريقة إتقانها، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها، وهي ثلاث أنواع:

● **المهارات الفكرية (العقلية):** مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها.

¹ - Marcel coté, Marie-Claire Malo, « **la gestion stratégique: une approche fondamentale** », Gaétan Morin édition, canada, 2002, p:102.

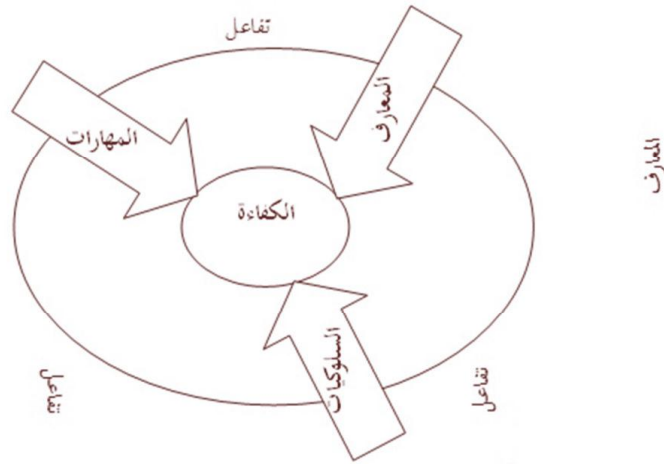
² - عبد القادر هاملي، المرجع السابق، ص:07.

● **مهارات التعامل:** وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

● **المهارات الفنية:** وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.¹
- السلوكيات

تعرف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... الخ.²
تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز، يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.
وتتضح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة في الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءات البشرية



المصدر: محمد جمال عبد الله الزين، " دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين 2015، ص:15.

المطلب الثالث: مستويات الكفاءات البشرية ومصادر الحصول عليها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المستويات المختلفة للكفاءات البشرية، كما سنحاول حصر المصادر التي يتم من خلالها الحصول على الكفاءات.

الفرع الأول: مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من المستويات وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.

¹ - طالب أحمد دنيا، المرجع السابق، ص8

² - نفس المرجع ، نفس المكان .

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، وتنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.
- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.¹
- **المعرفة:** يرى DRUCKER المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.²
- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن ذلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من العارف الفنية.³
- ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (02)

الشكل رقم (03): مستويات الكفاءات البشرية

البيانات ← المعلومات ← المعرفة ← خبرة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مستويات الكفاءة.

الفرع الثاني: مصادر الكفاءات البشرية

يتم الحصول على الكفاءات البشرية من خلال ثلاثة أنواع من المصادر تتمثل في ما يلي:⁴

- المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة والتي تتوفر لديهم الشروط والمتطلبات الوظيفية حيث يتم ذلك عن طريق العديد من الطرق منها:

¹ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، المؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2005، ص:62.

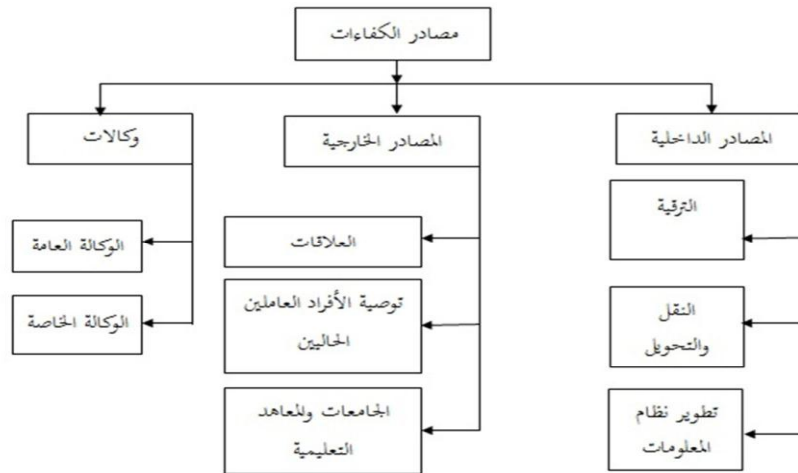
² - أنس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة Sonal GAZ"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص:06.

³ - عبد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-01 مارس 2004، ص:70.

⁴ - الحاج مداح عرابي، "مداخلة بعنوان: البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، بدون صفحة.

- **الترقية:** تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة، وتعد كميّة تنافسية.
- **النقل والتحويل:** حيث يتم نقل فرد من منصب إلى آخر أو من مكان إلى آخر فيما يحقق التوازن والانسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق أهدافها.
- **تطوير نظم المعلومات:** يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة، وإيجاد نظام اتصال فعال بين الكفاءات العليا وباقي أعضاء المؤسسة، لتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع.
- **المصادر الخارجية :**
لا تعتمد المؤسسة كلياً على مصادرها الداخلية لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك تلجأ إلى المصادر الخارجية:
- **العلاقات:** تعد من أكثر الطرق استخداماً لاستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توافرها، ويتم ذلك عن طريق الصحف والمجلات.
- **توصية الأفراد العاملين الحاليين:** يتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية استقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لاسيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.
- **الجامعات والمعاهد التعليمية:** يعتبر المتخصص الأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية.
- **وكالات الاستخدام:**
الوكالة العامة: وهي وكالة عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم؛
الوكالة الخاصة: تضم المكاتب الاستشارية ووكالة العباقرة، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية.

الشكل رقم (04): مصادر الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمصادر الكفاءات

المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية

لقد أدى التطور الاقتصادي إلى خلق مناخ تنافسي قوي، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، مما جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، ولذلك أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة، حيث يصعب تحديد مفهوم دقيق للميزة التنافسية وذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته، فهناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية ونذكر من بينها ما يلي:

تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية".¹

يرى GARIBALDI أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.

ويرى JEAN-JACQUEQ. LAMBIN بأن الميزة التنافسية "هي الصفات والخصوصيات التي يمتلكها منتج أو علامة ما، والتي تعطيه بعض التفوق أو الأفضلية على المنافسين الحاليين، إن تلك الصفات والخصوصيات يمكن أن تكون من طبيعة متنوعة وتتعلق بالمنتج نفسه (الخدمة الأساسية)، أو تتعلق بالخدمات الضرورية أو الإضافية التي تصاحب الخدمة الأساسية، أو على إجراءات الإنتاج، التوزيع أو البيع المتعلقة بالمنتج أو بالمؤسسة"

ويعرفها RAPPAPORT بأنها "متى ما استطاعت المؤسسة من تقليص كلفتها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف، فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن".²

¹ - معالي فهيمة حير، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة (مصر) 2002، ص: 8.

² - محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان (الأردن)، 2012، ص: 80.

ومما سبق ذكره من تعاريف يمكننا القول أن التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتمثل في مختلف الموارد والإمكانات التي تشكل مصدر للمؤسسة حيث تمكنها من المنافسة، أما الميزة التنافسية فهي تمثل قدرة المؤسسة على العمل بأسلوب مميز لإنتاج منتجات مميزة يصعب تقليدها حيث تجذب هذه المنتجات الزبائن وتحقق رضاهم وتكسب ولاءهم لها، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح للمؤسسة وبالتالي فإن التنافسية هي قاعدة أو مصدر للميزة التنافسية إذا تم استغلالها بشكل أفضل.

- ومن أجل ضمان استمرارية وفعالية الميزة التنافسية يجب توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:¹
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية: أي تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تبرر أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:²

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد وبالتالي يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة، من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية/ القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، علاقة إنتاجية ممتازة...الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

¹- أميرة مختاري، ياسمينة بن عاشور، "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالة موبليس - فرع ولاية بسكرة -"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص31.

²- سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص: 165-166.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:¹

- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

- الجودة:

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

- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستتساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.²

¹ - عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13- 41 ديسمبر 2011، ص ص: 11-12.

² - عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المرجع السابق، ص 12.

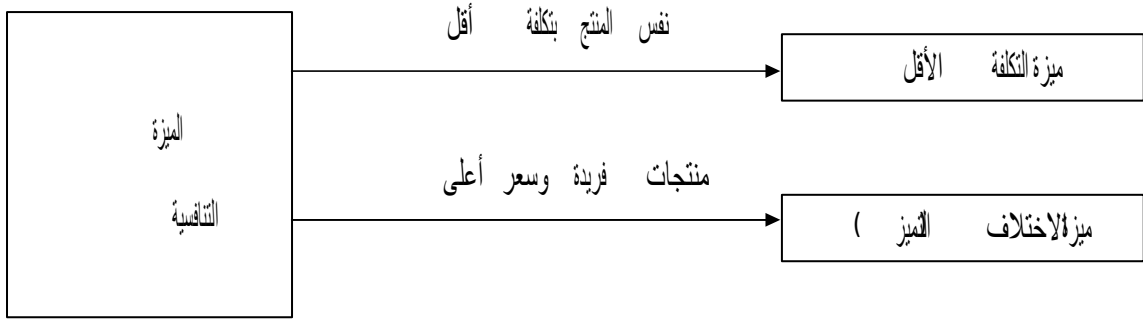
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم أبعادها

يتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية، ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية فيما يلي:

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى KOUFTEROS بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع، أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعية رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز حسب ما يوضح الشكل رقم (05)

الشكل رقم (05): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: حنان قوراري، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب **GMSud** بأوماش - بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص:38.

- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس. وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية.¹

وتعني كذلك قدرة المؤسسات على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر. وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية.

¹ - هدى بوشندوقة، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بالبويرة)"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013، ص:26.

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين. وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف من خلال مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق مراقبة الرزنامة، ومراقبة التموضع¹

ومن الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل ما يلي:²

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
 - نمطية السلع المقدمة، ومحدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين؛
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- **ميزة التميز:**

هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع.

تستند الحيازة على ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي:³

الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارسها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة .

▪ **الروابط:** تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

▪ **الرزنامة:** إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

▪ **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

¹ - سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 62-63.

² - عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007، ص: 14-15.

³ - أحمد بن بريح، مروان لحفايز، "نظم المعلومات ودوره في تدعيم الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2007، ص: 29-31.

- **الاتحاق:** يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- **التعلم وآثار بثه:** تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يمتلكها الأفراد.
- **التكامل:** حيث أن إدراج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة.
- **الحجم:** قد يتناسب حجم نشاط معين إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة. لكي تتجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:¹
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة؛
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد اكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ضمان ولائه للمؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون والتميز.

-القيمة المدركة لدى الزبون-

- والتي تتمثل في مدى إدراك الزبائن بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ولكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك الزبائن أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة، هو أعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، ولتحسين القيمة المدركة لدى الزبائن لا بد أن يستند على أربعة مبادئ وهي:²
- زيادة ولاء الزبائن.
 - مواجهة ضغوط المنافسة.
 - الحصول على عنصر التميز القائم على إعطاء أولوية لخدمة الزبائن.
 - زيادة فعالية التسويق.

¹ - زينب شطبية، "دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2009، ص 14- 51.

² - عبد الحكيم جربي، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدا للصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 83.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:¹
- **الموارد المالية:** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار والميزات .
 - **الموارد المادية:** وهي تقريبا نتائج عملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض.
 - **الموارد البشرية:** وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجهوي في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة على الإنتاج أو إسناد الخدمة للزبائن.
 - **الإمكانيات التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات زبائنها وتشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التمييز بين الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها وخدماتها والتي من الصعب أحيانا أن يستطيع منافسيها تقليدها.
- ولقد اختلفت أبعاد الميزة التنافسية بين علماء الإدارة والاقتصاد، ويمكن استعراض أهم أبعاد الميزة التنافسية وفق الجدول رقم (01) حيث يشير إلى وجود أكثر من تصنيف لأبعاد الميزة التنافسية، مع وجود العديد من النقاط المشتركة بين هذه التصنيفات.

الجدول رقم (01): أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
تكلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع	Evans, 1993
تكلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية	Cetro and peter, 1995
نوعية - الإسناد - السمعة - السعر - التصميم	Mintzberg and quinn, 1996
تكلفة - نوعية - مرونة - وقت	Krajewski et Ritzman, 1996
تكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع	Best, 1997
التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع	Slack, et...al, 1998
تكلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	M cmillan and Tampo, 2000

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2007، ص:311.

¹ ريم لطرش، "دور تفسير العلاقات مع الزبائن في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق شامل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 51-52.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ونموذج بورتر

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولكن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية، ثم نتطرق إلى خصائص الميزة التنافسية وأخيرا إلى نموذج بورتر للميزة التنافسية.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، حيث من خلالها تتحدد مدى قوة وإمكانية صمود هذه الميزة أمام المنافسين.

- حجم الميزة التنافسية

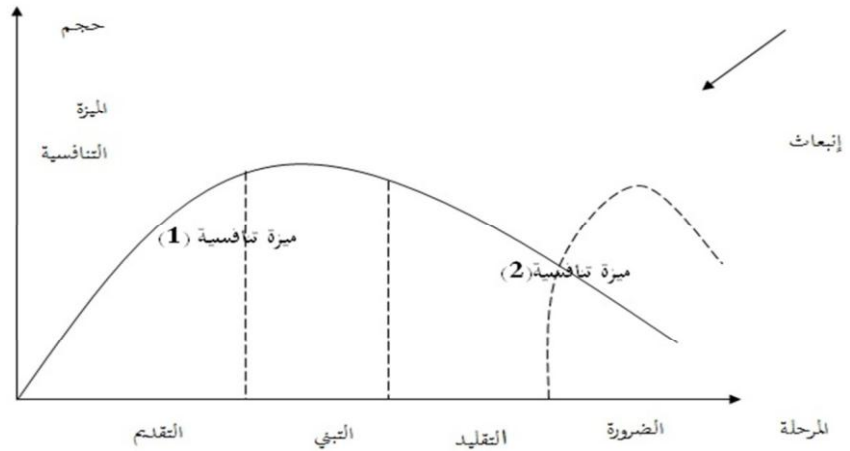
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة وتميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها وسيطرتها في السوق ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليه.

أو بمعنى آخر الحجة إلى تقدم التكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون.¹

ويوضح الشكل رقم (06) دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ - عمارية بن زعتر، أمينة مدني، "دور التغير في تحسين القدرة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية-"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص52.

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، "استراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر) 2006، ص: 99.

- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثلاً استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز.¹

وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوليد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

¹ - هاجر مصباحي، رقية شيخة، "أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة روائح الورد-"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2010، ص: 46-54.

▪ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

- خصائص الميزة التنافسية

يؤكد المفكرين على أن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر ولقد تم تجسيد الخصائص فيما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس القصير؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، ومقارنة في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتطور موارد وقدرات وجدا رة المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

الفرع الثالث: نموذج بورتر للميزة التنافسية

يرتبط نجاح المؤسسات لمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها، حيث أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق. وبناء على ذلك سوف نتطرق في هذا الفرع إلى نموذج بورتر للميزة التنافسية الذي يعتمد على تفاعل المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال القوى الخمس ومحيطها الداخلي من خلال سلسلة القيمة والاستراتيجيات التنافسية الشاملة.

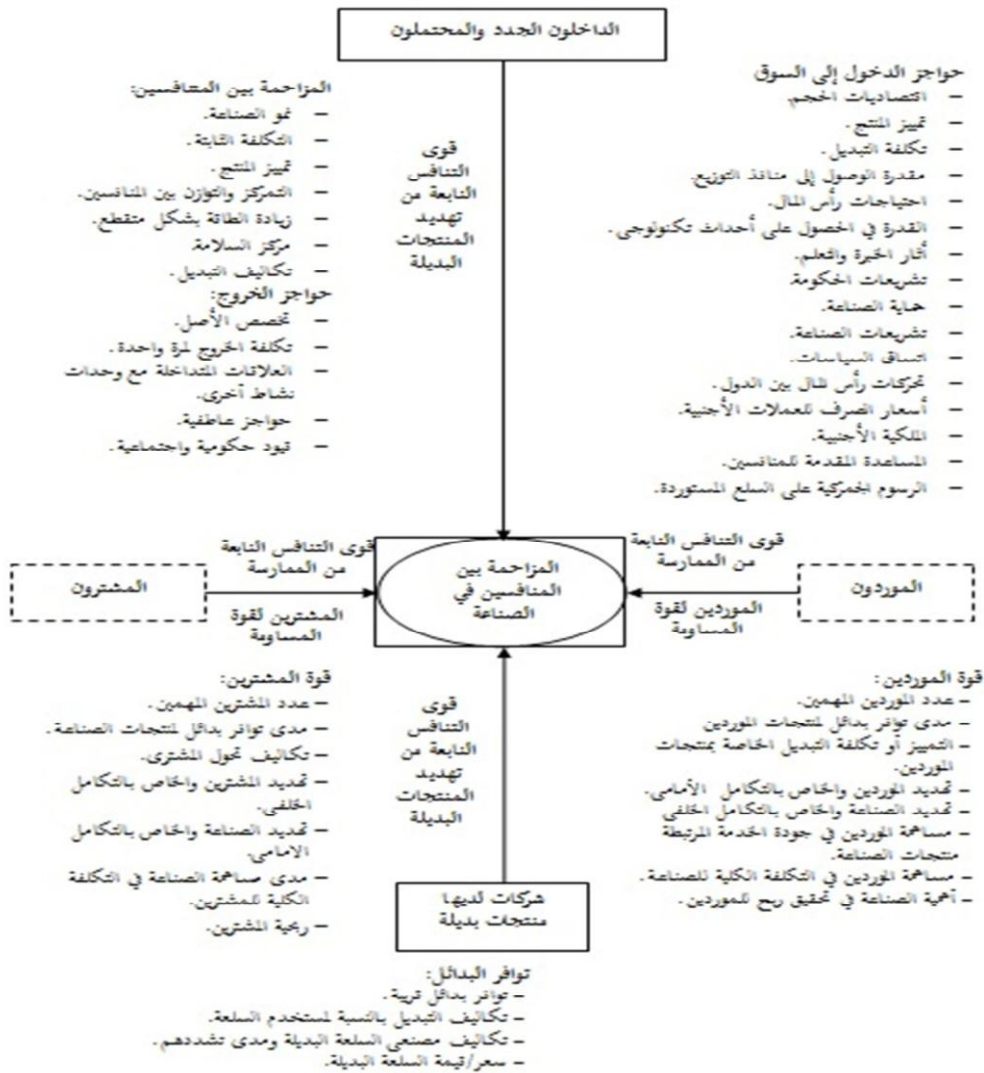
- القوى التنافسية الخمس لـ PORTER

اقترح Porter تحليلاً لخمس قوى فاعلة وأساسية لعمل المؤسسة، ومقصود منه هو أن هناك خمس قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط والتأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح.²

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2011، ص: 114.

² - نبيل بن جمعة، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية البليدة-"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2013، ص: 67.

الشكل رقم (07): نموذج Porter لقوى التنافس الخمس



المصدر: نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 151.

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمس أقسام وهي:

1- شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، إذ تنشأ من خلال شعور كل متنافسي القطاع بحتمية تحسين مواقعهم في السوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق المنافسة السعرية أو بإدخال منتجات جديدة أو بتحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن وغيرها.¹

2- الداخلون الجدد والمحتملون:

يجبر المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة طاقات إنتاجية جديدة، والرغبة في الحصول على حصة في السوق وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وتتوقف درجة التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة، وأيضا على ردود الفعل المتوقعة للمنافسين الموجودين في الصناعة الحاليين.¹

3-شركات لديها منتجات البديلة:

السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا، لكنها تستطيع أن تشبع الحاجة نفسها وبكاف أقل وبأسعار أقل من المطروحة من قبل المؤسسات الحالية، ويكون التهديد التنافسي الذي تفرضه المنتجات البديلة قويا عندما تك ون البدائل متاحة وذات أسعار جيدة، رضا المشترين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء، عندما تكون تكلفة انتقال المشترين للبدائل الجديد منخفضة.²

4-الموردون:

يؤثر الموردون في الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أسعار المنتجات المباعة أو تخفيض جودتها، وهو ما سينعكس سلبا على ربحية المؤسسة القائمة، وقد ربط بورتر قوة الموردين بالحالات التالية:³

- عندما تكون منتجات الموردين فريدة أو على الأقل مميزة أي عدم وجود منتجات بديلة؛
- عندما لا تشكل المؤسسات القائمة زبونا هاما للموردين؛
- عندما يشكل المورد وتحديدا ممكنا للتكامل الأمامي مع المؤسسات القائمة في الصناعة.

5-المشتررون:

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رفيعة ومنتج ذو جودة عالية وذلك إذا تمكنت من تحقيق ما يلي:⁴

- يجب أن تمثل المنتجات المش ترة جزءا كبيرا من تكاليف الزبائن؛
- يجب أن تكون المكاسب أقل ارتفاعا؛
- يجب أن يؤثر المنتج على منتجات وخدمات الزبون.

¹ -Michael Porter, « **la concurrence selon porter** », éditions village mondial, paris, 1999, P:32.

² - طه علي نايل الجميلي، «أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غيرالحكومية»، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص76.

³ - فراس عبد القادر غفير، «دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"»، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2015، ص:106.

⁴ - فلاح حسين عداي الحسيني، «الإدارة الإستراتيجية»، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص:38.

- سلسلة القيمة:

يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك. وحسب PORTER فإن سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين من الأنشطة وهي:

▪ **الأنشطة الأساسية:** تتمثل هذه الأنشطة في الإمدادات الداخلية، العمليات الإنتاجية، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، الخدمة.¹

▪ **الأنشطة الداعمة:** وهي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأساسية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وتتضمن هذه الأنشطة كل من البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، المشتريات.²

قد يؤدي التحليل المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من الجوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة يكمن في:³

- أنها تعتبر أداة تحليلية لتحديد القدرات الجوهرية للمؤسسة، فضلا عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالكلفة والتمايز.
- تسهم في الإبقاء على النشاطات التي تساهم في خلق القيمة، واستبعاد تلك النشاطات ذات الإسهام الضعيف في هذا المجال.

¹ - عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2011، ص 40.

² - Michael Porter، « **competitive Advantage-creating and sustaining superior performance** », New York, The free Press, 1985, P:39.

³ - ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:200-201.

الشكل رقم (08): سلسلة القيمة



Source: Jean-Luc Arrégle et autres, « les nouvelles de la gestion des organisations », édition économisa, Paris, 2000, P:137.

- الاستراتيجيات التنافسية

تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق، وبالتالي تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامية نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

يعرف بورتر فقط ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يوضح الشكل رقم (09)

الشكل رقم (09): الإستراتيجيات العامة للتنافس

ميزة التمييز	ميزة التكلفة الأقل	
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	نطاق سوقي واسع
إستراتيجية التركيز		نطاق سوقي ضيق

المصدر: نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس"، المرجع السابق، ص:233.

▪ إستراتيجية قيادة التكلفة

هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وبالتالي تسمح للمؤسسات بتقديم منتجاتها، وخدماتها بأسعار أرخص من المؤسسات المنافسة التي تنتج المنتجات نفسها، وتحقيق قدر كبير من الربح.¹

تتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بـ:²

- ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي؛

- السعر التنافسي يشكل حاجز أمام المنافسين المحتملين؛

- السيطرة عن طريق التكلفة لا تعني تقديم منتجات عديمة الجودة.

ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر مجموعة من الشروط هي:³

امتلاك القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة.

إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف، ومتابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة؛ إنتاج

المنتج تسويقي معروف لدى الزبائن يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، ي وفر ربح دائم؛ دراسة

دائمة للمنافسة وجعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة ومتابعة التطورات الحاصلة.

▪ إستراتيجية التميز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى.⁴ يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط منها:⁵

¹- سيرين عبد الحميد الناظر، "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية"، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل 2011، ص54.

²- الطيب الداوي، "مداخلة بعنوان: البقطة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة بسكرة، بدون سنة، بدون صفحة .

³- الطيب الداوي، المرجع السابق، بدون صفحة.

⁴- قيس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، "تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة أسبائيل للاتصالات الخلوية - بغداد-"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 49، جامعة بغداد، 2016، ص:397.

⁵- الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص ص:53-54.

-انخفاض حساسية الزبون لارتفاع الأسعار وإدراكه لتميز المنتج عن غيره ومتابعة احتياجاته ورغباته؛ القدرة على التطوير والتجديد؛

-الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج وحماية عنصر التميز؛ -
الحرص على عدم رفع السعر بشكل يدفع الزبون إلى التخلي عن شراء المنتج.
ومن بين المزايا نذكر:¹

-الولاء الكبير للنوعية والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة كما يعتبر عائقا أمام دخول المنافسين الجدد؛

-نادرا ما يمثل المورد القوي مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تتجه لفرض السعر الذي تريده ولا تهتم بالتكاليف الإنتاجية الطفيفة في مدخلات الإنتاج؛

▪ إستراتيجية التركيز

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتميز والتكلفة معا.² كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:³ وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدام للمنتج؛ العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛ اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

إستراتيجية التركيز العديد من المزايا تتمثل في:⁴

- قرب المؤسسة من زبائنها وقدرتها العالية في الاستجابة لتغيرات حاجاتهم ورغباتهم؛ ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة مما يعوق ولوج منافسين جدد؛

¹ - الطيب داودي، المرجع السابق، ص:45.

² - أحمد بنيت، «دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام -»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2006، ص:61.

³ - صافية بن غرابي، «أهمية التسويق البنكي في إكساب الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري»، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012، ص:90.

⁴ - منى بن عامر، «أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص:83-84.

- توجيه كل موارد المؤسسة لخدمة قطاع سوقي محدود بما يضمن مستويات أداء جيدة.
 - وبالموازاة مع هذه المزايا، فإن انتهاج هذه الإستراتيجية محفوف بعدة مخاطر منها:¹
 - توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق والشركات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميز المتحقق بالتركيز؛
 - عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي والتغلب في التركيز على الشركة المركزة.
- إن نموذج PORTER ممثلاً في نموذج قوى المنافسة، سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس يعكس وجهة نظر تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمؤسسة، والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها، بالإضافة إلى الترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة.
- وبالرغم من المساهمة العامة لأعمال PORTER في فهم الميزة التنافسية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى .

¹ - محمد جوبر، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط، 2012، ص:103.

المبحث الثالث: دراسات سابقة حول الكفاءات البشرية والميزة التنافسية .

المطلب الأول: التعريف بالدراسات السابقة .

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1- **يحضية سملاي:** أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص التسيير،السنة الجامعية 2004/2003. خلصت الدراسة إلى نتيجة عامة: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي .
- أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا للميزة التنافسية وأصبح لها دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة.
- أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

2- **فتيحة سلامي:** دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،السنة الجامعية 2014/2013

كانت إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.
- أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي شهدتها العالم ودرجة تعقدها وعدو استقرارها.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة لـ: **La Croissance PME par le biais** بعنوان **2008 Popa Postariu Andrea Elana** **de resourcset competences**

كانت إشكالية الدراسة: ماهي أهمية استراتيجيات النمو المناسبة للمؤسسات المتوسطة انطلاقا من الموارد والكفاءات المتوفرة لدى هذه المؤسسات ؟

وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- مؤسسات لا تهتم بتنمية الموارد الداخلية لأجل النمو بل تركز على الموارد الخارجية .
- مؤسسات غير مبدعة وغير موجهة سوقيا .

**المطلب الثاني : التعقب والإضافة على الدراسات السابقة وجديد الدراسات الحالية
الدراسة الأولى:**

بالنسبة للدراسة الأولى يرى الباحث أنه يوجد عدد قليل من الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها وبالتالي يأتي هذا البحث النظري بهدف تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة المقاربات النظرية الأخرى يمكن للباحثين الآخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن حقل الموارد البشرية تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة.

وعليه يمكن اعتبار لدراسة التي نقوم بها كتطبيق لما تم تناوله في هذه الدراسة مع الإشارة إلى انه يتم التركيز على مختلف الأنواع الكفاءات البشرية
الدراسة الثانية:

تختلف هذه الدراسة التي نقوم بها عن هذه الدراسة :

حيث أن هذه الدراسة تمت في مرحلة لازالت تشهد فيها نظرية العديد من الاسهمات النظرية وفي نفس الوقت قلة التطبيقات الميدانية وقد عرفت النظرية فيما بعد العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية التي أكدت أهمية الموارد وبالأخص الإستراتيجية منها بما فيها الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

أما بالنسبة للدراسة التي نقوم بها وانطلاقا من إدراك أن أهم مجالات تطبيق النظرية للموارد والكفاءات البشرية تكمن في دراسة الشروط الميزة التنافسية وفي الوقت الذي توصلت فيه العديد من الدراسات الى قدرة هذه النظرية والمنهجية المتبعة على إعطاء تصوير دقيق للميزة التنافسية فأن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة واقع نظرية الموارد والكفاءات البشرية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الدراسة الثالثة:

- ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات النمو بناءا على الموارد والكفاءات المتوفرة لدى هاته المؤسسات، بينما ركزت دراستنا على العلاقة بين الكفاءات و الميزة التنافسية.
-اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النتائج النظرية في مساهمة تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها لأجل خلق ميزة تنافسية في المؤسسة .

- تختلف عنها في تناول مجتمع البحث وميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

إضافة إلى ما تطرقت إليه الدراسات السابقة فإن القيمة المضافة في دراستنا هو دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتأكيد على حسن استغلال الطاقات البشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية،بالإضافة إلى تسييرها وتنميتها من اجل المحافظة عليها، حيث تعتبر الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة ومساهمتها في خلق قيمة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الحصول على الميزة التنافسية أصبح هدفا مشروعاً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، من خلال تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها.

إلى أن الحصول على الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات احد عناصرها الأساسية والورقة الراححة للمؤسسة من خلال العمل على استغلال المعرفة الكامنة لدى هذه الكفاءات بغية الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد حاولنا خلال هذا الفصل إلى الإلمام بمختلف الدراسات النظرية حول الكفاءة البشرية.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي : دراسة ميدانية للمطحنة الصناعية
المتيجة "سيم"

تمهيد الفصل الثاني:

بعدما تم عرض الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق الذي تم تخصيصه للإمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من الكفاءات البشرية والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على المطحنة الصناعية المتيجة "سيم" حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات، ومن أجل دراسة تأثير الكفاءات البشرية بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية استعنا باستبيان موزع على عينة من عمال المؤسسة، حيث سنقوم بمعالجة البيانات، والذي سنتمكن من خلال نتائجه على اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على صحتها من عدمها باستخدام برنامج SPSS.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الي ثلاث مباحث كما يلي :حيث تطرقنا في المبحث الى لمحة عن مجمع "SIM" المطحنة الصناعية المتيجة ، وفي المبحث الثاني إلى الطريقة والمنهجية وإجراءات الدراسة أما المبحث الثالث فكان حول التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة.

المبحث الأول: لمحة عن مجمع "SIM" المطحنة الصناعية المتيجة

سننظر في هذا المبحث إلى تعريف عام لمجمع "سيم" من خلال تعريفها و مهام و أهداف المؤسسة الهيكل التنظيمي وتقييم الوحدة المعينة بالدراسة .

المطلب الأول: تعريف و نشأة المجمع

بطاقة الفنية للمجمع¹.

- تقديم عام عن مجمع : " سيم "

المؤسسة هي مجمع سيم "المطحنة الصناعية المتيجة" وهو مجمع صناعي وتجاري ومالي ، واعتبرت أكبر مطحنة في القطر الوطني مقرها الاجتماعي.

لمحة تاريخية عن مجمع "سيم"

تقع المطحنة الصناعية لمتيجة في الأطلس البليدي في البليدة بموزاية، بمنطقة عين الرمان التي تبعد بحوالي 14 كم عن مدينة البليدة، بدأت مشوارها الصناعي في بداية التسعينات كمطحنة عائلية صغيرة متخصصة في ميدان تحويل حبوب القمح، واعتبرت كأول مؤسسة جزائرية في الميدان الخاص ذات أعلى نوعية في هذا الميدان في أوضاع جد صعبة من الناحية الاقتصادية والأمنية .

- نشأة مجمع "سيم"

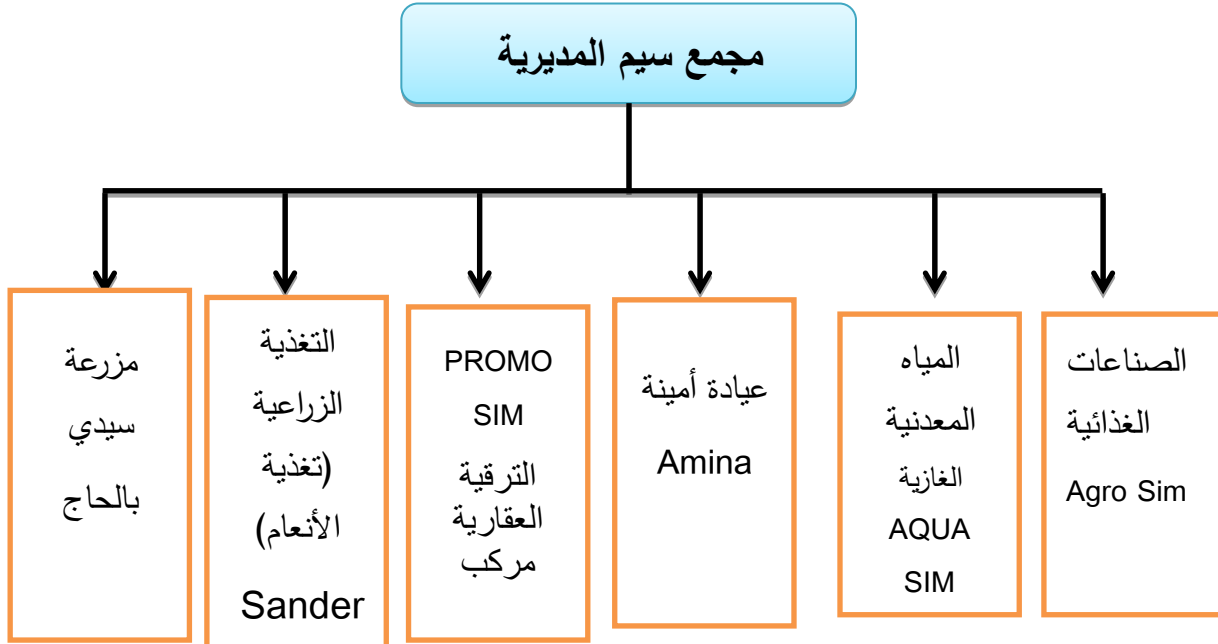
كانت بداية نشاطها لهذه المؤسسة في بداية التسعينات كمطحنة عائلية يسيرها أب عبد القادر طيب الزغيمي وثلاثة أولاده، حيث بدأت في تطبيق أعمالها بمعنى الإنتاج سنة 1994 عن طريق تحويل القمح في مطحنة ذات قدرات 150 طن يوميا و يد عاملة 40 عامل و برأس مال اجتماعي 9.008.000 دج. وبعد عشر سنوات من العمل بالضبط في عام 2000 استطاعت "سيم" أن تحتل مكان غير محدود فأصبحت تضم ستة (06) فروع تشمل الاستثمار في قطاع الصحة (عيادة امينة) والترقية العقارية وفتحت أبوابها لشركات الأجنبية فأقامه مؤسسة مختلطة الجنسية "جزائرية - إيطالية" في ميدان الصيانة وتمويل لقطاع الغيار .

وفرع المياه المعدنية و الغازية "AQUA SIM" ووجود فرع للتغذية الزراعية بمنطقة عين الدفلى وتتس والحطاطبة. كما ان هناك شراكة بين مؤسسة "سيم" و مؤسسة "سوناطراك" و سونلغاز في ميدان الطاقة المتجددة وهذا تم في سنة 2002 ، وشراكة بين مؤسسة "سيم" والمؤسسة الفرنسية "SANDERS" لتصنيع أغذية الأنعام وكان ذلك عام 2011 وحققت 100.00 طن في عامها الأول. بالإضافة إلى بنك القروض تم ذلك في جويلية 2002 مع الأردن والكويت وليبيا في سنة 2005 تم إنشاء صلصة سيم وهي مؤسسة جزائرية إسبانية ومتخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها. وقد بلغ استثمار المؤسسة 16.000.000.000 دج، أما الاستثمارات التي هي في

¹ - معلومات متحصل عليها من قبل مصلحة المحاسبة ومالية بتاريخ 2019/04/09.

الطريق تقدر ب 3700.000.000 دج وفي الفترة الممتدة من 1996 إلى 2012 رأس المال الاجتماعي المدفوع وصل إلى 5700.000.000 وعدد العمال إلى 900 عامل

الشكل رقم 2-1: مخطط يوضح الفروع التابعة لمجمع "سيم" :



المصدر : من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة

الفرع الأول : مهام و أهداف المؤسسة.

مهام المؤسسة:

المهمة الأساسية التي أنشأت المؤسسة من أجلها هي المشاركة في تغطية الإنتاج الوطني فيما يخص صناعة العجائن الغذائية المختلفة، كما أنها تساهم في تنمية وتفعيل هذا القطاع وترقية صادراتها، تقوم المؤسسة بتحويل المادة الأولية سواء قمح صلب أم لين إلى مواد استهلاكية ذات نوعية جيدة تحظى بمواصفات الجودة العالمية، مرتكزة في ذلك على محاور أساسية هي:

- استعمال الإنتاج إلى أقصى حد.

- تحسين و تطوير التشكيلة حسب الطلب.

أهداف المؤسسة: و تنقسم إلى أهداف اقتصادية و أخرى اجتماعية :

- الأهداف الاقتصادية:

المحافظة على مركز الريادة في السوق الصناعة الغذائية، في ظل المنافسة الشديدة الحالية، بالحصول على تكنولوجيات حديثة والوصول إلى مركز القيادة في السوق المحلية للعجائن الغذائية.

- . العمل على تعديل وتطوير المنتجات الموجود في السوق بالإضافة إلى الرجوع والعودة بمنتجات جديدة مبتكرة توسع تشكيلة منتجات المؤسسة وتساهم في تسويق الحصة السوقية للمؤسسة.
- . السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة "سيم" في جميع المستويات و ذلك تماشياً مع التطورات التكنولوجية و تقنيات التسيير الحديثة.
- . تحقيق أكبر رضا للزبائن من خلال التطلع على حاجاتهم و رغباتهم و أنواع أذواقهم المختلفة و العمل على إشباعها مما يؤدي بتحقيق مستوى مقبول من الأرباح و الحصول بذلك على حصص المنافسين في السوق.
- . تكيف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين.
- . المساهمة في توفير العملة الصعبة .

- الأهداف الاجتماعية:

- . تلبية احتياجات السوق الوطني أي تحقيق الاكتفاء الذاتي وطنياً .
- . رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم و رفع مستواهم المهني.
- . المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب .
- . المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.
- . ما تتطلع مؤسسة "سيم" على المدى القصير وإطلاقاً من قدراتها الإنتاجية الهائلة ومستوى جودة منتجاتها إلى مضاعفة نشاطها التسويقي الدولي من خلال زيادة تسويق منتجاتها إلى الدول الأجنبية .

- الأهداف البيئية :

- . التعامل بشكل مستدام مع الموارد الطبيعية ومراعاة التوافق البيئي أثناء دورة حياة المنتج بأكملها .
- . التصرف بشكل يوفر الطاقة والمواد سوءاً في المكتب أو في عمليات الإنتاج .
- . اختيار المنتجات التي يتم توريدها مع مراعاة تأثيرها على البيئة وعلى غيرها من جوانب الاستدامة .
- . التخلص من النفايات مع مراعاة أسس التجنب وإعادة المعالجة وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير والاستخدام المناسب .

الجدول رقم 1-2 : تطور رقم أعمال مؤسسة " سيم "

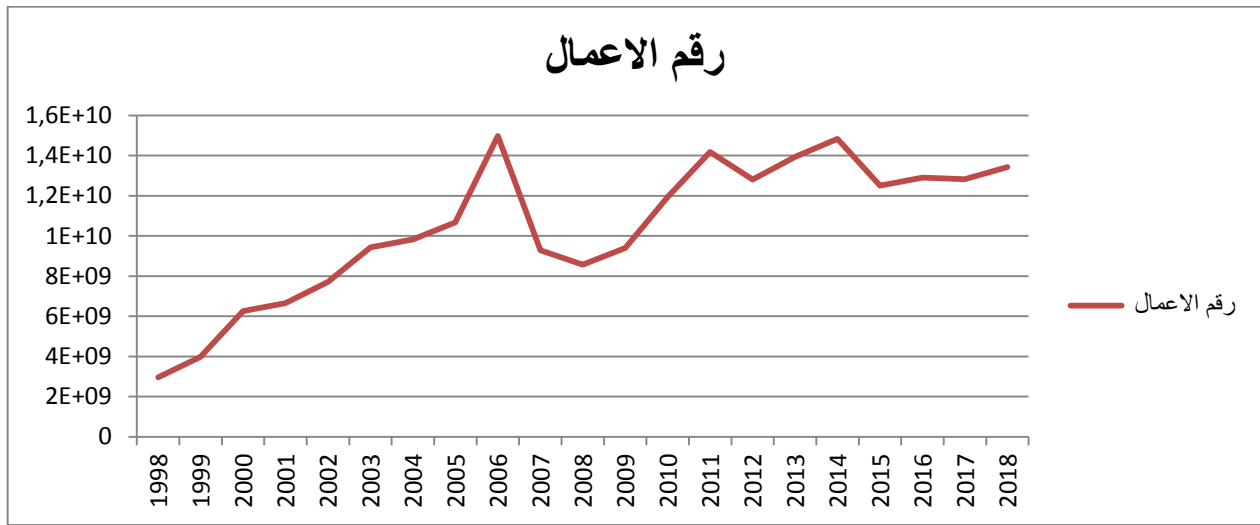
الوحدة : الدينار

رقم الأعمال المحقق	السنة
2.963.409.629	1998
3.979.158.962	1999
6.252.191.131	2000
6.661.195.816	2001
7.711.004.504	2002
9.425.000.000	2003
9.826.600.500	2004
10.668.214.193	2005
14.985.000.000	2006
9.284.952.252	2007
8.575.200.000	2008
9.400.324.000	2009
11.958.346.680	2010
14.175.098.123	2011
12.817.229.307	2012
13.940.404.496	2013
14.841.369.066	2014
12.504.200.312	2015
12.906.181.429	2016
12.823.698.543	2017
13.431.792.470	2018

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية 2019/04

وهذا ما يمثله منحنى الأعمدة الصاعدة في الشكل التالي لتغيير رقم الأعمال من سنة 1998 الى غاية سنة 2018

الشكل رقم 2-2 : منحنى بياني لتطور رقم الاعمال



المصدر : من اعداد الطالبين

نلاحظ أن رقم أعمال عرف تطورا مستمرا من سنة 1988 حتى سنة 2014 ومن أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور، هو زيادة إنتاجية المؤسسة فأصبحت تضم ستة (06) فروع تشمل الاستثمار في قطاع الصحة (عيادة امينة) والترقية العقارية وفتحت أبوابها لشركات الأجنبية فأقامه مؤسسة مختلطة الجنسية "جزائرية - إيطالية" في ميدان الصيانة وتمويل لقطاع الغيار.

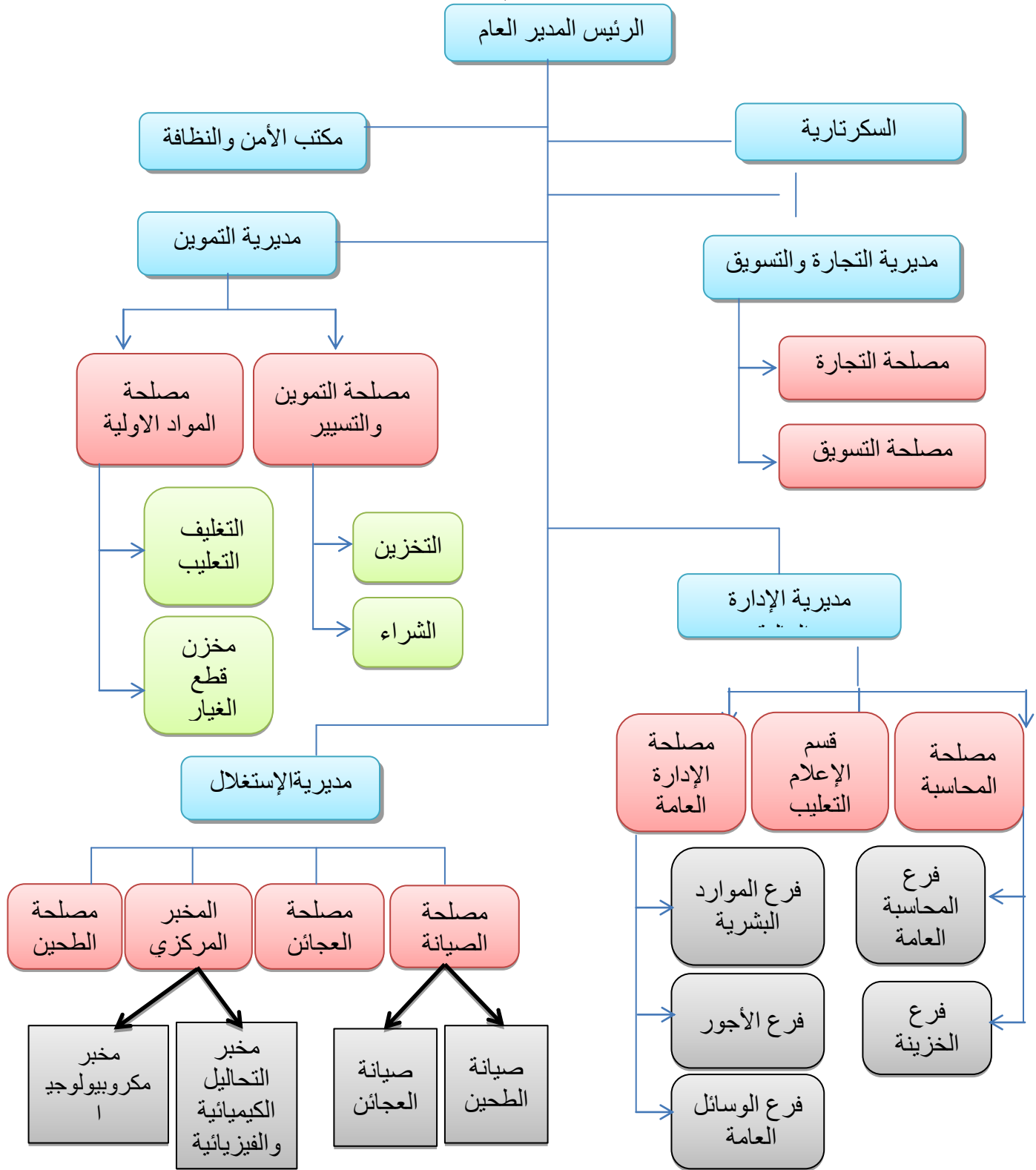
وفرع المياه المعدنية و الغازية "AQUA SIM" ووجود فرع للتغذية الزراعية بمنطقة عين الدفلى وتيس والحطاطبة. كما ان هناك شراكة بين مؤسسة "سيم" و مؤسسة "سوناطراك" وسونلغاز في ميدان الطاقة المتجددة وهذا تم في سنة 2002 ، وشراكة بين مؤسسة "سيم" والمؤسسة الفرنسية "SANDERS" لتصنيع أغذية الأنعام وكان ذلك عام 2011 وحقت 100.00 طن في عامها الأول. بالإضافة إلى بنك القروض تم ذلك في جويلية 2002 مع الأردن والكويت وليبيا في سنة 2005 تم إنشاء صلصة سيم وهي مؤسسة جزائرية إسبانية ومتخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها. وقد بلغ استثمار المؤسسة 16.000.000.000 دج، أما الاستثمارات التي هي في الطريق تقدر ب 3700.000.000 دج وفي الفترة الممتدة من 1996 إلى 2012 رأس المال الاجتماعي المدفوع وصل إلى 5700.000.000 وعدد العمال إلى 900 عامل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتقييم الوحدة المعينة بالدراسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام لمجمع " سيم" للعجائن

يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع " سيم " على النحو التالي:

الشكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي لمجمع " سيم " للعجائن



المصدر: مصلحة الإدارة المركزية

بقراءة الهيكل التنظيمي لمجمع "سيم" للصناعات الغذائية، سنحاول توضيح مهام كل المصالح بدءا بالرئيس المدير العام¹:

- الرئيس المدير العام: و هو المسؤول عن جميع الهياكل المشكلة للمؤسسة .

- مكتب الأمن و النظافة: ينقسم إلى :

1- مكتب الأمن: هو المسؤول عن الأمن الدولي للوحدة .

2- مكتب النظافة: السهر على نظافة المؤسسة.

- السكرتارية: تتكون مؤسسة "سيم" للصناعات الغذائية من أربع مديريات تحت سلطة الرئيس المدير العام وهي:

• مديرية التجارة و التسويق: تضم هذه المديرية ثلاثة مصالح يشرف عليها مدير التجارة و التسويق و هما:

(1) مصلحة التجارة: تحتوي على الأقسام التالية:

1-1- قسم الفوترة: و تمثل أعمال هذا القسم في وضع الفواتير المنتجات المؤسسة التي سوف يتم بيعها فيقوم الزبون بملا سند الطلبية لطلبته .

1-2- قسم التغطية: تقوم على دفع و متابعة الزبائن في حالة تخفهم عن التسديد.

1-3- قسم الإنجاز : مهمته القيام بشحن المنتجات من وحدة الإنتاج إلى مختلف الزبائن للمؤسسة سواء كانوا الدائمين أو الغير الدائمين.

(2) مصلحة التسويق: تعتبر هذه المصلحة حديثة النشأة مقارنة باقي المصالح الأخرى في المؤسسة و هذا ماله من دور مهم في المؤسسة لزيادة تسويق منتجاتها، حيث تقوم هذه المصلحة بالأعمال التالية:

- دراسة السوق المستهدف.

- الاتصال المباشر مع المستهلكين سواء الجدد كانوا أو غير ذلك و يتم ذلك من خلال المعارف.

- ترويج منتجات المؤسسة.

(3) مصلحة التصدير : هذه المصلحة لا نجد لها مستقلة فهي تابعة لمديرية التسويق في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة الأسواق الخارجية، التخطيط للتصدير، تشخيص الأسواق الخارجية المستهدفة. و لكن كل القرارات تعود إلى مصلحة التسويق.

*مديرية الإدارة و المالية: تضم هذه المديرية دائرتين هما :

1. دائرة المحاسبة و المالية: تقوم هذه الدائرة بما يلي:

- معلومات متحصل عليها من مصلحة المحاسبة المالية

- التنسيق بين النشاطات و المصالح التابعة لها .

- إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها و تحليلها لاستخراج الفروقات من أجل معالجتها و اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

¹- مصلحة المحاسبة ومالية بتاريخ 2019/04/09.

- إعداد التقارير المالية.
- تتكون هذه الدائرة من مصلحتين:
- 1. مصلحة المحاسبة: من بين ما تقوم به
 - مراقبة و تنسيق نشاطات فروعها
 - مراقبة و متابعة العمليات المالية والمحاسبية للوحدة .
 - المساهمة في إعداد البرامج المالية.
 - الإشراف على التغيير المالي لمؤسسة و الاتصال مع البنوك .
 - الحفاظ الجيد على الوثائق المحاسبية .
 - هذه المصلحة بدورها تنقسم إلى فرعين :
 - فرع محاسبة المستويات.
 - فرع محاسبة المبيعات
- 2. مصلحة الخزينة (الصندوق): أهم ما تقوم به :
 - الدفع الفوري للأجور العمال و مساعدتهم بمنحهم تسبيقات.
 - مراقبة الرصيد البنكي للمؤسسة .
 - تسيير صندوق الوحدة للحالات الطارئة .
 - متابعة حساب الصندوق مدين/دائن.
 - التحصيلات النقدية لفواتير المتعلقة بالزبائن.
- 3. دائرة تسيير الموارد البشرية: من أبرز مهامها
 - مراقبة الحضور اليومي
 - تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، الاتصال، الترقية، التكوين، طب العمل، الخدمات الاجتماعية).
 - تحضير المرتبات وكشوف الرواتب
 - تسليم واستلام مختلف الوثائق الإدارية . و هي مقسمة إلى مكاتب :
 - مكتب الأجور
 - مكتب تسيير الموارد البشرية
 - مكتب الخدمات الاجتماعية .
- مديرية الاستغلال : تتكون من ثلاثة مصالح:
 1. مصلحة الصيانة : تقوم بتسيير العتاد الصناعي للوحدة و صيانتته.
 2. مصلحة الطحين: هي المصلحة المكلفة بمراقبة جودة القمح وسير عملية طحنه .
 3. مصلحة العجائن (ورشة الإنتاج): هي المصلحة المكلفة بصنع المواد الغذائية والإشراف

- مديرية التموين: تتكون من مصلحتين: أ. مصلحة التموين و التسيير: تقوم بالآتي :
 - الإشراف و المتابعة لكل المصالح التابعة لها.
 - تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية و قطع الغيار و وسائل التغليف و التعبئة .
 - السعر على التموين في الوقت المناسب.
 - و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:
 - فرع الشراء.
 - فرع التخزين.
- ب. مصلحة المواد الأولية: مسئولة عن:
 - البحث عن المواد الأولية (القمح) في الأسواق المحلية و الأجنبية .

جدول رقم 2-2: توزيع العمال مؤسسة "سيم"

التصنيف	العدد	النسبة
الإطارات	60	4.98%
أعوان التحكيم	362	28.34%
أعوان التنفيذ	848	66.77%
المجموع	1270	100%

المصدر: توزيع الأعمال على حسب الرتبة مؤسسة "سيم"

جدول رقم 2-3: تطور اليد العاملة لمؤسسة "سيم"

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
المستخدمين	654	579	622	699	859	973	1089	1036	1200	1270

المصدر: وثائق من مصلحة المالية .

كما نجد أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها سواء خارجها أو داخلها و هذا الاكتساب أكثر خبرة وكسب المعلومات للرفع من الإنتاجية.

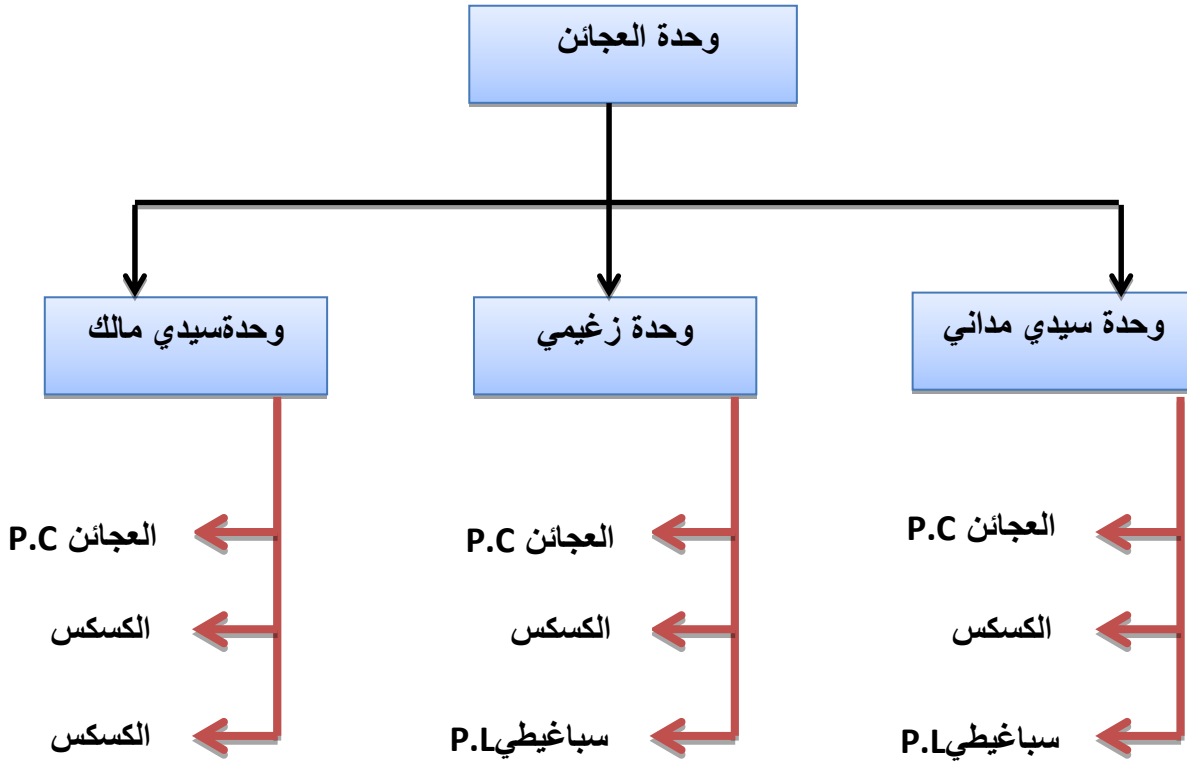
الفرع الثاني: تقييم الوحدة المعنية بالدراسة (وحدة العجائن).

نظرا للوحدات المتعددة داخل مجمع سيم أردنا تسليط الدراسة على هذه الوحدات وهي وحدة العجائن الغذائية، حيث أن سنتطرق إلى تعريف هذه الأخيرة ثم نقوم بعرض هيكلها.

أولاً: تعريف مؤسسة المطحنة الصناعية المتيجة "SIM" وحدة عين للدقلى: تم إنشاء وحدة العجائن سنة 2000 وهي تعتبر من أنشط وحدات المجمع بحيث تتمتع بطاقة إنتاجية 320 طن يوميا متوقعة و100 طن حقيقية من العجائن الطويلة والقصيرة، و 120 طن متوقعة و 100 طن حقيقية يوميا من الكسكس التي أضافته سنة 2001

عموما فإن نشاط الوحدة يقوم على أساس تحويل الدقيق والطحين إلى عجائن غذائية منها: الكسكس، عجائن طويلة، عجائن قصيرة منها: صغيرة الحجم ومتوسطة وكبيرة .
بالإضافة إلى وجود 4 مخازن سعة كل مخزن تصل إلى 2000 طن
الهيكل التنظيمي لوحدة العجائن:

الشكل رقم 2-4: الهيكل التنظيمي لوحدة العجائن



المصدر: الوثائق من مصلحة الإدارة

المبحث الثاني: الطريقة والمنهجية وإجراءات الدراسة

قبل الشروع في تحليل نتائج الاستبيان ومحاولة إثبات تأثير الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية، يجب أولاً توضيح منهجية الدراسة والطريقة المعتمد عليها لجمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح عينة الدراسة المختارة وكذا عرض نموذج الدراسة ثم التعرف على مختلف أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في هذه الدراسة .

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجالات الدراسة، ثم إلى أدوات الدراسة، وأخيراً إلى عينة ونموذج الدراسة .

الفرع الأول: مجالات الدراسة

تمت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية في مؤسسة المطحنة الصناعية المتيجة "سيم" والتي تقع في المنطقة الصناعية بعين الدفلى .
- **المجال الزمني:** فرضت الظروف وطبيعة الموضوع إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة العجائن "سيم" لمدة ثلاثة أشهر وذلك ابتداء من 4 فيفري 2019 إلى غاية 4 أفريل 2019 وكانت هذه المدة كافية للتعرف على المؤسسة وجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.
- **المجال البشري:** هو مجموعة الأفراد العاملين بمؤسسة العجائن "سيم"، الممثلين لوحدات العينة.
- **المجال المفاهيم:** استخدمنا مجموعة من المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة الميدانية وتحديدًا في قائمة الاستبيان، ومن بين المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية:

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

من خلال إجراءنا للدراسة الميدانية استعملنا الأدوات التالية لجمع البيانات والمعلومات:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أو المقابلة¹، وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة غير المشاركة حيث يقوم الباحث بمراقبة أحداث الظاهرة دون أن يشارك أفرادها بالدور الذي يقومون به²؛ وبهذا الصدد اعتمدنا على الملاحظة أثناء زيارتنا الاستطلاعية للمطحنة الصناعية المتيجة "سيم" من خلال تنقلنا بين مختلف المديریات والمصالح التي تحتويها بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب.

¹ - رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008، ص: 218.

² - رحيم بونس كرو العزاوي، "منهج البحث العلمي"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص: 151.

- **المقابلة الشخصية:** تعرف على أنها عبارة عن المحادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف بحثه¹، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا استعملنا المقابلة المفتوحة التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة²، وذلك من خلال تحدثنا مع مختلف مصالح المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة.

- **الاستبيان:** هو أحد وسائل جمع المعلومات حول موضوع البحث عن طريق استمارة معينة معدة من قبل الباحث تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها الباحث³، وتسمح بمعالجة العينات الكبرى، وتحديد العلاقة الإحصائية أو المقارنة العادية .

وقد قمنا باستخدام الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات ملائمة لموضوع البحث، وتم بناء استمارة الأسئلة على أساس فرضيات الدراسة، وكانت صياغة الأسئلة حسب نموذج لكارتر ذو خمس درجات (موافق جدا، موافق محايد، غير موافق، غير موافق جدا) .

وقد مرت عملية صياغة وتطوير الاستبيان بعدة مراحل حتى وصل إلى شكله النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم عرضه بشكل أولي على الأستاذة المشرفة، ثم على بعض الأساتذة المختصين وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان، وفي ضوء آرائهم وبمراجعة الأستاذة المشرفة قمنا بحذف وتعديل العبارات وإعادة صياغة بعضها لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة، وقد أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على قسمين هما:

القسم الأول:

ويتمثل في أسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديموغرافية وبعض الأسئلة الأخرى (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهنية والخبرة المهنية).

القسم الثاني:

أما القسم الثاني فهو عبارة عن محاور الدراسة والتي تتمثل في محورين، حيث اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل وهو الكفاءات البشرية، ، بدد (08 فقرات).
أما المحور الثاني يمثل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، واشتمل هذا المحور (09 فقرات).
والمحور الثالث يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويحتوي هذا المحور على (07 فقرات).

¹ عامر قندلجي، "مهارات البحث العلمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص: 82.

² الشريف عبد الله محمد، "مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية"، مؤسسة الثقافة، الاسكندرية (مصر)، 2008، ص: 129، 130.

³ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة (فلسطين)، 2010، ص: 61.

المطلب الثاني: عينة ونموذج الدراسة

لإجراء أي دراسة ميدانية يجب تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة كما ذكرنا سابقا في المجال البشري من كل العاملين بمؤسسة السابقة ذكر.

- عينة الدراسة: إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لجميع مفردات أو العناصر المكونة لتمتع البحث تمثيلا صادقا وعادلا،¹ ولقد كانت عينتنا اختيارية شملت جميع عمال لمؤسسة العجائن " سيم " ، والعدد الذي تكونت منه عينتنا تمثله النسبة المئوية 10% من مجموع عمال مؤسسة العجائن " سيم " الذين يقدر ب عامل وهو ما يجعل عينتنا تتكون من عامل. تم توزيع قائمة استبيان على مستوى المؤسسة، وتم استرجاع قائمة فيما لم تسترجع قائمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول:

جدول رقم 2-4: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان		الاستبيان
العدد	النسبة %	
40	100	عدد الاستبيانات الموزعة
33	82.5	عدد الاستبيانات المسترجعة
7	17.5	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
0	0	عدد الاستبيانات غير الصالحة
33	82.5	عدد استبيانات المعتمد عليها

المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول في الأعلى نلاحظ استمارات غير المسترجعة للدراسة تمثلها النسبة 17.5% وسبب أن بعض عمال المؤسسة لم يجيبوا على الاستمارة بجدية ومصداقية؛ واعتمدنا على استمارة أي لنخضعها للدراسة الإحصائية.

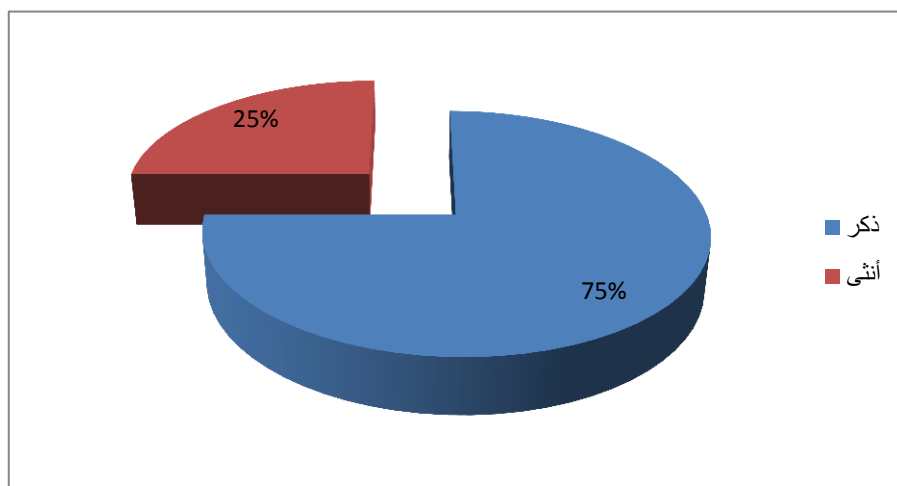
¹ - حسين محمد جواد الجبوري، "منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية"، مؤسسة دار الصادق الثقافية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2013، ص:125.

المبحث الثالث : التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي

نشير إلى أن جميع البيانات التي تم تبويبها باستخدام برنامج Excel والذي يعتبر مصدر لكافة الجداول التي تضمنت النسب المئوية وكذا الإشكال البيانية المرافقة.

الشكل رقم 2-5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس :



المصدر: من اعداد الطالبين.

من خلال الجدول والشكل تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور وبلغ عددهم 30 بنسبة 75 بالمئة وهي النسبة الكبيرة في المؤسسة مقارنة بنسبة الإناث إذا أن هناك مجموعة كبيرة من الذكور في مجال الإنتاج وعلى مستوى المطحنة .

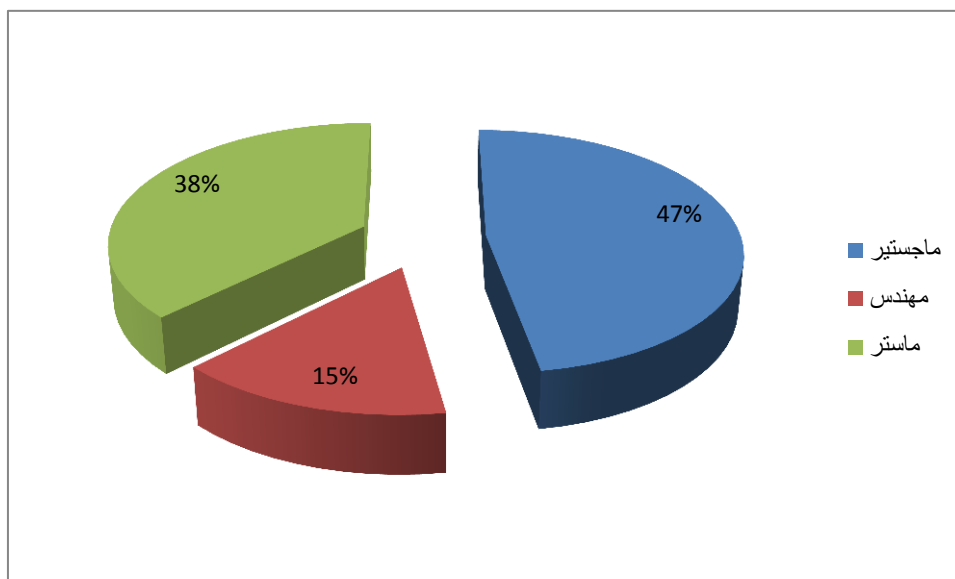
الجدول رقم 2-5: توزيع أفراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	16	40,0
من 30-45	21	52,5
أكثر من 45 سنة	3	7,5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبين.

من خلال الجدول والشكل تبين لنا ان أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-45 سنة وبلغ عددهم 21 بنسبة 52.5 بالمئة.

الشكل رقم 2-6: توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي :



المصدر: من اعداد الطالبين.

من خلال الجدول والشكل تبين لنا ان أغلبية أفراد العينة حاصلين على شهادة ماجستير وبلغ عددهم 19 بنسبة 47.5 بالمئة .

جدول رقم 2-6: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي :

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
إدارة أعمال	4	10,0
تسويق	9	22,5
محاسبة ومالية	12	30,0
أخرى	15	37,5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبين .

من خلال الجدول والشكل تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم تخصصات أخرى وبلغ عددهم 15 بنسبة 37.5 بالمئة.

جدول رقم 2-7: توزيع أفراد العينة حسب التجربة العلمية :

التجربة العملية	التكرار	النسبة
أقل من سنة	3	7,5
من 1-5	23	57,5
أكثر من 5	14	35,0
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبين.

معامل ألفا كرونباخ

يستخدم معمل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والنسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي 50%.

والجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الجدول رقم 2-8: معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
24	85.9

والجدولين يبينان معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ، حيث بلغ نسبة 85.9% وهي نسبة جيدة إحصائيا. تعني نسبة ثبات الدراسة أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فانهم سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.

بغرض تيسير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس للإجابات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة، وأوزان الإجابات على النحو الآتي:

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كمايلي:

الجدول رقم 2-9: تحديد إتجاه

الإتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1-1,79
غير موافق	من 1,80-2,59
محايد	من 2,60-3,39
موافق	من 3,40-4,19
موافق بشدة	من 4,20-5

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول : الكفاءات البشرية

الجدول رقم 2-10: يمثل نتائج المحور الأول

الإتجاه	الإلتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	0,94868	3,8500	10	19	6	5		الكفاءة البشرية في مؤسستكم هي مورد نادر ومتميز
			25,0	47,5	15,0	12,5		
محايد	1,21423	3,2500	8	10	7	14	1	الترقية بالمؤسسة تعتمد على الإنجازات الفردية
			20,0	25,0	17,5	35,0	2,5	
موافق	0,92819	4,1000	14	21		5		تعطى مؤسستكم اهمية للمؤهل العلمي والخبرة عند التوظيف
			35,0	52,5		12,5		
موافق	0,74936	4,0500	3	9	27	1	3	الترقية بالمؤسسة تعتمد على الإنجازات الفردية
			7,5	22,5	67,5	2,5	7,5	
موافق	0,78283	4,0500	3	10	25	2	3	تشمل الحوافز المالية جزء كبير من دخل الأفراد
			7,5	25,0	62,5	5,0	7,5	
موافق	0,85335	3,8000	5	6	25	4	5	يهتم الموظفين بالحوافز غير المالية بشكل أكبر
			12,5	15,0	62,5	10,0	12,5	
موافق	0,50637	4,5000	20	20				يقدم نظام التقييم المتبع في

بشدة			50,0	50,0				المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم.
موافق	0,82858	4,3250	2	20	15	3	2	يوجد تكوين مستمر للكفاءات
بشدة			5,0	50,0	37,5	7,5	5,0	العاملة في المؤسسة
موافق	0,53438	3,9906						المتوسط العام

يظهر الجدول آراء أفراد العينة فمن خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور المقدر ب3.99 وإنحراف المعياري المقدر ب0.534 واتجاه العينة بالموافقة، تبين أن هناك كفاءات بشرية في المؤسسة عالية المستوى تتطلب بعض التكوين والتحفيز لرفقي بها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم:2-11: يمثل نتائج المحور الثاني

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه						
									التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
									التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لدى المؤسسة تصور واضح حول الميزة التنافسية	4	10,0	3	7,5	23	57,5	10	25,0						
	4	10,0	3	7,5	23	57,5	10	25,0						
يؤدي العاملون المهام بمهارة عالية	4	10,0	2	5,0	24	60,0	10	25,0						
	4	10,0	2	5,0	24	60,0	10	25,0						
طبيعة التحفيزات تسمح بتحقيق الميزة التنافسية	2	5,0	8	20,0	24	60,0	6	15,0						
	2	5,0	8	20,0	24	60,0	6	15,0						
التطوير والتدريب من أولويات المؤسسة	5	12,5	3	7,5	20	50,0	12	30,0						
	5	12,5	3	7,5	20	50,0	12	30,0						
تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية بالمؤسسة	4	10,0	10	25,0	18	45,0	4	10,0						
	4	10,0	10	25,0	18	45,0	4	10,0						
تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها	7	17,5	6	15,0	26	65,0	1	2,5						
	7	17,5	6	15,0	26	65,0	1	2,5						
تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في	4	10,0	3	7,5	25	62,5	8	20,0						
	4	10,0	3	7,5	25	62,5	8	20,0						

							السوق من خلال تقديم مواصفات إنتاج المنافسين
موافق	0,6385 1	3,9500	5 12,5	30 75,0	3 7,5	2 5,0	تعمل المؤسسة دائما على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بمؤسسات المنافسين.
موافق	0,9306 0	3,8250	8 20,0	23 57,5	3 7,5	6 15,0	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية
موافق	0,5066 7	3,8028					المتوسط العام

يظهر الجدول آراء أفراد العينة فمن خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور المقدر ب3.80 وإنحراف المعياري المقدر ب0.506 وإتجاه العينة بالموافقة، تبين أن هناك ميزة تنافسية من خلال جودة منتجات المؤسسة والإبداع والتطوير والإبتكار في المؤسسة .

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث : الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

الجدول رقم 2-12 : يمثل نتائج المحور الثالث

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
			بشدة	بشدة		موافق	موافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0,7472 2	3,8250	6 15,0	23 57,5	9 22,5	2 5,0		حققت الكفاءات البشرية تغيرا للمؤسسة
موافق بشدة	0,7506 4	4,2750	16 40,0	21 52,5	1 2,5	2 5,0		تقدم المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية وجودة مالية
موافق	0,8316 6	3,7750	6 15,0	23 57,5	7 17,5	4 10,0		الميزة التنافسية في المؤسسة مرده الكفاءات البشرية
موافق	0,7089 2	3,9000	6 15,0	26 65,0	6 15,0	2 5,0		الميزة التنافسية في المؤسسة مرده التقنيات الحديثة
موافق	0,8770 6	4,0000	11 27,5	22 55,0	3 7,5	4 10,0		ترتبط قوة المؤسسة بحجم مبيعات المؤسسة
موافق	1,0833	3,4250	4	21	5	8	2	ترتبط سياسة الأجور في

	8		10,0	52,5	12,5	20,0	5,0	المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين
موافق	0,7089	3,6000	1	26	9	4		تستخدم المؤسسة أدوات جديدة للتحكم في جودة منتجاتها
	2		2,5	65,0	22,5	10,0		
موافق	0,3991	3,8286						المتوسط العام
	1							

يظهر الجدول آراء أفراد العينة فمن خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور المقدر ب3.82 وإنحراف المعياري المقدر ب0.399 واتجاه العينة بالموافقة، تبين أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية فكل منها تكمل الأخرى .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و مناقشتها

لإختبار الفرضيات لعينة واحدة **one-sample t-test** للحكم على معنوية الفروق بين متوسط العينة وقيمة ثابتة محددة سابقا ويقوم برنامج **SPSS** بحساب اختبار **t** للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة وبين متوسط مجتمع .

ولإختبار الفرضيات باستخدام إختبار الإشارة يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- **H0**: الفرضية الصفرية
 - **H1**: الفرضية البديلة
 - إذا كانت **sig** أكبر من **0,05** نقبل الفرضية **H0**
 - أما إذا كانت **sig** أقل من **0,05** نرفض الفرضية **H0** ونقبل **H1**
- إختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الصفرية :

لا تعتمد مؤسسة سيم لخلق التميز على التسيير الفعال للمعارف المتوفرة في المؤسسة القائمة على المورد البشري بصفته وحده الذي يمتلك المعارف التي تشكل هذا التميز والقدرة على الإبداع.

الفرضية البديلة :

تعتمد مؤسسة سيم لخلق التميز على التسيير الفعال للمعارف المتوفرة في المؤسسة القائمة على المورد البشري بصفته وحده الذي يمتلك المعارف التي تشكل هذا التميز والقدرة على الإبداع.

جدول رقم 2-13: يمثل الفرضية الاولى

الفرضية	قيمة T	Sig.الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي
1	60.67	0,000	3.82

المصدر : من إعداد الطالبين

ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 الفرضية البديلة.

إختبار الفرضية الثانية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

جدول رقم 2-14: يمثل العلاقة الإحصائية بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد	القيمة الإحتمالية sig
الكفاءات البشرية والميزة التنافسية	0.608	0.780	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أنه توجد علاقة إرتباط جيدة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية . أي كفاءات البشرية. تؤثر بنسبة 60.8% على الميزة التنافسية . من حجم العينة والمعادلة التالية تعبر عن العلاقة :

$$Y=0.864+0.822 X$$

Y = الكفاءات البشرية

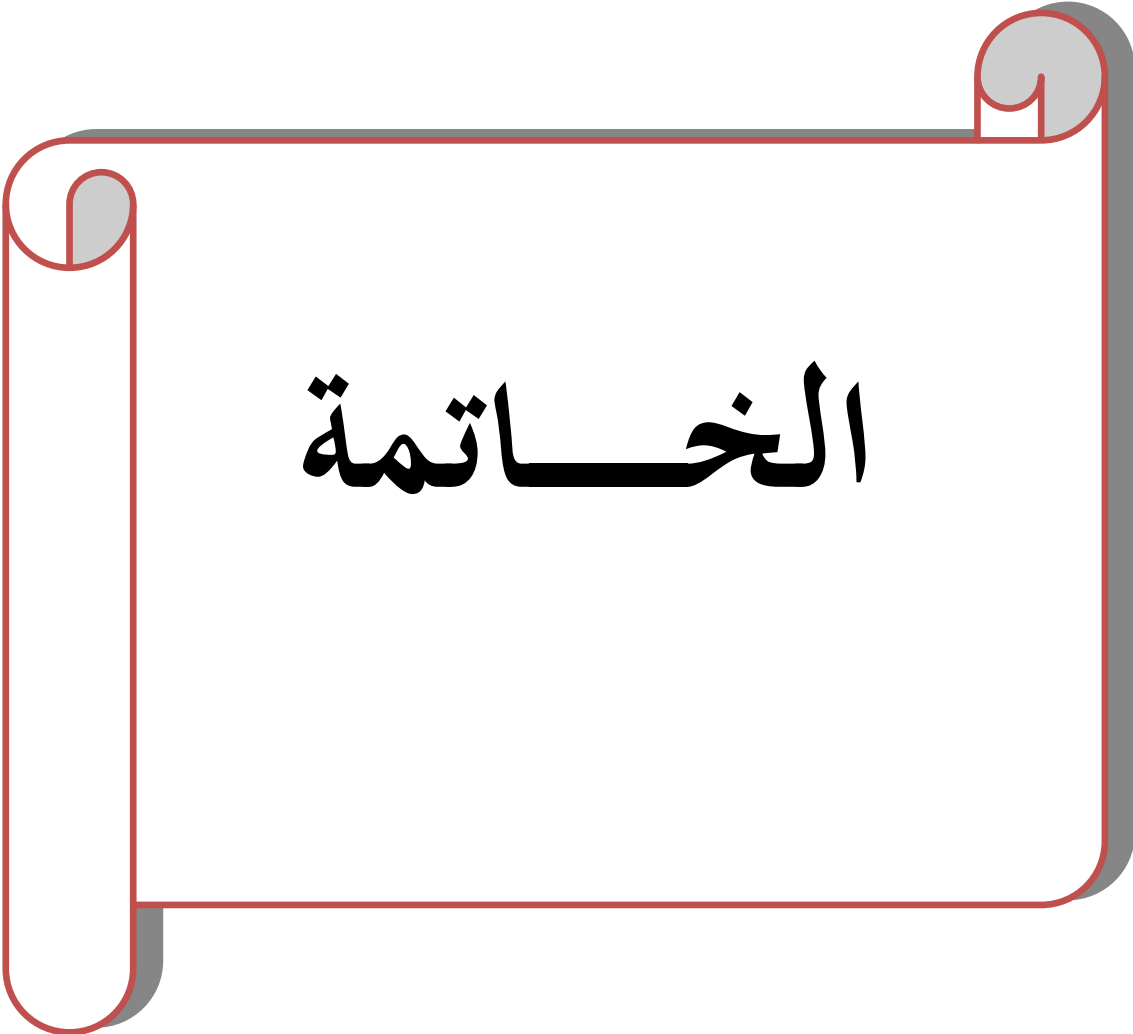
X = الميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية حيث قمنا بتقديم دراسة عامة حول المطحنة الصناعية المتيجة " سيم " من تعريف ومهام وموارد المؤسسة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه، بالإضافة إلى استعراض واقع الكفاءات البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة، حيث لجأنا في جمع البيانات والمعلومات إلى الملاحظة والمقابلة.

ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة الميدانية المتمثل في دراسة العلاقة التآثرية بين الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بصياغة 24 سؤال وفق مقياس لكارتر الخماسي، وتم توزيع قائمة الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 40 عامل في المؤسسة، لكن تم الاعتماد على 33 استبيان فقط لكون الآخرين غير صالحين للدراسة.

بعد استرجاع القوائم تمكنا من الحصول على البيانات قمنا بتفريغها وتحليلها باستعمال برنامج SPSS وذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ وغيرها، كما تحصلنا على نتائج متنوعة من الاختبارات السابقة حيث توصلنا إلى صدق الفرضية الرئيسية وصحة الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة.



الخاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الذي عرضناه من خلال فصلين، يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية تعاني اليوم من ضغوط المنافسة العالمية وخاصة بعد تحرير التجارة الدولية وانضمام الجزائر لها، فقد أدى ذلك إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات، وبالتالي فعلى المؤسسات الجزائرية حتى تضمن استمرار والبقاء في ظل محيط عالي التنافسية والوصول إلى التميز، أن تعتمد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف، وبالتالي فعليها البحث عن المورد الذي يستطيع تحقيق الميزة التنافسية لها، وتعتبر الكفاءات البشرية احد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة فهي من العناصر المهمة التي ينبغي إدارة البشرية وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية.

ومنه فان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تعطي أهمية اكبر للعنصر البشري انطلاقا من تامين كفاءتها من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج ايجابي، وما يترتب عنه من توقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية، باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق توقع استراتيجي واندماج حقيقي في اقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة.

- نتائج اختبار الفرضيات: 1

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة قد تمكنا من اختبارها سواء بالنفي أو الإثبات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

بداية بالفرضية الأولى التي تتمحور حول تعتمد المطحنة الصناعية المتيجة "سيم" لخلق التميز على التسيير الفعال للمعارف المتوفرة في المؤسسة، القائمة على المورد البشري بصفته وحده الذي يمتلك المعارف التي تشكل هذا التميز، والقدرة على الإبداع، فقد تم إثباتا من خلال الفصل الثاني، حيث أصبحت المطحنة الصناعية المتيجة "سيم" تولي أهمية كبيرة لكفاءاتها وبطريقة تسييرها، بسبب إدراكها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، وإدراكها لأهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفرضية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات البشرية وأبعاد الميزة التنافسية لدى المطحنة الصناعية المتبعة "سيم" فقد تم إثباتها من خلال الفصل الثاني من الدراسة، حيث توضح النتائج التي تم التوصل إليها أن: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات والميزة التنافسية وأبعاد الميزة التنافسية حيث أن المؤسسة تهدف من خلال جذب الكفاءات المتميزة لتلبية متطلبات الزبائن ومواكبة تغيرات أذواقهم والحرص على تقديم المنتجات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين. تسعى دائما لتقديم أفضل المنتجات للمحافظة على ثقة زبائنهم.

2- نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصلين يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

2.1- نتائج الدراسة النظرية:

ضمن تحليلنا في الفصل الأول النظري المرتكز على مدخل إلى الميزة التنافسية، عموميات حول الكفاءات البشرية ومساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، توصلنا إلى النتائج التالية:

إن الوضعية التنافسية المناسبة للمؤسسة ترجع إلى مدى اعتمادها لميزة تنافسية ناجحة ويتوقف نجاح هذه الميزة التنافسية على مدى اختيار المؤسسة للمصادر المناسبة في صنع هذه الميزة مع مراعاة خصوصيات محيطها الذي تعمل فيه ومدى ملائمة هذه الميزة التنافسية لظروفها الداخلية وإجراء تقييمات وبعض التعديلات لهذه الميزة وفقا للتغيرات التي تتوافق معها.

الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لزبائنهم سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتج أو مرونة عملياتها مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها نظرا لاتساع مجالها وتطورها المستمر، فهي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والسائدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، العمل الناجح يقوم على آليات التعاون ما بين الكفاءات ولا يرتبط بفرد واحد.

أصبح تحقيق الميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وإنما الحاجة إلى موارد بشرية ذات الكفاءة العالية ولما تتميز به من قدرات ومهارات القادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى.

للوصول إلى ميزة تنافسية في توفر الكفاءات المطلوبة يجب تمييزها بخصائص معينة والتركيز على المؤشرات اللازمة لذلك ومحاولة المحافظة على هذه الكفاءات عن طريق صيانتها بالشروط اللازمة.

الكفاءات البشرية تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

2.2- نتائج الدراسة الميدانية

في إطار تحليلنا في الفصل الثاني للجزء التطبيقي من الدراسة المرتكزة على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المطحنة الصناعية المتبعة "سيم"، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بكفاءات البشرية وما يتوفر لديها من إدارات وكفاءات عالية التأهيل، وسعي كثير من المؤسسات لاستقطابها.
 - تتطلع المطحنة الصناعية المتبعة "سيم" انطلاقا من أهدافها إلى رفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
 - تساهم الكفاءات البشرية في المطحنة الصناعية المتبعة "سيم" بنسبة معتبرة في تعزيز المركز التنافسي مع ربط عامل السعر والجودة، حيث تعد من أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.
 - يستفيد عدد كبير من العاملين بالمؤسسة من الالتحاق بدورات تكوينية متنوعة ومتعددة ومتكررة، تساهم في تحسين معارفهم ومهاراتهم وقدرتهم، بغرض تحسين أدائهم والوصول إلى أداء المتميز.
 - تعتمد اغلب استثمارات المطحنة الصناعية المتبعة "سيم" على طاقتها البشرية، ومعدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها كما تتميز اغلب نشاطاتها في كون مشاريع محددة بفترة زمنية.
- بعد تحليلنا لقائمة الاستبيان واختبار الفرضيات يمكن تقديم النتائج التالية
- يوجد ارتباط بين كل فقرة ومحورها، كما أن كل المتغيرات معنوية إحصائيا حيث كان معامل بيرسون يتراوح ما بين 4.0 و 9.0، وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

- أداة الدراسة التي تتمثل في الاستبيان تتميز بالثبات حيث كان معامل ألفا كرونباخ يقدر ب 0.859 وبثبات يقدر ب 971.0 هذا يعني أننا إذا وزعنا الاستبيان على عينة أخرى من نفس اتمع وبنفس حجم العينة فان النتائج تكون مقارنة للنتائج التي تحصلنا عليها وذلك باحتمال 971.0.
- من خلال تحليل للمعلومات الشخصية نجد أن الفئة المعنية بالبحث تتكون اغلبها من ذكور، شباب، متعلم، ذو خبرات تقل عن 10 سنوات؛
- معظم أفراد العينة كان اتجاههم في الأجوبة على أسئلة الاستبيان نحو موافق؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات البشرية وأبعاد الميزة التنافسية لدى مؤسسة مؤسسة المطحنة الصناعية المتبعة "سيم".

3- الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات وهي:

- على المؤسسات الاقتصادية التركيز بنسبة كبيرة على مواردها البشرية الكفؤة لتعزيز مراكزهم التنافسية.
- يجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية للاستثمار وتنمية القدرات والمهارات والمعارف البشرية، من خلال اعتماد الإجراءات الملائمة التي تضمن العطاء الجيد للأفراد، وتحسين التعامل مع الكفاءات باعتباره رأس مال فكري ومعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- على المؤسسات بناء كفاءات الموارد البشرية من خلال جذب ودمج الأفراد المتميزين، وتنمية الخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتسهيل حرية انتشار وانتقال والتشارك في المعلومات والمهارات والمعارف والخبرات الجديدة بين الأفراد.
- يستوجب على المؤسسة استقطاب الكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها بما يؤثر في نظام قيمتها، واتجاهها ودافعيتها بما يحقق النجاح للمؤسسة ومنه الميزة التنافسية، حيث تلعب الكفاءات البشرية دورا مهما في نجاح المؤسسة، باعتبارها احد دعائم النجاح والتطور لما يتميز عن غيره من الموارد من قوة ذهنية ومهارة فكرية وإبداعية.
- ضرورة توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير ولأداء العمل على أحسن وجه.
- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتهم وطاقتهم البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

- الاهتمام أكثر بالكفاءات الجماعية التي تتشكل بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، وروح التعاون، والتي يصعب تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.
- يجب أن تعمل المؤسسة على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات، والقيم والسلوكيات، ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار، خاصة تلك التي تتوافق طموحاتها مع احتياجات المؤسسة وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة.

4- آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من إن انجاز هذه الدراسة ومعالجة إشكالياتها ووصلنا للنتائج المشار إليها فقد ظهرت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي:

- دور الكفاءات البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.
- الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات.
- دور إدارة المعرفة والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- اثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب :

1. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. حسين محمد جواد الجبوري، "منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية"، مؤسسة دار الصادق الثقافية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2013.
3. رحيم يونس كرو العزاوي، "منهج البحث العلمي"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
4. رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008.
5. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة (فلسطين)، 2010.
6. الشريف عبد الله محمد، "مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية"، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية (مصر)، 2008.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن).
8. الطيب الداوي، "مداخلة بعنوان: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة بسكرة، بدون سنة نشر.
9. عامر قندلجي، "مهارات البحث العلمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن) 2002.
10. محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2012.
11. معالي فهيمة حير، "تظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة (مصر) 2002.
12. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، المؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2005.

❖ المذكرات:

1. أميرة مختاري، ياسمينة بن عاشور، "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالة موبليس - فرع ولاية بسكرة -"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
2. سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

3. طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2014.
4. عبد الحكيم جربي، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدا للصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 2013.
5. عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007.
6. فراس عبد القادر غفير، "دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 2015.
7. محمد جوبر، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2012.
8. هاجر مصباحي، رقية شيخة، "أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود-"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2010.

❖ المجالات:

1. الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007.
2. قيس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، "تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية - بغداد-"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 49، جامعة بغداد، 2016.
3. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2010.

❖ الملتقيات:

1. الحاج مداح عرابي، "مداخلة بعنوان: البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.
2. عبد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-01 مارس 2004.
3. فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبايلي، "مداخلة بعنوان: دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 22-32 فيفري 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bernard glam baud, « **Si la GRH etait de la gestion** », editions Dunod, paris, 2002.
2. Jean-Claude Ta rondeau, Christine Huttin, « **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**», éditions Vuiber, Paris, 2001.
3. Marcel Coté, Marie-Claire Malo, « **la gestion stratégique: une approche fondamentale** .», Gaétan Morin édition, canada, 2002.
4. Michael Porter, « **competitive Advantage-creating and sustaining superior performance** », New York, The free Press, 1985.
5. Michael Porter, « **la concurrence selon porter** », éditions village mondial, paris, 1999.
6. Michael Porter, « **la concurrence selon porter** », éditions village mondial, paris, 1999.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استمارة استبيان

السيد المدير المحترم : تحية طيبة وبعد:

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لآراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية " سيم " / بولاية عين الدفلى. وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد الاغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، مع العلم بان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون ضرورة لذكر الاسم.

مع التقدير...

- 1- نامل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات اولا ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- 2- ليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة ، فنحن نطلب راىكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 4- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (x) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلا.

إشراف الأستاذة:

د. ف/ بكدي

إعداد الطلبة:

ك. بن مبارك عبدالقادر

ك. بن عتصمان عبد الهادي

السنة الجامعية 2019/2018

قائمة الملاحق:

أولا : البيانات الشخصية :

1- النوع الإجتماعي أنثى ذكر

2- السن أقل من 30 سنة 30 سنة - 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المستوى العلمي ماجستير مهندس ماستر

4- التخصص العلمي :

إدارة أعمال تسويق محاسبة ومالية أخرى

5- التجربة العملية :

أقل من سنة من سنة - 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

ثانيا: الكفاءات البشرية :

الرتب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الكفاءة البشرية في مؤسستكم هي مورد نادر ومتميز					
2	تم إكتساب طاقات بشرية لمؤسستكم					
3	تعطى مؤسستكم اهمية للمؤهل العلمي والخبرة عند التوظيف					
4	الترقية بالمؤسسة تعتمد على الإنجازات الفردية					
5	تشمل الحوافز المالية جزء كبير من دخل الأفراد					
6	يهتم الموظفون بالحوافز غير المالية بشكل أكبر					
7	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم.					
8	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة					

ثالثا: الميزة التنافسية				
				1 لدى المؤسسة تصور واضح حول الميزة التنافسية
				2 يؤدي العاملون المهام بمهارة عالية
				3 طبيعة التحفيزات تسمح بتحقيق الميزة التنافسية
				4 التطوير والتدريب من أولويات المؤسسة
				5 تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية بالمؤسسة
				6 تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها
				7 تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم مواصفات انتاج المنافسين
				8 تعمل المؤسسة دائما على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بمؤسسات المنافسين.
				9 تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية
رابعا: الكفاءات البشرية والميزة التنافسية				
				1 حققت الكفاءات البشرية تغيرا للمؤسسة
				2 تقدم المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية وجودة مالية
				3 الميزة التنافسية في المؤسسة مرده الكفاءات البشرية
				4 الميزة التنافسية في المؤسسة مرده التقنيات الحديثة
				5 ترتبط قوة المؤسسة بحجم مبيعات المؤسسة
				6 ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين
				7 تستخدم المؤسسة أدوات جديدة للتحكم في جودة منتجاتها

برأيك كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسستكم

.....

الملحق 2

Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
الجنس	40	0	1,2500	1,0000	,43853	,192	1,00	2,00
السن	40	0	1,6750	2,0000	,61550	,379	1,00	3,00
المستوى	40	0	1,9000	2,0000	,92819	,862	1,00	3,00
التخصص	40	0	2,9500	3,0000	1,01147	1,023	1,00	4,00
التجربة	40	0	2,2750	2,0000	,59861	,358	1,00	3,00
س1	40	0	3,8500	4,0000	,94868	,900	2,00	5,00
س2	40	0	3,2500	3,0000	1,21423	1,474	1,00	5,00
س3	40	0	4,1000	4,0000	,92819	,862	2,00	5,00
س4	40	0	4,0500	4,0000	,74936	,562	2,00	5,00
س5	40	0	4,0500	4,0000	,78283	,613	2,00	5,00
س6	40	0	3,8000	4,0000	,85335	,728	2,00	5,00
س7	40	0	4,5000	4,5000	,50637	,256	4,00	5,00
س8	40	0	4,3250	4,5000	,82858	,687	2,00	5,00
س9	40	0	3,9750	4,0000	,86194	,743	2,00	5,00
س10	40	0	4,0000	4,0000	,84732	,718	2,00	5,00
س11	40	0	3,8500	4,0000	,73554	,541	2,00	5,00
س12	40	0	3,9750	4,0000	,94699	,897	2,00	5,00
س13	40	0	3,2000	4,0000	1,22370	1,497	1,00	5,00
س14	40	0	3,5250	4,0000	,81610	,666	2,00	5,00
س15	40	0	3,9250	4,0000	,82858	,687	2,00	5,00
س16	40	0	3,9500	4,0000	,63851	,408	2,00	5,00

س17	40	0	3,8250	4,0000	,93060	,866	2,00	5,00
س18	40	0	3,8250	4,0000	,74722	,558	2,00	5,00
س19	40	0	4,2750	4,0000	,75064	,563	2,00	5,00
س20	40	0	3,7750	4,0000	,83166	,692	2,00	5,00
س21	40	0	3,9000	4,0000	,70892	,503	2,00	5,00
س22	40	0	4,0000	4,0000	,87706	,769	2,00	5,00
س23	40	0	3,4250	4,0000	1,08338	1,174	1,00	5,00
س24	40	0	3,6000	4,0000	,70892	,503	2,00	5,00

الملحق رقم 3

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	75,0	75,0	75,0
	أنثى	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 4

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل	16	40,0	40,0	40,0
	30-45 من	21	52,5	52,5	92,5
	سنة 45 من أكثر	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحلق رقم 5

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجستير	19	47,5	47,5	47,5
مهندس	6	15,0	15,0	62,5
ماستر	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المحلق رقم 6

التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعمال إدارة	4	10,0	10,0	10,0
تسويق	9	22,5	22,5	32,5
ومالية محاسبة	12	30,0	30,0	62,5
أخرى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	