



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان:

إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إعداد الطالبتين:

عبد الله محجابي وفاء

بن يوسف أميرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

معمر غداوية (.....- جامعة الجليلي بونعامة) رئيسا

سلمان فريحة (.....- جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا

صليحة حفيفي (..... - جامعة الجليلي بونعامة) ممتحننا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بسم الله الذي أرشدنا وهدانا ووافقنا لبلوغ ما كنا نصبوا إليه الذي أنار لي درب العلم لإنجاز هذا العمل، فالشكر والحمد لله وكفى والصلاة والسلام على خير عباده الذي اصطفى وعلى أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء اجمعين.

وبداية شكري وإهدائي إلى من أسماها غالي وقدرها عالي التي أفنت عمرها في التضحية والسهر على تربيته والتي أنارت حياتي بعدما أظلمت في وجهي والتي قدمت لي من العيش ما كفى ومن الدهر ما صفى، إلى منبع الحنان والعطاء إلى مثلي الأعلى ومصدر فخري إلى الذي مهما قدمت لأجلها فلن أرد لها ذرة من عطائها إلى *أمي الحنونة* أطل الله في عمرها.

إلى الذي طالما كان النافذة التي أتطلع من خلالها إلى الصبر والاحترام والعزيمة في مواجهة الحياة *أبي الكريم* رحمه الله عليه.

إلى من قضيت معهم طفولتي وسنين عمري إخواني وأخواتي الذين كانوا مصدر قوتي وسندي في الحياة إلى زوجي العزيز أطل الله في عمره، إلى والديه الكرمين حفظهم الله ورعاهم، إلى أخوان وأخوات زوجي حفظهم الله، إلى أستاذتي المحترمة الله في عمرها:

سلمان فريحة

إلى من شاركتني عملي هذا وقضيت معها أصعب الأوقات

رفيقتي وزميلتي: أميرة

إلى تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

وفاء

إهداء

إلى من جرع الكأس نار قطرة الحب

إلى من كلت أنامي له ليقدم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي لي مهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير "والدي العزيز"

إلى من أروضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب ويلسم الشفاء

إلى القلب الناصع البياض "والدتي الحبيبة"

إلى زوجي العزيز محمد الذي كان سندي الأول والأخير الذي كان يمدني بالطاقة الإيجابية والأمل

أنار الله دربه وسير أموره وأنعمه بالمال والبنين أطال الله في عمره.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة أبنائي فلذة أكبادي (لؤي، اياد، أنيا، إيلين، تيماء، إيليا)

الذين كانوا شعلة الأمل في الاستمرار والجهاد في هذه الحياة

وفقههم الله في حياتهم وأطال في أعمارهم

إلى "إيليا" التي رافقتني في أحشائي طيلة سهري على هذا العمل فكان خروجها الى الحياة مع توفيق في اكمال هذه الرسالة.

إلى كل باحث وطالب علم

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد.

شكر وتقدير

قال تعالى : " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل ، الآية 19 .

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى
(لئن شكرتم لأزيدنكم)

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، نتقدم بخالص شكرنا إلى:

أستاذتنا الفاضلة " سلمان فريحة" على قبولها الإشراف على هذا الدراسة، وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة رغم الظروف الصعبة، فجزاها الله عنا خيرا ورعاها وأطال عمرها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لقبول مذكرتنا، كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا بقسم علوم اقتصاد.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

الى جميع زملائنا وزميلاتنا في الدراسة

الى طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

دفعة 2022/2021

شكرا جزيلا



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة، اعتمدنا في دارستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى محورين، حيث يصب كل محور في فكرة من فرضيات الدراسة تم توزيعه في بنك الفلاحة وتنمية الريفية بمليانة (واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss v23. وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير أن لإدارة الكفاءات تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، الميزة التنافسية، التسيير، تنمية الكفاءات.

Abstract :

This study aims to reveal the impact of managing competencies in achieving competitive advantage in the Bank of Agriculture. In our study, we relied on a questionnaire that included a set of questions divided into two pillars. Each of the pillars of the study focuses on an idea distributed in the Bank of Light and Rural Development in Milan (and we relied in the analysis of the questionnaire on the spssv23 program. This study finally found that competency management has a positive and statistically significant impact on the achievement of competitive advantage.

Keywords : *Managing competencies. Competitive advantage. management. Development of competencies*

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص (العربية /الأجنبية)
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والميزة التنافسية	
04	تمهيد
11-05	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات
07-05	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية وأنواعها
05	أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية
07-05	ثانياً: أنواع الكفاءات البشرية
09-07	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات
11-09	المطلب الثالث: أهمية إدارة الكفاءات ومقرباتها
10-09	أولاً: أهمية إدارة الكفاءات
11-10	ثانياً: مقربات إدارة الكفاءات
24-12	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
14-12	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
13-12	أولاً: مفهوم التنافسية
14-13	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية
15-14	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
15-14	أولاً: خصائص الميزة التنافسية
15	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
18-15	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
17-15	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
18-17	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

24-18	المطلب الرابع: إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
19-18	أولاً: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية
23-19	ثانياً: دور تنمية وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
24-23	ثالثاً: تقييم الكفاءات
31-25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية
27-25	المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية
29-27	المطلب الثاني: الدراسات الجزائرية
31-29	المطلب الثالث: مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة
32	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	
34	تمهيد الفصل
41-35	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة
36-35	المطلب الأول: نشأته ومهامه
36-35	المطلب الثاني: تعريف وكالة مليانة BADR269 وأهدافها
37-36	أولاً: التعريف بوكالة BADR269
38-37	ثانياً: أهداف الوكالة
41-38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة
59-42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة
45-42	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	أولاً: منهجية الدراسة المتبعة
42	ثانياً: حدود الدراسة
45-42	ثالثاً: مجتمع، عينة، متغيرات وأدوات الدراسة
45	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
59-45	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
51-45	أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
56-51	ثانياً: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
59-56	ثالثاً: اختبار الفرضيات
60	خلاصة
64-62	الخاتمة
69-66	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	31-29
02	جدول يوضح الاستبيان المسترد والملغى.	44-43
03	جدول يوضح مستويات تقييم التدرج الثنائي لسلم ليكرت.	44
04	جدول يوضح مقياس ألفا كرو نباخ.	45-44
05	جدول يوضح توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس.	45
06	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	46
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.	47
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سلم الدرجات	48
09	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية).	49
10	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	50
11	جدول يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الكفاءات.	53-51
12	جدول يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية.	55-54
13	جدول يوضح اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد.	57
14	جدول يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط.	58
15	جدول يوضح اختبار anova لمعاملات النموذج.	58

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	هرم إدارة الكفاءات	01
39	الهيكل التنظيمي للوكالة BADR269 بمليانة	02
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	05
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير سلم الدرجات	06
450	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية)	07
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74-71	استمارة الاستبيان	الملحق الأول
75	الهيكل التنظيمي للوكالة	الملحق الثاني
84-76	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي	الملحق الثالث

المقدمة

توطئة:

في ظل التطورات العالمية الحاصلة في المجال الاقتصادي فعلى المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنتظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، حيث ألزم المؤسسات إعطاء أهمية لرأس المال الفكري والموارد البشرية والكفاءات وهو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها ودرجة تقدمها ونموها. وفي ظل هذه التغيرات والظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية ضرورة حتمية وركيزة أساسية تعتمد عليها هذه المؤسسات وذلك من خلال تطوير مختلف أنشطتها التجارية وكفاءتها ومواردها البشرية من ابداع وابتكار وأساليب جديدة والاعتماد على تكنولوجيا وأساليب مادية متطورة وذلك قصد خلق ميزة تنافسية من ميزة التمايز إلى ميزة التكلفة اقل في تقديم خدماتها التي ترضي وتلبي رغبات الزبون، مما يؤشر بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها واكتساب أكبر قدر ممكن حصة سوقية في السوق وهذا ما يضمن بقائها واستمرارها وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها .

وأمام هذا الوضع تعتبر الكفاءات التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية. وأصبح التنافس بين المؤسسات هو امتلاك للكفاءات البشرية التي تتميز بالندرة والقادرة على خلق قيمة إضافية للمؤسسة وميزة تنافسية يصعب تقليدها في جميل المجالات.

ولقد اصبح تنمية وتطوير الكفاءات من الضروريات الحتمية التي يضمن بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال التدريب، التعليم، التكوين والتحفيز لهذه الكفاءات وتطوير مهاراتها وقدراتها تماشي مع التحولات الاقتصادية الحالية حيث ظهرت المقاربات المبنية على الكفاءات والتي أعطت توجهها استراتيجيا للمؤسسات في تسيير كفاءتها وتنميتها تماشيا مع التحولات الاقتصادية على مختلف مستويات المؤسسة الاقتصادية. فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة، الامر الذي يتطلب من المؤسسات تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها ومهارتها.

وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟ وتفرع عن هذه

الإشكالية عدة أسئلة فرعية وهي:

- * فيما تكمن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟ وماهي مصادرها؟
- * ماهي خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- * ما هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- * ما هو دور تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة:

- لإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضية التالية:
- * لإدارة الكفاءات دور مهم في تنمية وتقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة.
- * توجد علاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتتفرع إلى الفرضيات التالية:
- * يوجد أثر بين بعد تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.
- * يوجد أثر بين بعد تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

- * يكتسب الموضوع أهمية كونه يعالج احد أهم نظم التسيير ذات صلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التسيير الفعال ولمواردها وكفاءتها البشرية وتثمين المعرفة لدى كفاءتها الفردية والجماعية.
- * يسبب إهمال الكفاءات واعتبارها كموارد بشرية عادية وعدم إدراك المؤسسات لأهميتها في نقص مردوديتها وعلى عدم تحقيقها للميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

- فيما يخص المنهج المستخدم في الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال إعطاء مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي .

اعتمادا على الأدوات التالية:

- * الاعتماد على الاستبيان كأدوات لجمع البيانات .
- * الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

هيكل الدراسة:

- قسمنا الدراسة إلى قسمين الفصل الأول الجانب النظري والثاني الجانب التطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الكفاءات والميزة التنافسية والذي قسمناه في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والميزة التنافسية في حين تناولنا في المبحث الثاني إلى الدراسات العربية والأجنبية والمحلية أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى دراسة حالة بينك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة حيث تم تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المبحث الأول أما في المبحث الثاني اعتمدنا على الدراسة الميدانية وبناء استبيان .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات والميزة
التنافسية

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري ويرجع ذلك إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة ، وتعتبر إدارة الكفاءات من أهم المناهج الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات قصد بروزها وتطورها ومواكبتها للتطورات التي ظهرت في العالم المعاصر لذا اوجب على المؤسسات اهتمام بهذا المنهج الحديث وتطويره ويعتمد على تركيزها على الكفاءة و تطويرها، حيث أصبح اعتمادها في عملية التوظيف على الحصول الكفاءة الأفضل قصد بروزها وتسيير مؤسساتها أحسن تسيير وكسب اكبر قدر ممكن حصة سوقية في السوق ، حيث أن الكفاءات أصبحت هي الأساس لتحقيق الإبداع والنجاح ، فلا بد من استغلال الكفاءات واستخدامها في عملية التطوير والإبداع في المؤسسة ، فأغلب المؤسسات التي تنتهج وطبقت إدارة الكفاءات في تسييرها أصبحت تعتبر رائدة في السوق وأصبحت تحقق الإبداع والتميز في منتجاتها. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الوصول إطار عام لمفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات، حيث يتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هما:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

إن للكفاءات أهمية كبيرة في أي مؤسسة اقتصادية تسعى لتحقيق هدفها وتحقيق التمايز والميزة التنافسية عن باقي المنافسين ولهذا وجب عليها المحافظة على هاته الكفاءات وتطويرها وذلك من خلال تخصيص إدارة خاصة بها و سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الكفاءات والميزة التنافسية ودور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية وأنواعها:

تمثل الكفاءات عامل القوة وثروة حقيقية ومصدرا للتميز التي تسعى المنظمة والمؤسسة لتحقيقه بالتركيز على المورد البشري وذلك للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبه، فهو مادة وفكر وروح ومن هذا المنطلق سنحاول الإلمام بما يلي : ماهي الكفاءات البشرية ؟

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية

إن أقدم مفوه للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 هو مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تقترض معارف مبررة بصفة عامة.

هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة علمية وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحس.¹

و تعرف على أنها مجموع للاستعدادات والمعارف لدى الفرد في الميادين المختلفة².

كما عرفها D.collardyn الكفاءات على أنها " استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية او اجتماعية.³

كما عرفت الكفاءات بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين"⁴ .

ثانياً: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات المستوى الفردي والمستوى الجماعي وهي كالتالي:

01- الكفاءات الفردية:

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003، ص268.

² - د. محمود عبد الرحمن، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص63.

³ - Daniel pemartin , **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement management société** (EMS).paris,1999, p36

⁴ - يوسف بن شني ، امين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير

الموارد البشرية، جامعة خبضر بسكرة، 21.22 فيفري 2012، ص 05

هي مجموعة أبعاد أداء الملاحظة، حيث تتضمن، المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة¹.

ويعبر عنها MEDEF بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تملكها هي المسؤولة عن اكتشافها ونشيتها وتطويرها². فالكفاءات الفردية هي ميزة موجودة بالفرد تكون له القدرة على أداء عمله بشكل مميز وبشكل أفضل عن الآخرين، كما أن هذه القدرات المميزة للفرد يستعملها في وضعية مهنية معينة وهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أدائه لعمله فهي تلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي بالواقع³.

02- الكفاءات الجماعية

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم خبرة جماعيا فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد أكثر كفاءة وتعرف الكفاءة الجماعية قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر⁴.

03- الكفاءات الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة اعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال الموارد الداخلية الأصلية⁵.

¹ - محمد أمين سلامي، محمد امين مراكشي، اسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف)، مجلة معارف، 2019، ص 356

² - سماح صولح، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 86.

³ - وسام مهيبيل، دور تطوير وتسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية

الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، 2019 ص 247.

⁴ - رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية

الموارد البشرية، جامعة تبسة، 2015/2016، ص 19.

⁵ - بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 10

- وفق Leonard – Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر¹:
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة .
 - الأنظمة التقنية والمعارف.
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة²، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة. ويمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع وناذر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق تنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات

في الوقت الحالي يمكن الحكم بعدم وجود صعوبة في إدارة الموارد البشرية بكفاءة في ظل استخدام التقنيات الحديثة ولكن الإشكالية هي في إدارة كفاءة الموارد البشرية. لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية³.

وتجدر الملاحظة أن هناك العديد من التسميات التي تتناول إدارة الكفاءات والتي تتسم بنقص في إبراز الجانب العلمي لها وغموض مراحلها ، والشكل الموالي يبين هرم إدارة الكفاءات وما يصاحبها من مفاهيم مختلفة مثل تسيير الكفاءات ، إدارة الكفاءات ، الإدارة بالكفاءات⁴ .

¹ - بن جدو محمد أمين، المصدر نفسه ص 10

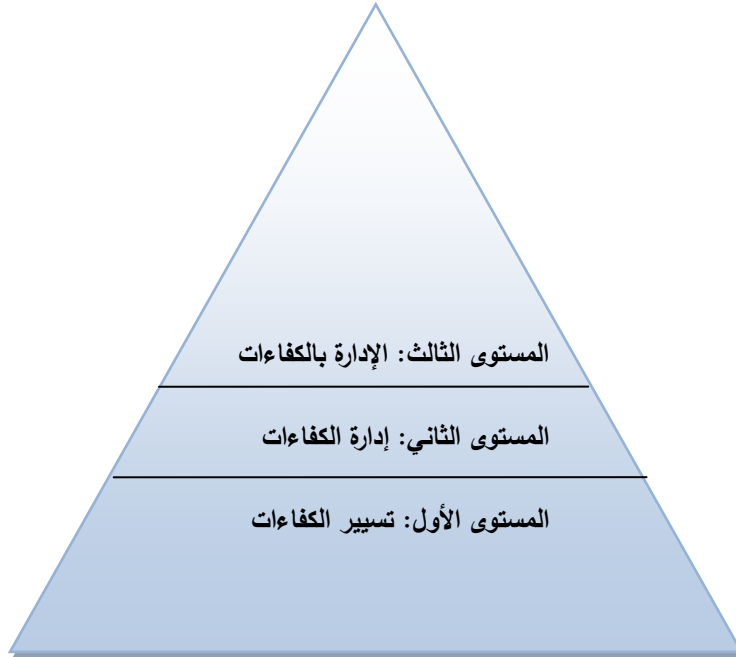
² - بن جدو محمد أمين، المصدر نفسه ص 11.

³ - عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة نوفمبر 2005، ص114.

⁴ - بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015/2014 ص 25

شكل (01): يمثل هرم إدارة الكفاءات



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مراجع سابقة

المستوى الأول: تسيير الكفاءات

وتعني مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد.

المستوى الثاني: إدارة الكفاءات

هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية. من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في المدى الطويل.

المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات

تتمثل في عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة وتنمية كفاءته بصفة مستمرة لتحقيق اداء متميز له وللمنظمة. وقد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات وهو¹ تلك الجهود والأنشطة التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتمنيها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المنظمة.

¹ - بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 26.

وتعرف كذلك بأنها مجموع من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.¹

- تعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين التوظيف والاختيار وغيرها وهو وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل أفقي وعمودي.² حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها واستراتيجيتها وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة ، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكثيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكثيف وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة. كما عرفها بوتاف BOTAF على أنها عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية وبضيف من خلال ذلك أن إدارة الكفاءات هي بعد يهدف إلى جمع بين التوظيف وتقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد الفعال لموظفيها.³ ومنه نستنتج أن إدارة الكفاءات بأنه مجموع الأدوات والإجراءات عن كيفية إدارة الموارد البشرية وكذا تسييرها في مؤسسة أو المنظمة والتي تعمل على تحسينها وتطويرها بغرض تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد والقريب.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الكفاءات ومقرباتها

أولاً: أهمية إدارة الكفاءات

أي مؤسسة أو منظمة بغرض بروزها ونجاحها في جميع أنشطتها الميدانية تحتاج إلى أشخاص مؤهلين بكفاءة وفعالية، وفي عالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من قبل فإن أهمية المورد البشري لا يمكن إهمالها، وتعتمد المنظمات على كفاءات الأفراد لزيادة العائد على استثماراتها، بالإضافة إلى استخدام الموارد التقنية والمادية. وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التركيز على الكفاءات اعتباراً من أحد أهم البنى التحتية لإدارة الكفاءات ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسباب تتعلق بالأمور المنظمة ومجموعة أخرى تتعلق بالعاملين أنفسهم:

¹ - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية-دراسة استقصائية، لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد08، جامعة يحيى فارس- المدينة، الجزائر، جوان2017، ص155.

² - Lou van beirendonck, "tous compétent le management des compétences dans l'entreprise", édition de Boeck, Belgique, 2006, pp (33-34).

³ - بن حدودي كوثر - بن شرقي أسيا، إدارة الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتنموية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2020-2021، ص06.

- أسباب تتعلق بالأمر المنظمة

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:¹

- طموح المنظمات في السوق لا يتم تحقيقها إلا من خلال قوى عمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.

- عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم قادت العديد من المنظمات إلى تحمل المسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة.

- ان وجود لغة موحدة وفهم موحد للكفاءات في المنظمة يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفعالية.

- مجموعة الأسباب التي تتعلق بالعاملين: أن تطوير الكفاءات لا يعود فقط بالنفع على المنظمة بل يمتد إلى العاملين ويحمل قيمة كبيرة لهم، ولقد اختلف مفهوم التوظيف ومرة في تغيرات كثيرة، إذ لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كانت المهارات ملائمة لبيئة العمل.²

ثانياً: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها ترتبط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة . إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات، والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

01-المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.³

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاثة للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة ما لم تكون مقرونة بالقدرة على الفعل أي

¹- بركاني صبرينة، مرج سبق ذكره ص 27

²- بركاني صبرينة، نفس المرجع، ص27

³- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مرجع سابق، ص15.

توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.¹

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتالكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية .

02-المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأن التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس طرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.²

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية متغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.³

03-المقاربة الاستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءة للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي⁴ :

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين،
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة،
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة،
- نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

¹- بن جدو محمد الأمين، المصدر نفسه، ص15.

²- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004 ص69.

³- المرجع نفسه، ص70.

⁴- بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 16.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها، وميدان نشاطها، ثم تحاول وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية، وبالتالي ما على المؤسسة الرغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء وذلك من خلال حسن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات مما يمكن الامتياز والارتقاء. ويعد M PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية وأصبح الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين، حيث أكد PORTER أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف بالمؤسسة على أنها حافظة من الموارد الكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تجميع هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصا.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية سوف نقوم بإعطاء مفهوم للتنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا للميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة . وعموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول الميزة التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق التنافسية.¹

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: تطرق إلى التنافسية على أنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

تعريف منظمة التعاون والاقتصادي والتنمية OCDE: التنافسية على أنها²:

المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق الحرة منتجات وخدمات تنافس منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل، أو أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي وتحقيق التوازن في الميزان التجاري.

تعريف مجلس التنافسية الصناعة الأمريكي:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص101.

² - محمد الطيب دويس، براءة اختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص05.

وقد عرفها على أنها:¹ مقدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل .

أي أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تتنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

وعلى العموم فإن التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول نقاط أساسية هي:² **المجموعة 01:** تعاريف تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدولة فقط حيث تركز على تحقيق التوازن في الميزان التجاري

المجموعة 02: تعاريف تأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة وترتكز على أن تحقق التنافسية المستويات المعيشة مرتفعة للأفراد والدولة.

المجموعة 03: تأخذ بعين الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشي، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري وقدرتها على تحسين مستويات المعيشة للأفراد.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

اختلف الاقتصاديين في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها هدفت إلى معنى واحد وهي الخاصية أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لها موقفاً بين الأطراف المختلفة.

حيث يرى PORTER الميزة التنافسية على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.³ وقد عرفها READ في 1990 على أنها:⁴ المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها مقارنة بالمنافسين.

أما بالنسبة إلى FAHY فعرفها على أنها: أي شيء يميز المؤسسة، أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائية لمنتجاتها.

أما بالنسبة لـ doyle فالميزة التنافسية تمثل:¹ القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار الشراء من المؤسسة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية.

¹ - عمر صقر، العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002/ 2003، ص 92.

² - محمد زيدان: بريس عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر، المؤتمر العالمي حول الأداء المتمم للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9 و 8 مارس 2005، ص 15-16.

³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1988، ص 88.

⁴ - حلمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 106.

من التعاريف السابقة نقول أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي خاصية تعرف بها المؤسسة في السوق وتتميز بها على منافسيها وذلك باستخدام واستغلال كل مواردها وطاقاتها في سبيل الاحتفاظ بها وعدم إمكانية تعرضها للتقليد أو الزوال.

وتعرف أيضا القيمة:² التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون، وهذه القيمة يمكن ان تأخذ شكل فرق في الأسعار بين المتنافسين مع نفس المستوى مع الأداء للمنتج، أو انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم الخصائص للميزة التنافسية ما يلي:

- تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.³
- تبنى على اختلاف وليس تشابه أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين بمعنى انه من خلال الميزة التنافسية تصبح المنظمة رائدة في السوق.⁴

و نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المؤسسة، وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب يقتضي توفر عدد من الخصائص والشروط و من بين الخصائص نجد:⁵

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل
- تكون غالبا مركزا جغرافيا.

¹- بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2006، ص296.

²- كمال عياشي ، سليمة عبد الله، دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 02 جوان 2012، ص 450.

³- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 12 ، عمان الاردن، 2009، ص309.

⁴- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص50.

⁵- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04-ديسمبر 2012، ص14.

وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحقة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي:

* حاسمة بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.

* الديمومة أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

* إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، بمعنى لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية .

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء ،مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المتبعة في ظل بيئة شديدة المنافسة

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

حيث حددها بورتير PORTER إلى قسمين رئيسيين ميزة التكلفة أقل وميزة التمايز وهما:²

01- ميزة التكلفة أقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادر هامة للميزة التنافسية ولقد وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية للصناعة أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة، وبالتالي تفادي المخاطر بواسطة العملاء بحيث أن الزبائن الذين على ألفة بالمنتجات القائدة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحول إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن تلك العلامة التجارية لديها شيء ما مختلف أو منفرد تقدمه. لذلك فالمؤسسات المنتجة للتكاليف المنخفضة والتي حققت مركزاً ذات حصة تسويقية مسيطرة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى الزبائن الصناعيين. وغالبا ما يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة ذات حصة سوقية مهيمنة، لأنهم يشعرون أن هذه المؤسسات سوف تستمر قائمة لفترة طويلة بعد شرائهم.

¹ سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 ، ص.55

² كمال عياشي ، سليمة عبد الله، دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ،مرجع سابق، ص 452.

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة أقل وتكون المراقبة على النحو التالي:¹

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى .

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

مراقبة الرزنامة:² إن المنظمات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

¹ - بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص52.

² - بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية، مرجع سابق، ص52.

02- ميزة التمايز

تتحقق هذه الميزة من خلال:¹ خلق المؤسسة لقيمة مضافة للعميل تتفرد بها عن بقية المنافسين، فالقيمة المنشئة تدفع العميل لاقتنائها نظرا لما تحتويها من خصائص وسمات تتوافق ورغبات وحاجات العملاء، فنجاح هذه الاستراتيجية يتطلب توفر بعض الخصائص في المنتج كسرعة التسليم، الدعاية والإشهار، الجودة والنوعية. فمن خلال تطبيق إحدى هاتين الاستراتيجيات (تكلفة أقل أو التمايز) أو كلاهما معا وهو ما يدعي باستراتيجية التركيز التي تجمع استراتيجية التكلفة واستراتيجية التمايز، حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع سوقي معين وتقديم منتج مميز وبأقل التكاليف، يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية عن بقية كل المنافسين، مع ضرورة التجديد والتطوير والبحث عن بدائل لكل ميزة تحققها المؤسسة لأن لا بد لهذه الميزة أن تقلد من بقية المنافسين .

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقه مقارنة بمنافسيها، وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية ويمكن إجمالها فيما يأتي:²

01- **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تمثل قدرة المنتج

أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها ، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة المتعاملين.

02- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشمل

على كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية المكتسبة لتطور عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منه مصدرا متجددا للميزة التنافسية

03- **الابتكار:** إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه

إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

04- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان

عليه في السابق في الوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

05- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية لا بد أن تكون المنظمة في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تشكل

المعلومات المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.¹

¹ - حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص34.

² - حمد حباينة ، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2011، ص 41.

06- **الكفاءة:** تتمثل الكفاءة في الاستغلال الأقل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها وبالتالي بناء مزايا تنافسية.

07- **المعرفة:** إن المؤسسات التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادر مختلفة وتحليلها وتفسيرها لإنتاج مختلف المؤثرات إلى المستويات الأعلى من الانجاز لتحقيق التميز على المنافسين².

المطلب الرابع: إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية خاصة في ظل انتشار ظاهر تقليد المنتجات من قبل المنافسين ألزم المؤسسات البحث عن التميز الشامل في جميع النواحي والمستمر وصعب تقليده، وهذا أجبر المؤسسات تخطيط سياسة استراتيجية وتطوير كفاءاتها ومواردها البشرية وتميئتها قصد بروزها وريادتها في السوق.

أولاً: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية مورداً استراتيجياً مسئولاً عن خلق الميزة التنافسية، و هو ما يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص، التي يجب أن تعمل أي مؤسسة من توفر مواردها على هذه الصفات و ذلك من خلال عملية التوظيف والتنمية للموارد و تتمثل فيما يلي³:

1- خاصية القيمة

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد أخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفاقد في الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاه العاملين و تحسين رضاهم الوظيفي.

¹ - حمد حباينة ، نفس المرجع السابق، ص، 43.

² - كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003 ص ، 246.

³ - سالمى أسماء- قويدري آسيا- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019-2020 ص 29-30.

2- خاصية الندرة

إن خاصية قيمة الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية أي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة من موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية .إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه الكفاءات.

3-خاصية عدم القابلية للتقليد

يمكن للمورد البشري ذات القيمة و النادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير¹، و مع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة على تقليدها بسهولة

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

4-خاصية التنظيم

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

5 - خاصية عدم قابلية للتبديل

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، ألا يكون قابلا لتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو القادر على الإبداع و التصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير .

ثانيا: دور تنمية وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

• تنمية الكفاءات

¹ - ربيع مزوزي - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة-2013/2014 ص96.

يمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها "ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة وعملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ترتكز في الغالب على التكوين والتدريب المستمر، نحو تحقيق تنمية الكفاءات البشرية. إن تحقيق تنمية الكفاءات البشرية تتم من خلال سياسات تتبعها المؤسسة من بينها التدريب والتعليم والتحفيز.

• التدريب

حيث يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل يؤدي لبلوغ أهدافهم وأهداف المنظمة على كفاءة ممكنة"، كما يعتبر كذلك "نشاط منظم ومستمر مبني على أساس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم تجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة" وهو يتمحور حول ثلاثة محاور نقاط أساسية:

- التدريب نشاط مستمر ومخطط يهدف لرفع الكفاءات،
- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير سلوكه،
- التدريب يؤدي إلى اكتساب الفرد الخبرات الجديدة المهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المنظمة والقدرة التنافسية.

• التكوين

يعرف على أنه عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفا مهنته وملاحظة كل التقنيات ،كما يجعله قادرا على الابتكار والتصور وانجاز كل المهام الطبقة في مهنته وهناك مجموعة من الأسباب تؤدي لمؤسسة للجوء لتكوين وتنمّل في:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات وتطوير طاقات أفرادها،
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة،
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل من المخاطر،
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة،
- تحسين فعالية أساليب العمل،
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية،
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئات العمل وما نلاحظه من جل الأسباب التي أدت المؤسسة إلى اللجوء لبرامج التكوين وتطوير الأفراد من أجل رفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم والاستفادة من خبرات التكوين وذلك لتحسين مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل وخلال كفاءة الأفراد التي من الصعب تقليدها نظرا لندرته وتفاوت مستوى أداء الأفراد.

أ- دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري:

تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في¹ توفير برامج التنمية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التكوينية ذات الصلة بالإبداعية الابتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطوراً من خلال تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم ادخالها.

ب- دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري:

تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في² توفير برامج التنمية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التكوينية ذات الصلة بالإبداعية الابتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطوراً من خلال تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم ادخالها.

• التعلم:

يعرف على أنه عملية تتضمن تغيير ذا علاقة دائمة لسلوك الذي يحدث نتيجة للممارسة أو خبرة سابقة ويرتكز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم، كما يعرف على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز للمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال. وقد قدم boterf ثلاثة تصنيفات وهي على النحو التالي³:

أ- **التعلم ذو الحلقة البسيطة:** وهذا النوع من التعلم يحدث عند اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، وتظل المؤسسات مستمرة بسياساتها الحالية وأهدافه.

¹- موسى رحمانى، صباح ترغيني، "التوظيف والتكوين، أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، مساهمة تحسين الأداء"، مداخلة

ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية-تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة ، / 23- 22 / 02 2012 ص 14 .

²- موسى رحمانى، صباح ترغيني، "التوظيف والتكوين، أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، مساهمة تحسين الأداء"، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية-تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة ، / 23- 22 / 02 2012 ص 14 .

³- سماح صولح ، محبوب مراد، الريادية الرأسمالي البشري وصناعة الكفاءات الريادية: مداخلة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي

السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 2010، ص 72-73.

ب-التعلم ذو الحلقتين: ويتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وكما يتضمن تغيير المعرفة الأساسية للمنظمة أو إطار الكفاءات المحددة

ج-التعلم ذو الحلقات الثلاثة: وهذا يحدث عندما تتمكن المنظمة من تنفيذ النوعين الأوليين وتكون مدركة لأهمية التعلم، وهذا النوع يتم تعلم كيفية التغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات كما يحسن عمل حلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم.

• التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه ولاءه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى.¹

يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك الكفاءة حين تعطي الثنائية (كفاءات/تحفيز) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الرابحة في تطويره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعلمية والسلوكية للتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء. ويهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى تصنيف حوافزها بعدالة وأن تكون مرضية للجميع وتصنف هذه الاستراتيجية إلى²:

أ- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: يعد الأداء الأساس المعياري الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين

ب- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: يتم تثمين ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات معرفية ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تجديد المهارات وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حلها، والمهارات العمومية، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

• مساهمة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية: من أجل تحقيق المؤسسة على الميزة التنافسية لابد عليها ان تنتهج طرق لتنمية الكفاءات، وتتجسد في عنصرين أساسيين تتمثل في:

➤ ميزة التكلفة الدنيا:

- تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة ضمان فعالة في التقنية التي تتطلبها لتحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج،

¹- أبو الكشك محمد نايف، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006، ص113.

²- سماح صولح، مرجع سابق، ص 78.

- إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الاستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة و الذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا و عالميا،
- عبر تنمية الكفاءات التقنية و التي تساهم في ضمان التدقيق و عن طريق ضمان الجودة.
- إن تحقيق ميزة التكلفة أقل تتطلب استثمارات مالية ضخمة و مجموعة حسابات و قوائم تحليلية لتحليل طبيعة و حجم الكم الهائل من عمليات البيع و الشراء، و لا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية،
- وكذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية و التنفيذية بأجهزة الكمبيوتر و الحزم البرمجية، حيث يتم تحويلهم إلى صناع،
- معرفيين يساهمون في رسم استراتيجية المؤسسة و خططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر و هذا يأتي إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية،
- إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

➤ ميزة التمايز:

- تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، و لكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياتها، و كذلك مع زبائنها، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة و صعبة التحصيل من طرف المنافسين و هذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع و مع ما هو جديد و هو يتدرج تحت التحسين المستمر،
- تعتبر الكفاءات التصورية و البشرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، و في حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التمايز بصفة جيدة،
- إن جوهر تنمية و تطوير الكفاءات يتمثل في صيانة و تحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها، و هذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال:
 - تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة و الثقة و التعاون،
 - تصميم و تطوير نظام الحوافز،
 - تصميم و تطوير برامج التدريب،
 - التقييم الموضوعي للجهود الفردية و الجماعية.

ثالثا: تقييم الكفاءات

- تسمح عملية التقييم من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات و هذا وفقا لاستراتيجياتها.

1- البحث عن الكفاءات الفردية و تقييمها: و تشمل عملية البحث عن الكفاءات و تقييمها ما يلي¹:

- التقييم الدائم و المستمر للكفاءات: تتم من طرف إدارة الموارد البشرية و تشمل جميع أفراد العاملين بالمؤسسة، و هذا بصورة دائمة و مستمرة سواء أثناء عملية التوظيف أو الترقية، و إعادة ترتيب و تصنيف العمال، أو عن طريق عملية التلوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم و هذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية و النفسية و حتى المعرفية، و تتم هذه العمليات في مستويات عديدة و من طرف مهنيين مختصين لقياس القدرات والمهارات وكذا المؤهلات الفردية.

- الكشف عن الكفاءات النادرة: و يتم من خلالها البحث و تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ونادرة، كالخبراء و المتخصصين في مجالات دقيقة و استراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات و الخبرات سواء كأشخاص أو كرأس مال معرفي، و في حالة ذهاب هؤلاء الأفراد و الخبراء بشكل أو بآخر.

- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير معروفة: تهدف إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة فهذه الكفاءات و غير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

2- بحث وتقييم الكفاءات الجماعية: تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشجعة في أفراد فقط بل أن فرق العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة التكنولوجية والبيئية وخبرة الأفراد عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية وخاصة كفرد عمل وليسوا كأفراد من حيث : روح التعاون، التساند بينهم، التكامل المهني بينهم، والقدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير.

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة وتعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة تسيير الكفاءات الفردية ومتابعتها ولها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل وأي خروج عن المسار المخطط له وتحديد التغييرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة أو هناك نقص في المهارات والمعارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تقاؤها مستقبلا ومعالجتها وذلك يستلزم عملية التقييم وتطوير برامج التنمية وتغيير الاستراتيجيات المتبعة وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية².

¹ - مقدار أصيلة- بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان، 2015-2016، ص110-111

² - مقدار أصيلة- بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص112.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

بالنسبة للدراسات السابقة هناك العديد ومجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قريبة وشبيهة بدراستنا منها عربية وأجنبية وجزائرية وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى البعض من هذه الدراسات وحاولنا معرفة بعض الفروقات والنتائج المتوصلة إليها .

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

1- الدراسة الأولى:

أمانى عبد العظيم مرزوق شلبي" متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية" مذكرة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة المنصورة كلية التربية ، قسم أصول التربية. دراسة حالة جامعة المنصورة حيث ركزت الباحثة في دراستها على التنافسية باعتبارها القوة الاقتصادية لأي بلد ما وتطور وتنافسية المؤسسات الجامعية بصفة خاصة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لتحقيق تميزها وتفردا وذلك من خلال وظائفها الأساسية (التعليم-البحث العلمي-خدمة المجتمع).حيث كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما الإطار المفاهيمي والفكري لكلا من الميزة التنافسية في الجامعات والجامعات عالية المستوى؟
- ما الواقع الحالي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة؟
- ماهي أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية؟

- ما التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة؟

حيث يكمن هدف الباحث من هذه الدراسة: إلى تحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة. وتكمن أهمية الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تحقيق الجامعات للمزايا التنافسية والتأكيد على أنها أصبحت محورا في التنافسية العالمية وأن تنافسية الجامعة أصبحت جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة .

أما بالنسبة للمنهج المستخدم فقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي وهو أسلوب دراسة حالة وذلك بوصف وتحليل طبيعة الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأبعادها ومصادرها ومحدداتها واستراتيجيتها ومؤشرات قياسها والتعرف على حقائق الميزة التنافسية وخصائصها ومتطلباتها في الجامعة.

2- الدراسة الثانية:

أسماء سعد الله شعبان عمرو" ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل-فلسطين رسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل 1440 هـ-2018 م. حيث كانت إشكالية الدراسة: ما هو واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات) وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والإبداع، التكلفة

المنخفضة) بالمنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟ حيث تكمن أهداف الدراسة في: التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في مدينة الخليل، وتم التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية والعلاقة بين واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. وكانت نتائج الدراسة من قبل الباحث إلى أن إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التحفيز، التدريب والتطوير وتقييم أداء موظفيها بشكل دوري قصد معالجة نقاط الضعف لدى الأفراد من خلال تحسين مستوى أدائهم في تحقيق الميزة التنافسية.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة محمد فوزي على العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009.

كانت اشكالية الدراسة: هل لرسالة المنظمة وأثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟ هل أثرت مكونات رسالة المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير تلبية حاجات العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق تنافسية لشركات الأدوية الأردنية؟

قد أشار الباحث في دراسته إلى بيان أثر الجودة والبحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على فرضية أساسية مفادها: لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية عند مستوى الدلالة 0.05 وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المنتمية لاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها 5 شركات تم اختيار عينة مكونة من جميع مديري شركات الأدوية الأردنية حيث تم توزيع الاستبيان على جميع المديرين في تلك الشركات وبلغ عدد الاستبيانات 92 استبيان وتمكن الباحث من 67 منها بمعدل استجابة 73% وتوصل الباحث في الأخير إلى أن شركات الأدوية الأردنية تعطي أهمية بالموارد البشرية وتلبية حاجيات العملاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Qehaja et kutllovici, 2017) **The role of human resources in gaining competitive advantage**

استخدما الباحثان في دراستهما المنهج التحليلي وذلك بقصد تحقيق أهداف الدراسة لتأكيد بأن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في جميع شركات العالم سواء كانت متقدمة أم لا حيث اعتمدت الدراسة تطبيقها على سبع شركات توزيع بالجملة من المنتجات الغذائية وغير غذائية في جمهورية كوسوفو، وتكونت عينة الدراسة من 35 مديراً.

والنتائج التي توصلوا إليها من خلال هذه الدراسة أن هذه الشركات لا تعتبر المورد البشري مهمة في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك عدم امتلاكها استراتيجية لتطوير الموارد البشرية.

من بين التوصيات أهمها انه يجب أن يقيم الموظفون كـرأسمال بشري والمصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية، كما يجب أن يكون لهم استراتيجيات محددة للموارد البشرية وأن يتم دمج هذه الاستراتيجيات في مجملها.

المطلب الثاني: الدراسات المحلية

أولاً: الدراسة الأولى

أبو القاسم حمدي "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004 ولقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟

ولقد جاءت فرضية الدراسة على أن تنمية كفاءات الأفراد دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية لأي مؤسسة. أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، و قد استعمل في أدوات جمع البيانات المقابلة و الملاحظة و الوثائق و السجلات. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تطوير وتنمية الكفاءات بشكل مستمر ودائم يؤثر على الميزة التنافسية تأثيرا إيجابيا في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة أقل وميزة التميز).

- البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماما بالغا للعنصر البشري لديه بتنمية كفاءاته و هي على وعي تام بان هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسة للتنمية والتميز.

ثانيا: الدراسة الثانية:

أبو القاسم حمدي " التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط 2011، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2012-2013 ولقد كانت إشكالية الدراسة الرئيسية كالتالي: كيف تساهم التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في إدماج مديرية الصيانة بالأغواط في الاقتصاد المبني على المعرفة ؟

ولقد جاءت فرضية الدراسة " تساهم التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في إدماج مديرية الصيانة بالأغواط في الاقتصاد المبني على المعرفة عن طريق التركيز على وضع استراتيجية تنموية خاصة بالتعلم (الرسمي وغير الرسمي) المكافآت المدعومة بتوفير المناخ التنظيمي والإبداعي الجيد " وتفرعت عن تلك الفرضية فرضية : تعمد مديرية الصيانة بالأغواط على الاهتمام بأبعاد الاقتصاد المبني على المعرفة من خلال الاهتمام بمؤشراته المتمثلة في: البحث والتطوير ، التعليم والتدريب، عمال المعرفة، التكنولوجيا، عمليات المعرفة .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في من وجهة نظر الباحث في اثناء المكتبة الجامعة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية في عنصر الكفاءات الذي تفتقر كثيرا لهذا المفهوم وكذلك مساعدة الإدارة الجزائرية والمؤسسات الجزائرية

الخاصة على الوقوف أكثر على أهمية وضع استراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية وكذلك التركيز على العنصر التفكير الاستراتيجي.

وتهدف الدراسة إلى أجلاء الغموض الكبير على مفهوم الكفاءات والتفرقة بينها وبين بعض المفاهيم من بينها: المهارات، القدرات، الأهلية، الجدارة، الفعالية نتيجة أخطاء الترجمة، وعلى أهميتها في تنمية المورد البشري ودورها الاستراتيجي في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج التاريخي في سرد أهم المحطات التاريخية لإدارة الموارد البشرية. أما في المجال التطبيقي فقد استخدم منهج دراسة حالة للاثمته لطبيعة الدراسة وقد استخدم أداة الاستبيان والمقابلة والاطلاع على التقارير السنوية لمجمع سونطراك في دراسة حالة.

اما النتائج المتوصل إليها فقد توصل الباحث:

- يعتبر البحث والتطوير، الرأس مال الفكري، التكنولوجيا، عمليات المعرفة عمال المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة بصفة عامة أداة تساعد منظمات الأعمال في الاندماج والتطور وتحقيق أهدافها،

- وجوب على الإدارات وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة مواكبة التغيرات والتكيف معها حيث أصبحت تنتهج مناهج حديثة في المجال الإداري،

- أصبح التفكير الاستراتيجي والاعتماد على الإدارة الاستراتيجية في إدارة موارد المنظمة ضرورة حتمية على مستوى الإدارات و أصبحت تولي أهمية كبيرة بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية وتعتبر وضع استراتيجية خاصة لكل من التدريب والتعويضات واستراتيجية خاصة بالتعليم غير الرسمي على مستوى المنظمة ككل يصب مباشرة في دعم وتطوير الكفاءات وتنميتها،

فيما يخص نتائج الاستبيان توصل الباحث إلى هناك نوعا من التوجه نحو التفكير بالمستقبل على مستوى المديرية وخلص إلى وجود علاقة بين كل من التعلم الرسمي والتدريب من جهة وبين تنمية الكفاءات من جهة أخرى حيث أن التعلم والتدريب يساهمان اسهاما في تنمية المعارف والمهارات التي تعتبر من أبرز مكونات الكفاءات .

ثالثا: الدراسة الثالثة:

دراسة " رحيل آسيا" دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010-2011. حيث كانت إشكالية الدراسة الرئيسية كالتالي:

- ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟

وكانت فرضية البحث في أن الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات الميزة التنافسية

- تكمن أهمية البحث في الكشف عن مصدر الميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في الكفاءات التي تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة.

حاولت الباحثة من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- * ابراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة وما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- * تحسين المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي .
- * التعرف على كيفية تسيير، تقييم وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز .
- * محاولة ابراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية .
- اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة حالة، حيث اعتمدت في أدوات جمع البيانات على المقابلات والوثائق والسجلات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- * الكفاءات ليس لها معنى أن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
- * الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وما ينتج عنها من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها.
- * مدخل الموارد لا تعتبر بديلا عن مقارنة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها فلبناء استراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا بد من التركيز على الموارد الاستراتيجية والكفاءات مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الهيكلية المختلفة .

المطلب الثالث: مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لبعض الدراسات السابقة التي لها نفس سياق دراستنا سنقوم في هذا المطلب بمقارنتها بدراستنا الحالية لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف والجدول أدناه يوضح تلك المقارنة:

جدول (01): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أماني عبد الحفيظ مرزوق شلبي	- نفس المتغير التابع حيث سلط الضوء على الميزة التنافسية .	- ركزت الباحثة على التنافسية و أثر الميزة التنافسية في الجامعات فقط دون التطرق للكفاءات أما دراستنا حيث تمحورت حول إدارة الكفاءات وجورها في تحقيق الميزة التنافسية - قطاع الدراسة قطاع الخاص جامعة المنصورة أما دراستنا فكانت في القطاع الخاص بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
أسماء سعد الله شعبان	- نفس المتغير التابع والمستقل فكلا دراستين تناولتا إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.	- تطرقت الباحثة في دراستها على العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية في حين دراستنا تطرقت إلى دور هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

<p>- من حيث دراسة حالة اعتمد على دراسة حالة في المنظمات الأهلية في حين دراستنا تناولت دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</p>		<p>عمرو</p>
<p>- تختلف من حيث دراسة حالة حيث اعتمد الباحث في دراسته على 05 شركات تم اختيار عينة مكونة من جميع مديري شركات الأدوية. - أما دراستنا الحالية اعتمد على عينة واحدة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</p>	<p>- تشابه في المتغير المستقل إدارة الكفاءات ونفس المتغير التابع الميزة التنافسية ودورها في المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>محمد فوزي على العنوم</p>
<p>- من ناحية دراسة حالة اعتمدت على عينة من 35 مديرا وهذه الدراسة اكتشفت أن الموارد البشرية ليست مهمة في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>- كلا الدراستين تناولتا إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.</p>	<p>Qehaja et kutllovci</p>
<p>- اعتمدت على المنهج الوصفي بينما اعتمدت دراستنا على المنهج التحليلي. - استخدم المقابلة والملاحظة والوثائق بينما استعملت دراستنا الاستبيان.</p>	<p>- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت نفس المتغيرين إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. - من حيث الدراسة التحليلية للدراسة فكلا الدراستين انطلقا من مفهوم كفاءات الأفراد وبعدها تطرقنا إلى دور تنمية هذه الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. - دراسة حالة المعتمدة بنك الفلاحة والتنمية الريفية . -النتائج المتوصل إليها أن إدارة الكفاءات وتنميتها تساهم بصفة مباشرة في تعزيز وخلق الميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.</p>	<p>أبو قاسم حمدي مذكرة ماجستير</p>
<p>- تناولت هذه الدراسة الكفاءات من الناحية تنميتها الاستراتيجية من حيث التعليم والتكوين والتدريب وأثر استراتيجيات هذه الأخيرة في تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة في حين دراستنا الحالية تطرقت إلى دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية. - المنهج المستخدم استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- كلا الدراستين تطرقا إلى الكفاءات وإدارة الكفاءات من الناحية التحليلية</p>	<p>أبو قاسم حمدي مذكرة تخرج دكتوراه</p>

<p>في الجانب النظري والمنهج التاريخي في سرد أهم محطات إدارة الموارد البشرية والمنهج دراسة حالة في المنهج التطبيقي .</p>		
<p>- في دراسة حالة تختلف من حيث طبيعة مجتمع البحث حيث اعتمدت الباحثة على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية كعينة للدراسة في حين دراستنا شملت على دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.</p>	<p>- تتشابه الدراسة من خلال التطرق في كلا الدراستين إلى دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة . - من حيث المنهج المستخدم منهج دراسة حالة</p>	<p>رحيل آسيا</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة:

من خلال دراستنا في هذا الفصل إلى إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية نجد أن الكفاءات من المصطلحات والمفاهيم الحديثة التي تطرق إليها الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وللکفاءة أهمية كبيرة في أي منظمة أو مؤسسة تسعى من أجل الارتقاء والنمو والتطور إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن أجل المحافظة على بقائها خاصة مع التغيرات والتحولات الاقتصادية الحديثة التي تشهدها المؤسسة ، فلا بد على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وميزة تنافسية عن باقي المنافسين لها فلا بد من تسيير هذه الكفاءات بطريقة ناجعة وفعالة والمحافظة عليها والعمل على تطويرها وتنميتها، وتحقيق الميزة التنافسية وامتلاكها في أي مؤسسة اقتصادية هدفا تسعى إليه الكثير من المؤسسات والمنظمات للوصول إليه وتحقيقه في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات وهو ما يفرض عليها التوجه نحو مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق السبق التنافسي، إضافة إلى ذلك تعتبر إدارة الكفاءات عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية وطرق تسييرها ،تنميتها ،توظيفها ،تقييمها وتطويرها وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كفاءاتها والعمل على تصحيحها وبالتالي تحقيق الفعالية والميزة التنافسية .

وفي الأخير استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الغير المادية والتي تعد الكفاءات أحد عناصر الأساسية لدى المؤسسة لذا يستدعي الأمر بالاهتمام بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات وآثره على
الميزة التنافسية بينك الفلاحة بمليانة

تمهيد:

تعتبر البنوك مؤسسة مصرفية تمنح قروض وتتلقى ودائع الجمهور وتوضع في حساباتهم ولهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية ومواكبتها وفق التطور الاقتصادي واقتصاد السوق وعليه أصبح على الدولة الجزائرية إلزاما تطوير منظومتها المصرفية من جميع النواحي ومن بين هذه الإجراءات العناية وتطوير المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية. وهناك بنوك موجودة في المنظومة المصرفية الجزائرية من بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الذي يعتبر مؤسسة مالية مصرفية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي الجزائري، والذي يسعى دائما لتحسين أدائه والمحافظة على حصته في السوق في ظل المنافسة الشديدة. وهذا ما يتطلب انتهاج سياسة إدارية جيدة وتحديد أهداف محددة قصد تحقيق السبق التنافسي والميزة التنافسية وهذا ما فرض عليه الاهتمام الجيد بالأفراد والكفاءات، وفي هذا الفصل نحاول أن نطبق دراستنا على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة مليانة وينقسم إلى مبحثين هما:

*** المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**

*** المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أكبر البنوك على المستوى الوطني وقد استطاع أن يفرض سيطرته في ظل المنافسة الشديدة في المجال المصرفي أمام البنوك الوطنية والأجنبية وهذا راجع لمواكبته للتطورات التكنولوجية والاقتصادية في المجال المصرفي وتطويره لنظم موارده البشرية وكذلك بتكييف استراتيجيات الإدارة مع الحقائق الجديدة الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأته ومهامه

أن تزايد الأهمية الاستراتيجية لقطاع الفلاحة واعتباره من بين الأقطاب التي يرتكز عليها الاقتصاد الجزائري، توافق ركود لإنتاج الفلاحي وتراجع كتلة القروض الممنوحة به بالإضافة إلى الدور المحدود الذي لعبه بنك الوطني الجزائري BNA لتفعيل الموارد في اتجاه قطاع الفلاحة، وهذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى انشاء بنك قادر على تأمين قروض وتمويل حقيقي لقطاع الفلاحة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية فهو مؤسسة مالية وطنية تأسست بموجب المرسوم رقم: 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم: 11 في 16 مارس 1982 برأسمال يقدر بـ 01 مليار دينار جزائري وقد حددت مدة حياة البنك 99 سنة ابتداء من يوم تسجيله في السجل التجاري ظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري من أجل تخفيض الضغط عليه والمساهمة في تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكذلك الصناعة والموارد المائية والصيد البحري. وقد عرف بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية عدة تطورات في مجال نشاطه، وهذا بغية تحسين نوعية الخدمات والعروض المقدمة للزبائن يمكن ايجازها في ثلاث مراحل على مدار الثمانية سنوات الأولى (1982-1990).

نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت محدودة هدفها يقتصر على النشاط الفلاحي وثبت حضوره في العالم الريفي بفتح عدة وكالات في مناطق فلاحية وهذا ما اكتسبه خبرة ومكانة في تمويل الفلاحة والصناعة الميكانيكية والفلاحية. إن هذا التخصص كان في إطار اقتصاد مخطط أين كان لكل بنك عمومي حقل نشاطه وتدخله.

ما بعد التسعينات وبعد صدور قانون النقد والقروض وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حقل نشاطه نحو قطاعات أخرى بالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك المتميز لقطاع الفلاحة. في دراستنا هاته نتكلم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي استرجع نشاطه الرئيسي ألا وهو تمويل قطاع الفلاحة والأنشطة الفلاحية المتعلقة به وكذا الحرف التقليدية و بالإضافة إلى قطاع الموارد المائية والصيد وكل ما يتعلق بهذا القطاع.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR269 بمليانة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

استفاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها البلاد والتي أحدثت تغييرات على المستويين الإداري والهيكلية وحاليا يعرف إدخال تكنولوجيا وتقنيات حديثة إضافة إلى تخفيض نسبة الفوائد مؤخرًا وهذا من أجل ترقية وتنظيم الخدمات من جهة وجلب الزبائن من جهة أخرى. في البداية كان البنك يضم 140 وكالة ورثها عن البنك الوطني الجزائري، شبكته تضم أكثر من 300 وكالة موزعة على 4 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني ويضم أيضا 21 مديرية مركزية و05 وكالات مركزية عدد العمال والإطارات التي تعمل على مستوى هياكله المركزية والإقليمية والمحلية تتجاوز 7000 فرد.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي شركة ذات أسهم spa يبلغ رأسمالها حاليا 33 مليار دينار جزائري وهذا ما يفسر تطوره. يتواجد مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة 17 نهج العقيد عميروش. صندوق بريد 544 الجزائر.

المطلب الثاني: تعريف وكالة مليانة BADR 269 وأهدافه

أولاً: التعريف بوكالة BADR269

هي وكالة بدر رقم: 269 مقرها الرئيسي شارع تاج الدين عبد الوهاب بمليانة وهي تابعة لوكالة بدر بإمكانها:

* معالجة كل عمليات البنك الصرف، الخزينة.

* فتح الحسابات لكل الأشخاص الذين تقدموا بطلب :

- استقبال ايداعات الزبائن.

- المشاركة في تجميع الادخار.

- الحفاظ على سمعة المؤسسة لدى الزبائن .

هي كذلك بنك للتنمية إذ لها مهمة المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي وكذا ترقية النشاطات الفلاحية

الصناعية والحرفية فهي مكلفة بوضع أمثل لإجراءات بسيطة وهذا بهدف بلوغ القرض المستندي للاستثمار ، وقد تعود هذه الوكالة وبصفة منتظمة على تنفيذ العملية مع الخارج في إطار مهمتها وفي حدود الهدف الذي أنشأت من أجله وهو التنفيذ المالي لمخططات التنمية الوطنية والقطاعية .

بالإضافة إلى المهام السالفة الذكر فإن للوكالة مهام أخرى نذكر منها:

01- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الاهداف المخططة من خلال :

* العمل على مواجهة مخاطر صرف القروض الخارجية بصفة عقلانية،

* العمل على مواجهة مخاطر صرف القروض الخارجية بصفة عقلانية،

* تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات،

* إعطاء الدعم الإعلامي.¹

02- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- * تصفية المشاكل المالية،
 - * أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها،
 - * تمويل التجارة الخارجية،
 - * الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية،
 - * تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
- ## 03- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا لـ:

- * تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها،
- * الاستعمال الرشيد لإمكانيات التي تمنحها السوق المالية،
- * مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

ثانياً: أهداف الوكالة

من أجل مسايرة التطور الاقتصادي لجأ بنك بدر إلى القيام بتوسيع نشاطاته سعياً إلى جعل البنك مؤسسة مالية كبيرة ولذا تمثلت أهدافه فيما يلي:

- * الحفاظ على مركزه المالي،
 - * تحقيق أكبر مردودية،
 - * توسيع نشاطاته،
 - * التسيير الجيد للخزينة بالعملتين الوطنية والأجنبية،
 - * منع التضارب في اتخاذ القرارات داخل البنك وإيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم بين البنك وعملائه،
 - * ترشيد القرار الائتماني بالبنك بتجديد المجالات التي يمكن التوظيف فيها،
 - * ضمان العائد المناسب للبنك عن طريق تقبل الخسائر وزيادة الأرباح،
 - * التوافق العام بين اعتبارات حماية البيئة من التلوث وحماية المجتمع من الانحرافات الأخلاقية في حالة عدم الإفراض يكون من شأنها تهديد المجتمع في هذا المجال.
- كما للوكالة أهداف أخرى ومتنوعة من بينها:**
- * إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها،

1. وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR269 بمليانة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

* الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:

- رفع الموارد بأفضل التكاليف،

- التسيير الدقيق للخزينة،

- تكوين وتحفيز هيئة الموظفين،

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

إن الهدف من وضع الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة أو بنك هو:

√ تحديد الصلاحيات بدقة،

√ تحديد مستويات المسؤولية في اتخاذ القرار،

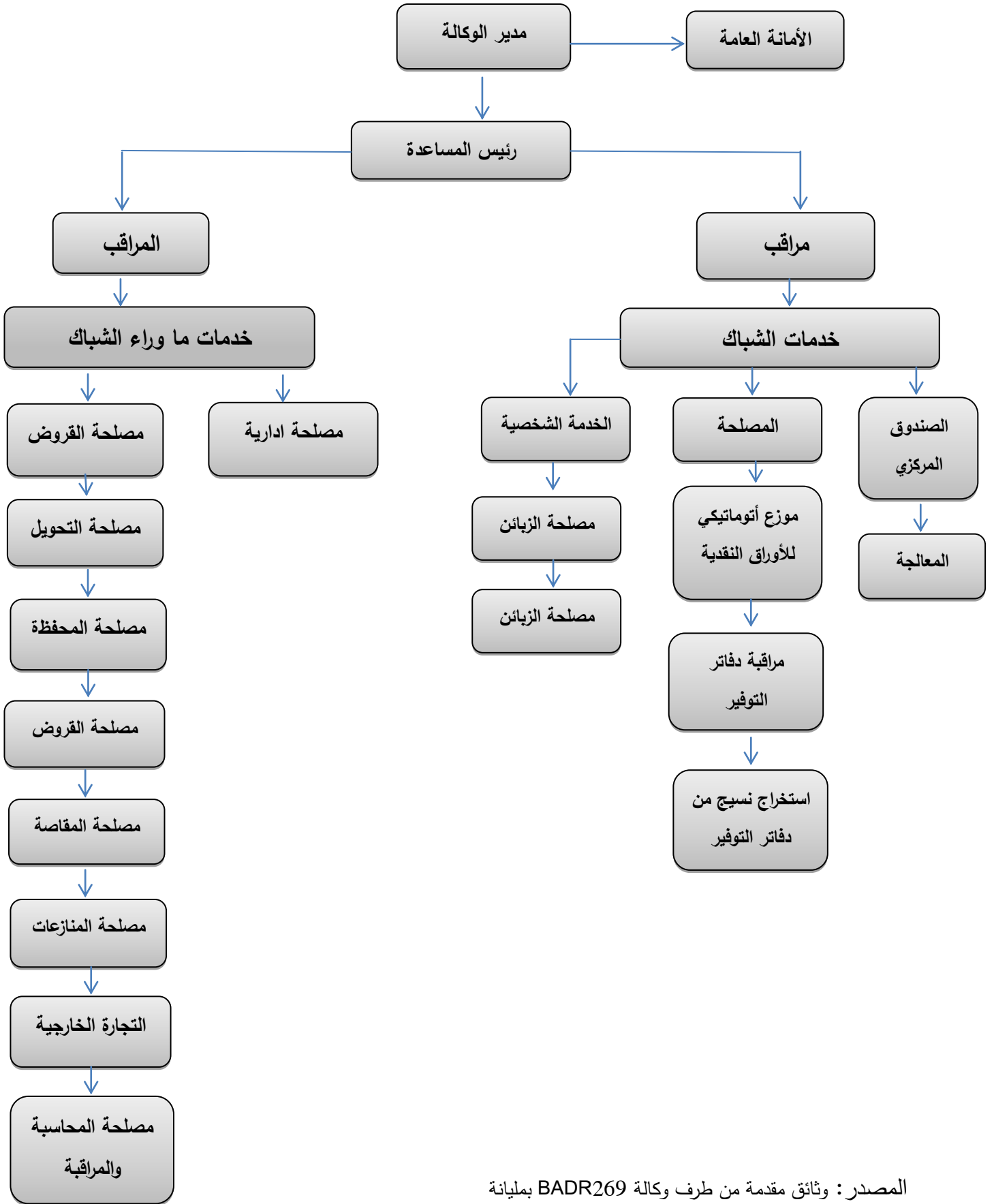
√ تسهيل عملية وضع نظام معلوماتي داخل المؤسسة والذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات،

√ ضبط وتوجيه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التنافس بينها ويتمشى ذلك مع أهداف المؤسسة.

ويمكن التطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بدر لمليانة من خلال الشكل التالي:

الملحق رقم: (01)

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR269 بمليانة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR269 بمليانة

التعريف بالمسؤوليات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

1- مديرية الوكالة:

من مهامها:

- * محاولة تطوير وتقييم ما يخص الجانب التجاري للوكالة.
- * تنظيم وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
- * السهر على نوعية التجهيزات ولسهر على مداخيل خزينة الوكالة.
- * العمل على تحضير تقارير النشاطات الطرفية على شكل جداول أعمال.
- * ابرام العقود والصفقات وكذا المصادقة على ملفات الزبائن.

2- الأمانة العامة:

تتمثل مهمتها في مساعدة المدير في الأعمال الخاصة بالوكالة حيث تقوم بتقديم طلبات الزبائن إلى المدير العام وهي وسيط تنظيمي بين المدير ووكالته.

3- رئيس المصلحة:

المكلف بالدراسات ومن مهامه:

- * السهر على التطبيق الصارم والأمتل للنصوص التنظيمية.
- * السهر على التوزيع الأمتل للخدمات بين مختلف المصالح .
- * تسيير وحفظ ملفات الموظفين.
- * الإسراع في معالجة كل خطأ ملحوظ على أي مستوى

4- المراقبة:

تتمثل مهمته في السهر على تنظيم الوكالة الداخلي من أجل سمعة المؤسسة وتوفير الأمن والنظام الأمتل. خدمة ما وراء الشباك وتتمثل المصالح التالية:

- * السهر على تطبيق التنظيم والعمل به.
- * معالجة كل المراسلات الواردة من الهياكل الأخرى.
- * توزيع الأعمال بين مختلف الأقسام (التجارية، عمومية، فلاحية).

5- مصلحة التحويل:

هو عملية بواسطة البنك وبأمر من الزبون بقطع مبلغا من حساب الزبون وهذا من أجل نقله سواء الى حسابه وإلى حساب شخص آخر.

6- مصلحة المقاصة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

توجد غرفة المقاصة في كل فرع ويتم فيها معالجة الشبكات والتحويلات الإلكترونية بدقة، حيث يقوم برفض أو قبول المعاملات بعد فحصها ثم اتمام عملية دفع أو تحويل المبالغ المالية، حيث تتم كل هذه العمليات إلكترونياً.

7- مصلحة المنازعات:

هذه المصلحة مكلفة بتسوية القضايا القضائية والإدارية ومكلفة أيضاً بـ:

- * تسيير ملفات النزاع.
- * التحقق من صحة العقود التي تقدم من طرف الزبون من الناحية القانونية النظامية.
- * الحضور بجانب الوكالة على المستوى القانوني والحرص على استرجاع الدين.
- * تحضير التقارير شهرياً فيما يخص النشاطات لتقديمها للسلطة المركزية.

8- مصلحة المنازعات الخارجية:

- * السهر على احترام وتطبيق النظام في إطار توكيل إدارة العمليات مع الخارج .
- * ضمان فتح وتسيير حسابات العملة الأجنبية.
- * ترقية العمليات مع حفظ الملفات
- * ضمان تسليم المستندات مع ختمها في آجالها المحددة.

9- مصلحة المحاسبة والمراقبة:

تتم وفق مرحلتين:

أ- مراقبة يومية: مراقبة عمليات القروض، حسابات الصندوق في نهاية اليوم، استخراج العمليات السابقة ومدى تطبيقها.

ب-مراقبة شهرية: في نهاية الموسم كل شهر يقوم العون المكلف بإعداد الإحصائيات التي فتحت خلال شهر بعدها ينجز تقييمها حسب الوضعية العامة من خلال ثلاث نسخ، الأولى ترسل إلى المديرية الفرعية بالشلف والثانية إلى المديرية العامة والثالثة إلى تبقى لدى الوكالة .

10- خدمة الشباك: وتشتمل على المصالح التالية:

الصندوق المركزي: وظيفته تقديم مجموعة العمليات المكلفة من طرف وحدات الوظائف.

المصلحة الحرة: وتضم ثلاث مسؤوليات وهي:

أ- الموزع الآلي الأوتوماتيكي للأوراق النقدية.

ب-الشباك الآلي الأوتوماتيكي.

ج- الطابعة مهمتها استخراج ونسخ دفاتر التوفير.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وأثر إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة باعتبارها مؤسسة اقتصادية ولها منافسين في المجال، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها كيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة المتبعة

1. فرضيات الدراسة الميدانية.

من أجل التعرف على إدارة الكفاءات والميزة التنافسية، وكذا معرفة درجة مساهمة إدارة الكفاءات في رفع مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تم طرح الفرضيات التالية حيث صيغت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- هناك دور بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية في " بنك الفلاحة والتنمية الريفية ".

2. الفرضيات الفرعية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تسبير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في " بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

• توجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في " بنك الفلاحة والتنمية الريفية ".

ثانياً: حدود الدراسة

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقاً للحدود التالية:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة

- الحدود البشرية: تتمثل في كل موظفي المؤسسة محل الدراسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة".

- الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة الممتدة من بداية توزيع أول استبيان إلى استلام آخر استبيان، وهي

الفترة الممتدة من 01 أبريل إلى 30 أبريل 2022.

ثالثاً: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة وأدوات الدراسة

أ- مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة

العناصر الأخرى والتي يجري عليها الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في عمال (مدير، رئيس

مصلحة، رئيس مكتب، موظف دائم، موظف متعاقد، حارس)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

ب- عينة الدراسة

تضم عينة الدراسة 30 موظف موزعة على جميع مصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

ج- متغيرات الدراسة

تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

➤ **المتغير المستقل:** يتمثل في إدارة الكفاءات ويضم الأبعاد التالية:

- تسيير الكفاءات

- تنمية الكفاءات

➤ **المتغير التابع:** والمتمثل في الميزة التنافسية

د- أدوات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات المختلفة حول الموضوع، أما فيما يخص تحليل النتائج فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة الأشكال.

1- الوثائق: اعتمدنا في بحثنا هذا على بعض الوثائق الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة تمثلت في دوريات ومجلات بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة، أعطتنا معلومات حول مصالح وأقسام المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها.

2- الاستبيان: يهدف الاستبيان للتعرف على مدى تأثير إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة، حيث قمنا بإعداد استبيان يشمل مجموعة من الفقرات والتي تم اختيارها وصياغتها بناء على المعلومات التي جمعناها حول الموضوع وكذا بالاستعانة على الدراسات السابقة، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة محاور بحيث:

• **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة،

• **المحور الثاني:** يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة الكفاءات، ويضم

11 عبارة،

• **المحور الثالث:** فيضم عبارات تخص المتغير التابع للدراسة وهو الميزة التنافسية بمؤسسة ويشمل 09

عبارات.

وكانت طريقة الإجابة في جميع الأقسام بوضع علامة (x) في الخانة التي يراها المبحوث مناسبة.

الجدول رقم (02): الاستبيان المسترد والملغى

النسبة	العدد	البيان
100%	35	الاستبيان الموزع والمسترد
14.29%	05	الاستبيان الملغى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

الاستبيان الصالح	30	%85.74
------------------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

وتم استخدام مقياس " ليكرت" الرباعي الدرجات لتقييم إجابات عينة الدراسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

*موافق بشدة: (4)

*موافق: (3)

*غير موافق: (2)

*غير موافق بشدة(1)

حيث أن طول الفئة = المدى / عدد الفئات (وهي عبارة عن أربعة)

المدى = الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة وهي كالاتي: أعلى قيمة هي 4 وأدنى قيمة هي 1.

فالمدى هو: $3=4-1$

وبالتالي: فإن طول الفئة = $0.8 = 4/3$

واعتمادا على هذه القيمة نحدد مستوى التقييم المبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): مستويات تقييم التدرج الرباعي لسلم ليكرت.

مستوى التقييم	درجات مقياس ليكرت	الفئات
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]
ضعيف	غير موافق	[1.80-2.60]
مرتفع	موافق	[2.60 - 3.4]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[3.40-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

• اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا لكر و نباخ):

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل Cronbach s Alpha والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم(04): مقياس ألفا كرو نباخ

معايير الثبات (ألفا كرو نباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.766	11	إدارة الكفاءات
0.681	09	الميزة التنافسية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

0.839	20	الاستبيان ككل
-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات ألفا لكر ونباخ مرتفعة، حيث قدرت في محور إدارة الكفاءات بـ (0.766)، أما في محور الميزة التنافسية فقدرت بـ (0.681)، وكانت النتيجة بالنسبة لثبات المقياس ككل (0.839)، وهي كلها معاملات ثبات مرتفعة، تجعل أداة الدراسة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج Spss23 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (cronbach's alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط برسون لحساب درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة واتجاه أسئلة الاستبيان
- اختبار anova one way لاختبار الفروقات.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المطلب على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

أولاً: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، العمر، المستوى العلمي، سلم الدرجات، سنوات الخبرة، الوظيفة كما يلي:

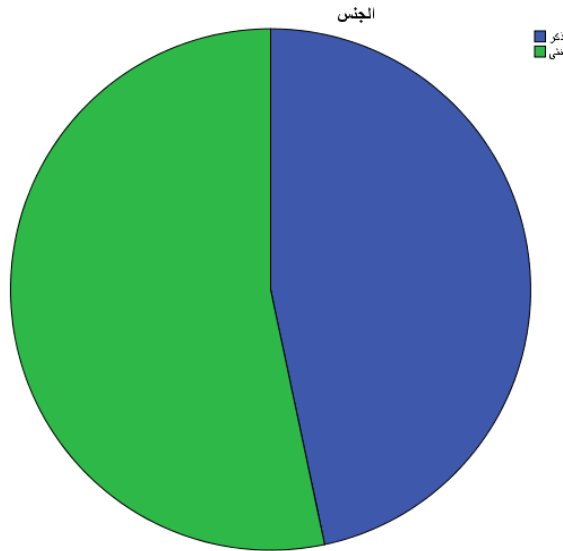
1- الجنس: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (05): توزيع الأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	14	46.7%
أنثى	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث حيث بلغ عددهم 16 بنسبة تقدر بـ 53.3%، في حين بلغ أفراد العينة من الذكور 14 بنسبة تقدر بـ 46.7%، أي ارتفاع نسبة الموظفين من جنس الإناث في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة مقابل انخفاض في نسبة الموظفين من جنس الذكور وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

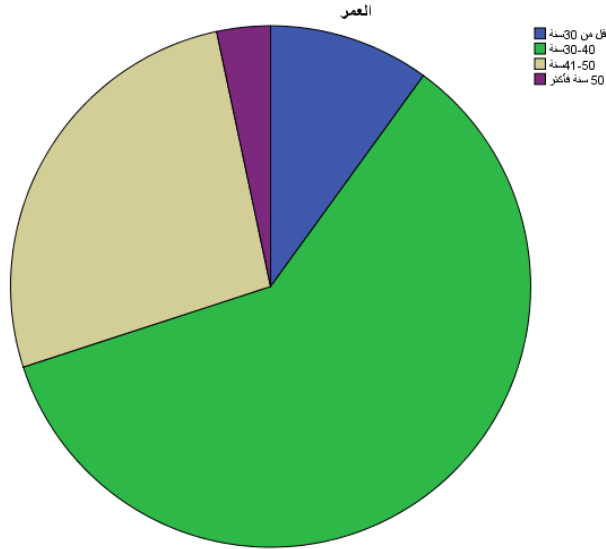
2- العمر: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	03	10%
من 30 إلى 40 سنة	18	60%
من 41 إلى 50 سنة	8	26.7%
50 سنة فما فوق	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بـ 60% تنتمي إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) في حين أن الفئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة بلغت 26.7%، أما الفئة (أقل من 30 سنة) بلغت 10%، وفي الأخير نجد أن الفئة (50 سنة فما فوق) بنسبة بلغت 3.3%. ونستنتج من خلال مما سبق أن أغلبية الفئة المستقصات كانت من فئة الشباب، وبالتالي فإن أغلبية موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية شباب، وهذا بسبب سعي المسؤولين بالمؤسسة إلى استقطاب والاستفادة من الطاقات الشبابية المتوفرة ومنحهم الثقة والفرصة لإثبات ذاتهم في مناصب عملهم.

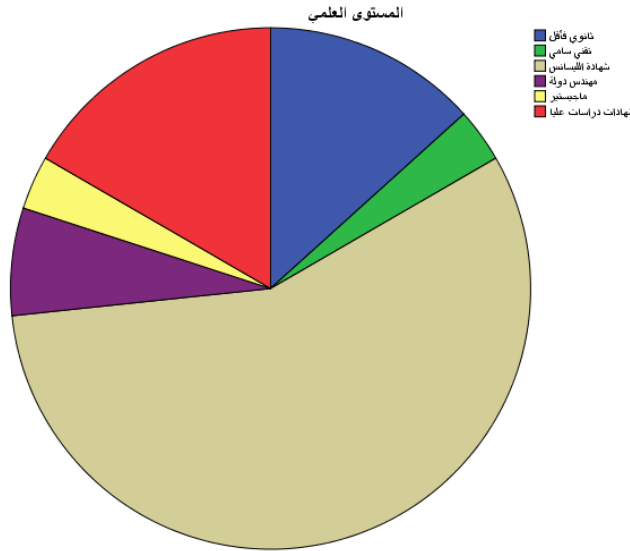
3- المؤهل العلمي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	4	13.3%
تقني سامي	1	3.3%
شهادة الليسانس	17	56.7%
مهندس دولة	2	6.7%
ماجستير	1	3.3%
شهادات دراسات عليا	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن الغالبية القصوى لموظفي البنك الفلاحي حاملين لشهادة ليسانس حيث قدرة نسبة 56.7%، وتأتي فئة الدراسات العليا التي بلغت 16.7%، وتاليها فئة ثانوي فأقل قدرت بـ 13.3%، أما فئة المتحصلة على نسبة قدرت بـ 6.7% فكانت لأصحاب شهادة مهندس دولة، أما الباقي أي ما يقارب 3.3% تحصلوا على شهادة تقني سامي وشهادة ماجستير على التوالي، وهذا ما يفسر أن أغلبية مجتمع الدراسة يملكون مؤهل بمستوى تعليمي (ليسانس) وذلك حسب طبيعة النشاط بمؤسسة وتسهيل الممارسات التي يقومون بها.

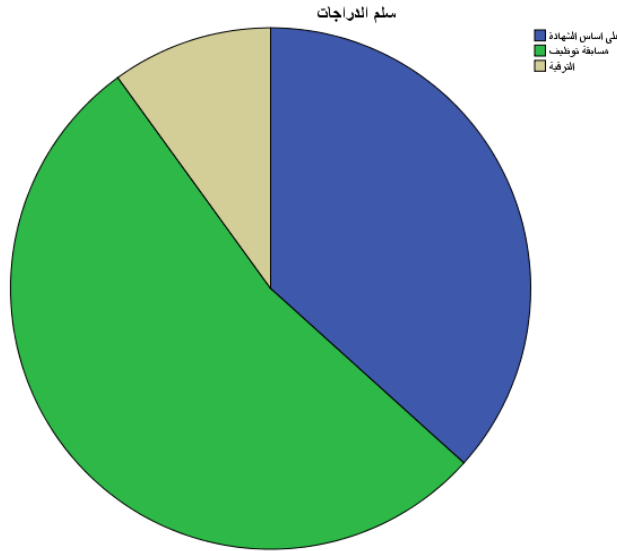
4- سلم الدرجات: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سلم الدرجات

سلم الدرجات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
على أساس الشهادة	11	36.7%
مسابقة التوظيف	16	53.3%
الخبرة	0	0%
الترقية	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير سلم الدرجات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة كان سلم درجاتهم بنسبة 53.3%، ثم تليها فئة الموظفي ذوي سلم الدرجات على أساس الشهادة قدرت نسبتها 36.7%، أما الفئة ما بعد الأخيرة فكانت على أساس الترقية قدرت نسبتها بـ 10%، أما الفئة المتبقية التي لم تسجل أي نسبة الخاصة بالخبرة، وعليه فإن أغلب موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة كانت درجاتهم في السلم على أساس مسابقة التوظيف حتى تتيح الفرصة للالتحاق بمناصب جديدة.

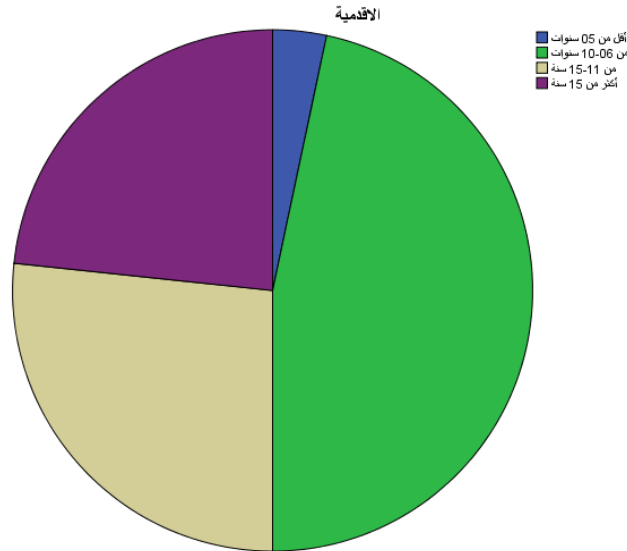
5- سنوات الخبرة (الأقدمية): من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية)

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05 سنوات	11	3.3%
من 06 إلى 10 سنوات	14	46.7%
من 11 إلى 15 سنة	8	26.7%
15 سنة فما فوق	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة (الأقدمية)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة ذوي خبرة بين 06 و 10 سنوات بنسبة 46.7%، ثم تليها فئة موظفي ذوي الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) تقدر نسبتها 26.7%، أما الفئة ما بعد الأخيرة ذو الخبرة (أكثر من 15 سنة) قدرت نسبتها بـ 23.3%، أما الفئة المتبقية التي بلغت نسبتها 3.3% ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات، وعليه فإن أغلب موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة خبرتهم تتراوح ما بين 06-10 سنوات.

6- المسمى الوظيفي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

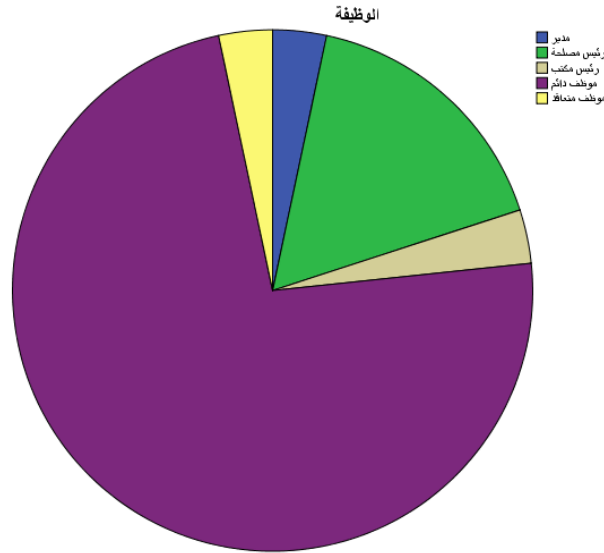
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	1	3.3%
رئيس مصلحة	5	16.7%
رئيس مكتب	1	3.3%
موظف دائم	22	73.3%
موظف متعاقد	1	3.3%
حارس	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة يشغلون المناصب موظفين دائمين حيث بلغت 73.3%، ثم تاليها نسبة 16.7% كانت لرئيس مصلحة، أما بالنسبة لمنصب مدير ورئيس مكتب وموظفي متعاقدين فكانت النسبة بالتساوي قدرت بـ 3.3%، أما فئة الأخيرة المتمثل في وظيفة الحارس فلم تسجل أي نسبة، وهذا بسبب طبيعة العمل وتوزيع المهام داخل كل قسم وهذا ما يظهر جليا ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بها.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

حيث سنحاول قياس مستوى كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى

1- عرض تحليل عبارات محور إدارة الكفاءات

في هذا الجزء سنحاول معرفة مستوى إدارة الكفاءات بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات إدارة الكفاءات والتي يبلغ عددها 11 عبارة، بالإضافة إلى تحديد تقييم المبحوثين لكل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات على حده كالتالي:

الجدول رقم (11): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الكفاءات

الرقم	الأبعاد	العبارات	العبارات				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم
			موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق			
01	تسيير الكفاءات	يمتلك البنك كفاءات ذات مستوى عالي	07	05	02	16	2.10	1.296	ضعيف
			23.3	16.7	6.7	53.3			
02		يعمل البنك على وضع برنامج	08	07	06	09	2.47	1.196	ضعيف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

			30	20	23.3	26.7	النسبة %	خاص لإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بالكفاءات		
ضعيف	1.159	2.37	08	11	03	08	التكرار	يتم التوظيف في البنك على أساس الكفاءة	03	
			26.7	36.7	10	26.7	النسبة %			
مرتفع	0.950	3.17	01	08	06	15	التكرار	يأخذ البنك المؤهل العلمي بعين الاعتبار في تحديد الكفاءات	04	
			3.3	26.7	20	50	النسبة %			
ضعيف	0.858	2.23	04	19	03	04	التكرار	هل يوفر البنك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة	05	
			13.3	63.3	10	13.3	النسبة %			
مرتفع	1.074	2.87	04	07	08	11	التكرار	هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك	06	
			13.3	23.3	26.7	36.7	النسبة %			
ضعيف	1.089	2.55								
ضعيف	1.354	2.40	12	05	02	11	التكرار	يعمل البنك على تطوير وتنمية الكفاءات بشكل مستمر	07	
			40	16.7	6.7	36.7	النسبة %			
ضعيف	1.236	2.30	11	07	04	08	التكرار	يقوم البنك على تحفيز الكفاءات على مجهوداتهم	08	
			36.7	23.3	13.3	26.7	النسبة %			
ضعيف	0.971	2.43	04	15	05	06	التكرار	يشجع البنك ويدعم تعليم الكفاءات والموارد البشرية لديه من خلال تقديم منح دراسة لهم	09	
			13.3	50	16.7	20	النسبة %			
ضعيف	0.913	2.17	06	17	03	04	التكرار	يعمل البنك على تثمين اقتراحات وأفكار جديدة من طرف العمال وترجمتها إلى الواقع	10	
			20	65.7	10	13.3	النسبة %			
ضعيف	1.070	2.40	07	10	07	06	التكرار	يوفر البنك الإمكانيات المادية	11	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

			23.3	33.3	23.3	20	النسبة %	الضرورة اللازمة التي تحتاجها الكفاءات	
ضعيف	1.109	2.34							
ضعيف	1.100	2.45	الدرجة الكلية لمستوى إدارة الكفاءات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الكفاءات قد بلغ (2.45) وانحراف معياري قدر بـ 1.100 ما يدل على أن إدارة الكفاءات لموظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة تتميز بمستوى ضعيف، و جاءت النتائج كالتالي:

تشير نتائج الجدول حول بعد تسيير الكفاءات الى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "غير موافق" وهو ما يعني أن هناك عدم اهتمام بتسيير الكفاءات بالمؤسسة حيث أن:

❖ حيث أن نسبة 53.3% من أفراد العينة كانت اجابتهم "غير موافق بشدة" حول العبارة "يمتلك البنك كفاءات ذات مستوى عالي" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تسعى لتوفير كفاءات عالية.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بـ غير موافق بشدة" بنسبة 50% على العبارة "يعمل البنك على وضع برنامج خاص لإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بالكفاءات" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بإجراء برنامج خاص لإعداد الدراسات والأبحاث الخاص بالكفاءات.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بـ غير موافق" بنسبة 36.7% على العبارة "يتم التوظيف في البنك على أساس الكفاءة" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لموظفيه ولا تسعى في تطوير عملها.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بـ موافق بشدة" بنسبة 50% على العبارة "يأخذ البنك المؤهل العلمي بعين الاعتبار في تحديد الكفاءات" وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى الى تحديد الكفاءات التي تناسب أهدافها المسطرة، حيث يعتبر المؤهل مهما في تحديد الكفاءات لكونه يلعب دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها.

❖ تشير نسبة إجابات أفراد العينة الى 63.3% "بغير موافق" على العبارة "هل يوفر البنك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة" وهذا راجع الى سيرورة العمل وعدم احتواء أساليب جديدة لتطوير من قدرات الموظفين.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بموافق بشدة" بنسبة 36.7% على العبارة "هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك" وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما ينتج عنه ارتقاء المؤسسة.

تشير نتائج الجدول حول بعد تنمية الكفاءات الموارد البشرية الى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "غير موافق" وهو ما يعني أن المؤسسة ليس لها اهتمام باكتساب وتطوير تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة حيث أن:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

❖ حيث تشير نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة الى 40% "بغير موافق بشدة" على العبارة "يعمل البنك على تطوير وتنمية الكفاءات بشكل مستمر" وهذا له تأثير سلبي بحيث يؤدي الى نقص حدة التنافس بينهم وهذا ليس بصالح للمؤسسة.

❖ تشير نسبة إجابات أفراد العينة الى 36.7% "بغير موافق بشدة" على العبارة "يقوم البنك على تحفيز الكفاءات على مجهوداتهم" وهو ما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة لا يعمل على تحفيز الأفراد من أجل تحسين مستواهم المعرفي ولا يساعد التحفيز المعنوي على التشارك في المعرفة بين العمال وبذل جهد مشترك بينهما.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بغير موافق" بنسبة 50% على العبارة "يشجع البنك ويدعم تعليم الكفاءات والموارد البشرية لديه من خلال تقديم منح دراسية لهم" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بمواردها البشرية ولا تسعى الى تحسين من مستواهم المعرفي والمهني.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بغير موافق" بنسبة 65.7% على العبارة "يعمل البنك على تثمين اقتراحات وأفكار جديدة من طرف العمال وترجمتها إلى الواقع" وهذا يدل على أن المؤسسة لا تسعى الى تبني أفكار جديدة من طرف عمالها ولا تشجعهم على تطبيق معارفهم ومهاراتهم على أرض الواقع.

❖ وتشير إجابات أفراد العينة "بغير موافق" بنسبة 33.3% على العبارة "يوفر البنك الإمكانيات المادية الضرورية اللازمة التي تحتاجها الكفاءات" وهو ما يجعل هذه الكفاءات لا تقدم قيمة مضافة للمؤسسة من أجل تحسين أدائها وتمييزها.

2- عرض تحليل عبارات محور الميزة التنافسية

في هذا الجزء سنحاول معرفة مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة، ومن أجل ذلك نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات محور الميزة التنافسية البالغ عددها 09، على النحو التالي:

الجدول رقم (12): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

الرقم	العبارات		العبارات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
	التكرار	النسبة %	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
12	يسعى البنك لجذب كفاءات متميزة عن باقي المنافسين	التكرار	14	03	08	05	2.87	1.196	مرتفع
		النسبة %	46.7	10	26.7	16.7			
13	يسعى البنك على تقديم خدمات ومنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين	التكرار	19	06	02	03	3.37	0.999	مرتفع
		النسبة %	63.3	20	6.7	10			

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

مرتفع	1.050	3.00	03	07	07	13	التكرار	الكفاءات البشرية التي يمتلكها البنك قادرة على خلق ميزة تنافسية	14
			10	23.3	23.3	43.3	النسبة%		
ضعيف	1.008	2.47	04	15	04	07	التكرار	التكنولوجيا التي يمتلكها البنك والتجهيزات متميزة عن باقي المنافسين	15
			13.3	50	13.3	23.3	النسبة%		
مرتفع	0.999	3.03	02	08	07	13	التكرار	يتطلع البنك ويتمشى مع التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي لديه	16
			6.7	26.7	23.3	43.3	النسبة%		
مرتفع	0.999	3.03	03	05	10	12	التكرار	يعرض البنك خدمات ذات خصائص متميزة مقارنة بالمنافسين	17
			10	16.7	33.3	40	النسبة%		
مرتفع	1.022	2.70	03	12	06	09	التكرار	يتميز البنك بالسرعة في تأدية مختلف الخدمات	18
			10	40	20	30	النسبة%		
مرتفع	1.006	2.77	02	13	05	10	التكرار	يقدم البنك تكاليف منخفضة مقارنة بالبنوك المنافسة	19
			6.7	43.3	16.7	33.3	النسبة%		
ضعيف	1.008	2.53	05	10	09	06	التكرار	يسعى البنك في تحقيق السبق التنافسي في جميع خدماته مقارنة بالمنافسين	20
			16.7	33.3	30	20	النسبة%		
مرتفع	1.039	2.86	الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك ميزة بالمؤسسة بدرجة أهمية متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ 2.86 وانحراف معياري 1.039 أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة متجانسة إلى حد كبير. كما نلاحظ أيضا أن أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور ما بين (2.47 و 3.37) ويمكن استخلاص ما يلي:

❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "موافق بشدة" بنسبة 46.7% حول العبارة "يسعى البنك لجذب كفاءات متميزة عن باقي المنافسين" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لاستقطاب كفاءات متمكنة لإضافة قيمة للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "موافق بشدة" بنسبة 63.3% حول العبارة "يسعى البنك على تقديم خدمات ومنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين" وذلك يرجع الى نوعية خدمات ومنتجات المؤسسة.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "موافق بشدة" بنسبة 43.3% حول العبارة "الكفاءات البشرية التي يمتلكها البنك قادرة على خلق ميزة تنافسية" استعمال أساليب وطرق متنوعة ومبتكرة وواسعة للإبداع في العمليات داخل المؤسسة.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "غير موافق" بنسبة 50% حول العبارة "التكنولوجيا التي يمتلكها البنك والتجهيزات متميزة عن باقي المنافسين" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة للتكنولوجيا وهذا الى طبيعة نشاط المؤسسة لأنها ليست بحاجة الى تكنولوجيا جديدة.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "موافق بشدة" بنسبة 43.3% حول العبارة "يتطلع البنك ويتمشى مع التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي لديه" وهو ما يدل على أن المؤسسة لها نظرة واسعة حول التطورات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة لخلق ميزة تنافسية.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "موافق بشدة" بنسبة 40% حول العبارة "يعرض البنك خدمات ذات خصائص متميزة مقارنة بالمنافسين" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لخدماتها وتسعى الى تقديم ما هو أفضل.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "غير موافق" بنسبة 40% حول العبارة "يتميز البنك بالسرعة في تأدية مختلف الخدمات" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تسعى لإرضاء زبائنها وتقديم متطلباتهم في الوقت المحدد.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "غير موافق" بنسبة 43.3% حول العبارة "يقدم البنك تكاليف منخفضة مقارنة بالبنوك المنافسة" وذلك يشير أن المؤسسة لا تقوم بدراسة السوق وهذا ينتج عنه عدم تقديم أفضل السعار وبالتالي عدم تحقيق ميزة السعر.
- ❖ يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة "غير موافق" بنسبة 33.3% حول العبارة "يسعى البنك في تحقيق السبق التنافسي في جميع خدماته مقارنة بالمنافسين" وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تتبالي لما تقدمه الجهات المنافسة وليس لها نظرة شاملة لما يحتاجه الزبون حتى تتمكن من تقديم له الأفضل.

ثالثا: اختبار الفرضيات

من خلال هذا الفرع سنقوم بقياس مستوى كل من المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة الكفاءات والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة وكذا إيضاح وتحليل العلاقة بينهما وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع لإدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

الفرضيات الفرعية:

نقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد للأبعاد الفرعية المستقلة (تسيير الكفاءات وتنمية الكفاءات).

الجدول رقم (13): اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

Modèle	Coefficients non standardisé		Coefficients standardisés	T	Sig	
	B	Erreur standard	Beta			
1	Constante	1.199	0.372	3.222	0.003	
	تسيير الكفاءات	0.461	0.175	0.445	2.634	0.014
	تنمية الكفاءات	0.212	0.107	0.334	1.975	0.059

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

الفرضية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة بمليانة عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة بمليانة عند مستوى دلالة (0.05).
- بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة الدلالة Sig للبعد الفرعي الأول المتعلق بتسيير الكفاءات بلغت: 0.014 وهذا أقل من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي فإن هذا البعد يؤثر في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية بمقدار 0.433.

الفرضية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة بمليانة عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة بمليانة عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

- بما أن الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ وقيمة الدلالة Sig للبعد الفرعي الثاني المتعلق بتنمية الكفاءات بلغت: 0.059 وهذا أكثر من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 مما يتسنى لنا أن نستنتج أن هذا البعد لا يؤثر في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية. الفرضية الرئيسية:

هناك دور بين ادارة الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

1. لاختبار الفرضية نقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم(14): نموذج الانحدار الخطي البسيط

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية
إدارة الكفاءات والميزة التنافسية	0.693	0.480	**.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) مرتبط بالمتغير التابع المتمثل في (الميزة التنافسية) بمقدار (0.69) وهو ارتباط وطردي موجب، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ (0.48) أي أن المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) يفسر (48%) من المتغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالنسبة للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة، بينما النسبة الباقية (52%) تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع " الميزة التنافسية" لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج.

2. اختبار النموذج:

الجدول رقم (15): اختبار anova لمعاملات النموذج

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	4.188	2	2.094	12.441	0.000
Résidu	4.545	27	0.168		
Total	8.733	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود علاقة بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية وذلك باستناد إلى قيمة معامل فيشر (F) المحسوبة البالغة (12.441) ومستوى الدلالة لهذا اختبار

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة

جاء أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا على صلاحية النموذج نستطيع التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة. على اثر ما سبق ذكره يتسنى لنا ان نشير أن هناك دور وتأثير قوي بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (إدارة الكفاءات) وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية.

وانطلاقا من الجدول السابق (15) نصيغ معادلة الانحدار المتعدد Y على X_1 كما يلي:

$$Y = 1.199 + 0.445X_1$$

حيث:

Y : الميزة التنافسية

X_1 : تسيير الكفاءات

نستنتج مما سبق أن بعد (تسيير الكفاءات) أكثر تأثير على الميزة التنافسية.

لقد تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة من خلال التعريف بها والتعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي، كما تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال الاستمارة التي تم عرضها وتوزيعها على عينة من موظفي البنك الفلاحة، وقد احتوت هذه الأخيرة على شقين؛ الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما الثاني فهو مخصص لمحاور الاستبانة بحيث تضمن المحور الأول تسيير الكفاءات بأبعاده المختلف من تسيير الكفاءات وتنمية الكفاءات، أما المحور الثاني فقد تضمن الميزة التنافسية، ولقد قمنا بتفريغ وتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss v 23 ثم قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة. وفي الأخير أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة جيدة بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الخلاصة

الختاتمة

يتضح لنا جليا من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي فيما يخص أثر إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يتضح لنا أن إدارة الكفاءات تعتبر إحدى الأسس والمتطلبات الضرورية لأيّة سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من أجل مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك لنتمكن هذه الأخيرة من تعزيز الميزة التنافسية. وكما سبق وأن أشرنا فإن دراستنا قد اشتملت على فصلين؛ فأما الفصل الأول فقد تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة، أين قمنا بإظهار آلية إدارة الكفاءات وكيف أن لإدارة الكفاءات دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه واقع إدارة الكفاءات في مؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة وأثره على الميزة التنافسية.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على إشكالية بحثنا الرئيسية والتي مفادها:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

أولا: اختبار الفرضيات

وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة قمنا باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة؛

حيث كانت نتائجها جيدة وتم قبول الفرضية حيث وجد ارتباط طردي بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والميزة التنافسية في مؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة.

رفض الفرضية وذلك لعدم وجود ارتباط كافي بين المتغيرين (إدارة الكفاءات والميزة التنافسية).

ثانيا: نتائج الدراسة

لقد أشرنا من خلال بحثنا هذا جملة من التساؤلات كما قدمنا جملة الفرضيات المتعلقة بأثر إدارة الكفاءات

على الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة، حيث تمكنا من حل إشكالية الدراسة كما قمنا بالوصول إلى نتائج بخصوص صحة الفرضيات من عدمها، وفيما يلي إبراز لأهم النتائج المتوصل إليها:

• **النتائج النظرية**

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه فيما يخص متغيري الدراسة استنتجنا ما يلي:

✓ الاهتمام بدراسة إدارة الكفاءات لأنه مرتبط بتعزيز الميزة التنافسية بغض النظر عن مستواهم الوظيفي،

الختامة

- ✓ إدارة الكفاءات من الوسائل المهمة لرفع من مستوى التنافسي، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.
- ✓ يمكن قياس مستوى إدارة الكفاءات بالطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولاً واستخداماً بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها؛
- ✓ إدارة الكفاءات تسعى إلى إزالة جوانب الضعف والقصور في سلوك الأفراد؛ وهذا عندما يؤدي الفرد أو يسلك سلوك غير الذي ترغبه أو تتوقعه المؤسسة منه مما يؤدي الى تحسين أداءه.
- ✓ إدارة الكفاءات ليست غاية في حد ذاته وإنما هي وسيلة تلجأ إليها المؤسسة من أجل تنمية وتحسين العاملين بها وتحقيق الميزة التنافسية،
- ✓ تعتبر خصائص الكفاءات وتنمية وتقييم الكفاءات من أهم المحددات لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تحرص المؤسسة الناجحة على إجراء عملية تقييم وتنمية الكفاءات البشرية كلما دعت الحاجة لذلك وهذا لأهمية هذا العنصرين؛
- ✓ تساهم إدارة الكفاءات وبشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية إذ تؤثر إدارة الكفاءات على جوانب مختلفة لدى الموظف؛ فهو يبعث الشعور لديه بأهميته بالنسبة للمؤسسة كما يحسن من قدراته ومهاراته واتجاهاته الأمر الذي ينعكس على أدائه نحو الأفضل تحقيق الميزة التنافسية.
- النتائج الميدانية
- كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني على جملة من النتائج والتي نوجزها فيما يلي:
- ✓ غالبية العاملين في بنك الفلاحة بمليانة هم من فئة الشباب حيث بلغت نسبتهم 60% وهذا لطبيعة عمل المؤسسة؛
- ✓ يشغل بنك الفلاحة بمليانة أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 56.7% الأمر الذي يدل على حرص هذه المؤسسة على استغلال الكفاءات لتسهيل الممارسات التي يقومون بها؛
- ✓ كانت أغلبية الأقدمية الوظيفية للمؤسسة تدرج ضمن فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 39.5% مما يدل على توسع نشاطها؛
- ✓ يعتمد بنك الفلاحة بمليانة على رئيس مصلحة بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبتهم 16.7% وهذا راجع إلى طبيعة العمل وتوزيع المهام داخل كل قسم؛
- ✓ أظهرت الدراسة عدم وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور إدارة الكفاءات وهذا ما كشف على أن بنك الفلاحة بمليانة لا يولي إدارة الكفاءات الأهمية التي تجعله يكون ضمن أولويات المؤسسة؛
- ✓ أظهرت الدراسة وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور الميزة التنافسية الأمر الذي يدل على أن مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة مقبول نوعاً ما،
- ✓ المستوى التنافسي موجود في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمليانة؛
- ✓ تؤثر إدارة الكفاءات في بنك الفلاحة بمليانة بصورة إيجابية في تعزيز الميزة التنافسية؛

الختامة

- ✓ تسير الكفاءات بعد له تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة،
- ✓ الاهتمام وتطوير تنمية الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة بمليانة.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة الاهتمام بكفاءات البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة الاهتمام والتركيز على جوهر إدارة الكفاءات بمختلف أبعاده لأنه يساهم في تعزيز الميزة التنافسية؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة أن توعي المسؤولين بأهمية الرفع من مستوى الكفاءات البشرية، لأن ذلك ينعكس إيجابا على أدائهم؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة الأخذ بأراء العاملين والقيام بدراساتها مما يشجعهم على الإبداع؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل الذي ينعكس إيجابيا لخلق جو تنافسي كبير؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة تغيير نظام الحوافز المتبع لديها بأخر أكثر عدلا؛
- ✓ على إدارة بنك الفلاحة بمليانة تطوير نظام تقييم وتنمية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف لدى العاملين.

• رابعا: أفاق الدراسة:

من خلال الاطلاع على موضوعي "إدارة الكفاءات" و "الميزة التنافسية" وبحكم اتساع هذان الموضوعان وعدم قدرتنا على الإحاطة بكل جوانبهما، سيبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى تكون شاملة ومن هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الإبداع في بناء كفاءات استراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- أبو الكشك محمد نايف، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن.
- 2- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن.
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 12، عمان الأردن، 2009.
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 5- عمر صقر، العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002/ 2003.
- 6- كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 7- محمود عبد الرحمن، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003.
- 9- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

2. الرسائل والأطروحات:

- 10- بركاني صبرينة، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2014/2015.
- 11- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 12- بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2013.
- 13- بن حدودي كوثر- بن شرقي آسيا، إدارة الكفاءات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2020-2021.
- 14- حلمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009.

- 15- حمد حباينة، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2011.
- 16- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2018.
- 17- ربيع مزوزي - دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة-2014/2013.
- 18- رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة تبسة، 2016/2015
- 19- سالمى أسماء- قويدري آسيا- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019-2020.
- 20- سماح صولح، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- 21- سهثال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013.
- 22- محمد الطيب دويس، براءة اختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2005.

3. الملتقيات والمؤتمرات

- 23- بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2006.
- 24- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 25- سماح صولح ، محبوب مراد، الريادية الرأسمالي البشري وصناعة الكفاءات الريادية: مداخلة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 2010.

- 26- عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة نوفمبر 2005.
- 27- محمد زيدان: بريس عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر، المؤتمر العالمي حول الأداء المتم للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-8 مارس 2005.
- 28- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
- 29- موسى رحمانى، صباح ترغيني، "التوظيف والتكوين، أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، مساهمة تحسين الأداء"، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية-تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة ، 23/ 22-02 2012.
- 30- يوسف بن شني ، امين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 21.22 فيفري 2012.

4. المجلات

- 31- د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة،"اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية-دراسة استقصائية، لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد08، جامعة يحيى فارس-المدية، الجزائر، جوان 2017.
- 32- كمال عياشي ، سليمة عبد الله، دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 02، 12 جوان 2012.
- 33- محمد أمين سلامي، محمد امين مراكشي، اسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف) ،مجلة معارف، 2019.
- 34- وسام مهيبيل ، دور تطوير وتسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية ، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

35- Daniel pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement management société (EMS).paris, 1999.**

36- Lou van beirendonck, "**tous compétent le management des compétences dans l'entreprise**" ,édition de Boeck, Belgique, 2006.

قائمة الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة استبيان

السادة والسيدات، عمال مؤسسة السويدي للكابلات: يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير مؤسسة الموسومة بعنوان: " إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير وأشكركم على تفهمكم.

الإشراف:

اعداد الطالبتين:

سلمان فريحة

عبد الله محجابي وفاء

بن يوسف أميرة

المعلومات الشخصية:

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية عن طريق وضع العلامة (X) في الخانة التي توافق إجاباتكم

القسم الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41-50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي

الملاحق

شهادة الليسانس مهندس دولة

ماجستير شهادات دراسات عليا

4- سلم الدرجات: على أساس الشهادة مسابقة توظيف

الخبرة الترقية

5- عدد سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

6- الوظيفة: مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف دائم

موظف متعاقد حارس

المحور الأول: إدارة الكفاءات

البعد الأول: تسيير الكفاءات بالبنك

العبرة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
يمتلك البنك كفاءات ذات مستوى عالي				
يعمل البنك على وضع برنامج خاص لإعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بالكفاءات				
يتم التوظيف في البنك على أساس الكفاءة				
يأخذ البنك المؤهل العلمي بعين الاعتبار في تحديد الكفاءات				
هل يوفر البنك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة				
هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك				

البعد الثاني: تنمية الكفاءات والموارد البشرية في البنك

الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة
				يعمل البنك على تطوير وتنمية الكفاءات بشكل مستمر
				يقوم البنك على تحفيز الكفاءات على مجهوداتهم
				يشجع البنك ويدعم تعليم الكفاءات والموارد البشرية لديه من خلال تقديم منح دراسية لهم
				يعمل البنك على تثمين اقتراحات وأفكار جديدة من طرف العمال وترجمتها إلى الواقع
				يوفر البنك الإمكانيات المادية الضرورية اللازمة التي تحتاجها الكفاءات

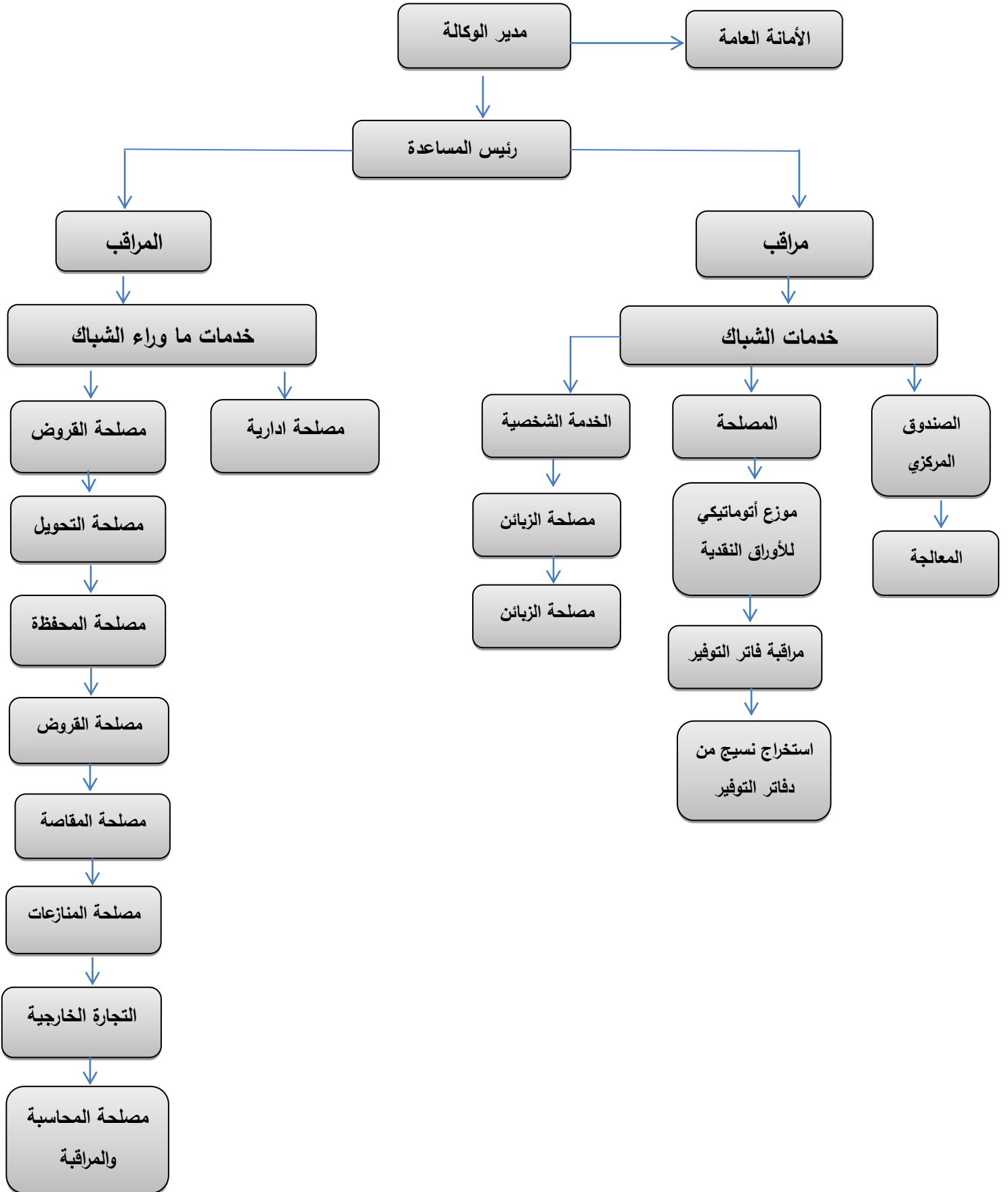
المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة
				يسعى البنك لجذب كفاءات متميزة عن باقي المنافسين
				يسعى البنك على تقديم خدمات ومنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين
				الكفاءات البشرية التي يمتلكها البنك قادرة على خلق ميزة تنافسية
				التكنولوجيا التي يمتلكها البنك والتجهيزات متميزة عن باقي المنافسين
				يتطلع البنك ويتماشى مع التطورات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي لديه

الملاحق

				يعرض البنك خدمات ذات خصائص متميزة مقارنة بالمنافسين
				يتميز البنك بالسرعة في تأدية مختلف الخدمات
				يقدم البنك تكاليف منخفضة مقارنة بالبنوك المنافسة
				يسعى البنك في تحقيق سبق التنافسي في جميع خدماته مقارنة بالمنافسين

الهيكل التنظيمي للوكالة:



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	20

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,480	,441	,41027

a. Prédicteurs : (Constante), 1ب1, 2ب1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,188	2	2,094	12,441	,000 ^b
	Résidu	4,545	27	,168		
	Total	8,733	29			

a. Variable dépendante : 2م

b. Prédicteurs : (Constante), 1ب1, 2ب1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

الملاحق

1	(Constante)	1,199	,372		3,222	,003
	م1ب1	,461	,175	,445	2,634	,014
	م1ب2	,212	,107	,334	1,975	,059

a. Variable dépendante : م2

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
عن متميزة كفاءات لجذب البنك يسعى المنافسين باقي	30	0	2,87	1,196
ومنتجات خدمات تقديم على البنك يسعى بالمنافسين مقارنة متميزة	30	0	3,37	,999
قادرة البنك يمتلكها التي البشرية الكفاءات تنافسية ميزة خلق على	30	0	3,00	1,050
البنك يمتلكها التي التكنولوجيا المنافسين باقي عن متميزة والتجهيزات التطورات مع ويتماشى البنك يتطلع	30	0	2,47	1,008
والخارجي الداخلي المحيط في الحاصلة لديه	30	0	3,03	,999
خصائص ذات خدمات البنك يعرض بالمنافسين مقارنة متميزة	30	0	3,03	,999
مختلف تأدية في بالسرعة البنك يتميز الخدمات	30	0	2,70	1,022
مقارنة منخفضة تكاليف البنك يقدم المنافسة بالبنوك	30	0	2,77	1,006
التنافسي السبق تحقيق في البنك يسعى بالمنافسين مقارنة خدماته جميع في	30	0	2,53	1,008

المنافسين باقي عن متميزة كفاءات لجذب البنك يسعى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
موافق غير	8	26,7	26,7	43,3
موافق	3	10,0	10,0	53,3
بشدة موافق	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بالمنافسين مقارنة متميزة ومنتجات خدمات تقديم على البنك يسعى

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	6	20,0	20,0	36,7
	بشدة موافق	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تنافسية ميزة خلق على قدرة البنك يمتلكها التي البشرية الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	7	23,3	23,3	56,7
	بشدة موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنافسين باقي عن متميزة والتجهيزات البنك يمتلكها التي التكنولوجيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	15	50,0	50,0	63,3
	موافق	4	13,3	13,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لديه والخارجي الداخلي المحيط في الحاصلة التطورات مع ويتمشى البنك بتطلع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	7	23,3	23,3	56,7
	بشدة موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

بالمنافسين مقارنة متميزة خصائص ذات خدمات البنك يعرض

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	10,0	10,0	10,0
بشدة موافق غير				
موافق غير	5	16,7	16,7	26,7
موافق	10	33,3	33,3	60,0
بشدة موافق	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخدمات مختلف تأدية في بالسرعة البنك يتميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	10,0	10,0	10,0
بشدة موافق غير				
موافق غير	12	40,0	40,0	50,0
موافق	6	20,0	20,0	70,0
بشدة موافق	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المنافسة بالبنوك مقارنة منخفضة تكاليف البنك يقدم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	6,7	6,7	6,7
بشدة موافق غير				
موافق غير	13	43,3	43,3	50,0
موافق	5	16,7	16,7	66,7
بشدة موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بالمنافسين مقارنة خدماته جميع في التنافسي السبق تحقيق في البنك يسعى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	16,7	16,7	16,7
بشدة موافق غير				
موافق غير	10	33,3	33,3	50,0
موافق	9	30,0	30,0	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
عالي مستوى ذات كفاءات البنك يمتلك خاص برنامج وضع على البنك يعمل الخاصة والأبحاث الدراسات لإعداد بالكفاءات	30	0	2,10	1,296
الكفاءة أساس على البنك في التوظيف يتم الاعتبار بعين العلمي المؤهل البنك يأخذ الكفاءات تحديد في	30	0	2,47	1,196
للإبداع المناسب المناخ البنك يوفر هل جديدة عمل طرق في والتفكير مع والمعرفية الفكرية قدراتك تتناسب هل إليك الموكلة الأعمال الكفاءات وتنمية تطوير على البنك يعمل مستمر بشكل	30	0	2,37	1,159
على الكفاءات تحفيز على البنك يقوم مجهوداتهم الكفاءات تعليم ويدعم البنك يشجع تقديم خلال من لديه البشرية والموارد لهم دراسة منح وأفكار اقتراحات تثمين على البنك يعمل إلى وترجمتها العمال طرف من جديدة الواقع	30	0	3,17	,950
الضرورة المادية الإمكانيات البنك يوفر الكفاءات تحتاجها التي اللازمة	30	0	2,23	,858
	30	0	2,87	1,074
	30	0	2,40	1,354
	30	0	2,30	1,236
	30	0	2,43	,971
	30	0	2,17	,913
	30	0	2,40	1,070

عالي مستوى ذات كفاءات البنك يمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	16	53,3	53,3	53,3
موافق غير	2	6,7	6,7	60,0
موافق	5	16,7	16,7	76,7
بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بالكفاءات الخاصة والأبحاث الدراسات لإعداد خاص برنامج وضع على البنك يعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

Valide	بشدة موافق غير	9	30,0	30,0	30,0
	موافق غير	6	20,0	20,0	50,0
	موافق	7	23,3	23,3	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الكفاءة أساس على البنك في التوظيف يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	موافق غير	11	36,7	36,7	63,3
	موافق	3	10,0	10,0	73,3
	بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الكفاءات تحديد في الاعتبار بعين العلمي المؤهل البنك يأخذ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	6	20,0	20,0	50,0
	بشدة موافق	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

جديدة عمل طرق في والتفكير للإبداع المناسب المناخ البنك يوفر هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	19	63,3	63,3	76,7
	موافق	3	10,0	10,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

البنك الموكلة الأعمال مع والمعرفية الفكرية قدراتك تتناسب هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3

الملاحق

موافق غير	7	23,3	23,3	36,7
موافق	8	26,7	26,7	63,3
بشدة موافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

مستمر بشكل الكفاءات وتنمية تطوير على البنك يعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	12	40,0	40,0	40,0
موافق غير	5	16,7	16,7	56,7
موافق	2	6,7	6,7	63,3
بشدة موافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

مجهوداتهم على الكفاءات تحفيز على البنك يقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	11	36,7	36,7	36,7
موافق غير	7	23,3	23,3	60,0
موافق	4	13,3	13,3	73,3
بشدة موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لهم دراسة منح تقديم خلال من لديه البشرية والموارد الكفاءات تعليم ويدعم البنك يشجع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
موافق غير	15	50,0	50,0	63,3
موافق	5	16,7	16,7	80,0
بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الواقع إلى وترجمتها العمال طرف من جديدة وأفكار اقتراحات تثمين على البنك يعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	بشدة موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	17	56,7	56,7	76,7
	موافق	3	10,0	10,0	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الكفاءات تحتاجها التي اللازمة الضرورية المادية الإمكانيات البنك يوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	موافق غير	10	33,3	33,3	56,7
	موافق	7	23,3	23,3	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 30-40	18	60,0	60,0	70,0
	سنة 41-50	8	26,7	26,7	96,7
	فأكثر سنة 50	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

العلمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

Valide	فأقل ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
	سامي تقني	1	3,3	3,3	16,7
	الليسانس شهادة	17	56,7	56,7	73,3
	دولة مهندس	2	6,7	6,7	80,0
	ماجستير	1	3,3	3,3	83,3
	عليا دراسات شهادات	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدرجات سلم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الشهادة اساس على	11	36,7	36,7	36,7
	توظيف مسابقة	16	53,3	53,3	90,0
	الترقية	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنوات 06-10 من	14	46,7	46,7	50,0
	سنة 11-15 من	8	26,7	26,7	76,7
	سنة 15 من أكثر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	مصلحة رئيس	5	16,7	16,7	20,0
	مكتب رئيس	1	3,3	3,3	23,3
	دائم موظف	22	73,3	73,3	96,7
	متعاقد موظف	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	