

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص الإدارة الإستراتيجية

الموضوع

## دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز

— دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد *Condor* ببرج بوعريش —

تحت إشراف:

الدكتور بلمهدي عبد الوهاب

من إعداد الطالب:

بن جدو محمد الأمين

لجنة المناقشة :

- |              |            |                      |                                   |
|--------------|------------|----------------------|-----------------------------------|
| رئيسا        | جامعة سطيف | أستاذ التعليم العالي | 1- الأستاذ الدكتور بروش زين الدين |
| مشرفا ومقررا | جامعة سطيف | أستاذ محاضر          | 2- الدكتور بلمهدي عبد الوهاب      |
| عضوا مناقشا  | جامعة سطيف | أستاذ محاضر          | 3- الدكتور حاج صحراوي حمودي       |
| عضوا مناقشا  | جامعة سطيف | أستاذ محاضر          | 4- الدكتور عبد الرزاق فوني        |

السنة الجامعية: 2012-2013

# الإهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أملك

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا ﴿٢٤﴾ الإسراء: 24.

والدَيَّ الحَبِيبِينَ بَارِكِ اللهُ فِيهِمَا

إلى من لم يفارق الدعاء شفيتها.....جديتي العزيزة

إلى أعزائي وأحبي.....إخوتي وأخواتي

إلى شريكة حياتي.....زوجتي الغالية

إلى كل زملائي في الدراسة

تحية شكر وتقدير إلى كل من أحبهم وأحبوني ووقفوا بجاني.

إلى كل باحث وطالب علم

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكرم المنان، على منه، وفضله، وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه المذكرة، ولولا رعايته وعنايته لما دُوِّنَ حرفٌ واحدٌ فيها.

بعد أن وفقني الله إلى إنجاز هذه الدراسة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها والإضافة إلى معلومتها، وهنا أسجل شكري وتقديري بمداد من ذهب إلى **سعادة الأستاذ المشرف** على هذه الدراسة: **بلمهدي عبد الوهاب** الذي بذل معي جهداً يُذَكَّرُ ويُشكَّرُ ولا يُنكَّرُ، فقد أسدى لي الرأي والتوجيه وكان السراج المنير الذي أضاء لي معالم الطريق، وضحي كثيراً بجهده ووقته، وكان لغزارة علمه وتوجيهاته القيمة وعطائه الذي لا ينضب ودقة ملاحظاته الأثر الفعال في إنجاز هذا الجهد المتواضع، فله مني جزيل الشكر وثناء العطاء وجميل العرفان.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتَفَحُّصها ومناقشتها.

كما لا يفوتني أن أعبر على خالص الشكر إلى كل إدارات مؤسسة كوندور ، وأخص بالذكر مساعد مدير مؤسسة كوندور مسؤول إدارة نظام الجودة السيد: حكيم الواهم، ومدير الموارد البشرية: دريسي عبد الرفيق، اللذان لولاهم لما تمكنا من إجراء التربص الميداني على أحسن ما يرام، وما تمكنا من جمع المعلومات اللازمة.

وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ **شوقي خليل** من جامعة أم البواقي الذي ساعدني بالتوجيه والنصح والذي لم ييخل برأيه العلمي والمنهجي. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عني خيراً.

والله الموفق لما فيه الخير والسداد ،،،

---

---

# فہر س المحتویات

---

---

# فهرس المحتويات

الصفحة

المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

مقدمة عامة

أ

01	إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال	الفصل الأول
02	ماهية الكفاءات.....	المبحث الأول
02	مفهوم ومميزات الكفاءات.....	المطلب الأول
04	أبعاد ومستويات الكفاءة.....	المطلب الثاني
07	أنواع الكفاءات.....	المطلب الثالث
12	ماهية إدارة الكفاءات.....	المبحث الثاني
12	مفهوم إدارة الكفاءات.....	المطلب الأول
15	مقاربات إدارة الكفاءات.....	المطلب الثاني
17	تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.....	المطلب الثالث
20	سيرورة إدارة الكفاءات.....	المبحث الثالث
20	توظيف الكفاءات.....	المطلب الأول
24	تقييم الكفاءات.....	المطلب الثاني
27	تطوير الكفاءات.....	المطلب الثالث
32	أجور وحوافز الكفاءات.....	المطلب الرابع
35	خلاصة الفصل	
36	استراتيجية التميز من خلال الكفاءات البشرية	الفصل الثاني
37	استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.....	المبحث الأول
37	مفهوم الاستراتيجية.....	المطلب الأول
40	الاستراتيجيات التنافسية.....	المطلب الثاني
44	عموميات حول الميزة التنافسية.....	المطلب الثالث
48	استراتيجية التميز.....	المبحث الثاني
48	مفهوم استراتيجية التميز.....	المطلب الأول
50	طرق تحقيق التميز.....	المطلب الثاني
53	مزايا ومخاطر استراتيجية التميز.....	المطلب الثالث
54	مجالات التميز.....	المبحث الثالث
55	التميز في الجودة.....	المطلب الأول
59	التميز في الابداع.....	المطلب الثاني

60	.....	المطلب الثالث	المعرفة
62	.....	المطلب الرابع	التكنولوجيا
65		خلاصة الفصل	
66		الفصل الثالث	
		تقييم دور إدارة الكفاءات في مؤسسة Condor	
67	.....	المبحث الأول	الإطار المنهجي للدراسة
67	.....	المطلب الأول	منهج ومجالات الدراسة
68	.....	المطلب الثاني	أدوات جمع البيانات
72	.....	المطلب الثالث	مجتمع وعينة الدراسة
72	.....	المطلب الرابع	الأساليب الإحصائية المستخدمة
73	.....	المبحث الثاني	التقديم العام للمؤسسة
73	.....	المطلب الأول	التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها
82	.....	المطلب الثاني	تحليل وضعية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور
88	.....	المطلب الثالث	تحليل مجالات التميز في مؤسسة كوندور
99	.....	المبحث الثالث	تحليل نتائج الدراسة
99	.....	المطلب الأول	عرض وتحليل نتائج الدراسة
116	.....	المطلب الثاني	اختبار الفرضيات
120	.....	المطلب الثالث	استنتاجات الدراسة
123	.....	خلاصة الفصل	
124	.....	خاتمة	
126	.....	قائمة المراجع	
133	.....	الملاحق	
142	.....	فهرس الجداول والأشكال	



---

---

# مقدمت عامت

---

---



## مقدمة عامة

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتרכيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالتدريب والتعليم، واستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

كما أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المنظمات، والذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً. فالحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تطوير العنصر البشري والارتقاء به لكي تحقق وتكتسب ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن وتحقيق التميز.

إن التميز غاية إستراتيجية لا يتأتى للمنظمة إلا من خلال تبنى إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والنجاح، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات المتميزة بجودة منتجاتها، بإبداعاتها وابتكاراتها، وتستغل فرص التطور التكنولوجي الحاصل بالبيئة المحيطة بها، ولعل من أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمنظمات هو القيام بإدارة كفاءاتها البشرية القادرة على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز.

وبناءً على ما سبق فإن إشكالية الموضوع يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيس التالي:

**ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة؟ .**

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأنشطة المعتمدة من قبل المنظمة محل الدراسة (كوندور) في إدارتها للكفاءات؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الإبداع؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة؟



- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا؟

### فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

- إدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز في المنظمة.

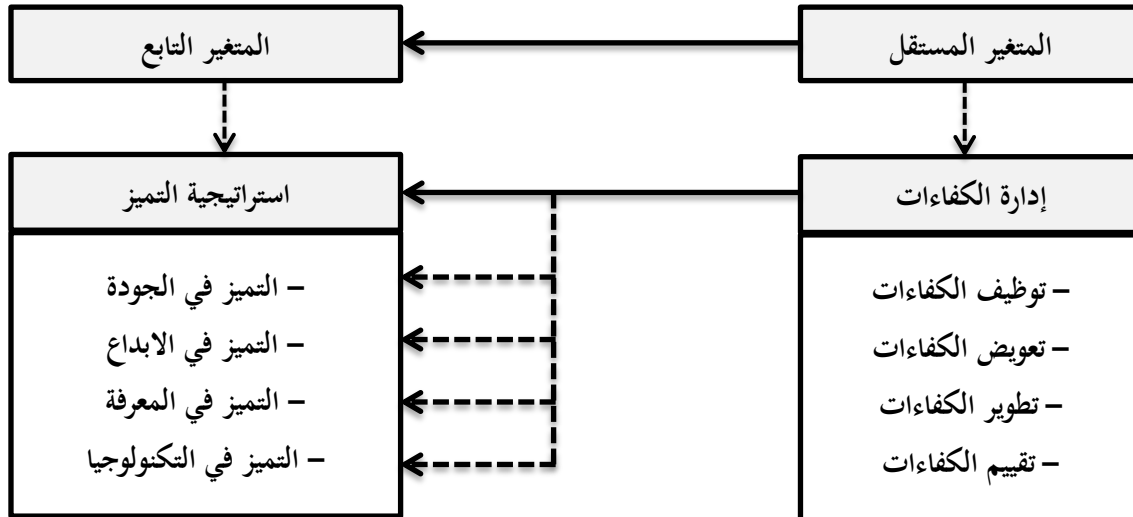
#### الفرضيات الفرعية:

- تعتمد المنظمة محل الدراسة (كوندور) في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- إدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الجودة.
- إدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الابداع.
- إدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في المعرفة.
- إدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في التكنولوجيا.

### نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (01) ليوضح أبعادها ولتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما أن النموذج يوضح علاقات الارتباط والتأثير لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة.

الشكل رقم (01): المخطط الإجرائي للدراسة



ويتضح من النموذج ما يأتي:

يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) والمتغير التابع (إستراتيجية التميز)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من أربعة متغيرات هي (توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات). أما المتغير التابع فيتكون من أربعة متغيرات أيضاً هي (التميز في الجودة، التميز في الابداع، التميز في المعرفة، التميز في التكنولوجيا).

كما أن النموذج يفترض وجود تأثير مباشر لمتغير إدارة الكفاءات في مجالات التميز أو متغيرات إستراتيجية التميز وبالتالي نحصل على علاقة التأثير الكلية لمتغير إدارة الكفاءات في متغير إستراتيجية التميز، وذلك ما يشير إليه السهم في النموذج.

### أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة. وهو دور إستراتيجي مهم، إذ يسهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويسهم في تحقيق التميز؛ ويكتسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات وإنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات؛
- أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة، الخبرة والتجربة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لامتلاكه وإنما تدريبه باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والابتكارية ومن ثمة الاستفادة من إمكاناته ومعارف وقدرات وخبراته واستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنماء وفضلها ترتقي المنظمات، تتطور، تستمر وتحقق التميز وهذا بالرغم من المنافسة الشديدة التي فرضتها عليها التحولات التي يشهدها العالم من خلال التوجه نحو اقتصاد المعرفة.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في لفتِ انتباه المنظمة إلى أهمية إدارة الكفاءات البشرية في بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بسرعة التغير والديناميكية؛

### أهداف الدراسة:

- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛
- التعريف باستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية؛
- إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز؛

- إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك. ومدى مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

### المنهج المستخدم:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة تتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق استراتيجية التميز. إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (استراتيجية التميز وإدارة الكفاءات). كما سيتم إتباع منهج دراسة الحالة، حيث نقوم بدراسة حالة المؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترو منزلية بريح بوغريج، من خلال تشخيص واقع إدارة الكفاءات بها، وتبيان تأثيره على تميزها.

### الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي عاجلت موضوع إدارة الكفاءات قليلة وسنعمد في معالجة موضوعنا هذا على الدراسات التالية:

1- دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

2- دراسة (Edralin, 2010) بعنوان:

*Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines.*

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة

من 300 موظف يعملون في 11 منظمة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وان كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوٍ إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه المنظمات.

3- دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان:

*The effects of human resource practices on firm growth .*

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 74 مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وان هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو المنظمة باستثناء الامن الوظيفي.

4- دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان:

*An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems*

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من 248 فرداً من المنظمات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الاداء العالي للمنظمات عينة الدراسة

5- دراسة أنيس كشاط: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2006.

تضمنت الدراسة الإشكالية التالية "هل يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون وسيلة فعالة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"، تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية، مع التركيز على المداخل الحديثة لتحقيقها، وأهمية إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية،

وإبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛

- دراسة مفصلة لمنهجية خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات والتحكم في المهارات؛
- تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تطبيقها لهذا البرنامج، ومحاولة اقتراح بعض التعديلات والإضافات وفق منهج علمي لتطبيقه الميداني على مستوى هذه المؤسسة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تنحصر إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة محل الدراسة على الجانب الفردي فقط -إدارة الكفاءات الفردية-، في حين تبقى إدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية أمرا غير معروف، رغم الأهمية الكبيرة لهما على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.
- ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، وفي الرفع وبشكل طفيف لفعالية التسيير بها.
- لم تحسن المؤسسة من موقفها التنافسي، وهذا لغياب سياسة متكاملة لإدارة الكفاءات، ولغياب قناعة وإرادة المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة (المجمع) عن أهمية برامج إدارة الكفاءات.
- إن عدم التحسن اللائق لمؤشر رضا الزبائن هو الدليل الوحيد الذي مكننا من تحديد المركز التنافسي للمؤسسة. إذ أن التحسن الطفيف على مستوى هذا المؤشر يؤكد على ضعف الموقف التنافسي لها رغم الجهود المبذولة في هذا الإطار.
- أوضحت الموارد المعنوية -بما فيها الكفاءات- الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لموارد المؤسسة الاقتصادية؛
- يقصد ب "إدارة الكفاءات" كل من: إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، وإدارة الكفاءات التنظيمية.
- أثبتت التجارب أن النظرية المرتكزة على الموارد والكفاءات تعتبر من النظريات الرائدة في تحليل مصادر تحقيق الميزة التنافسية، لهذا على المؤسسات تبني هذه المقاربة مدعمة بنظرة استراتيجية موضوعية وبناءة تتصف بالديناميكية والقدرة على التأقلم مع المتغيرات المستقبلية.
- أصبحت المعارف والسلوكيات (الأخلاق، القيم...) الجوانب الأكثر أهمية في تحديد كفاءة الفرد، وهو الشيء الذي يعاكس النظرة التقليدية القائمة على أساس الشهادة العلمية فقط -وهو ما يميز المؤسسة الجزائرية-؛
- لازال مفهوم الكفاءات وإدارتها مشروعا فتيا لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أن عدد محدود منها له قناعة بأهميتها، وتستعملها كأداة واستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي؛

6- دراسة سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، أفريل 2005، جامعة الجزائر؛

تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية؛
- التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً، يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً جيداً ومستمرّاً للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى.
- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يفرض وضع مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولاً من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانياً تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجياً وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.
- أصبح للموارد البشرية دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقارنة المقترحة سابقاً أن يساهم في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير، والتي سيتبين أثرها ضمن النتائج اللاحقة.

- أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وكفاءتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجياً، ومنه ندرك أن التسيير الاستراتيجي الاستراتيجي للرأس المال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
- تعد المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كرأس مال فكري، كما تبين أن تسيير وتثمين المعرفة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- يعد تسيير الجودة الشاملة نظاماً تسييرياً يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتفكير على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ويساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (الكويت والأردن) وأخرى أجنبية (الصين، الفلبين، رومانيا)، والبعض الآخر هنا في الجزائر. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مؤسسة كوندور بالجزائر.
- من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الموارد والكفاءات في المنظمات، في حين هدفت أخرى إلى بيان واقع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية أو التميز المؤسسي. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية التميز والتي تم قياسها بمجالات (الجودة، الإبداع، المعرفة، والتكنولوجيا) في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر إطارات مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة كوندور.

- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية والتميز في المنظمات، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات إدارة الكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التوظيف، التقييم، التطوير، التعويض)، أما ما يتعلق بالتميز فقد تم الاعتماد على المجالات التالية: (الجودة، الابداع، المعرفة، التكنولوجيا).

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده وتعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال إدارة وتطوير كفاءاتها وهذا من أجل بقائها واستمراريتها ونموها وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز.

### هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بدءاً بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة العامة:

وفي هذا الصدد يتم التطرق في الفصل الأول إلى إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال من خلال ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول ماهية الكفاءات بتحديد مفهوم الكفاءات ومميزاتها، أبعاد ومستويات الكفاءة، أنواع الكفاءات. أما المبحث الثاني تم تخصيصه لماهية إدارة الكفاءات، من خلال تحديد مفهوم إدارة الكفاءات وبيان أهم مقاربات إدارة الكفاءات تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية. وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تم تخصيصه للحديث عن سيورة إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التقييم، التطوير، والتعويض.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه استراتيجية التميز من خلال الموارد والكفاءات البشرية، وقسم إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول استراتيجية التنافس والميزة التنافسية من خلال التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية الاستراتيجية العامة للتنافس، تبيان مفهوم ومصادر الميزة التنافسية. وستتناول في المبحث الثاني استراتيجية التميز، بإبراز مفهومها وأهميتها سبل تنفيذها ثم توضيح محددات هذه الاستراتيجية. وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه للمجالات المساعدة في تحقيق التميز والمرتبطة بالجودة، الابداع، المعرفة، التكنولوجيا.

ولتدعيم مفاهيمنا النظرية المدروسة والخاصة بإدارة الكفاءات واستراتيجية التميز أسقطنا هذه المفاهيم ميدانيا لمعرفة واقع إدارة الكفاءات وكيفية سيرورتها من خلال إدارة أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، و على هذا تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، لإبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بمؤسسة كوندور، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، بإبراز منهج ومجالات الدراسة،



أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة. وخصص المبحث الثاني للتقديم العام لمؤسسة كوندور وتحليل وضعية الموارد البشرية ومجالات التميز في المؤسسة. وستطرق في المبحث الثالث إلى تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات. وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة والاقتراحات.

---

---

## الفصل الأول:

# إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال

---

---

## الفصل الأول

## إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو أهم الموارد والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى يوماً بعد يوم كحقيقة لا بد منها أمام المنظمات ومما مرت به من تجارب واقعية، حيث ثبت لها أن أية عملية تطوير نواحي ومكونات العمل في المنظمة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية والتطوير ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات المتطورة، وإنما هي بتطوير المورد البشري القادر على التعامل مع إدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية وإعتبارها رأس المال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة الى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

## المبحث الأول: ماهية الكفاءات

## المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة

## أولاً: مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيراً في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (*Savoir*) المعارف العملية (*Savoir-faire*) المعارف السلوكية (*Savoir-être*) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"<sup>1</sup>.
- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *Le Medef*: "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"<sup>2</sup>.
- الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقاً وهذا ما ذهب إليه *M. Parlier* و *P. Gilbert* في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"<sup>3</sup>.
- عرفها *G. Boterf* على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>4</sup>.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛

<sup>1</sup>-Jean-Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4<sup>ème</sup> éd., Vuibert, 2005, P.63

<sup>2</sup>-Alain Meignant: **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, ed. Liaison France, 2000, P. 110

<sup>3</sup>-Le Boterf G: **Construire les compétences individuelles et collective**, ed. Organisation, 2000, p.45

<sup>4</sup>- Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation , Paris, 2000, p.85

- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية<sup>1</sup>.

أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز.

### ثانياً: مميزات الكفاءة

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددتها في الآتي:
- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>2</sup>؛
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة<sup>3</sup>؛
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه<sup>4</sup>؛
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> - سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص.98.

<sup>2</sup> - موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.177.

<sup>3</sup> - المصدر نفسه.

<sup>4</sup> - المصدر نفسه.

<sup>5</sup> - أحمد بلالي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص. 96.

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكفي العامل بالنقل فقط<sup>1</sup>؛
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة.

#### أولاً: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

1- **المعرفة (Savoir):** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص<sup>3</sup>.

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء<sup>4</sup>، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية،... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر؛

2- **المعارف العملية (Savoir faire):** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والإبتكار، والقدرة على التدريب... الخ. وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواءً كان إنتاجي أو غير ذلك<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- إسماعيل حجازي: **مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص.120.

<sup>2</sup>- المصدر نفسه.

<sup>3</sup>- موساوي زهية، مرجع سابق، ص.177.

<sup>4</sup>- حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص.25.

<sup>5</sup>- المرجع السابق، ص.26.

كما عرفها « J. F. Ballay » بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواءً كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)<sup>1</sup>. وهي بذلك تتضمن جانباً علمياً وجانباً تجريبياً (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3- **المعارف السلوكية (Savoir être)** وتسمى السلوكات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ<sup>2</sup> حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من *Nonaka* و *Takauchi* والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

- **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.
- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية هؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Jean Brilman: **Les Meilleurs Pratique de Management**, édition D'organisation, 6<sup>ème</sup> ed, 2006, p.508.

<sup>2</sup> - رحيل أسيا: **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص.09

<sup>3</sup> - علي عبد الله، بوسهوة نذير: **أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10، ص.4.

ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي<sup>1</sup>:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته ونشره في المنظمة.

وفيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث إن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى. بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العملية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية، والعملية

وقد أثار Grundstein ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول المعرفة ببعديها الفردي والجماعي<sup>2</sup>:

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* والكفاءة، فالكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.
- تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالباً ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعداً جماعياً، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

## ثانياً: مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة<sup>3</sup>.

- 1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة؛

<sup>1</sup>-Michel Grundstein : Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conseil, juillet 2002, p.05.

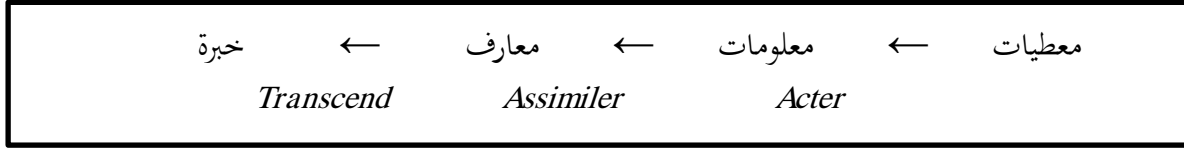
<sup>2</sup>- Michel Grundstein, Ibidem.

<sup>3</sup>- J. Brilman: Les Meilleurs Pratique du Management, 3ème éd, 2001, p.382.



- 2- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛
- 3- **المعرفة:** يرى *Drucker* المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية<sup>1</sup>.
- 4- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية<sup>2</sup>.
- ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مستويات الكفاءة



**Source:** T. Durand: L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.93

### المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

#### أولاً: الكفاءات الفردية *les compétences individuelles*

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية<sup>3</sup>، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص.26.

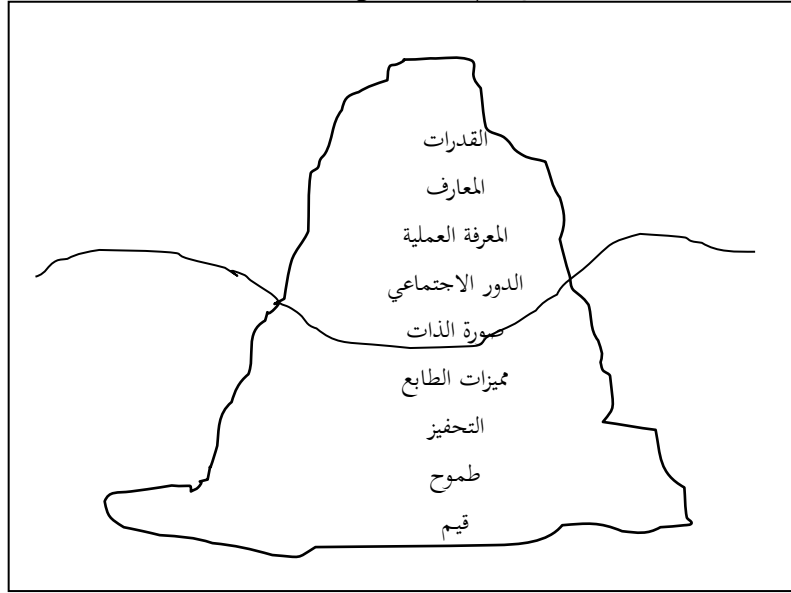
<sup>2</sup> - كشاط أنيس: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ - سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2005/2006، ص.60.

<sup>3</sup> - Philippe Zarifian: le modèle de la compétence, edition liaisons, paris, 2001, p.78.

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها *Medef* (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها<sup>1</sup>.

حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة ...<sup>2</sup>.  
يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجلد الجليدي *Iceberg* كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: تمثيل الكفاءة الفردية



**Sources :** *Cécile Dejoux, op.cit, p.159*

<sup>1</sup> - Roland Foucher, et autres, **Répertoire de définitions: Notions de compétence individuelle et de compétence collective**, document sur le site : [www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf\\_foucher\\_patter\\_sonnaji\\_020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), Consulté le: 20/01/2012, pp. 5-10.

<sup>2</sup> - Celile Dejoux : **Les Compétences Au Cœur De L'entreprise**, éditions D'organisation, Paris, 2001, p.141.

- فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد<sup>1</sup>:
- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
  - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
  - القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
  - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
  - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
  - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالإعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

### ثانياً: الكفاءات الجماعية *les compétences collectives*

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالاً وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تسمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب *le boterf* الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع *synergie* الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جمعياً"<sup>2</sup>.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير *savoir agir* التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص. 138-139.

<sup>2</sup> - Roland Foucher, et autres, op.cit. p.19.

للموارد *combinaison synergique* وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي<sup>1</sup>، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر *synergie* بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

### ثالثاً: الكفاءات الإستراتيجية *les compétence Stratégique*

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية *L'interdépendance* فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها<sup>3</sup>، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

ووفق *Leonard-Barton* فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر<sup>4</sup>:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> - Roland Foucher, et autres, op.cit. p.19.

<sup>2</sup> - Le Boterf G: **L'ingénierie des Compétences**, les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000, pp.123-131.

<sup>3</sup> - الهادي بوقفلول: **الإستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص.207.

<sup>4</sup> - Marcel Coté, Marie-Claive Malo : **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002, p.102.

- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتحذرة في بيئتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي<sup>1</sup>:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ...)
- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق والرقابة، ...).

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بان الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها<sup>2</sup> وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إل التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.140.

<sup>2</sup> - Pierre- Xavier Meschi : **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, document sur le site : [www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf), consulté le : 25/12/2011, p.12.

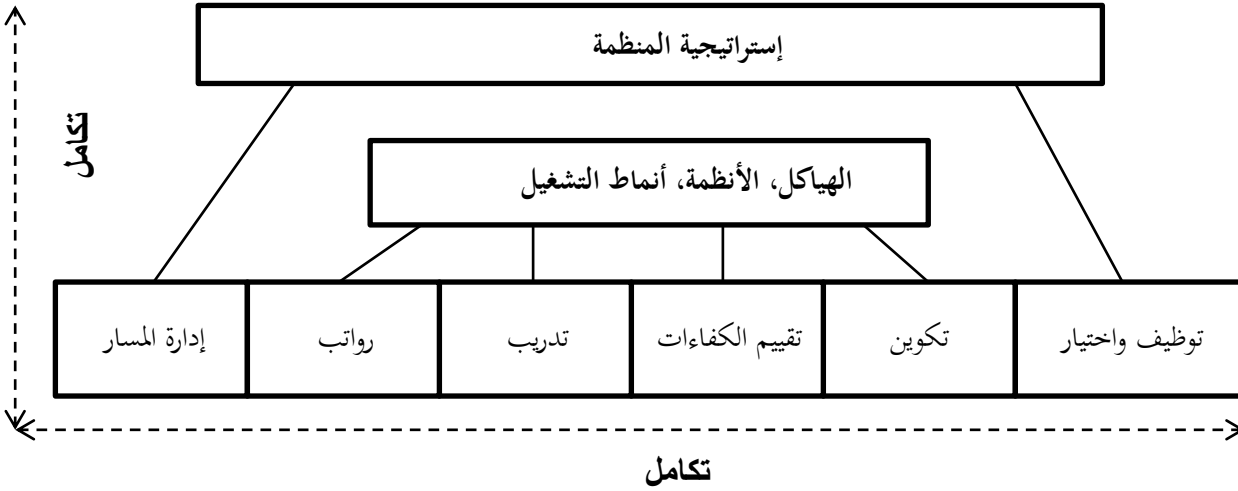
## المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الإتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>1</sup>". وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.

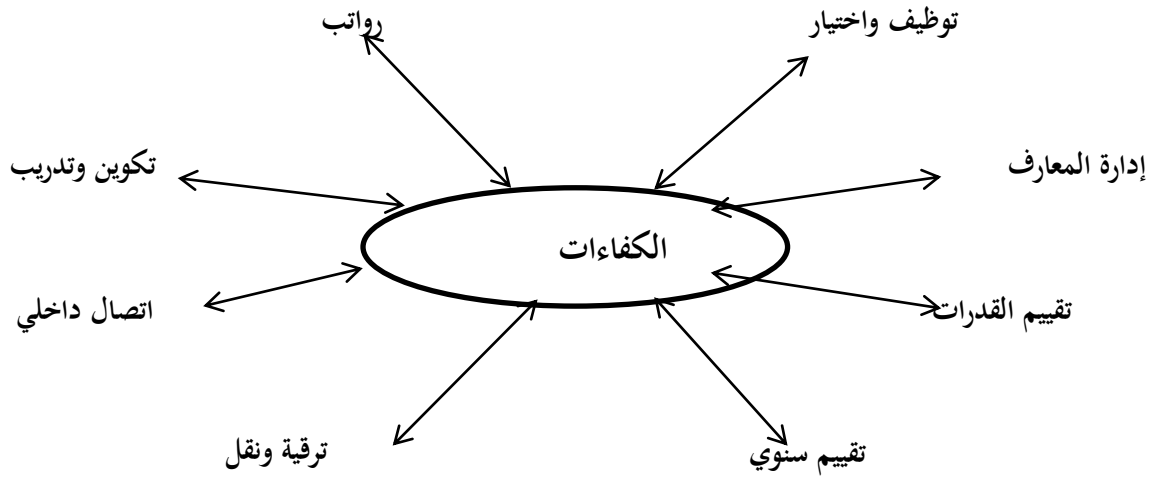


**Sources:** Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p.33.

<sup>1</sup> - Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



**Sources :** Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006. p.34.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها: "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"<sup>1</sup>.

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"<sup>2</sup>.

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة-)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص.20.  
<sup>2</sup> - علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص.08.  
<sup>3</sup> - سمالي يحييه، مرجع سابق، ص.146.

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الاجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛
- توقع الاعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران *Turne Over* ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والإقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل *Carrières* ؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها

<sup>1</sup>- عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص.117.



سواءً كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الإستجابة 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 تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الإنتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

#### أولاً: 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<sup>1</sup>.

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث 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 الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *le pouvoir d'agir* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل *vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup>- سملاي يحييه، مرجع سابق، ص.142.

<sup>2</sup>- المصدر نفسه.

## ثانياً: المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظريفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات 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<sup>2</sup>.

## ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي<sup>3</sup>:

- 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 إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق البد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص.69.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص.70.

<sup>3</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.143.

### المطلب الثالث: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على البحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكلياً بالتكنولوجيا النوعية والتي تشكل رأسملاً بشرياً استراتيجياً بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها ومنتجاتها وأساليب تنظيمية جديدة.

#### أولاً: البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها

يتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواءً أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الإختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.
- الكشف عن الكفاءات النادرة: حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كراس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.
- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمنظمة، إن هذه الكفاءات المخفية للهيئات الإدارية تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ثانياً: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي

<sup>1</sup>- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.71.

تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث<sup>1</sup>:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.
- كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية<sup>2</sup>:
- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السلسلة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

<sup>1</sup>- سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.144.

<sup>2</sup>- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.72.

- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية...).
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرض الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين. كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:
- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة؛
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

<sup>1</sup> - سلالتي يحضيه، مرجع سابق، ص.145.

### المبحث الثالث: سيرورة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي: (تخطيط واكتساب الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تقييم الكفاءات).

#### المطلب الأول: توظيف الكفاءات

يعرف *J.P.CITEAM* التوظيف بأنه "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) ومتطلبات منصبه"<sup>1</sup> وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

#### أولاً: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛
- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

<sup>1</sup> - J.P.Citeam: **GRH, Principes Généraux et Cas Pratiques**, Dalloz, 3<sup>ème</sup> ed, France, 2000, p.77.

<sup>2</sup> - عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية، ص.36.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي<sup>1</sup>:

1- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج، الإنكماش، التضخم الإقتصادي،...)
  - التطور التكنولوجي؛
  - السكان وخصائص القوى العاملة؛
  - أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)؛
  - القوانين والانظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين،...)
  - السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.
- أما المتغيرات الداخلية فتشمل مايلي:
- أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس،...)
  - التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض)؛
  - مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة؛
  - كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها؛
  - معدل دوران العمل؛
  - الترقيات المتوقعة؛
  - إحالات التقاعد.

2- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛

- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

3- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضاً فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد المحسن نعساني، مرجع سابق. ص 36-44.

## ثانياً: استقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفاً، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الإستقطاب بأنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف"، فالإستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى مايلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي<sup>2</sup>؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة<sup>3</sup>؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>4</sup>؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب<sup>5</sup>.

إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup>- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص.125.  
<sup>2</sup>- حسن فلاح حسن: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص.23.  
<sup>3</sup>- عبد الفتاح التلجعة: استقطاب الموارد البشرية، [www.tahasoft.com/books/185.doc](http://www.tahasoft.com/books/185.doc)  
<sup>4</sup>- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص.125.  
<sup>5</sup>- حسن فلاح حسن، مرجع سابق، ص.23.  
<sup>6</sup>- زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي: تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004، ص.18.



- **المصادر الداخلية:** وتتعدد هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات،... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

- **المصادر الخارجية:** ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية، ...

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلباً بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالإستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الإستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الإختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملاءمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم تأهيلاً وأرشدتهم سلوكاً وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

إن أهمية اختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية مواءمة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الإستقطاب والإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصةً الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

## المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلوات...، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

### أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- **مقاربة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.
- 2- **مقاربة المعارف العملية (المهارات):** وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن إفتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديد لها.
- 3- **مقاربة المعارف السلوكية:** حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.
- 4- **المقاربة الإدراكية cognitive:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

### ثانياً: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

<sup>1</sup> – Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les Compétences, ed D'organisation, Paris, 1999, pp.20- 23.

1- **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

2- **المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم<sup>2</sup>.

3- **مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات<sup>3</sup>.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها "تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية".

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها<sup>4</sup>:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛

<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صولح: **تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص. 62.

<sup>2</sup> - المصدر نفسه.

<sup>3</sup> - إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص. 124.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص. 125.

- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
  - تمكين الأفراد من المساهمة في:
    - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
    - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
    - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛
    - الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
    - توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.
- وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات. وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:
- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...).
  - معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
  - معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...).
- من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.
- 4- طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...
- إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:
- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة،
  - ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
  - ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

## المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"<sup>1</sup>.

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه<sup>2</sup>.

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

## أولاً: التدريب

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها بالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

<sup>1</sup>-Shimon L.Dolon et autres : **La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles-**, 3<sup>ème</sup> édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.

<sup>2</sup>- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003/2004، ص.56.

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها<sup>1</sup>.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم<sup>2</sup>.

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية<sup>3</sup>:

#### 1- أهمية التدريب للمنظمة: ويحقق لها الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

#### 2- أهمية التدريب للعاملين: ويحقق لهم الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛

<sup>1</sup> قرش عائشة: دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشنقات الحليب بالبلدية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2007، ص.96.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.272.

<sup>3</sup> برحومة عبد الحميد، طلال زغبة: تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22/2012، ص.05.

- يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين؛
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويحقق لهم الفوائد التالية:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
  - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات.

إن عمليات التدريب في المنظمة تمر عادةً بأربع مراحل مترابطة<sup>1</sup>:

- 1- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.
- 2- **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من إحتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

<sup>1</sup> - بابا عبد القادر، إبراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، دون صفحة.

- 3- **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً. إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.
- 4- **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته. وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقاً لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

**مستويات التدريب:** يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي<sup>1</sup>:

- 1- **التدريب أو التعلم الفردي:** ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.
- 2- **التدريب أو التعلم الجماعي:** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معاً وبواسطة الآخرين.
- 3- **التدريب أو التعلم التنظيمي:** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية. ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي<sup>2</sup>:

- **الفروقات الفردية:** وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛
- **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة؛
- **الدافعية:** تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛
- **الاعتبارات القانونية:** أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛
- **المشاركة الفعالة:** تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛

<sup>1</sup>- بوشبيخي عائشة: **العمل الجماعي: لماذا وكيف؟- التدريب التعاوني-**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009، ص 16.

<sup>2</sup>- بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد، مرجع سابق، دون صفحة.



- اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛
- اختيار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛
- أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرائق التدريب؛
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.

### ثانياً: التعلم كدعامة للتدريب

- يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
  - تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
  - تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم،... الخ؛
  - تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
  - تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
  - أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
  - يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، - دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص. 448-449.

## المطلب الرابع: أجور وحوافز الكفاءات

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كماً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها<sup>1</sup>.

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## أولاً: استراتيجيات تحفيز الكفاءات البشرية

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى<sup>2</sup>:

- 1- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الاستراتيجية يتم تمييز ما يمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup>- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص.113.

<sup>2</sup>- سملاي يحضيه: مرجع سابق، ص.228.

2- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكيفية الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضورتها<sup>1</sup>.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

### ثانياً: أجور الكفاءات

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه: مرجع سابق، ص. 229.

المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجر ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها<sup>1</sup>.

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجر الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجر وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة. ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...)
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...)
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ.
- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجر على أساس الكفاءات<sup>3</sup>:
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا إطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
- مواصفات كفاءات واضحة؛
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛
- إرادة المنظمة في وضع نظام أجر معين في العمل؛
- وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

<sup>1</sup> - Cécile Dejoux, op.cit, p.129.

<sup>2</sup> - Ibid, p.144.

<sup>3</sup> - Lou Van Beirendonck, op.cit, p.147

## خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي:

- أصبح التنافس بين المنظمات يركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية؛
- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات الاستراتيجية أو المميزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد؛
- تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والحفاظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛
- أما فيما يخص بعمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضاً، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.

---

---

# الفصل الثاني:

استراتيجية التمييز من خلال

الكفاءات البشرية

---

---

## الفصل الثاني

### استراتيجية التميز من خلال الكفاءات البشرية

#### مقدمة الفصل:

يعد موضوع استراتيجية التميز من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين بسبب أن المنظمة تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والديناميكية مع وجود منافسة قوية، لذلك كان يجب على تلك المنظمة أن تمتلك خصائص مميزة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية، إذ أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق. وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير المجالات والكفاءات المميزة في المنظمة.

إن الكفاءات المميزة تتطلب من الإدارة أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل وطالما أنها كفاءات مميزة أو نقاط قوة مميزة فإنها يجب ان تأخذ في الحسبان عند صياغة وتطوير الإستراتيجيات، وبذلك يمكن للمنظمة أن تتميز بمجال أو مجموعة من المجالات المتمثلة في الجودة، الإبداع والابتكار، وامتلاك المعرفة، وكذا امتلاك والتحكم في التكنولوجيا المتطورة، وإن استراتيجية التميز هي إحدى الاستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر الكفاءات في المنظمة لكي تحقق المنظمة التميز والتفوق، لذا فعلى وظيفة الإدارة الإستراتيجية على وجه التحديد أن تشخص وتطور كفاءات المنظمة من أجل تشخيص المجالات المناسبة لاستراتيجية التميز التي تتبعها لاكتساب ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق التميز والتفوق في الصناعة.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المنظمة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المنظمة من كفاءات تمكنها من تحديد المجال أو البعد المناسب لاستراتيجية التميز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية جاءت على النحو التالي:

- تناول المبحث الأول استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية؛
- وخصص المبحث الثاني لتحديد مفهوم استراتيجية التميز؛
- وخصص المبحث الثالث الذي لتحديد أهم المجالات لاستراتيجية التميز والتي تحقق للمنظمة التميز والتفوق من خلال الكفاءات البشرية.

## المبحث الأول: استراتيجية التنافس والميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الاعمال تحقيق التميز من خلال الاستغلال الأفضل للكفاءات المتاحة والتي تتمتع بها المنظمات والتي تمكنها من تصميم وتحقيق استراتيجياتها التنافسية ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية، الإستراتيجيات التنافسية، والميزة التنافسية ومصادرها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

#### أولاً: تعريفها

انطلاقاً من الجذور التاريخية اشتقت كلمة الإستراتيجية (*Strategy*) من الكلمة اليونانية (*Strategos*) وهي تعني فن الحرب أو فن الجنرال (*The art of Generalship*)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية لذا فقد عُرِّفَت الإستراتيجية حسب قاموس *Webster* ووفق هذا المنظور بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها".

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية، وفي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية<sup>1</sup>.

إذ عرفها (*Alfred Chandler*) على أنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>2</sup>.

وقد اتفق كل من (*Macmillan & Tampoe*) على أنها "الطريق لأي منظمة تحاول أن تتميز عن منافسيها، من خلال استخدام الإستراتيجية الملائمة من أجل اشباع حاجات الزبائن"<sup>3</sup>.

كما يعرفها (*Thomas*) على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.11.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.08.

<sup>3</sup> -Macmillan & Tampoe : Strategic Management Process, Content And Implementation, Oxford University Press Inc, 2000, p.14.

<sup>4</sup>- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.13.



في حين عرفها (Porter) على أنها "عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>1</sup>.

وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل في:

- 1- تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية؛
- 2- تحقق الإستراتيجية للمنظمة التفوق التنافسي وتضعها في مواضع فريدة لمواجهة منافسيها؛
- 3- كما أن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسين وهما:

- أ- إيجاد وتحقيق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاياتها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها؛
- ب- إيجاد وتحقيق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة، وهذا المفهوم إنما يشتمل على ثلاث عوامل رئيسة تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي:

- 1- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
  - 2- الموارد والإمكانات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم؛
  - 3- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.
- وعليه فإن الاستراتيجية وفقاً لهذه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والموائمة بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>2</sup>.

### ثانياً: مراحل إعداد استراتيجية تنافسية

إن إعداد استراتيجية تنافسية يعتمد بصورة عامة على عدة خطوات هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 14.

<sup>3</sup> - رجم نصيب، فاطمة الزهراء: إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، جامعة عنابة، ع 20، ديسمبر 2007، ص 116.

- 1- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها؛
- 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها؛
- 3- تحديد استراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة، هذا وتوجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالآتي:

أ. **المنافسون الحاليون:** وهي المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق. وتتميز حالة ازدياد المنافسة بضرورة تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للزبائن، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة والاختلاف مع التركيز على أسواق معينة. وتتحدد حدة المنافسة اعتماداً على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي:

- هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين وتقارب أحجامهم؛
- ضعف معدل نمو السوق؛
- غياب التميز في المنتجات؛
- وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات؛
- وجود عوائق الخروج كالأصول المتخصصة صعبة البيع، تكاليف خروج ثابتة مرتفعة، الارتباط العلائقي بين الأجزاء الاستراتيجية، عوائق مفروضة من قبل السلطات العمومية... الخ
- الابداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض الأسعار.

ب. **تهديد الدخول إلى النشاط:** ويعني هذا دخول منظمات مختلفة إلى القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، إذ أنه كلما زاد عدد المنظمات الداخلة إلى صناعة ما كلما صعب على المنظمات القائمة حماية حصتها في السوق، وتحقيق الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من قبل المنظمات القائمة من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمنظمات الجديدة كالتكنولوجيات، والمواد الأولية المتميزة، صعوبة التمكّن من قنوات التوزيع، تخفيض في الأسعار، الإعلان، ترقية المبيعات،... الخ.

ج. **تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:** وهي توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلي نفس الاحتياجات للخدمات والمنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطاً دائماً.

د. **تهديد القوة التفاوضية للزبائن:** وذلك عندما تزداد قدرة الزبائن على الضغط على المنظمات من أجل المساومة لتخفيض الأسعار، المطالبة بمنتجات أفضل جودة وخدمة وهذا ما يساهم في رفع التكاليف التي تتحملها المنظمات في صناعة ما.

هـ. **تهديد القوة التفاوضية للموردين:** ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المنظمة، من خلال رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة، ويرجع هذا للعلاقة المباشرة بين مدخلات الصناعة ومستوى

التنافسية الذي يمكن أن تظهر به المنظمات، فمن خلال المساومة والتلاعب بالأسعار ومواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، مما يؤثر بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمنظمات.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس التي تستمد المنظمة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وتحقيق التميز لها.

حدد (Porter) مفهوم الإستراتيجية التنافسية على أنه "اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة"<sup>1</sup> والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقدم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وفي هذا الإطار ميز (Porter) لدى دراسته لواقع العديد من شركات صناعة السيارات بين عدد من الإستراتيجيات التنافسية، التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في سعيها للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز، وتتمثل في:

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس مفاده إن سعي المنظمة لتقديم سلع وخدمات بكلفة منخفضة، من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة من إجمالي السوق، ومن شأنه أن يكسب هذه المنظمة ميزة تنافسية معبراً عنها بثلاث مؤشرات هي<sup>2</sup>:

- أ. الحصول على الأرباح ودفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى؛
- ب. حماية المنظمة من ضغوطات المنافسين لا سيما الخاصة بالأسعار؛
- ج. الوقوف بوجه المنتجات البديلة؛ إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة ما دامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.

ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية<sup>3</sup>:

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة؛
- الاعتماد على المهارات والخبرات من أجل رفع إنتاجية المؤسسة؛

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.303.  
<sup>2</sup> - وعيل ميلود، بلقاسم رابح: مداخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية "الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، 2011، جامعة الشلف، ص.15.  
<sup>3</sup> - صالح عبد الرضا، مرجع سابق، ص.308.

- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- الرقابة الفعالة على العمالة؛
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع؛
- الدخول بسياسة تسعير هجومية؛
- توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج؛
- القدرة على تحمل الخسائر.

ومن بين أساليب تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة" ويتمثل في: "عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات" وهذا الأسلوب يرتبط بعوامل أساسية أهمها<sup>1</sup>:

- اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع؛ والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.
- أثر التعلم: ويشير إلى زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

ترتبط استراتيجية قيادة التكلفة بمخاطر عديدة لعل أهمها:

- التكلفة الاستثمارية المرتفعة؛
- قد تدفع المغالاة في خفض التكلفة من جانب المنظمة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استخدامه أو الأمان؛
- صعوبة الانتفاع من مزايا اقتصاديات الحجم وتأثير التعلم والخبرة بالشكل المتوقع.

### ثانياً: إستراتيجية التميز

تستطيع المنظمة أن تحقق لنفسها مركز تنافسي مميز من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن تميز المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز: تتمثل الأولى في محاولة المنظمة

<sup>1</sup>- وعيل ميلود، بلقاسم رابح، مرجع سابق، ص ص. 15- 16.

تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة تحقيق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين\*.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويق في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين من التأثير في حصة المنظمة.

تميز استراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد ومجهودات المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطأً متكاملًا من المنتجات وتقدم مستوى عال من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين<sup>1</sup>.

كما تعني هذه الإستراتيجية تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن... الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما<sup>2</sup>:

- أ- التركيز على التكلفة المنخفضة: تركز المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية على خفض التكاليف مع الاستمرار في خدمة جزء صغير من السوق وأن وحدات الأعمال التي تتبنى هذه الاستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم تجاه السعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المنظمة.
- ب- التركيز مع التميز في السلعة أو الخدمة: تتناسب هذه الاستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات أو خدمات ذات صفات مميزة عالية والتي تتناسب تماماً مع الحاجات الخاصة لشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق، ولأن الطلب على هذه المنتجات يتصف بكونه غير مرن فإنه يمكن بيعها بأسعار مرتفعة ويمكن أن تكون استراتيجية التركيز سواء استندت على تخفيض التكلفة أم التميز ذات مزايا أكبر عند توافر الشروط الآتية:

\*- سيتم التطرق لهذه الإستراتيجية بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

<sup>1</sup>- إبراهيم راشد الثمري: دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية) مجلة الإدارة والاقتصاد، 2009، ص. 94.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص. 148.

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من الزبائن، أم التركيز على سوق معين، أم التركيز على منطقة معينة<sup>1</sup>؛
  - وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثمّ التميّز في مستوى الأسعار، أو التركيز على الجودة ومن ثمّ التميّز في مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة؛
  - تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها؛
  - الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإففاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكاليف؛
  - وجود أسس ومعايير تُستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب، واعتبارات توسيع الحصّة السوقية من جانب آخر؛
  - توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
  - تجنّب القطاعات التي يعمل ويُسيطر عليها المنافسون؛
  - مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تعيّر قد يُؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدّمها المنظمة؛
  - متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض يُؤثر على شهية المنافسين؛
  - وجود مجموعات مختلفة ومتميّزة من المشتريين من لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛
  - وجود جاذبية في صناعة ما<sup>2</sup>.
- ترتبط استراتيجية التركيز بمخاطر عديدة لعل أهمها<sup>3</sup>:
- احتمال اختفاء مفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب التغيّرات التكنولوجية، أو تغيّرات تطراً على أذواق المستهلكين، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحوّل إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها (فتواجه المؤسسة عوائق الخروج)؛
  - أن يكون القطاع المستهدف ضيقاً جداً، فلا تتمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصادات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة، خاصة إذا كانت تتطلب استثمارات كبيرة لتطوير وتحديث المنتجات؛

<sup>1</sup>- عطية صلاح سلطان: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، عمان، 2008، ص.331.

<sup>2</sup>- بتس روبرت: الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، الإسكندرية، ط1، 2008، ص. 343.

<sup>3</sup>- بوزيدي دارين: مساهمة إعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإيجاز بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005، ص.184.

- تمكن المؤسسات المنافسة من تحقيق تجزئة أدق في الجزء الاستراتيجي المستهدف، أو أن يجذب المنافسون الرئيسيون في السوق لأنه ذو معدلات ربحية كبيرة؛
- عدم القدرة على تنويع المخاطر حيث تتعرض موارد وإمكانات المنظمة للخطر عند تركيزها على مجال واحد؛
- قد يكون من السهل جدا على شركة من الشركات القائمة للتكلفة في السوق المتسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة.

### المطلب الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى التفوق والريادة في الصناعة التي تعمل فيها وهذا الأمر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية، والتي تتمثل الكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها.

#### أولاً: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

لقد ورد مفهوم الميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة بالعديد من المفاهيم، إذ عرفت على أنها: "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"<sup>1</sup>.

ويعرفها نبيل مرسي خليل على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>2</sup>.

كما يعرفها (Porter) على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.55.

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص.37.

<sup>3</sup>-Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999. P.08.

ويرى (Philip Kotler) الميزة التنافسية بأنها: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق القيمة التي لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتهم ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات ذات منهجية إدارية واضحة.

ومن خلال ما تقدم ولغرض منح الميزة التنافسية المفهوم الواضح نورد خصائصها والتي يمكن أن تتجسد بالآتي<sup>2</sup>:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وكفاءات المنظمة من جهة أخرى؛
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القريب والبعيد.

ان كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة وأفضل منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في المنظمة تتحقق من خلال إقناع الأسواق والزبائن والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة ترتكز إلى ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات.

<sup>1</sup> -Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, **le marketing management** ;11eme édition; Pearson éducation , paris. 2004 .p265 .

<sup>2</sup> -الغالب طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.



## ثانياً: جوانب استدامة الميزة التنافسية

إن حصول المنظمة على ميزات تنافسية يصعب على المنافسين الحصول على مثلها أو تقليدها ليس كافيًا، إذ يجب على المنظمة أن تتفادى اضمحلال ميزات التنافسية وخسارتها تدريجياً، لذا ينبغي التأكيد على جوانب استدامة الميزة التنافسية للشركة والتي يمكن إيجازها بالمواقف الآتية<sup>1</sup>:

- 1- **ديمومة التركيز على عوامل بناء الميزة التنافسية:** فهذا يضمن للشركة أن تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق تأكيدها المستمر على العوامل الأربعة للميزة التنافسية التي تتمثل بالكفاءة الجودة والإبداع والاستجابة للزبون كما ينبغي أن تعمل الشركة بشكل مستمر في تطوير الكفاءات المميزة التي تنفرد بها وتحقق لها مستويات الأداء العالية في أعمالها.
- 2- **التعلم والتحسين المستمر:** إن الثابت الوحيد في العالم هو التغير لذا فإن مصدر الميزة التنافسية لمعظم منظمات الأعمال الحاضرة هو سرعة التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداعات المستمرة في ميدان الصناعة، ويذكر *Thomas* بأن المنظمات الناجحة ليست تلك التي مازالت واقفة في السوق بل هي التي تأخذ قسطاً من الراحة لتحاول البحث عن فرصة تحسين عملياتها وإجراءات التشغيل فيها وتتعلم كيف تستطيع ان تولد الكفاءات المميزة وتحصل على الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها.
- 3- **تعقب التطبيق الأفضل في الصناعة واستخدام المقارنة:** لعل أحد أفضل الطرائق للحصول على كفاءة أساسية هو تحديد مستويات عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة لأفضل تطبيق (أي الشركة الرائدة) في الصناعة والتكيف مع تلك المستويات ومحاولة تقليدها إذ في أقل تقدير ينبغي أن تحاول الشركة الوصول إلى نفس مستويات الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون التي يحققها ذلك التطبيق الأفضل (أو الشركة الرائدة).
- 4- **التغلب على الخمول والتكاسل:** وذلك لأن أحد الأسباب الأساسية في انهيار معظم شركات الأعمال الناجحة خلال القرن الماضي كان التكاسل التنظيمي الذي يجعل المنظمة القائدة في مجال معين تشعر بالجد وعظمة الإنجاز فلا تحاول تغيير مجريات الأمور فيها، ونظراً للتغير السريع في البيئة في أن تلك المنظمات الكسولة ستفقد ميزتها التنافسية بالتدريج وربما تفقدها فجأة لتتحول من منظمات قائمة إلى منظمات تابعة هذا إن لم تغادر بيئة الأعمال نهائياً لذا ينبغي على المنظمات أن تكون نشيطة وتحاول تجنب التكاسل عن طريق تحديد نفسها واستقطاب القيادات والكفاءات الجيدة المؤمنة بالتفاعل مع التغيير وإعادة توزيع مراكز المسؤولية فيها بين حين وآخر حسب متطلبات الموقف الذي تعيشه المنظمة وإحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية وأنظمة الرقابة فيها.

<sup>1</sup>-Thompson, Arthur A., and Strickland, A.J : **Strategic Management, Concepts and Cases**, 13th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003, P.185.

### ثالثاً: مصادر الحصول على الميزة التنافسية

لم يظهر وجود تصنيف متفق عليه للمزايا التنافسية، حيث ما زال هذا الأمر يخضع لاجتهادات لم تتكامل ولم تحظ بالاتفاق في الأدب الاستراتيجي، ومن تلك المحاولات تصنيف الميزة التنافسية على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، كما تصنف الميزة التنافسية على أساس القيمة التي تحققها للزبائن والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة، وهذا التصنيف الذي قدمه (Porter)، وفي هذا التصنيف فإن مصدر الميزة التنافسية الأنشطة المطلوبة لبناء القيمة للمستفيدين من خلال المنتج أو أحد الأنشطة المرافقة له<sup>1</sup>.

وتحدد الميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادرها حيث قدم (Porter) ثلاث مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: قيادة التكلفة، والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين؛ التميز والتي يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج وتقديم تشكيلات مختلفة من المنتج؛ وأخيراً التركيز والذي يهدف إلى بناء موقف تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتعد هذه المصادر المحاور الرئيسة التي استند إليها (Porter) في تصميم استراتيجياته التنافسية حيث تطبق لدى منظمات الأعمال وفقاً للظروف المحيطة، بينما أشار (Grant) إلى وجود مصادر الميزة التنافسية من خلال الكفاءات المميزة وتشمل المهارات الفنية والإدارية، والوظيفية، وتتمثل بالموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة، مثل شبكات التوزيع، والطاقة الإنتاجية والقوة التسويقية، والتكنولوجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد محمد الفيومي: أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص.35.  
<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص.36.

## المبحث الثاني: استراتيجية التميز

بعد تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا تأتي مرحلة طرح البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم<sup>1</sup>.

وإن من البدائل الاستراتيجية التي تطرح أمام المنظمة استراتيجية التميز، التي تتأتى من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة فريدة للمستهلك. وإن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة. إن المنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز بالمنتج أو الخدمة ينبغي أن تكون منتجاتها مميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها، في بعض الأبعاد التي قد تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأفضلية الأولى للشراء.

ينبغي أن ينظر إلى التميز أو التفرد على أنه يذهب إلى أبعد من الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدّها الزبون من المنتج. كما أن المنظمة التي تستخدم استراتيجية التميز كمصدر لميزتها التنافسية، لا ينبغي أن تتجاهل أو تهمل الكلفة، ومن ثم يجب أن تحقق مركز تكلفة يتكافأ مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل النواحي التي لا تؤثر على التميز بالمنتج<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التميز

#### أولاً: تعريف استراتيجية التميز

يعتبر التميز من الظواهر الأساسية التي جذبت إهتمام الباحثين ويستخدمونه مؤشراً لقياس إمكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار. كما أن المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لتبقى. لذا فقد حدد البعض مفهوم التميز بأنه "السمات والخصائص الفريدة لمنتج الشركة والتي تقدم قيمة للزبائن"<sup>3</sup>.

وقد أضاف (Heizer & Render) أنها "تميز العرض للمنظمة باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.211.

<sup>2</sup> - صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن باقر: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 53-54.

<sup>3</sup> - Hill, Terry: **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**, Macmillan Business: London, 2001, p.160.

<sup>4</sup> - Heizer, Jay, and Barry Render : **Operations Management**, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 200, p.36.

وتعرف بأنها "خلق الاختلاف في منتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد ومتميز للزبون"<sup>1</sup>

كذلك عرفت بأنها "امتلاك المنظمة مدى واسع وواضح من المنتجات أو الخدمات المتميزة وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين والتي يمكن أن تقدم في الأسواق ذات تقسيمات أو أجزاء مختلفة"<sup>2</sup>.

حيث أنها اختيار صفة أو أكثر من الصفات الرئيسة في المنظمة والتي لا يمكن أن يجارها المنافسون بسهولة.

في ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن استراتيجية التميز هي قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وأية خدمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، ومن أجل تحقيق حجم مبيعات وأرباح أعلى من منافسيها.

### أنواع استراتيجية التميز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وكذلك يمكن التميز للمنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك نوعين من التميز<sup>3</sup>:

1- التميز نحو الأعلى: تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن المنافسين، هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على الأداء، التكنولوجيا، الإبداع في شكل المنتج، ويمكن أن يتحقق أيضاً عن طريق الجودة والطول النسبي لمدة الاستخدام ...

عند انتهاج هذه الإستراتيجية سوف تتحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نوعاً ما؛ ويتم تغطيتها بفرض سعر بيع مرتفع - سعر استثنائي - ويكون عادة أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، أي سعر أعلى من متوسط السعر في الصناعة.

2- التميز نحو الأسفل: هناك بعض المؤسسات حققت نجاحاً كبيراً بفضل هذه الإستراتيجية، والتي تقترح من أجل سعر منخفض عرض منتج بقيمة أو نوعية أقل من المنافسين، نزع بعض الخصائص، تخفيض أداء المنتج...، وهي

<sup>1</sup> - Lumpkin & Dess & Eisner, **Strategic Management creating competitive advantages**, 3th ed., McGraw-Hill Irwin, Companies, Inc., new York,,2007, p.168.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

<sup>3</sup> - M.Porter : **L'avantage concurrentiel** , Inter Edition , Paris , 1993. Pp. 27- 28.

موجهة للعملاء الذي يولون أهمية كبيرة للسعر، بالرغم من معرفتهم بأن نوعية المنتج أو الخدمة محدودة ، فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخرى بقيم أو نوعية أعلى.

ويمكن التمييز أيضا بين:<sup>1</sup>

- **التمييز المادي:** يكون بالنسبة للسلع التي يمكن ملاحظة جودتها قبل الشراء، إذ يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة عن السلعة أو الخدمة، مثل الزهور الطبيعية.
- **التمييز المعنوي:** يكون بالنسبة للسلع التي لا يمكن ملاحظة جودتها إلا بعد الاستهلاك، ولا يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة بل يجب إرسال إشارات متصلة بها إلى العملاء بأشكال متباينة للتمييز، على سبيل المثال يمثل شكل العبوة أداة قوية ملموسة لإرسال إشارات عن تسويق المنتج، أما بالنسبة للخدمات تكتسب صورتها الذهنية من خلال التسهيلات الخدمية وسلوك الموظفين.

### المطلب الثاني: طرق تحقيق التمييز

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز تحقيق المزايا التنافسية وتحقيق التفوق وذلك من خلال ابتكار منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلكون على أنها متميزة، إن المنظمة القادرة على أن تنتهج استراتيجية التمييز لإشباع حاجة المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية المنظمة نفسها من منافسيها بطريقة لا يستطيع المنافسون تحقيقها، مما يجعل المنظمة تفرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة). إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية يسمح للمنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى<sup>2</sup>.

بينما يكون من السهل بما فيه الكفاية معرفة أن استراتيجية التمييز الناجحة، يجب أن تستلزم خلق قيمة مضافة للمشتريين، بطرق لا يمكن للمنافسين محاكاتها، إلا أنه من الصعب في المقابل، تحديد كيفية إنشاء سمات فريدة أو خلقها، بحيث يعتبرها المشترون ذات قيمة متميزة. وفي هذا الإطار يمكن استخدام أحد أربعة توجهات أساسية<sup>3</sup>:

يتمثل التوجه الأول في دمج سمات المنتج ومميزات الاستخدام، التي تقلل من التكاليف العامة الخاصة بالمشتري لاستخدام منتج المنظمة. ويمكن أن تتم عملية جعل منتج المنظمة أكثر اقتصادية من خلال إهدار المواد الخام الخاصة

<sup>1</sup>- فليب سادر، ترجمة: علا أحمد إصلاح: الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية، 2008، ص.290 .

<sup>2</sup>- شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محد سيد أحمد عبد المتعال ،ج1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص.314.

<sup>3</sup>- آرثر آيه. تومسون، وآيه. جي. ستريكلاند: الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 2006، ص ص. 175-176.

بالمشتري (توفير مكونات تصغير الحجم) أو تقليل متطلبات تكلفة مخزون المشتري (من خلال ضمان توفير عمليات التسليم في الوقت المحدد)... الخ.

ويتمثل التوجه الثاني في دمج مميزات ترفع من مستوى الأداء الذي يحصل عليه المشتري من المنتج.

بينما يتمثل التوجه الثالث في دمج المميزات التي تعزز من رضا المشتري عن المنتج أو الخدمة بطرق غير اقتصادية أو غير ملموسة.

ويتمثل التوجه الرابع في المنافسة على أساس توافر الإمكانيات لتقديم قيمة للزبائن، من خلال الإمكانيات التنافسية التي لا يمتلكها المنافسون أو يستطيعون تقليدها.

وبصورة أكثر تحديداً فإن التميز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية:

- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق؛
- التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج؛
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكراراً؛
- تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج؛
- تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتها بمنتج آخر قديم؛
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى؛
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل؛
- تصميم المنتج بحيث يمكن أداء العديد من الوظائف، أو على العكس تنميته ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد؛
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك)؛
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.

كما يمكن إتباع إستراتيجية التميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة والتي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية لهذه الإستراتيجية والتي تتضمن<sup>1</sup>:

- جودة عالية للمواد الأولية: شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

<sup>1</sup> - يوسف عبد الاله احمد، فائز غازي البياتي: أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، ع 14، 2010، ص.13.

- أداء مميز للتصميم: تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدام المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتوجات جديدة إلى السوق؛
- جودة عالية في الإنتاج والتفتيش والرقابة: مجهودات عالية نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، ومعالجة المنتج، والشكل الخارجي للمنتج؛
- تسليم جيد للمبيعات: نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- علاقة جيدة مع المستهلك: أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات؛
- عمليات تصنيع متميزة: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.

ويمكن إضافة بعض المقومات التي يتطلبها اتباع استراتيجية التميز والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط؛
- تمييز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية، تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم اتجاه الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز بدرجة أساسية بارتفاع جودة المنتج عن غيره؛ ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة بعض أنواع السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتفرد منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة؛ أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق التميز لمنتجاتها رغم انخفاض الجودة؛
- تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة؛ لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج، والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل؛
- تناسب إستراتيجية التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة والتي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها؛ مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كهر ومنزلية، كمبيوتر...)

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 2، 1998، ص. 307.

- توجد مصادر متعددة لتحقيق التمايز لا ترتبط جميعها بجودة المنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء، الشكل أو المظهر الخارجي، الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمان واختلافه عن الآخرين، شيوع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة، وقد يكون مجرد الإعلان بأنه الشراء من منظمة أو شركة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التميز؛
- تتطلب امتلاك المنظمة قدرة عالية على التطوير والتحديث؛ وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة تفوق توقعات العميل؛
- إن إتباع إستراتيجية التميز واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتفرد، لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يُطلب في هذا المنتج؛ مما يؤكد قدرة المنظمة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية لاستراتيجية التميز؛
- ترتبط إستراتيجية التميز بقدرة المنظمة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع؛ من صيانة، إصلاح، استبدال وتدريب وغيرها؛
- تتطلب إستراتيجية التميز أن يكون لدى المنظمة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة، وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.

### المطلب الثالث: مزايا ومخاطر استراتيجية التميز

- تعد استراتيجية التميز من الاستراتيجيات التنافسية العامة، والمنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تمتاز بقدرتها على البقاء والاستمرار وخاصة تلك المنظمات التي تعمل في ظل صناعة مضطربة أو متقلبة ويحقق التميز المزايا التالية<sup>1</sup>:
- تميز المنتج بحمي المنظمة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها وإن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
  - تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
  - تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
  - تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكئها من مواجهة المنافسين الآخرين؛

<sup>1</sup> - يوسف عبد الاله احمد، فائز غازي البياتي، مرجع سابق، ص. 13.



- تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادر على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- وينبغي على المنظمة عند تبنيها استراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها هذه الاستراتيجية من أجل معالجتها، ومن أبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق هذه الاستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:
- قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين؛
- الاستمرار والتمادي في اتباع إستراتيجية التميز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- تهديد التميز حيث أن مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك؛
- محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التميز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها؛
- محاولة التمداد في خلق التميز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.
- يمكن للمنظمة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التميز لعدد محدود من المستهلكين لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات؛
- الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في (نقاط القوة ونقاط الضعف) و مقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة ب (الفرص والتهديدات).

### المبحث الثالث: مجالات التميز

تسعى المنظمات إلى التميز من خلال تحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة تعني أن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها، ومن الطبيعي أن تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة ويتم الوصول إليها عن طريق مصادر متعددة، ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها، فكيفية إدارة الموارد والكفاءات البشرية في المنظمة وإيجاد الدافعية العالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد، ومشجعة للإبداع وروح الابتكار.

<sup>1</sup>- يوسف عبد الاله احمد، فائز غازي البياتي، مرجع سابق، ص 14.

ويتناول هذا المبحث لأهم استراتيجيات أو مجالات التميز التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية أفضل والمتمثلة في: الجودة، الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

### المطلب الأول: الجودة

تبحث كل المؤسسات اليوم عن تحقيق مستوى جيد لمنتجاتها بما يتوافق ومتطلبات الزبائن وإمكاناتها، وما يضمن لها مركز تنافسي جيد وسعياً منها للنمو والاستمرارية، حيث تعد الجودة أحد مفاتيح تحقيق النجاح.

### أولاً: تعريف الجودة

عرف المعهد الفيدرالي الأمريكي الجودة على أنها "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الاداء"<sup>1</sup>.

كما تعرف على انها "مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات"<sup>2</sup>.

وعرفت بأنها "قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف يتبين ان الجودة هي مجموعة من الصفات يحملها المنتج والتي تجعله يحقق رضا الزبون.

والمنظمات الإنتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض أن تميّز نفسها عن المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صورة واضحة (Image) عن المنظمة وأقسامها تبقى في أذهان الزبائن.

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وفيما يل نورد بعض تعاريفها:

<sup>1</sup> - محمد مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الاتحادي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006، ص.28.

<sup>2</sup> - كتوش عاشور، قورين حاج قويدر: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الاعمال الجزائرية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 10-11/ماي/2011، ص.01.

<sup>3</sup> - المصدر نفسه.

فقد عرفها *Bharat wakhu* على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح وفي المرة الأولى وفي كل وقت"<sup>1</sup>.

وأكد *Crosby* على أن إدارة الجودة الشاملة: "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>.

تضم الجودة الشاملة عدّة معانٍ تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائماً بما يحقق الرغبات والمتطلبات، ويمكن أهم المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة كالآتي:

- 1- مدخل فكري جديد .
- 2- مدخل يبين أهمية الزبون وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها.
- 3- مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا .
- 4- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى .
- 5- مدخل يركز على التحسين المستمر .
- 6- استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .

### ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر *Heizer & Rendre* أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئها وهي: رضا الزبون، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر .

<sup>1</sup> محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.20.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص.75.

1- رضا الزبون: يشعر الزبائن الداخليين والخارجيين بالرضا عندما تلبى توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة أو تتخطاها، ويستخدم الزبائن المصطلح العام " الجودة " ليصفوا مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة، إذ يحتفظ الزبائن بأبعاد متعددة عن الجودة في أذهانهم، وعندما يلبي المنتج هذه الأبعاد يشعر الزبائن بالرضا.<sup>1</sup>

2- مشاركة العاملين: تعتبر مشاركة العاملين أحد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتضمن برامج المشاركة عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل.

– التغيير الثقافي: أحد التحديات الرئيسية تكمن في تطوير ثقافة خاصة لإدارة الجودة الشاملة عن طريق مشاركة كل فرد في النظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها، ينبغي الإمساك بالأخطاء أو العيوب وتصحيحها عن المصدر دون أن تمر إلى الزبون الداخلي أو الخارجي\*، يطلق على هذه الفلسفة مصطلح " الجودة لدى المصادر ".

– فرق العمل: تعد مشاركة العاملين تكتيكا مهما في تحسين العمليات والجودة، وأحد طرق تحقيق مشاركة العاملين هي عن طريق استخدام " فرق العمل " والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد لديها هدف عام، يصنعون أهداف خاصة بهم ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها، ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح.<sup>2</sup>

3- التحسين المستمر: ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك.<sup>3</sup>

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة، فتستند استراتيجية التميز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات.

وتعد الجودة عامل مهم في استراتيجية التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته.

<sup>1</sup> - عواطف إبراهيم حداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.205.  
\* الزبون الداخلي: هو العامل الذي يعتمد على مخرجات عاملين آخرين حيث أن لكل عامل داخل المنظمة زبون داخلي أو أكثر، أما الزبائن الخارجيين هم الأشخاص أو المنظمات التي تشتري الخدمة أو المنتج وعليه تحمل المنظمة ككل متكامل من أجل إشباع حاجات الزبون الخارجي.

<sup>2</sup> - عواطف إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص. 36.

<sup>3</sup> - محمد أحمد الطراونة: الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني، 2002، ص.36.

إن المنظمة وضمن استراتيجية التميز تحرص كل الحرص على أن يكون عرضها مميّزاً عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها والمعروضة من طرفهم، كما تركز المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء والخصائص والمميزات الثانوية للمنتجات تلبية لرغبات الزبائن وإشباع حاجاتهم، وتهتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين، وتقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من *R. Waterman T.Peters* التي أثبتت أن أفضل المنظمات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80 % أو 90 % من هذه المنظمات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات<sup>1</sup>:

- تقديم مؤسسة *Caterpillar tractor* التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق، المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع؛
- استعمال مؤسسة *Mc Donald'S*: شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر"، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك؛
- وضع مؤسسة *Procter et Gamble* لصنع مواد التجميل، رقم هاتفني خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح المؤسسة.

نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفني خاص ومجاني لمعرفة شكاوى واقتراحات الزبائن والمستهلكين، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة... إلخ، وغيرها من الأساليب.

<sup>1</sup>-t. Peters et r. Waterman : Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP.183-193.

وتستمد الجودة أهميتها في تحقيق التميز للمنظمة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك إنطلاقاً من عدة موارد تتمثل في الكفاءات، المحفزات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء، واليد العاملة، التخزين وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة الأرباح إنطلاقاً من ذلك.

### المطلب الثاني: الابداع

يتفق معظم الكتاب الذين أثار اهتمامهم الابتكار والابداع على أنهما مفهومان مترابطان ومتكاملان فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي في حين يتصل الابداع بتنفيذ هذه الأفكار وإعطائها أبعاداً مادية على هيئة منتجات وبذلك فهو اذن يرتبط وبشكل مباشر بالتطور التكنولوجي وقد قدم (Coutler et Robbins) نموذجاً للعلاقة بين الابتكار والابداع وعرفا الابداع بأنه تبني الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات نافعة، او اعتمادها اسلوباً جديداً في العمليات، وأن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة.

وعليه فإن الابتكار يفتح أمام المنظمة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها وقد حدد (Nonaka & Kenney) بأن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجة المجتمع فضلاً عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسين يجب أن يستند إلى استراتيجيات جديدة مبتكرة ومنتجات جديدة فضلاً عن أساليب تصنيعية وتسويقية جديدة<sup>1</sup>.

فالابتكار والابداع يعدان قوة في مواجهة تحديات البيئة يفرضي إلى تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة، تمتاز بهما المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة. فاستمرار الابتكار والابداع يحقق للمنظمة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.

من هنا يبدو واضحاً بأن الابتكار والابداع هو أكثر عناصر قوة المنظمة قدرة على خلق ميزات تنافسية تحقق للمنظمة هيمنة وريادة في السوق فمع مضي الزمن تتقارب الميزات التنافسية غير أنه باستطاعة المنظمة المحافظة على قدراتها التنافسية من خلال الابتكار والابداع والذي يمكن وصفه بأنه<sup>2</sup>:

- يحقق نجاح المنظمة في التنافس على المستوى العالمي؛

<sup>1</sup> - سالم سليمان محمد يحيى الصابر، وآخرون: الابتكار والابداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، العراق، 2008، ص.47.

<sup>2</sup> - المصدر نفسه.

- يعزز استراتيجية التنافس للمنظمة؛
- ينتقل بالمنظمات ذات القدرات على الابداع الى مواقف جديدة باستمرار من خلال تحقيقه ميزات تنافسية لها.

ومها تكن الآراء المطروحة والتفاسير الواردة لهذين التعبيرين، فإن الابتكار يمثل حالة إيجاد وتوليد أفكار جديدة و/أو تطويرها، فهو إذن شديد الاتصال بالمعرفة والعلم وتطورهما، أما الابداع فهو يتجه إلى الاستفادة من هذه الأفكار وتحويلها إلى فعل وتطبيقات ذات فائدة، على هيئة منتجات، ومن هنا يظهر بأن الابتكار والابداع يقودان المنظمة إلى الانتقال إلى حالة جديدة وهذا هو السبب في اهتمام المنظمات بأقسام البحث والتطوير، واستقطاب الكفاءات والعمل على تطويرها ورفع مستوى المهارات لديها بما يعزز قدرتها الابتكارية وفتح نوافذ عمل الجامعات والمراكز العلمية والبحثية للاستفادة من الكفاءات المتوفرة فيها في تحقيق أهداف المنظمات في مجال الابتكار والابداع بما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والظروف والمواقف في البيئة غير المستقرة ذلك أنه ينشط دورة حياتها ويعيد إليها حيويتها.

فالمنظمة الفاعلة النشطة، هي تلك المنظمة التي أدركت قبل غيرها واستطاعت أن تقدم منتجات جديدة لم يألفها السوق من قبل وهي بذلك ستسود السوق وتهيمن عليه مبتعدة عن المنافسة والمنافسين وتحقق أهدافها في التوسع المكاني والتفوق السوقي بعد أن تبنت الابتكارات المتاحة، والمستمرة لديها، إدراكاً منها بأنها أفضل وسائل البقاء.

ومن هنا يتضح دور الابتكار والابداع في دعم المنظمات ذات الامكانيات المحدودة وتجنبها الوقوف بمواجهة المنظمات العملاقة والعريقة في مجالات نشاطاتها وأسواقها. ويبدو للناظر إلى الابتكار والابداع من زاوية دورة حياة المنظمة، بأن الابتكار والابداع يتجهان بالمنظمة نحو تجديد دورة حياتها وذلك بنقلها من مرحلة النضوج والانحدار الى مرحلة ولادة جديدة فتمو.

### المطلب الثالث: المعرفة (امتلاك المعرفة)

يعد العنصر البشري أكثر موارد المنظمة قدرة على تحقيق ميزات تنافسية مقارنة بالموارد الأخرى فهو الأداة الرئيسة التي تحقق المنظمة بواسطتها النجاح والتقدم والبقاء فالرأسمال الفكري يمكن من تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى والداخلية في العملية الإنتاجية وذلك لامتلاكه المعرفة والتي من الممكن أن تعد عنصراً مضافاً إلى عناصر الإنتاج إذ أن المعرفة التي تمتلكها المنظمة تعد عنصراً حاسماً في تحقيق قيمة مضافة فهو العنصر الذي يقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يعتمد الابتكار والابداع اللذان يؤديان إلى بقاء المنظمة في البيئة السريعة التغير وذلك من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المنظمة إمكانية تؤدي الى خلق ثروة إضافية وهذا ما يجعل المنظمات بعامة تسعى الى إستقطاب الرأسمال الفكري وتعزيزه وحسن استثمار قدراته بما يجعلها قادرة على تحقيق قيم مضافة جديدة فضلاً عن أنها تجعل بينها وبين منافسيها هوة سحيقة بتأكيدتها على التميز وصقل الموهبة في كل

المستويات، وهنا لا بد من أن تحضى المنظمة بأفراد ذوي إمكانيات خلاقية لتطوير سلع أو تقنيات جديدة، وذلك بهدف بناء قاعدة فكرية ممتازة وتعد هذه من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات.

وهذا يعني أن منظمات اليوم هي بحاجة إلى أفراد يمتلكون خزيناً من المعارف والمهارات أوسع ويمتلكون القدرة على الابتكار والابداع، الأمر الذي يضمن لهم النجاح في المستقبل المجهول. إن هذا الأمر يتطلب من المنظمة بناء موجوداتها الفكرية، إذ أنها الأسلوب الذي يضمن لها النجاح والارتقاء بمستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية. وعليه من الممكن القول بأن المعرفة تعد عنصراً جديداً و يمكن تصنيفها الى نوعين<sup>1</sup>:

**أولاً: المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، والمعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم. والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانوناً ببراءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية. كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، إجراءات العمل، وخططها ومصنوفات تقييم أعمالها إلى غير ذلك.

**ثانياً: المعرفة الضمنية:** تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة هذا النوع من المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة، ويشير كل من نوناكا وتاكوشي بأن هذه المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، وإنشاء المعرفة الجديدة. فالرأسمال البشري المتطور على نحو كهذا ينتج سلعاً وخدمات متميزة نوعياً وهذا ما يقود المنظمة الى تحقيق نجاحاً مضطرباً وبالتالي استمرار المنظمة وبقاءها.

ولا بد من التنبيه إلى أن امتلاك المعرفة ليس هو العنصر المهم والحيوي وإنما هو تحويل هذه المعرفة إلى فعل تطبيقي واستخدامها للإفادة منها في العمليات الانتاجية وفي السلع والخدمات وتحديد المنظمة ذاتها، كما أن التزود بالمعرفة التقنية والمعلومات لا يكفي فالأهم من ذلك هو التزود بالقابلية على الابتكار والتحديد والتحليل ونقل المعرفة والمعلومات والتفاعل مع الآخرين وتوجيه المعارف التي تمتلكها المنظمة نحو أنشطة ضعف القيمة، وذلك من خلال تعظيم الاستثمار في الموجودات الفكرية وتحويل معارفها الى ممارسات وأفعال ولعله من المناسب هنا التأكيد على أن المحافظة على نجاح المنظمة يتطلب إدامة نوعية المعرفة التي تمتلكها وصيانتها وتطويرها، الأمر الذي يقتضي بأن يكون هناك تفاعلاً مباشراً بين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والعاملين الجدد الداخلين حديثاً إلى العمل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة وبما يؤدي إلى تكوين معرفة جديدة ومما يجب الإشارة إليه أن هذه العملية يمكن أن ينتج عنها توليفة من المهارات الفردية والمعرفة تقود إلى نتائج متميزة، وعليه فإن رفع قدرات الكفاءات البشرية في المنظمة يؤدي إلى تعظيم موجودات المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة.

<sup>1</sup> - فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة "مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007، ص. 269.



## المطلب الرابع: التكنولوجيا

في الآونة الاخيرة تبلورت معالم شدة المنافسة في الأسواق لاسيما في الدول المتقدمة، وناتج هذا بسبب التكنولوجيا المستخدمة المتغيرة باستمرار، إذ تعد التكنولوجيا أحد الموارد الإستراتيجية لتعزيز الموقع التنافسي في الشركات من خلال الأداء المتميز في ضمن الأسبقيات التنافسية التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح. إذ تم تعريف التكنولوجيا على أنها مجموعة عمليات وأدوات وأساليب وإجراءات يمكن إستخدامها في إنتاج السلع والخدمات. وأن للتكنولوجيا مجموعة من الفوائد والتي تؤكد بضرورة الإستثمار الأمثل وذلك لإجراء التحسينات وأي تغير يطرأ عليها بشكل سريع وأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات، وهذا إذا ما تم تطبيقه في اية منظمة.

إن التكنولوجيا هي مجموعة من العمليات والأدوات والأساليب أو الطرائق فضلاً عن المعارف والخبرات اللازمة لإنتاج المنتجات أو الخدمات، وهي بهذا المفهوم تختلف عن مفهوم التقانة التي يفهمها البعض بأنها التكنولوجيا نفسها أي أن للتقانة والتكنولوجيا المفهوم نفسه إلا أن ذلك غير صحيح، إذ أورد (Dilworth) بأن التقانة هي منتجات التكنولوجيا من طرائق ووسائل إنتاج. من خلال هذا المفهوم يتضح أن التكنولوجيا أشمل من مفهوم التقانة إذ أنها تجمع ما بين الجوانب المادية والمعنوية.

**أنواع التكنولوجيا:** يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي<sup>1</sup>:

## 1- على أساس درجة التحكم: نجد هناك:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريباً، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جداً.
- تكنولوجيا التميز: وهي عكس النوع الأول، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

## 2- على أساس موضوعها: وهناك:

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، كتسيير تدفقات الموارد.
- تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات.

<sup>1</sup>- عرابة رايح، عميش عائشة: أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص. 2.

## 3- على أساس محل استخدامها:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.
- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط بالتبعية لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

## 4- على أساس كثافة رأس المال:

- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس المال اللازمة لوحدة من الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- التكنولوجيا المكثفة لرؤوس الأموال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

إن للتكنولوجيا الفوائد الكبيرة والتي تؤكد بضرورة الاستثمار الأمثل وذلك لإجراء التحسينات وأي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع وأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات، ومن أهم هذه الفوائد التي تمثل بوصفها مزايا تنافسية حققتها العديد من الشركات العالمية ومنها:

1. تقليل تكاليف العمل المباشرة؛
2. زيادة المبيعات؛
3. تحسين الجودة؛
4. السرعة في اوقات تسليم المنتج من خلال تقليل التشغيل والوقت المتأخر؛
5. تحسين الظروف البيئية وذلك من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية وغيرها.

وتبرز أهمية التكنولوجيا المتقدمة من خلال العوامل الآتية:

- الإبداع التكنولوجي ومستوى المنافسة الدولية.
- الانتقال من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات على وفق طلبات الزبائن ذات المرونة العالية.
- الضغوط التسويقية التي تستلزم تقليص دورة حياة المنتج مما تطلب نظم إنتاج تستجيب للمتغيرات التي تحدث في السوق.
- تزايد المنتجات المعقدة التي تحتاج الى تكنولوجيا التي تجعل المشاكل المرتبطة بالإنتاج أكثر صعوبة وتعقيداً.

للتكنولوجيا دوراً حيوياً في الشركة، إذ أنها المورد الاستراتيجي الذي يسهم في تحقيق المزايا التنافسية من خلال مفهوم سلسلة القيمة التي تعد تطوير التكنولوجيا إحدى النشاطات المساعدة إلى جانب البنى التحتية للشركة وإدارة الموارد المالية والبشرية والإمدادات التي تعد مدخلات أساسية للشركة والتي تساعدها في أداء النشاطات الأساسية المتمثلة بإنتاج منتج أو خدمة.

من هنا تتجلى أهمية استراتيجية العمليات التي تعد إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تهتم بتطوير خطة طويلة الأمد لتحديد كيفية الاستغلال الأفضل للموارد المادية والبشرية وتحقيق درجة من التوافق ما بين هذه الموارد والاستراتيجيات الكلية طويلة الأمد للمنظمة.

ولغرض الانتفاع من التكنولوجيا في الأمد الطويل وعدها كإحدى الاستراتيجيات التنافسية ينبغي أن تكون هناك موازنة بين الخيارات الاستراتيجية والتكنولوجيا وذلك من خلال تأثير كل منها في الظروف البيئية العامة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية مؤثراً في البيئة التكنولوجية التي تحتل أثراً ملحوظاً في إحداث حالات التغيير والتطور على صعيد بيئة المهمة العملياتية للشركة التي تضم الزبائن، والمنافسين، والمجهزين، والمالكين، وحملة الأسهم، والحكومة، والجماعات الضاغطة. حيث أن عناصر التغيير التكنولوجي تلزم الشركات على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها، وأسبقياتها، وطرائق عملياتها الإنتاجية، ومختلف خياراتها الإستراتيجية.

**خلاصة الفصل:**

تأسيساً على ما ورد في هذا الفصل يمكن القول بأن الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز أصبح هدفاً مشروعاً تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع ولغرض تلبية رغبات الزبائن ومواجهة طلباتهم المتغيرة فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي وتحقيق التفوق في السوق ومن أجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء ميزة تنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك، إلا أن تحقيق التميز والتفوق ليس بالأمر السهل واليسير ولا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام جيد لاستراتيجية تنافسية وإدارتها بشكل ناجح.

تعتبر استراتيجية التميز إحدى هذه الاستراتيجيات التنافسية والتي تحقق من خلالها المنظمات التميز والتفوق وتتمثل هذه الاستراتيجية في تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة ومن خلال مجالات متعددة كال جودة، امتلاك المعرفة، امتلاك والتحكم في التكنولوجيا المتطورة، الابداع والابتكار، حيث أن هذا المنتج أو الخدمة تعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، من أجل زيادة حجم المبيعات وأرباح أعلى من المنافسين.

---

---

## الفصل الثالث:

تقييم إدارة الكفاءات في مؤسست

عنتر تراد - *Condor* -

---

---

## الفصل الثالث:

### تقييم دور إدارة الكفاءات في مؤسسة كوندور

#### مقدمة الفصل:

للتعرف أكثر على واقع إدارة الكفاءات واستراتيجية التميز والعلاقة بينهما في المؤسسة الخاصة الجزائرية، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لأهمية ودور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية ببرج بوعريريج، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات والإستبيان لجمع المعلومات اللازمة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

ومن هنا سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة كوندور؛
- المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث عرضاً لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، ويتضمن تحديد المنهج العلمي الذي يتم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة، وعليه فإن غاية هذا المبحث تركز على هذا الجانب، حيث يتضمن أسلوب، منهج ومجالات الدراسة، وأدوات جمع البيانات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً مجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الباحث، فإنه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لأنه طريقة من طرق البحث العلمي وهو الأنسب والملائم لهذه الدراسة.

#### ثانياً: مجالات الدراسة

**المجال البشري:** وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من الإطارات الذين يشغلون مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور المتخصصة في مجال الصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية بالمنطقة الصناعية "برج بوعريريج" وهذا لمعرفة وتحديد دور إدارة الكفاءات والموارد البشرية في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لمواردها وكفاءاتها البشرية، وإدارتها بكفاءة وفعالية، كون هذه الموارد والكفاءات أهم مصدر لتحقيق التميز إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تنشط في المجال الإلكتروني الذي يتميز بالمنافسة الشديدة.

**المجال الزمني:** إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في فيفري 2012 بالمؤسسة وكانت الانطلاقة الفعلية في نفس الشهر، إلى غاية شهر جوان

2012 وكانت هذه المدة كافية للتعرف على المؤسسة وجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

**المجال الموضوعي:** أجريت الدراسة بالمؤسسة بهدف التعرف على العناصر التالية:

- مختلف الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لإدارة كفاءاتها ومواردها البشرية؛
- تحديد مجالات التميز في المؤسسة؛
- دور إدارة الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق التميز في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

#### أولاً: مصادر ثانوية

تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتمثل في: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات العلمية، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، البحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

#### ثانياً: مصادر أولية

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اختيار الأدوات التالية:

أ. الإستمارة (الإستبيان): تعتبر الإستمارة الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث تسمح بطرح أسئلة معدة سلفاً من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

وقد مرت عملية صياغة وتطوير الإستمارة بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة:

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تم إعداد الإستمارة وفقاً للخطوات التالية:

- تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة؛
- صياغة الإستمارة بما يتوافق والإشكالية وفرضيات البحث، وتقسيمها إلى محاور وفقرات؛
- مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.



المرحلة الثانية: تم عرض الإستمارة بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على لجنة محكمين من الأساتذة المتخصصين في جامعتي سطيف وأم البواقي، والبالغ عددهم خمسة أساتذة، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الإستمارة، وفي ضوء آرائهم ومراجعة الأستاذ المشرف قام الباحث بحذف وتعديل العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وقد أصبحت الإستمارة في شكلها النهائي تحوي ثلاث أقسام:

**القسم الاول:** ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؛

**القسم الثاني:** يتعلق بأنشطة إدارة الكفاءات وقد تم اختيار أربعة أنشطة وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل نشاط، فالفقرات من (X01-X08) تتعلق بنشاط توظيف الكفاءات، والفقرات (X09-X20) تتعلق بنشاط تقييم الكفاءات، والفقرات (X21-X26) تتعلق بنشاط تطوير الكفاءات، أما الفقرات (X27-X34) فهي تتعلق بنشاط تعويض الكفاءات.

**القسم الثالث:** يتعلق بمجالات التميز، وقد تم اختيار أربع مجالات وتم تخصيص مجموعة من الفقرات لكل مجال، فالفقرات (X35-X41) تتعلق بمجال الجودة، والفقرات (X42-X46) تتعلق بمجال الابتكار، والفقرات (X47-X54) تتعلق بمجال المعرفة، وفي الأخير الفقرات (X55-X60) تتعلق بمجال التكنولوجيا.

هذا وقد تم اعتماد مقياس *Likert* الثلاثي:

- موافق: تمنح لها ثلاث درجات (03)؛
- بدون إجابة: تمنح لها درجتان (02)؛
- غير موافق: تمنح لها درجة واحدة (01).

علماً أنه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل واستخلاص النتائج النهائية.

كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي (02) والمحسوب بالطريق التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس \ عدد أبعاد المقياس

$$3 \setminus 1+2+3 =$$

$$02 =$$

إذا كان متوسط درجة الموافقة أقل من المتوسط المعياري فإن درجة الموافقة ضعيفة

أما إذا كان متوسط درجة الموافقة أكبر من المتوسط المعياري فتعتبر درجة الموافقة كبيرة وجيدة.

## الإختبارات الخاصة بالإستمارة

## - صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري:** وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الإستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من إطارات المؤسسة محل الدراسة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها.
- **صدق المحتوى:** ويقصد به مدى تعبير فقرات الإستمارة عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعلياً، وقد تم التأكد من ذلك خلال مراحل إعداد الإستمارة كما ذكرنا سالفاً.

- **ثبات الأداة:** ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام (أداة القياس) عدة مرات، فهو يقيس الاتساق الداخلي، وقد تم احتساب ذلك من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) وباستخدام برنامج spss، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (02): نتائج (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

الرقم	عناصر الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	توظيف الكفاءات	08	0.543
2	تقييم الكفاءات	12	0.966
3	تطوير الكفاءات	06	0.840
4	تعويض الكفاءات	08	0.844
5	محور إدارة الكفاءات	34	0.935
6	الجودة	07	0.821
7	الابداع والابتكار	05	0.557
8	المعرفة	08	0.847
9	التكنولوجيا	06	0.460
10	محور استراتيجية التميز	26	0.887
11	الإستمارة	60	0.953

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss

ويشير الجدول أعلاه أن معامل  $\alpha$  لجميع أسئلة الإستمارة مجتمعة قد بلغ: 0.953 ويمكن اعتبارها نسبة عالية وجيدة.

## إجراءات توزيع الإستمارة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستمارة) لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها تم توزيعها من قبل الباحث على عينة الدراسة وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (178) استمارة. وقد هدف الباحث من إجراء عملية التوزيع بنفسه إلى ضمان إيصال الإستمارة إلى الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بالموضوع وكذلك لتوضيح أهمية الدراسة وأبعادها وشرح فقرات الإستمارة والإجابة على أية استفسارات حول أسئلة الإستمارة والتأكيد لأفراد العينة أن هذا البحث قد أعد لأغراض البحث العلمي فقط. بعد مدة قام الباحث بجمع الاستمارات من المؤسسة حيث تم استرجاع (135) استمارة أي بنسبة إعادة بلغت (75.84%) وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية وبعد فرزها تبين أنها صالحة كلها للتحليل الإحصائي.

ب. **المقابلة:** المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للتوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه. حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات في مؤسسة كوندور مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول نظام إدارة الجودة.

ج. **الملاحظة:** يلجأ الباحث عادة إلى الملاحظة في حالة رفض المستجيبين التعاون معه، حيث تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يمكن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، وهناك أسلوبان للملاحظة وهما:<sup>1</sup>

- **الملاحظ المشارك:** عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل المنظمة كعضو من فرق العمل؛

- **الملاحظ غير المشارك:** حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصبح جزءاً من نظم أو فرق العمل بالمنظمة.

وبهذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ غير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمؤسسة كوندور بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، ومعرفة سلوك الأفراد اتجاه موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> - أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص ص. 359-360.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: تركز هذه الدراسة على موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق استراتيجية التميز من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات المؤسسة، ويرجع تركيزنا على الإطارات لطبيعة الموضوع التي تقتضي ذلك.

عينة الدراسة: بما أن المجتمع المدروس يتمثل في إطارات المؤسسة إرتأى الباحث أن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 178 إطار موزعين على مختلف إدارات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية.

### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمّ الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على برنامج الإحصائي spss النسخة التاسعة عشر لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات؛ حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛
2. الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود ومحاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري وهذا لتحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرار بشأن مستوى إدارة الكفاءات وكذا استراتيجية التميز؛
3. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي ؛
4. معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي، يستخدم لمقارنة التشتت بين مجموعتين وذلك للاختلاف الواضح في الوسط الحسابي لمجموعتين من حيث القيمة فصغر الوسط الحسابي في المجموعة الأولى في مقابل كبره في المجموعة الثانية، وهو النسبة المئوية بين الانحراف المعياري والوسط الحسابي وبالتالي لا يعتمد على وحدات المتغير الأصلي وبالتالي يمكن استخدامه لمجموعتين مختلفتين في الوحدات، ويحسب من الصيغة الرياضية الآتية: **معامل الاختلاف = ( الانحراف المعياري ÷ المتوسط الحسابي) 100 ؛**
5. استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات واستراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة والقيام بعملية التحليل؛
6. اختبار  $t$ : استخدم هذا الاختبار لمعرفة معنوية معاملات الارتباط البسيط، وقياس مدى صدق فروض الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الاستبيان؛
7. إختبار كاي تربيع.

## المبحث الثاني: التقديم العام للمؤسسة

سوف نستعرض من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها بالإضافة إلى الأفق المستقبلية لهذه المؤسسة وأهدافها، تحليل محيطها، تحليل وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة، وكذا تحليل مجالات التميز بالمؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها

#### أولاً: أسباب اختيار المؤسسة


- تم اختيارنا المؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية لتطبيق موضوع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي فكان من أهمها:
- انتماء المؤسسة إلى قطاع خاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن إضافة إلى أهمية المجال التي تنشط فيه؛
  - سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة ؛
  - تعاقد المؤسسة مع جامعات وطنية وأجنبية (جامعة برج بوعرييج وجامعتي: هارفارد وكوسيكافرنسا)؛
  - حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، وكذا طبعة 2008، حتى تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية ومواجهة انفتاح الأسواق، إضافة إلى سعيها للحصول على شهادة الإيزو 14001؛
  - حصول المؤسسة على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي، الذي تقدمها سنويا وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس.

#### ثانياً: بطاقة فنية للمؤسسة

مؤسسة "عنتر تراد" Condor للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت فعلاً النشاط في شهر فيفري 2003.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104م<sup>2</sup> منها 42665م<sup>2</sup> مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ: 2.450.000.000,00 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات

الكهرومنزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أبريل 2000<sup>1</sup>، المحدد للصناعة والانتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي:  $CKD^2$  و  $SKD^3$ .

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة  والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة *Condor* يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلا طبقات الجو.

تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على خمسة مؤسسات انتاجية وهي:

- 1- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء؛
- 2- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- 3- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- 4- مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط و مواد البناء؛
- 5- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

تشكل مؤسسة كوندور من الوحدات التالية:

- مركب الثلجات؛
- مركب المكيفات؛
- وحدة إنتاج البلاستيك؛
- وحدة البوليستيران؛
- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي والتلفاز من نوع LCD؛
- وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات، آلة طبخ، قارئ الأقراص المضغوطة VCD... إلخ)؛
- وحدة إنتاج التلفاز.

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم: الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية: العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.

<sup>2</sup> - *C.K.D Completely Knocked Down* أي إعادة تركيب المنتج بالكامل، مما يسمح للمؤسسة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية.

<sup>3</sup> - *S.K.D Semi Knocked Down* إعادة تركيب نصف المنتج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.

للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها الأردن وبعض الدول الأجنبية. تحصلت المؤسسة على شهادة (ISO 9001) طبعة 2000 من طرف AFAQ AFNOR<sup>1</sup> والخاصة بنظام تسيير النوعية *Système de Management de Qualité* في 2007/03/27، وهذا بالإضافة إلى شهادة (ISO 9001) في 2008 في 2010/07/21 وهي تسعى جاهزة للحصول على شهادة (ISO 14001) وتعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها. وكذا اعتماد شهادة (ISO 26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية والتي تنص على التزام كوندور باحترام المعايير العالمية نحو العمال من حيث الراتب والنظافة وطب العمل والبيئة وقوانين العمل واستغلال الطاقة.

### ثالثاً: تنظيم مؤسسة كوندور

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور ثلاث مستويات:

- أ. **المديرية العامة:** تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:
  - تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
  - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
  - ضمان السير الحسن للمؤسسة
  - تطوير آليات الدخل للأعمال
  - تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
  - تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة.
  - تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

<sup>1</sup> - تقييس AFAQ-AFNOR نشأ بالتنسيق بين هئتين: الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) والجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) حيث يخص المنتجات والخدمات، الكفاءات وأنظمة التسيير بالإيزو ISO9001 أو ISO 14001.

## ب. المديرية والمصالح الوظيفية:

1. مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :
  - توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة
  - معالجة الشؤون القانونية للعمال
  - تنسيق أعمال الوسائل العامة
  - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .
2. مصلحة العتاد *Logistique*: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ
3. مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
4. مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم ب:
  - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
  - تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .
  - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات
5. المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:
  - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .
  - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
  - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
  - السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار .
6. مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:
  - الاستماع إلى الزبون
  - تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد .
  - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .
  - دراسة السوق وإدارة مخزونه .
  - الإمداد والتكفل بالنقل .
7. مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:
  - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور .
  - معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك .
  - فرز ملفات الشراء .
8. مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:



- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج .
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج .
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع .

9. مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

### ج. وحدات الإنتاج:

وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب: تركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها.

وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب: تركيب الثلاجات.

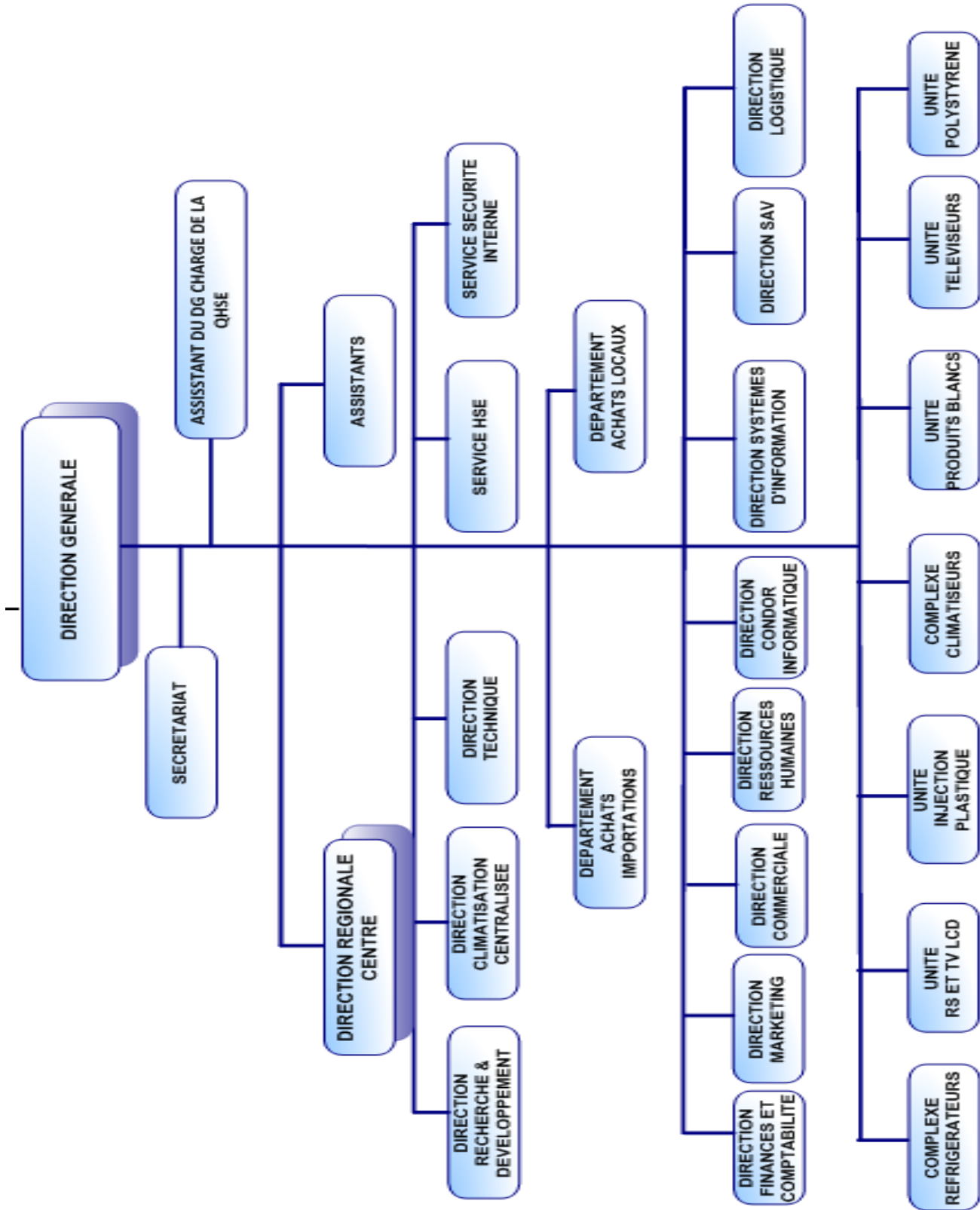
وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب: إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي، وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.

وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب: إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز، وتركيب أجهزة التلفاز .

وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب: صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة ب: صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية، بالإضافة إلى: تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

## رابعاً: تحليل نشاط المؤسسة

سنتطرق من خلال هذه النقطة لتطور انطلاقةً من تطور رقم أعمالها ونتيجتها الصافية، وتحديد الحصة السوقية للمؤسسة وذلك على ضوء المعطيات المتوفرة لدينا كما يلي:

أ. إنتاج المؤسسة: تنتج مؤسسة كوندور حوالي 1 مليون و350 ألف وحدة سنوياً، أي ما يفوق 200 ألف ثلاجة، 300 ألف مستقبل رقمي، 300 ألف تلفزة، 150 ألف مبرد بالإضافة إلى صناعات أخرى كأجهزة الإعلام الآلي وصناعات دقيقة "كالبطاقات الأم".

ب. تطور رقم الأعمال: عرف رقم أعمال المؤسسة تطوراً كبيراً، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور رقم الأعمال لمؤسسة كوندور

نسبة التطور %	رقم الأعمال	السنة
-	4 925 034 833,00	2007
33,10	6 555 448 477,97	2008
84,47	12 093 402 844,56	2009
45,40	17 584 270 175,61	2010
20,00	21 102 690 149,05	2011

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية

تبين المؤشرات الموضحة في الجدول السابق الزيادة المستمرة والكبيرة في رقم الأعمال المحقق سنوياً، حيث تعدى 21 مليار دج نهاية سنة 2011 بنسبة نمو بلغت 20% مقارنة مع سنة 2010 ومرد ذلك إلى مجموعة من العوامل نحملها فيما يلي :

- القيام بالحملات الإعلانية المكثفة من قبل المؤسسة للتعريف بمنتجاتها والمعرض التي تستعملها كقناة لتوزيع منتجاتها؛ ووجود نقاط البيع عبر كامل ولايات الوطن؛
- تحسين نوعية المنتجات باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج ومراقبة النوعية؛
- ملائمة منتجات كوندور من حيث السعر لاحتياجات السوق؛
- تنوع كوندور لمنتجاتها بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج، بفعل مساهمة مركز البحث والتطوير من جهة والشراكة من جهة أخرى.

إن المؤسسة استطاعت تلبية نسبة كبيرة من احتياجات السوق الوطنية مما جعلها تتوجه للسوق العالمية.

ج. تطور النتيجة الصافية: تعتبر النتيجة الصافية من المؤشرات الهامة لدراسة الوضعية المالية لأي مؤسسة، حيث تعبر عن مجموع ما حققته المؤسسة من نتائج استغلال مرتبطة بنشاطها مضافاً إليها النتيجة خارج الاستغلال والناجحة عن النشاطات الاستثنائية للمؤسسة وغير المرتبطة بنشاطها مطروحاً منها الضرائب، وتعلق نتيجة الاستغلال مباشرة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومدى قدرتها على التحكم في هذه التكاليف وتدنيها مقابل تعظيم النتيجة، ويمثل الجدول التالي النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور انطلاقاً من 2007 إلى غاية سنة 2011:

الجدول رقم (04): النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور من سنة 2007 إلى سنة 2011.

السنة	النتيجة الصافية
2007	27 343 329,00
2008	147 063 445,00
2009	254 314 611,07
2010	573 616 219,11
2011	441 042 145,25

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية.

من خلال الجدول نلاحظ أن النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور عرفت ارتفاعاً كبيراً بين سنتي 2007 و2008 وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في توسيع نشاطها من إنتاج منتجات جديدة، وتواصل بعدها ارتفاعها المستمر حتى سنة 2010 لتعرف النتيجة الصافية بعدها انخفاضاً محسوساً نتيجة تحمل المؤسسة تكاليف إضافية بسبب عدة تغييرات حصلت في سنة 2011.

د. تطور الحصة السوقية: إن حساب حصة الشركة في السوق لكل منتج يتطلب معرفة إجمالي مبيعات السوق من المنتج، وهذا ما لا يمكن الوصول إليه في ظل غياب معطيات حقيقية حول السوق الجزائرية، وما يكتنفها من غموض وتعدد العلامات التجارية المعروضة فيه، مع انعدام جهة معينة تهتم بجمع هذه المعطيات من جهة، وعدم التصريح بالمبيعات الحقيقية للمستوردين وباقي الشركات المنتجة عن طريق الإنتاج أو التركيب من جهة أخرى.

غير أن مؤسسة كوندور تقدر حصتها في السوق الجزائرية لمنتجاتها الأساسية بناءً على خبرتها في الميدان، وليس على أسس حسابية علمية دقيقة وواضحة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحصة السوقية لمؤسسة كوندور

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
الحصة السوقية %	-	-	30	35	40

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من مديرية التسويق.

من خلال ملاحظة الجدول السابق، نجد أن مؤسسة كوندور تستحوذ على حصص سوقية معتبرة، الشيء الذي يؤهلها بأن تكون قائدة في السوق.

### خامساً: تحليل محيط المؤسسة

تقع مؤسسة كوندور في محيط اقتصادي يتميز بحدة المنافسة وظهور عدة منافسين مختلفين، ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق نموذج بورتر للقوى التنافسية:

أ. **المنافسون المباشرون**: تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الإلكترونيات وأهم المنافسين الذين تواجههم المؤسسة هم: *FRIGOR, SAMSUNG, COBRA, ENIE, ASTON, ENIEM, LG, CRISTOR, MAXTOR, IRIS*، وبالتالي فقد اتخذت المؤسسة إجراءات صارمة لمواجهة هذه المنافسة، وذلك باتباعها سياسة تخفيض الأسعار والدخول بمنتجات ذات جودة عالية، إضافة إلى دخولها في مجال نشاط جذاب جعلها تتفوق على منافسيها وهو مجال إنتاج البطاقات الإلكترونية، وتوسعها في مجال الثلاجات بإنشاء وحدة جديدة لإنتاجها.

ب. **الموردون**: تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب، إما عن طريق التراخيص، أو عن طريق المنتجات وأهم مورديها هم: الصين، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، كوريا الجنوبية، تركيا.

ج. **الزبائن**: هناك نوعان من الزبائن تتعامل معهم المؤسسة من الداخل وهم المؤسسات أو الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة من داخل الوطن، وعادةً يكونون زبائن، وهم إما:

- **زبون كبير**: وهو زبون خاص يشتري كمية معتبرة من المنتجات.

- **بائعو الجملة**: وهم الذين يشترون من المؤسسة أكثر من 50 وحدة من المنتج.

ومن الخارج تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الدول منهم الأردن، البرتغال، إسبانيا، مالي، النيجر، كما تقوم بخدمات ما بعد البيع وإعطاء تحفيزات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

د. المنتجات البديلة: كل مؤسسة من المؤسسات تقدم تشكيلة منتجات مختلفة عن منتجات المؤسس، وهي تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، لكنها لا تشكل خطراً على المؤسسة نظراً لكسب المؤسسة ميزة سعرية.

ه. الداخولون المحتملون: إن المنافسين الجدد لشركة كوندور يتمثلون في الشركات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من خلال تركيب المنتجات في الجزائر أو استيرادها في شكل منتجات تامة الصنع، وما تواجد العديد من العلامات التجارية في الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في السوق الجزائرية إلا دليل على عدم وجود حواجز للدخول في هذا المجال.

### المطلب الثاني: تحليل وضعية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الأساسي لأي نشاط أو عمل، إذ لا معنى للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة دون وجود أفراد يستخدمونها بشكل فعال وكفاء، فالعامل سواء كان مديراً، مسيراً أو منفذاً فهو أهم مورد في المؤسسة، لهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ثم العمل على تنميتها والمحافظة عليها مع حفزها للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المرتفع، وإن مؤسسة كوندور لم تبق بعيدة عن هذا الاتجاه، حيث أخذت تولي عناية فائقة للعنصر البشري من خلال العمل على زيادة الكفاءات في المؤسسة وتنميتها وتطويرها.

### أولاً: هيكل المستخدمين في مؤسسة كوندور

#### أ. تحليل تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور

يشغل المؤسسة طاقة بشرية يرتفع عددها باستمرار تماشياً مع تطوير حجم النشاط، والجدول التالي يبين ويظهر تطور عدد العاملين في كوندور.

الجدول رقم (06): تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
إطارات	81	125	158	179	178
أعوان تحكم	212	307	384	427	344
منفذون	878	1112	1279	1484	2290
المجموع	1171	1544	1821	2090	2812

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية

شهدت المؤسسة تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة وكان ذلك نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية من حيث الكمية والتنوعية وهو ما أدى إلى انتعاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذ أصبحت المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة، حيث نلاحظ من الجدول تزايد عدد المستخدمين على اختلاف تصنيفهم المهني في مؤسسة كوندور من سنة لأخرى، حيث قفز العدد من سنة 2007 إلى 2011 إلى 1171 إلى 2812، أي زيادة بنسبة 140.13% ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- فتح فروع جديدة عبر كامل التراب الوطني، مما تطلب توظيف موزعين وباعة لإنشاء شبكة توزيع تغطي التراب الوطني؛
  - إعادة هيكلة مؤسسة كوندور وما نتج عنه من تشكيل مديريات ومصالح جديدة؛
  - إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لتصنيع الثلاجات.
- ب. هيكل المستخدمين وفقاً للتصنيف المهني والجنس لسنة 2011:

الجدول رقم (07): هيكل المستخدمين حسب التصنيف المهني والجنس لسنة 2011

السنة	إطارات	أعوان تحكم	منفذون	ذكور	إناث	المجموع
مركب الثلاجات	21	60	624	700	05	705
مركب المكيفات	19	53	405	475	02	477
وحدة البولستيران	05	36	169	207	03	210
وحدة البلاستيك	08	19	77	102	02	104
وحدة أجهزة الاستقبال الرقمي	11	25	204	200	40	240
وحدة أجهزة التلفاز	06	20	167	124	69	193
وحدة المنتجات البيضاء	04	10	135	148	01	149
الإدارة العامة	104	121	509	671	63	734
<b>المجموع</b>	<b>178</b>	<b>344</b>	<b>2290</b>	<b>2627</b>	<b>185</b>	<b>2812</b>

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

## ج. هيكل المستخدمين حسب السن لسنة 2011:

الجدول رقم (08): هيكل المستخدمين حسب السن والجنس لسنة 2011

السنة	ذكور	إناث	المجموع
أقل من 25 سنة	456	21	477
] 30 - 25]	703	64	767
] 35 - 30]	591	55	646
] 40 - 35]	392	20	412
] 45 - 40]	239	11	250
] 50 - 45]	98	08	106
] 55 - 50]	78	03	81
] 60 - 55]	49	03	52
] 65 - 60]	17	00	17
أكثر من 65	04	00	04
المجموع	2627	185	2812

المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

## ثانياً: مكانة ودور مديرية الموارد البشرية

- تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مكانة جد معتبرة ولها دور فعال في عملية تسيير الموارد البشرية وهذا ما سوف نلاحظه من خلال مهام المديرية ومدير الموارد البشرية:
- وظيفة مدير الموارد البشرية تتمحور حول الاستشارة، الخبرة، والتطوير للمشاريع الكبرى للمجمع فيما يتعلق بالموارد البشرية؛
  - ضمان الاستعمال العقلاني للأفراد؛
  - تصور سياسة التوظيف والتكوين؛
  - التطوير والحفاظ على المورد البشري في المؤسسة؛
  - وضع معايير وإجراءات تسيير الموارد البشرية؛
  - تصور ووضع سياسة الأجور؛
  - السهر على تطبيق الترتيبات القانونية والقاعدية؛
  - حفظ المناخ الاجتماعي من خلال عقود دائمة مع الشريك الاجتماعي؛
  - تنسيق كل الدراسات وكذلك السهر على تحقيق الفعالية في تسيير الموارد البشرية؛
  - السهر على احترام الإجراءات والترتيبات الموضوعية في إطار التقييس.



### ثالثاً: أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة وظائف عديدة تعتمد عليها في تحقيق أهدافها وهي:

أ. **توظيف الكفاءات البشرية:** إن سياسة مؤسسة كوندور في مجال التوظيف هي تسهيل العمل وإيجاد جو ملائم للتمكن من العمل ضمن ظروف حسنة لكل العاملين الموجودين في المؤسسة كما أن سياسة المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي، مع استخدام التوظيف الداخلي في بعض الأحيان وتمثل المراحل الأساسية لعملية التوظيف فيما يلي (أنظر الملحق):

#### - المرحلة الأولى: وتتكون من:

- في حالة وجود استقالة أو نهاية مدة العقد، نقل أو ترقية أو توسع في النشاط يكون هناك مناصب جديدة شاغرة يعلن عنها المسؤول المباشر حيث يقوم بوضع طلب عمل للمنصب الشاغر، هذا الطلب يتم دراسته من قبل المسؤول المباشر، بعد ذلك يرسل هذا الطلب إلى مديرية الموارد البشرية مع كل المعلومات الخاصة به مثل مواصفات المنصب، مدة العمل، مستوى التكوين الأساسي،...
- بعد الشروع في التوظيف من طرف المكلف بالتوظيف يتم التأكد من صلاحية الطلب والمخطط السنوي للتوظيف (الميزانية)، وكذا تعريف المنصب أو الوظيفة وهو ما يسمح بتحديد احتياجات التوظيف.
- التنقيب والاستكشاف ويتم من خلال اللجوء إلى المترشحين الداخليين على أساس (وجود نظام معلومات حول المنصب، اللجوء إلى ملفات الموظفين والمبرجة آليا، وجود مخطط للمهنة، نظام التقييم للعمال سابقاً)، أو مترشحين خارجيين عن طريق (الطلبات المقدمة للمؤسسة للتوظيف حيث تحتفظ بالطلبات لحين الحاجة إليها، مكاتب التوظيف، الإعلان في الجرائد).
- يتم اختيار المترشحين على أساس المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة ثم تتم التصفية، بعد ذلك يتلقى المترشحون الجواب بالرفض أو القبول وفي حالة القبول يتم استدعاء المترشحين.

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم تقديم استبيان إلى المترشحين تتعرف المؤسسة من خلاله على نوع الشخصية التي ستعمل معهم، بالإضافة إلى المقابلة حيث يتم إعلام المترشح بكل ما يخص المؤسسة والمنصب وخصائصه وهي فرصة للمرشح للإقناع بأفكاره.

- **المرحلة الأخيرة:** بعد المرور بكل المراحل السابقة يتم تقديم المترشحين إلى المسؤول المباشر، وبهذا يتم تعيين المترشح ويتم إدخاله إلى العمل، وتدريبه، وتوفير الظروف الملائمة للعمل كما يتم تعريفه بمنتجات المؤسسة أو الوحدة التي سيعمل بها ومكانتها ونشاطها وكذا الأمور التي تهم العامل مباشرة كالنقل والإطعام... الخ، بعدها يتم تعيين الأعمال التي يقوم بها... الخ.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نلاحظ أن مؤسسة كوندور، تستعمل طرق علمية في عملية توظيف الموارد البشرية وهذا من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أهدافها والسعي نحو التميز.

**ب. تقييم الكفاءات البشرية:** تهدف مؤسسة كوندور من خلال عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، وتحقق هذه العملية للمؤسسة والموظف الفوائد التالية:

- جرد الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وتحديد الاحتياجات منها سواءً الحالية أو المستقبلية؛
- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛
- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق؛
- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل؛
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في كفاءات الأفراد؛
- المشاركة في عملية التقييم من خلال مراحل يقوم بها الأفراد بأنفسهم؛
- دمج الأفراد في أهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

تقوم مؤسسة كوندور بتقييم الكفاءات بالاعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عرضها في جدول وتمنح مجموعة من النقاط. يقوم المسؤولون المباشرون بملاً بطاقات التقييم بمشاركة الموظفين وتمنح علامة لكل موظف، وبعد جمع النتائج المتحصل عليها تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، وهناك نوعين من الفوارق:

- فارق سلبي: يتم معالجته عن طريق برامج التكوين أو الرسكلة.
- فارق إيجابي: وهو يعني أن كفاءات الفرد توافقت أو تفوق الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة التي يشغلها.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل الفوارق لتحديد احتياجات موظفيها من التكوين ومن ثم إعداد برامج التكوين اللازمة لتطوير كفاءاتهم بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

**ج. تطوير الكفاءات البشرية:** يعتبر تطوير وتأهيل الموارد البشرية في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية للمؤسسات، حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة مما يفرض تكوين وتنمية الموارد البشرية لتدارك ومسايرة هذه التطورات، لذلك يعتبر التكوين بحق استثماراً يجب على المؤسسة أن تعطيه اهتماماً بالغاً.

يمكن القول أن مؤسسة كوندور قد أولت اهتماماً كبيراً وملحوظاً ببرامج التكوين، وهي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء موظفيها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال نوعين من التكوين:

- **التكوين المحلي:** ويتم داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بجلب خبراء لتكوين الموظفين وعقد ملتقيات، وكذلك تقوم بإرسال الموظفين للتعليم والتكوين بمراكز التدريب والتعليم خارج المؤسسة.

- **التكوين الخارجي:** وتقوم المؤسسة بإرسال الموظفين لديها للتكوين في بلدان اجنبية إثر عقود شراكة بين المؤسسة ومؤسسات أجنبية.

يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تتبع من أربع مصادر رئيسية:

- احتياجات ناتجة عن عملية التقييم؛
- احتياجات ناتجة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام؛
- احتياجات تطالب بها المصالح والوحدات: حيث أن بلوغ الأهداف الفرعية لكل مصلحة أو وحدة يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛
- احتياجات مرتبطة بظروف ومحيط المؤسسة: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين الموظفين والرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات؛
- احتياجات فردية مرتبطة بمناصب العمل: ويتم التكوين بهدف رفع كفاءة الموظفين لأداء الوظائف على أكمل وجه.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التكوين تنطلق في إعداد مخطط للتكوين الذي يتم وضعه كل سنة، والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتكوين والهيئات المسؤولة عن ذلك وهذا بهدف تحسين كفاءات الأفراد وعلها تتماشى والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (09): عدد الافراد المستفيدين من التكوين لسنتي 2010 و 2011

السنة	2010	2011
التكوين خارج المؤسسة	276	547
التكوين داخل المؤسسة	-	80
النسبة %	%13.20	%22.29
ملتقيات	03	04

المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتدربين قد تحسن بشكل ملحوظ، فقد بلغ عدد المتدربين في 2010 ، 276 متدرب أي ما نسبته 13.20 % من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة ، وقد ارتفعت هذه النسبة إلى 22.29% في سنة 2011 وهذا مؤشر جيد للاهتمام الكبير من قبل المؤسسة بعملية تكوين مواردها البشرية.

#### د. تعويض الكفاءات البشرية:

تستخدم مؤسسة كوندور في إطار تحفيز كفاءاتها البشرية نظاماً للحوافز تجمع من خلاله بين الحوافز المادية والمعنوية، فيما يخص الحوافز المادية يمكن أن نذكر منحة المردودية الجماعية والفردية، وهي خاصة بالأفراد الذين يبذلون جهداً خاصاً أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى منحة الأقدمية، كما تقدم لهم العديد من الخدمات الاجتماعية كالإطعام والنقل وتوفير الخدمات الصحية، عطل خاصة مدفوعة الأجر... الخ. كما تستخدم نظام للأجور يتناسب مع المجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها، حيث تتناسب الأجور مع أداء العامل، تصنيفه المهني، وإنتاجيته.

#### المطلب الثالث: تحليل مجالات التميز في مؤسسة كوندور

نتناول من خلال هذا المطلب لأهم المجالات التي تساهم في تحقيق التميز لمؤسسة كوندور وذلك من خلال النقاط التالية:

#### أولاً: التميز في الجودة

أ- سياسة الجودة في مؤسسة كوندور:

تعتبر سياسة الجودة في كوندور الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على المحاور التالية:

- تلبية حاجات الزبائن، إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تدعيم مكانتها في السوق الوطنية؛
- تنويع بعض منتجاتها بعلامة «CE» لتصديرها نحو السوق الأوروبية؛
- تصدير منتجاتها نحو السوق العربية في إطار التبادل الحر؛
- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة؛
- التحسين المستمر لنظام المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات بأحسن التجهيزات لرفع قدرة الإنتاج؛
- العمل على تنويع المنتج؛
- رفع رقم الأعمال؛
- العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.

حيث يسهر مسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة على متابعة التطبيق الصارم من قبل كافة الإدارات والعمال لسياسة الجودة من خلال المهام المخولة له من قبل الإدارة.

#### ب- مبادئ إدارة الجودة في مؤسسة كوندور:

يعتبر الاهتمام بالزبون، الرؤيا القيادية، التحسين المستمر والعمل الجماعي، أهم أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تطبقه مؤسسة كوندور لكل نشاطاتها.

- **الاهتمام بالزبون:** تضع مؤسسة كوندور الزبون محور اهتمام، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال: جمع البيانات المتعلقة بالزبون من خلال بحوث التسويق، تنويع المنتجات، وخدمات ما بعد البيع.

● **بحوث التسويق:** تقوم مديرية التسويق بمؤسسة كوندور بالبحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق، ومن جهة أخرى بالمستهلك وحاجاته ومدى إشباعه ورضاه، عما يقدم له من منتجات وخدمات، وهذا عن طريق توزيع استمارات تهدف إلى معرفة رأي المستهلك حول منتجات المؤسسة وخدمات ما بعد البيع بغرض تحسين المؤسسة لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

● **تنويع المنتجات:** تسهر إدارة كوندور على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبي حاجيات ومتطلبات زبائنها بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، والأوثق من بين الحلول المطروحة، وتمثل تشكيلة منتجاتها في:

○ جهاز التلفاز بنوعين: التلفاز ذو الشاشة المسطحة «Full HD , LCD»، والتلفاز ذات الشاشة

العادية CRT بجميع الأحجام (37 سم، 55 سم، 74 سم).

- المكيف الهوائي بعدة أشكال (المكيف الهوائي الخاص بالسقف، الخاص بالجدار، والأرضي).
- المنتجات البيضاء: متمثلة في الثلاجات RMC أحادي الباب بسعة 300 لتر وRDC ثنائي الباب بسعة 380 لتر، 500 لتر، حيث يقدم منتج «PDC» بلونين الفضي الرمادي والأبيض) آلات الغسيل، آلات الطبخ.
- جهاز الاستقبال الرقمي: حيث تعتبر مؤسسة كوندور رائدة في هذا المجال وتقدم عدة أنواع فيه.
- الإعلام الآلي: دخلت مؤسسة كوندور مجال الإعلام الآلي في سنة 2009، حيث تنتج تشكيلة متنوعة وبمقاييس أوروبية.

● **خدمات ما بعد البيع:** منتجات مؤسسة كوندور تحتاج إلى الضمان والخدمات ما بعد البيع، وفي هذا تعطي المؤسسة ضمانا للمستثمرين لمدة سنتين، ولهذا الغرض خصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 125 وكيل يغطون كامل التراب الوطني، وهذا ما لا تتوفر عليه أي شركة منافسة في الوقت الراهن، ولا يمكن تحقيقه على المدى القصير إن رغب في ذلك، هذا وتقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على استماع شكاوي واحتجاجات الزبائن، وفي كل شهر تقدم تقريرا يبين نسبة الأجهزة المعابة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في تصنيع المنتج.

- **الرؤيا القيادية:** من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة يتعهد المدير العام ب<sup>1</sup>:

- السهر على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق كل الأهداف التي نصبوا إليها من خلال إتباع سياسة عنتر تراد "كوندور"؛
- التقييم المستمر لدى فعالية هذه السياسة وتطبيقها على أرض الواقع؛
- تحديد أسعار تنافسية؛
- احترام مواعيد الاستلام؛
- ضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمول به في مؤسستنا قصد الوصول إلى الامتياز.

أما نائب المدير العام يصرح في حوار أجراه مع مجلة كوندور على: « أن تنشيط المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، وتحضيرها مسبقا لمنافسة قادمة وكذا تحسين أدائها اقتصاديا وإنتاجيا، عوامل لم تكن أبدا في خدمة المستهلك مثلما هي اليوم. وفقا للأهداف المسطرة ولاستراتيجية المؤسسة وضعنا مخطط تطوير، وعلينا من جهة التأكيد على الإستراتيجية المنتهجة، ومن جهة أخرى الحرص على أن يتم هذا التطوير في الاتجاه المحدد ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تسيير نشيط يأخذ بعين الاعتبار دقائق الأمور، والتعديلات والمبادرات والتهيئة الأساسية ولهذا ينبغي أن ندعم تحفيز فرقنا ومساعدينا، الذين لا بد أن نمددهم بالمساندة المستمرة في الأوقات

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم

المرحلة، تقع علينا مهمة تسيير فريق متحول ومنتام، كما أننا نملك اليوم كل الوسائل لنسير في اتجاه الحكم الراشد لتطوير الكفاءة، والأداء البشري، لمواجهة المنافسة بكل قوة»<sup>1</sup>

- **العمل الجماعي:** تجعل مؤسسة كوندور العمل الجماعي إحدى مبادئ وقيم عملها، وهذا ما صرح به السيد نائب المدير العام حيث يقول: «المحيط الاجتماعي داخل كوندور نقي، وهو ما يفسر انخراط الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة، إنه تسيير الموارد البشرية، بالنسبة لنا نحن في كوندور رأس المال البشري هو أساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك أعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش تحرك يغطي العديد من الميادين، ويجعلها تتدخل في كل مراحل حياة الأجير: تسيير المسار المهني، التكوين، تقييم الأداء، تسيير النزاعات، المشاورات، تحفيز وإشراك المستخدمين، الاتصال وظروف العمل»<sup>2</sup>، فالاهتمام بالموارد البشرية أدى إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **التحسين المستمر:** تسعى مؤسسة كوندور إلى التحسين المستمر لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائنها، حيث أن إدارة المؤسسة تضع متطلبات الزبون على رأس أولوياتها بهدف إشباعه، وقد قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أداءها.

### ج. - أدوات إدارة الجودة الشاملة المستعملة في كوندور:

تستعمل مؤسسة كوندور أدوات إدارة نظام الجودة لتطبيق معايير *ISO 9001* وهي: كشف الإدارة، مراجعة الجودة الداخلية، تقييم رضا الزبون، الإجراءات الوقائية والتصحيحية، مؤشرات تحقيق الأهداف، مراقبة العمليات، مراقبة المنتج.

أما أدوات إدارة الجودة الشاملة فيستعمل *MRP (Méthode De Résolution Problème)* الذي يضم مخطط السبب والأثر، والعصف الذهني.

### ثانياً: التميز في التكنولوجيا

إن الوسائل المستعملة من طرف مؤسسة كوندور لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة، وحسب معيار *Morin* فإن مؤسسة كوندور تمتلك تكنولوجيا تميزية عن طريق مشروع *S.M.T (Technology Surface Mounting)*، والذي هو عبارة عن استثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية الدقيقة جدا وأصله من الولايات المتحدة الأمريكية ويعمل به إنسان آلي يستطيع عمل أي بطاقة إلكترونية مهما كان حجمها، خاصة بطاقات جهاز الاستقبال الرقمي والبطاقات الرقمية للهاتف النقال وأجهزة الإعلام الآلي وجهاز التلفاز ذو العرض البلوري السائل *LCD (Liquid cristal Display)* ويركب هذا الخط 50.000 قطعة إلكترونية دقيقة في الساعة وبدقة متناهية، وتقوم مؤسسة كوندور بإبرام العقود مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الإلكترونية قصد تزويدها بالبطاقات

<sup>1</sup> - عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد2، ماي 2007، ص. 47.

<sup>2</sup> - عمر بن حمادي، مرجع سابق، ص. 48.

الإلكترونية التي تستوردها من الخارج وبالعلة الصعبة، حيث تصل سعر البطاقة الواحدة إلى 20 دولار، وهو ما يحقق لمؤسسة كوندور ميزة تنافسية عالية في المجال الإلكتروني وبقاء منافسيها تحت تبعيتها. هذا بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة في المجال الإلكتروني، أما مجال إنتاج المواد البيضاء والمتمثلة في المكيفات الهوائية والثلاجات أقامت المؤسسة مصنع جديد لصناعة الثلاجات يوم 14 فيفري 2007 معتمدة على صناعة الإطار الخارجي للثلاجة محليا بدلا من استيراده والقيام بعملية طلائه، حيث كانت المؤسسة تستورد هذا الإطار من الخارج، وهو ما يقلص تبعية مؤسسة كوندور للموردين، وتوجهت مؤسسة كوندور نحو عالم الإعلام الآلي وعلى رأسه الحاسوب الشخصي، حيث وقعت اتفاقية مع ميكروسوفت بهدف حماية المستهلك من عملية القرصنة وتقديم شرعية أكبر للمنتوج، وحسب السيد مسؤول وحدة الإعلام الآلي بكوندور فإن هذه الشراكة تحمل بعدا تكنولوجيا، اقتصاديا واجتماعيا. وقد قامت مؤسسة كوندور بدراسة وافية للمشروع وسطرت إستراتيجية تهتم بعملية التصنيع والبيع، وتبلغ نسبة اندماج كوندور في تصنيع المنتج 25% ومن المتوقع أن تصل 50% بالنظر إلى الإمكانيات التي تتوفر عليها المجموعة وستتنوع أجهزة كوندور بين الحاسوب المكتبي، المحمول، والنت بوك.

وفيما يخص نظام المعلومات بدأت المؤسسة في مشروع *ERP (Entreprise Ressources Planning)* في فيفري 2008 الذي ساعد عمال المؤسسة على التحكم أكثر في وظائفهم.

### ثالثاً: التميز في الابتكار

يعرف الابتكار على أنه "الاستخدام العقلاني للأفكار الجديدة باستعمال الوسائل التكنولوجية وغيرها، من أجل تقديم سلع وخدمات أو طرق جديدة لإنتاجها بحيث تشكل سر نجاح المؤسسة"

يعتبر الابتكار أحد أهم مقومات تحقيق التميز للمؤسسات، وقد عملت المؤسسة انطلاقاً من اقتناعها بأهمية هذا العنصر بوضع سياسة لدعم الابتكار، حيث صرح المدير العام لمؤسسة كوندور أن مؤسسته تراهن على "تحويل التكنولوجيا وإقحام الكفاءات المبدعة في وسطها عبر إزالة التخوفات والحواجز مهما كانت" وهو ما يتبين كذلك من النقاط التالية:

- إنشاء إدارة جديدة تتعلق بوظيفة البحث والتطوير؛
- تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات التي تهتم وتشجع الابتكار ويعتبر شعار مؤسسة كوندور: "الحياة ابتكار" ولما كان هذا شعارها فإنها تولي أهمية قصوى للتكوين والبحث، حيث توفد بانتظام مهندسين جزائريين إلى أمريكا وكوريا الجنوبية، وفقا لاتفاق الشراكة الذي يجمعها مع "إينفارسل" الأمريكية و"هايسانس" الصينية، المتخصصتان في تكنولوجيا الإلكترونيك؛
- إبرام علاقات شراكة مع عدة جامعات وطنية ودولية (جامعة برج بوعرييج، جامعات فرنسية)؛



- تشجيع المواهب الجزائرية وتجسيد ابتكاراتهم في الميدان وتسويقها، حيث أعلن الرئيس المدير العام لمؤسسة كوندور، على هامش افتتاح وحدة تصنيع الحاسوب واللوحة الأم كوندور، بإعلانه تبني اختراع الباحث الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز اكتشاف تسربات الغاز، ويعتبر هذا الجهاز مانع لتسرب الغاز في البيوت والشبكات والذي سبق وأن عرضه الباحث في المؤتمر العالمي للغاز في العاصمة الأرجنتينية بيبونس أيرس، وتحصل على حقوق الملكية الصناعية. كما حصل الابتكار على اعتراف كل من الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز التي منحت الباحث ميدالية وحصل على ميدالية المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية والجائزة الكبرى في الصالون الدولي بفيينا. واحتضنت مجموعة بن حمادي هذا الاختراع عبر توفير كل الإمكانيات للباحث الجزائري لمساعدته في تطوير عتاده الابتكاري، وتحرض مؤسسة كوندور على أن يكون الجهاز مضمونا 100 % وسيتم تصنيعه بعد موافقة صاحب الاختراع .
- افتتاح مؤسسة كوندور لأول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعرييج، حيث أن هذا المركز يندرج في إطار تشجيع البحث والمواهب، وتعتبر مؤسسة "كندور" أول مؤسسة صناعية تحتضن مركزا وطنيا جزائريا للملكية الصناعية بعد مركز جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف والوادي.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث محاور رئيسية، كما يأتي:

- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة؛
- استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

##### أولاً: عرض وتحليل نتائج محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يبين الجدول الموالي عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (10): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية		
85.2	115	ذكر	الجنس	-1-
14.8	20	أنثى		
<b>%100</b>	<b>135</b>	المجموع		
23.7	32	أقل من أو يساوي 29	السن	-2-
67.4	91	من 30 إلى 39		
6.7	09	من 40 إلى 49		
2.2	03	أكثر من أو يساوي 50		
<b>%100</b>	<b>135</b>	المجموع		
00	00	مستوى ثانوي	المؤهل العلمي	-3-
100	135	مستوى جامعي		
<b>%100</b>	<b>135</b>	المجموع		
54.8	74	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة	-4-
38.5	52	من 05 إلى 10 سنوات		
6.7	09	أكثر من 10 سنوات		
<b>%100</b>	<b>135</b>	المجموع		

المصدر: اعتماداً على مخرجات *spss*.

يبين الجدول أعلاه أن (85.2%) من أفراد العينة ذكور والباقي إناث بنسبة (14.8%)، مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي المناصب في مؤسسة كوندور، ولعل أهم سبب هو تولي المرأة للمناصب الإدارية دون المناصب الأخرى التي تتطلب كثافة العمالة وكذا بعد مقر المؤسسة عن السكان.

كما يتبين أيضاً أن نسبة كبيرة من العينة تتوزع أعمارهم من 39 سنة فأقل أي بنسبة (23.7%) فئة أقل من 29 سنة، وبنسبة (67.4%) فئة من 30 إلى 39 سنة، وتمثل هذه النسبة أعلى نسبة ضمن هذا الاستقصاء، وهذا ما يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم من فئة الشباب، بسبب سياسة التوظيف الموجهة للاستثمار في الرأسمال الشاب وصقل معارفه بخبرة الإطارات المسرححة من القطاع العام..

أما فيما يخص المؤهل العلمي فنجد أن كل أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة (100%) وهذا يدل على أن مؤسسة كوندور تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، ولعل سبب كون جميع أفراد العينة جامعيون يعود إلى توجه المؤسسة نحو تطوير إدارتها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في بيئة المؤسسة، خاصة إذا ما علمنا أن أفراد العينة هم إطارات المؤسسة، بمعنى آخر هذا يرجع لتوجه إدارة المؤسسة إلى توظيف الفئة المتعلمة من خريجي الجامعات لتسهيل تنمية معارفهم العملية فيما بعد.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة أو مدة الخدمة الإجمالية في المؤسسة فبلغت أكبر نسبة ما تعادل (54.8%) تقل خدمتهم عن 05 سنوات، أما الأفراد الذين تنحصر مدة عطائهم في المؤسسة بين 05-10 سنوات فهي نسبة أقل (38.5%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين زاولوا عملهم في المؤسسة في فترة تجاوزت 10 سنوات (6.7%).

إذن من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية نجد أن الفئة المعنية بالبحث تتكون أغلبها من ذكورة، شباب، متعلم ذو خبرات تقل عن 10 سنوات.

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور أنشطة إدارة الكفاءات

تظهر الجداول أسفل التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف حول أنشطة إدارة الكفاءات المتمثلة بأنشطة التوظيف، التقييم، والتطوير، وأخيراً نشاط التعويض، إذ مثلت الفقرات  $(x_{34}-x_{11})$  الأسئلة المتعلقة بقياس أنشطة إدارة الكفاءات، ولقد حققت أنشطة إدارة الكفاءات وسطاً عاماً مقداره (2.36)، وهو أكبر من الوسط المعياري بقليل والبالغ (02) وهذه النتيجة تبدو طبيعية، كونها تعكس واقع الاهتمام المعتدل لمؤسسة كوندور في أنشطة إدارة الكفاءات وبتشتت معقول في الإجابة يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حولها، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.46)، (19.83%) على التوالي، وتؤشر النتائج أن مؤسسة كوندور تعتمد أنشطة إدارة الكفاءات بشكل معتدل وإن كانت تعكس ميلاً أكبر نحو أنشطة

التوظيف والتطوير إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهما (2.39)، (2.53) على التوالي، وكانت النتائج حول الأنشطة كالتالي:

### أ. توظيف الكفاءات ومستوى أهميته في مؤسسة كوندور:

الجدول رقم (11): تحليل فقرات محور توظيف الكفاءات

مقياس الإجابة						الفقرة			
غير موافق		بدون إجابة		موافق					
%	ت	%	ت	%	ت				
36.3	49	11.9	16	51.9	70	X1- القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.			
23.7	32	25.9	35	50.4	68	X2- القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة.			
6.7	09	7.4	10	85.9	116	X3- تتمم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، ...) عند شغل الوظائف الشاغرة.			
5.9	08	5.2	07	88.9	120	X4- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.			
8.9	12	27.4	37	63.7	86	X5- تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.			
14.8	20	30.4	41	54.8	74	X6- تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة.			
50.4	68	7.4	10	42.2	57	X7- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.			
31.1	42	10.4	14	67.4	79	X8- تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، ...) لاستقطاب أفضل الكفاءات.			
المحور	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	رقم السؤال
2.39	2.27	1.92	2.40	2.55	2.83	2.79	2.27	2.16	المتوسط الحسابي
0.37	0.91	0.96	0.73	0.65	0.51	0.54	0.82	0.92	الانحراف المعياري
15.79	40.08	50.10	30.62	25.68	18.09	19.64	36.16	43.00	معامل الاختلاف %
	6	8	4	3	1	2	5	7	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (x01) القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة 51.9%، والفقرة (x02) القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة حصلت على نسبة موافقة بلغت 50.4%، في حين أن الفقرة (x03) تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، ...) عند شغل الوظائف الشاغرة بلغت نسبة الموافقة عليها 85.9%، وفيما يتعلق بالفقرة (x04) الخاصة بسعي المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية بلغت نسبة الموافقة 88.9%، أما الفقرة (x05) والمتعلقة باعتماد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل فبلغت نسبة الموافقة 63.7%، في حين أن الفقرة (x06) المتعلقة باعتماد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة بلغت نسبة الموافقة عليها 54.8%، أما الفقرة (x07) تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية حصلت على نسبة موافقة 42.2% وكانت نسبة عدم الموافقة أكبر حيث بلغت 50.4%، أما الفقرة الأخيرة (x08) تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، ...) لاستقطاب أفضل الكفاءات فكانت نسبة الموافقة 67.4%.

وقد حقق هذا النشاط متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.39) وهو أعلى من المتوسط المعياري البالغ (2) وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف (0.37)، (15.79%) على التوالي، وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات فقد قيس نشاط توظيف الكفاءات بالفقرات (x8-x7)، وتراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (x4) (تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية) بلغت (2.83)، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.51)، (18.09%) على التوالي وبين أقل قيمة متوسط حسابي حققتها الفقرة (x7) (تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية) بلغت (1.92)، وبتشتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.96)، (50.10%) على التوالي. وبناء على ذلك يمكن ملاحظة:

- أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لنشاط التوظيف واستقطاب الكفاءات وهذا ما تجلّى في السياسة العامة للمؤسسة والخاصة بمواردها البشرية؛
- تعتمد المؤسسة على نشاط التوظيف في إدارة الكفاءات البشرية من خلال اهتمامها بتحليل مواصفات الوظيفة، إذ تأخذ في الحسبان متطلبات الوظيفة والتي من خلالها تضع المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة؛
- المؤسسة حريصة كل الحرص على أن تكون أعمالها ومنجزاتها عالية المستوى لذلك تعتمد إلى استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بشكل مميز، لذلك فإن المؤسسة تعهد إلى مجموعة من الإطارارات أصحاب الخبرات والكفاءات من أجل حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات العالية؛

- تعتمد المؤسسة على الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل وكذا من المؤسسات المنافسة، وفي هذا الشأن تمنح المؤسسة أجوراً جيدة للكفاءات المستقطبة وتوفر لهم كل الظروف المناسبة للعمل الجيد؛
- تعتمد المؤسسة وبشكل كبير على سياسة التوظيف الخارجي من خلال اعتمادها على مكاتب العمل وكذا الجامعات؛
- لجوء بعض الإطارات المسيرة في المؤسسة إلى التوظيف من شبكة العلاقات الاجتماعية وهذا ما يدل على وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة غير موافقين على الفقرتين (X7-X8) والمتعلقين بمصادر الاستقطاب.

### ب. تقييم الكفاءات ومستوى أهميته في مؤسسة كوندور:

الجدول رقم (12): تحليل فقرات محور تقييم الكفاءات

مقياس الإجابة						الفقرة
غير موافق		بدون إجابة		موافق		
%	ت	%	ت	%	ت	
23.7	32	8.9	12	67.4	91	X9- تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.
9.6	13	13.3	18	77.0	104	X10- تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية.
26.7	36	8.1	11	65.2	88	X11- تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية.
26.7	36	8.1	11	65.2	88	X12- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية.
26.7	36	8.9	12	64.4	87	X13- تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية.
26.7	36	9.6	13	63.7	86	X14- تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
26.7	36	10.4	14	63.0	85	X15- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
26.7	36	10.4	14	63.0	85	X16- تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
23.7	32	25.9	35	50.4	68	X17- يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم.
14.1	19	12.6	17	73.3	99	X18- تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية.
29.6	40	13.3	18	57.0	77	X19- تتميز عملية التقييم بالشفافية.
25.9	35	16.3	22	57.8	78	X20- تتميز عملية التقييم بالعدالة.

رقم السؤال	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	الخور
المتوسط الحسابي	2.44	2.67	2.39	2.39	2.38	2.37	2.36	2.36	2.27	2.59	2.27	2.32	2.40
الانحراف المعياري	0.85	0.64	0.88	0.88	0.88	0.87	0.87	0.87	0.82	0.72	0.89	0.86	0.71
معامل الاختلاف %	34.91	24.11	36.86	36.86	36.97	37.08	37.20	37.20	36.16	28.03	39.33	37.11	29.93
الترتيب حسب الأهمية	3	1	5	6	7	8	10	11	4	2	12	9	

المصدر: اعتماداً على مخرجات *spss*

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة على فقرات محور تقييم الكفاءات البشرية، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة ( $x_{09}$ ) تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية 67.4%، والفقرة ( $x_{10}$ ) تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية حصلت على نسبة موافقة بلغت 77%، في حين أن الفقرات ( $x_{11}$ - $x_{16}$ ) والتي تؤكد بأن هناك تقييم للمعارف والمهارات والقدرات بهدف تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية تراوحت نسبة الموافقة عليها بين 63% و65.2%، وفيما يتعلق بالفقرة ( $x_{17}$ ) الخاصة بتقديم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم بلغت نسبة الموافقة 50.4%، أما الفقرة ( $x_{18}$ ) والمتعلقة بأن نتائج التقييم تتم الاستفادة منها في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية فبلغت نسبة الموافقة 73.3%، في حين أن الفقرتين ( $x_{19}$ - $x_{20}$ ) المتعلقةتين بكون عملية التقييم في المؤسسة تتميز بالشفافية وبالعدالة بلغت نسبة الموافقة عليهما 57% و 57.8% على التوالي.

كما يتبين من الجدول أن هذا النشاط قد حقق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.40) وهو أعلى من المتوسط المعياري والبالغ (02)، وانحراف معياري عام ومعامل اختلاف (0.71)، (29.93%) على التوالي، وهما تعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة والاهتمام الكبير من قبل إدارة المؤسسة بالعملية، وقد قيس هذا النشاط بالفقرات ( $x_{20}$ - $x_9$ )، والملاحظ هو الارتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية لها مقارنة مع المتوسط المعياري البالغ (02)، إذ أن أعلى متوسط حسابي هو للفقرة ( $x_{10}$ ) والتي تؤكد على أن المؤسسة تهدف من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.67) وهو مرتفع جداً وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.66)، (24.11%) على التوالي، أما أقل المتوسطات الحسابية فهو للفقرة ( $x_{19}$ ) والمتمثلة في تأكيد عينة الدراسة على أن عملية التقييم تتميز بالشفافية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.27) وكان الانحراف

المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.89)، (39.33%) ويعكس هذا أن عملية التقييم لا تتميز تماماً بالشفافية فهي نسبية نظراً لكون المتوسط الحسابي قريب من المتوسط المعياري.

وعليه يمكن القول أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم من أجل معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف كفاءاتها البشرية، كما تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المعارف والمهارات والقدرات، وتطلع العاملين في المؤسسة عن نتائج التقييم من أجل معرفة مستوى أدائهم، كما وتستفيد إدارة المؤسسة من نتائج التقييم في تخطيط سياسات الموارد البشرية خاصة التدريب والتكوين.

### ج. تطوير الكفاءات ومستوى أهميته في مؤسسة كوندور:

الجدول رقم (13): تحليل فقرات محور تطوير الكفاءات

مقياس الإجابة						الفقرة	
غير موافق		بدون إجابة		موافق			
%	ت	%	ت	%	ت		
24.4	33	5.2	07	70.4	95	X21- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.	
23.7	32	6.7	09	69.6	94	X22- تبذل المؤسسة جهداً كافياً في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	
6.7	09	5.2	07	88.1	119	X23- تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	
5.9	08	7.4	10	86.7	117	X24- تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.	
39.3	53	5.2	07	55.6	75	X25- تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	
23.7	32	4.4	06	71.9	97	X26- تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (كدراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتكوين العاملين.	
المحور	X26	X25	X24	X23	X22	X21	رقم السؤال
2.53	2.48	2.16	2.81	2.81	2.46	2.46	المتوسط الحسابي
0.58	0.85	0.96	0.52	0.53	0.85	0.86	الانحراف المعياري
23.11	34.43	44.62	18.68	19.03	34.67	35.04	معامل الاختلاف %
	3	6	1	2	4	5	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (X21) يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة 70.4%، والفقرة (X22) تبذل المؤسسة جهداً كافياً في



بمجال تطوير الكفاءات البشرية حصلت على نسبة موافقة بلغت 69.6%، والفقرة ( $x_{23}$ ) تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم 88.1%، وفيما يتعلق بالفقرة ( $x_{24}$ ) الخاصة بقيام المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية بلغت نسبة الموافقة 86.7%، أما الفقرة ( $x_{25}$ ) والمتعلقة بتوفر بيئة محفزة على التعلم في المؤسسة فبلغت نسبة الموافقة 55.6%، في حين أن الفقرة الأخيرة ( $x_{26}$ ) المتعلقة باستخدام المنظمة تقنيات حديثة (كدراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتكوين العاملين بلغت نسبة الموافقة عليها 71.9%.

كما يتبين من الجدول الارتفاع النسبي للأوساط الحسابية لل فقرات التي قيس بها هذا النشاط ( $x_{26}$ - $x_{21}$ ) مقارنة مع الوسط المعياري البالغ (02)، إذ أن أعلى متوسط حسابي هو للفقرة ( $x_{24}$ ) والتي تؤكد على أن المؤسسة تهدف من خلال عملية تكوين الموارد البشرية إلى تطوير مهاراتهم الوظيفية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.525)، (18.68) على التوالي، أما أقل قيمة متوسط حسابي فقد حققتها الفقرة ( $x_{25}$ ) والمتمثلة في تأكيد عينة الدراسة على أنه تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم وهذا من أجل الحصول على الخبرة المناسبة، وبالتالي تؤدي هذه الخبرة إلى التطوير نحو الأفضل، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.16)، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.96)، (44.62%) على التوالي، ويعكس هذا أن توفير الإدارة العليا في المؤسسة لكامل الشروط وتهيئة الظروف الملائمة من أجل التعلم ليس بالمستوى المطلوب نظراً لكون المتوسط الحسابي قريب من المتوسط المعياري وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا النشاط (2.53) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.58)، (23.08%) على التوالي، وذلك يعكس الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة المؤسسة لنشاط التطوير وبهذا لمجهودات كبيرة من أجل تكوين مواردها البشرية بهدف زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل والتقنيات الحديثة. ومما يلاحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بجلب خبراء من خارج الوطن من أجل تكوين الأفراد العاملين بها، كما وتقوم أيضا بإرسال بعثات إلى دول أجنبية من أجل التكوين بها وهذا في إطار عقود شراكة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تطوير الكفاءات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، هذا لأن المؤسسة تطمح أن تكتسب مزايا تنافسية تمكنها من اقتحام الأسواق الدولية من بابها الواسع من خلال تنمية وتطوير مواردها البشرية.

## د. تعويض الكفاءات ومستوى أهميته في مؤسسة كوندور:

الجدول رقم (14): تحليل فقرات محور تعويض الكفاءات

مقياس الإجابة						الفقرة			
غير موافق		بدون إجابة		موافق					
%	ت	%	ت	%	ت				
45.9	62	9.6	13	44.4	60	X27- هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.			
32.6	44	10.4	14	57.0	77	X28- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.			
31.9	43	7.4	10	60.7	82	X29- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.			
13.3	18	30.4	41	56.3	76	X30- تحتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.			
26.7	36	29.6	40	43.7	59	X31- تحتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.			
34.1	46	8.9	12	57.0	77	X32- تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم، لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.			
46.7	63	11.9	16	41.5	56	X33- ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.			
43.7	59	13.3	18	43.0	58	X34- ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.			
المحور	X34	X33	X32	X31	X30	X29	X28	X27	رقم السؤال
2.1611	1.99	1.95	2.23	2.17	2.43	2.29	2.24	1.99	المتوسط الحسابي
0.6197	0.934	0.941	0.930	0.824	0.718	0.921	0.918	0.954	الانحراف المعياري
28.67	46.93	48.25	41.70	37.97	29.54	10.21	40.98	47.93	معامل الاختلاف %
	6	8	5	2	1	3	4	7	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة فقرات محور تعويض الكفاءات، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (X27) هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل 44.4% وكانت نسبة عدم الموافقة 45.9%، والفقرة (X28) تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي حصلت على نسبة موافقة بلغت 57%، والفقرة (X29) تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي 60.7%، وفيما يتعلق بالفقرة (X30) الخاصة باهتمام المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية بلغت نسبة الموافقة 56.3%، أما الفقرة (X31) والمتعلقة باهتمام المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية فبلغت نسبة الموافقة 43.7%، في حين أن الفقرة (X32) المتعلقة باعتماد المؤسسة على

نتائج التقييم، لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون بلغت نسبة الموافقة عليها 57% أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 46.7%، وكانت نسبة الموافقة على الفقرة (x33) والتي تخص ارتباط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين 41.5%، أما نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (x34) والتي تخص ارتباط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين فبلغت 43% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 43.7%.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا النشاط فهو فوق المتوسط المعياري بلغ (2.16) وتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.61)، (28.76%) على التوالي بما يظهر مستوى فوق المتوسط لدى إدارة المؤسسة للاهتمام بنشاط التعويض، وعلى صعيد الفقرات (x34-x27) فقد حققت الفقرة (x30) والتي تؤكد على ان المؤسسة تهتم بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية أعلى متوسط حسابي بلغ (2.43)، بتشتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.71) ومعامل الاختلاف (29.54)، وأقل متوسط حسابي حققته الفقرة (x33) (ترتبط سياسة الاجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين) إذ بلغ (1.95) بتشتت في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.94)، (48.25%) على التوالي، وقد لاحظ الباحث: أنه وعلى الرغم من أهمية التحفيز كون أن فيه تشجيعاً للعاملين وفيه إثارة لدافعيتهم نحو العمل مما يسهم في أداء الأعمال بشكل مناسب إلا أن المؤسسة لا تهتم كثيراً به، بالإضافة إلى أن سياسة الأجور في المؤسسة لا ترتبط بمستوى كفاءة العاملين بل ترتبط بالمنصب والأقدمية، كذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديث نظام الأجور وهذا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج محور مجالات التميز

تظهر جداول هذا المحور التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف حول مجالات التميز في مؤسسة كوندور المتمثلة في الجودة، الإبداع والإبتكار، والمعرفة وأخيراً امتلاك التكنولوجيا، إذ مثلت الفقرات (x60-x35) الأسئلة المتعلقة بقياس مجالات التميز، إذ حققت هذه المجالات متوسطاً حسابياً عاماً مقداره (2.61)، وهو أكبر من المتوسط المعياري والبالغ (2) وهذه النتيجة تبدو جيدة، كونها تعكس واقع الاهتمام الكبير لمؤسسة كوندور في مجالات التميز وتشتت معقول في الإجابة يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حولها، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.33)، (12.98%) على التوالي، وتؤشر النتائج أن مؤسسة كوندور تعتمد على هذه المجالات بشكل كبير سعياً منها لتحقيق التميز وإن كانت تعكس ميلاً أكبر نحو الجودة والتكنولوجيا، وكانت النتائج حول مجالات التميز كالتالي:

## أ- التميز في الجودة:

الجدول رقم (15): تحليل فقرات محور التميز في الجودة

مقياس الإجابة						الفقرة		
غير موافق		بدون إجابة		موافق				
%	ت	%	ت	%	ت			
3.0	04	5.9	08	91.1	123	X35- لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.		
5.2	07	5.2	07	89.6	121	X36- تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة.		
14.1	19	11.9	16	74.1	100	X37- تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءً على تحليل مواصفات الانتاج للمنافسين.		
3.7	05	7.4	10	88.9	120	X38- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها.		
3.7	05	6.7	09	89.6	121	X39- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في تحديد الإنتاج المعيب ومعالجته.		
7.4	10	7.4	10	85.2	115	X40- تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.		
3.0	04	8.9	12	88.1	119	X41- تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.		
المحور	X41	X40	X39	X38	X37	X36	X35	رقم السؤال
2.80	2.85	2.78	2.86	2.85	2.60	2.84	2.88	المتوسط الحسابي
0.35	0.43	0.56	0.44	0.44	0.72	0.48	0.40	الانحراف المعياري
12.65	15.15	20.46	15.48	15.75	27.88	17.14	14.09	معامل الاختلاف %
	2	6	3	4	7	5	1	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن كل الإجابات كانت على الموافقة بالنسبة لكل الفقرات، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (X35) لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق 91.1%، والفقرة (X36) تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة 89.6%، والفقرة (X37) تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءً على تحليل مواصفات الانتاج للمنافسين 74.1%، وفيما يتعلق بالفقرة (X38) الخاصة باستخدام المؤسسة لأدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها بلغت نسبة الموافقة 88.9%، أما الفقرة (X39) والمتعلقة باستخدام المؤسسة لأدوات متعددة في تحديد الإنتاج المعيب ومعالجته فبلغت نسبة الموافقة 89.6%، في حين أن الفقرة (X40) المتعلقة قيام

المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة بلغت نسبة الموافقة عليها 85.2%، وكانت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة ( $x_{41}$ ) والتي تخص اعتبار الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة 88.1%، وهذا مؤشر جيد يبين أن هناك إدراك جيد لأهمية الجودة في تحقيق التميز في المؤسسة كوندور.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا المجال فقد بلغ (2.80) وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري البالغ (02) (أي أن درجة الموافقة كبيرة) وبانحراف معياري (0.35) ومعامل اختلاف (12.65%) وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة ( $x_{35}$ ) بلغت (2.88%) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.406) ومعامل الاختلاف (14.09%) وبين أقل قيمة متوسط حسابي حققتها الفقرة ( $x_{37}$ ) بلغت (2.60) وبتشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.725) ومعامل الاختلاف (27.88%).

وعليه فإن الجودة تعتبر كميزة تنافسية للمؤسسة، تبنى عليها استراتيجيتها للاستجابة لتطلعات الزبون في ظل تحصلها على شهادة الإيزو وإرسائها لنظام الجودة.

## ب- التميز في الابتكار:

الجدول رقم (16): تحليل فقرات محور التميز في الابداع

مقياس الإجابة						الفقرة
غير موافق		بدون إجابة		موافق		
%	ت	%	ت	%	ت	
4.4	06	4.4	06	91.1	123	X42- تعمل المؤسسة دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
4.4	06	5.2	07	90.4	122	X43- تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر.
35.6	48	14.1	19	50.4	68	X44- تتمتع الكفاءات البشرية في المؤسسة برؤية إبداعية في العمل.
27.4	37	14.1	19	58.5	79	X45- تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الابداعية.
8.1	11	9.6	13	82.2	111	X46- يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
المحور	X46	X45	X44	X43	X42	رقم السؤال
2.58	2.74	2.31	2.15	2.86	2.87	المتوسط الحسابي
0.41	0.59	0.87	0.91	0.46	0.45	الانحراف المعياري
16.05	21.82	37.92	42.69	16.08	15.81	معامل الاختلاف %
	3	4	5	2	1	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أن كل الإجابات كانت على الموافقة بالنسبة لكل الفقرات، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (X42) تعمل المؤسسة دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة 91.1%، والفقرة (X43) تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر 90.4%، والفقرة (X44) تتمتع الكفاءات البشرية في المؤسسة برؤية إبداعية في العمل 50.4% وكانت نسبة عدم الموافقة 35.6% ويرجع ذلك إلى طبيعة الوظائف الممارسة، وفيما يتعلق بالفقرة (X45) الخاصة بتشجيع المؤسسة للأفكار الابداعية بلغت نسبة الموافقة 58.5%، وكانت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (X46) والتي تخص اعتبار الإبداع بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة 82.2%، وهذا مؤشر جيد يبين أن هناك إدراك جيد لأهمية الإبداع في تحقيق التميز في المؤسسة كوندور.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا المجال فقد بلغ (2.58) وهو أعلى من المتوسط المعياري البالغ (02) (أي أن درجة الموافقة كبيرة) وبانحراف معياري (0.41) ومعامل اختلاف (16.05%) وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة ( $x_{42}$ ) بلغت (2.87%) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.454) ومعامل الاختلاف (15.81%) وبين أقل قيمة متوسط حسابي حققتها الفقرة ( $x_{44}$ ) بلغت (2.15) وبثبتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.91) ومعامل الإختلاف (42.69%).

وبناءً على ذلك فإن المؤسسة لديها سياسة واضحة لتجديد منتجاتها وتخفيض أفرادها على الإبداع من خلال توفير البيئة المناسبة لذلك، بغية تحقيق ميزة تنافسية في الإبداع مقارنة بمنافسيها في السوق.

## ج. التميز في المعرفة:

الجدول رقم (17): تحليل فقرات محور التميز في المعرفة

مقياس الإجابة						الفقرة			
غير موافق		بدون إجابة		موافق					
%	ت	%	ت	%	ت				
41.5	56	26.7	36	31.9	43	X47- تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.			
37.8	51	17.8	24	44.4	60	X48- تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة.			
37.8	51	14.1	19	48.1	65	X49- تقوم المؤسسة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة.			
16.3	22	9.6	13	74.1	100	X50- تسهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.			
17.8	24	8.1	11	74.1	100	X51- تسهم البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.			
23.7	32	10.4	14	65.9	89	X52- تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.			
19.3	26	9.6	13	71.1	96	X53- لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين أعمالها ونشاطاتها.			
3.0	04	5.9	08	91.1	123	X54- تساهم المعرفة في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.			
المحور	X54	X53	X52	X51	X50	X49	X48	X47	رقم السؤال
2.37	2.88	2.52	2.42	2.56	2.58	2.10	2.07	1.90	المتوسط الحسابي
0.55	0.40	0.80	0.85	0.77	0.75	0.92	0.90	0.85	الانحراف المعياري
23.36	14.09	31.74	35.16	30.42	29.37	44.04	43.86	44.94	معامل الاختلاف %
	1	4	5	3	2	7	6	8	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (x47) تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة 31.9% وكانت نسبة عدم الموافقة 41.5% وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث أن هناك تقسيم للمهام، والفقرة (x48) تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة حصلت على نسبة موافقة بلغت 44.4%، والفقرة (x49) تقوم المؤسسة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة 48.1%، وفيما يتعلق



بالفقرة (x50) الخاصة بمساهمة الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب بلغت نسبة الموافقة 74.1%، أما الفقرة (x51) والمتعلقة بمساهمة البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب فبلغت نسبة الموافقة 74.1%، في حين أن الفقرة (x52) المتعلقة بامتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بلغت نسبة الموافقة عليها 65.9%، وكانت نسبة الموافقة على الفقرة (x53) والتي تخص امتلاك المؤسسة لمعرفة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين أعمالها ونشاطاتها 71.1%، أما نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (x54) والتي تخص اعتبار المعرفة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة 91.1% وهي نسبة جيدة تدل مستوى أهمية المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسة.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا المجال فقد بلغ (2.37) وهو أعلى من المتوسط المعياري البالغ (02) (أي أن درجة الموافقة كبيرة) وبانحراف معياري (0.55) ومعامل اختلاف (23.36%) وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام معتبرة في إجابات أفراد العينة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (x54) بلغت (2.88%) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.40) ومعامل الاختلاف (14.09%) وبين أقل قيمة متوسط حسابي حققتها الفقرة (x47) بلغت (1.90) وبتشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (44.94%).

وبناء على هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتطبيق إدارة المعرفة، من أجل الحفاظ على المعارف والخبرات وتوثيقها، وتوفير المناخ المناسب المحفز على التعلم، بما يسمح بتطوير كفاءاتها وامتلاك ميزة المعرفة.

## د. التميز في التكنولوجيا:

الجدول رقم (18): تحليل فقرات محور التميز في التكنولوجيا

مقياس الإجابة						الفقرة	
غير موافق		بدون إجابة		موافق			
%	ت	%	ت	%	ت		
0.7	01	23.0	31	76.3	103	X55- تحوز المؤسسة على آلات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين.	
2.2	03	5.2	07	92.6	125	X56- تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي.	
31.1	42	8.9	12	60.0	81	X57- الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	
5.9	08	6.7	09	87.4	118	X58- التقنيات المستخدمة في الانتاج لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين.	
14.8	20	5.9	08	79.3	107	X59- تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير.	
3.0	04	5.9	08	91.1	123	X60- تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية.	
المحور	X60	X59	X58	X57	X56	X55	رقم السؤال
2.71	2.88	2.64	2.81	2.29	2.90	2.76	المتوسط الحسابي
0.31	0.40	0.72	0.52	0.91	0.36	0.44	الانحراف المعياري
11.42	14.09	27.57	18.54	39.86	12.55	16.23	معامل الاختلاف %
	2	5	4	6	1	3	الترتيب حسب الأهمية

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن كل الإجابات كانت على الموافقة بالنسبة لكل الفقرات، حيث بلغت نسبة الموافقة على الفقرة (X55) تحوز المؤسسة على آلات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين 76.3%، والفقرة (X56) تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي 92.6%، والفقرة (X57) الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا 60%، وفيما يتعلق بالفقرة (X58) الخاصة بان التقنيات المستخدمة في الانتاج لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين بلغت نسبة الموافقة 87.4%، أما الفقرة (X59) والمتعلقة بامتلاك المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير فبلغت نسبة الموافقة 79.3%، وكانت نسبة الموافقة على الفقرة الأخيرة (X60) والتي تخص اعتبار التكنولوجيا بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة 91.1%، وهذا مؤشر جيد يبين أن هناك إدراك جيد لأهمية التكنولوجيا في تحقيق التميز في المؤسسة كوندور.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا المجال فقد بلغ (2.71) وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري البالغ (02) (أي أن درجة الموافقة كبيرة) وبانحراف معياري (0.310) ومعامل اختلاف (11.42%) وهما منخفضان يعكسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (x<sub>56</sub>) بلغت (2.90) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.364) ومعامل الاختلاف (12.55) وبين أقل قيمة متوسط حسابي حققتها الفقرة (x<sub>57</sub>) بلغت (2.29) وبتشتت في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.913) ومعامل الإختلاف (39.86%).

وبناء على ذلك فإن مؤسسة كوندور تمتلك تكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين، سواءً تكنولوجيا الإنتاج أو التسيير، كما تسعى لتطوير معارف كفاءتها للتحكم في ذلك، وهذا ما يسمح لها بامتلاك ميزة التميز في مجال التكنولوجيا.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تعتمد المؤسسة محل الدراسة (كوندور) في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية  
الجدول رقم (19): نتائج ك<sup>2</sup> لمدى اعتماد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية

الرقم	أنشطة إدارة الكفاءات	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
1	توظيف الكفاءات	127.556	23.685	0.000	14
2	تقييم الكفاءات	416.289	35.172	0.000	23
3	تطوير الكفاءات	390.681	21.025	0.000	12
4	تعويض الكفاءات	179.333	23.685	0.000	14
	إدارة الكفاءات	254.600	14.258	0.000	35

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال جداول تحليل نتائج المحور الأول والخاصة بأنشطة إدارة الكفاءات أن المتوسط الحسابي العام كان مرتفع بلغ 2.36 وهو أكبر من المتوسط المعياري البالغ 02، وبانحراف معياري بلغ 0.46، كما أن نتائج اختبار كاي تربيع كلها دالة معنوياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة للمحاور المتعلقة بأنشطة إدارة الكفاءات كلها أكبر من الجدولة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن مؤسسة كوندور تعتمد في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

**ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:** لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الجودة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة لمؤسسة كوندور

البيان	R	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
التميز في الجودة	0.559	0.312	الثابت	13.760	0.000
			إدارة الكفاءات	7.773	0.000

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه تأثير إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة لمؤسسة كوندور. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة لمؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.559) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.312)، أي أن ما قيمته (0.312) أو (31.2%) من التغيرات في التميز في الجودة لمؤسسة كوندور ناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.423). وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.423) في المتغير التابع (التميز في الجودة). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (7.773) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد (0.05). وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة.

**ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:** لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الابداع.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع لمؤسسة كوندور

البيان	R	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	B معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
التميز في الابداع	0.671	0.451	الثابت	8.609	0.000
			إدارة الكفاءات	10.443	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع والابتكار لمؤسسة كوندور. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع والابتكار لمؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.671) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.451)، أي أن ما قيمته (0.451) أو (45.1%) من التغيرات في التميز في الابداع والابتكار لمؤسسة كوندور ناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.594). وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.594) في المتغير التابع (التميز في الابداع والابتكار). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.443) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد (0.05). وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع.

**رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:** لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في المعرفة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الجدول رقم (22):** نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة لمؤسسة كوندور

البيان	$R$ الارتباط	$(R^2)$ معامل التحديد	$B$ معامل الانحدار	$t$ المحسوبة	$Sig$ مستوى الدلالة
التميز في المعرفة	0.753	0.568	الثابت	1.645	0.000
			إدارة الكفاءات	13.213	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة لمؤسسة كوندور. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة لمؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.753) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.568)، أي أن ما قيمته (0.568) أو (56.8%) من التغيرات في التميز في المعرفة لمؤسسة كوندور ناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.892). وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.892) في المتغير التابع (التميز في المعرفة). ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (13.213) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد (0.05). وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة.

#### خامساً: اختبار الفرضية الخامسة: لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في التكنولوجيا

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا لمؤسسة كوندور

Sig مستوى الدلالة	t المحسوبة	معامل الانحدار B		(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	16.133	1.915	الثابت	0.262	0.511	التميز في التكنولوجيا
0.000	6.864	0.338	التعويض			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا لمؤسسة كوندور. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا لمؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.511) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.262)، أي أن ما قيمته (0.262) أو (26.2%) من التغيرات في التميز في التكنولوجيا لمؤسسة كوندور ناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.338). وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.338) في المتغير التابع (التميز في التكنولوجيا). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (6.864) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد (0.05). وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا.

#### سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية: لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز لمؤسسة كوندور

Sig مستوى الدلالة	t المحسوبة	معامل الانحدار B		(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	13.695	1.238	الثابت	0.643	0.802	إستراتيجية التميز
0.000	15.493	0.581	إدارة الكفاءات			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز لمؤسسة كوندور. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز لمؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.802) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.643)، أي أن ما قيمته (0.643) أو (64.3%) من التغيرات في التميز لمؤسسة كوندور ناتج عن التغير في الاهتمام بإدارة الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.581). وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.581) في المتغير التابع (إستراتيجية التميز). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (15.493) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (الدلالة) المعتمد (0.05). وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز.

### المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة

#### أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات

- 1- كان مستوى أهمية توظيف الكفاءات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 2- تبين أن مستوى أهمية تقييم الكفاءات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 3- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تطوير الكفاءات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 4- تبين أن مستوى أهمية تعويض الكفاءات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 5- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التميز في الجودة في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع جداً.
- 6- تبين أن مستوى أهمية التميز في الابداع في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 7- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التميز في المعرفة، وكذا أهمية التميز في التكنولوجيا في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة كانا مرتفعين.

### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 2- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 3- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 4- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 5- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 6- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ثالثاً: الاستنتاجات العامة للدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي تطرقنا فيه إلى حالة مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية من استخلاص النتائج التالية:

- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الإبداع الابتكار والجودة،
- يشتكي إطارات المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة؛
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق أعلى مستويات الجودة من أجل كسب رضا الزبائن، كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها.
- تركز مؤسسة كوندور على التطور التكنولوجي وتطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة العمليات.
- أصبح لمفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في استراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءات أفرادها للتعرف على مستوى أداءهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب وأهداف المؤسسة؛
- تولي المؤسسة عناية خاصة للموظفين الذي يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في المؤسسة.



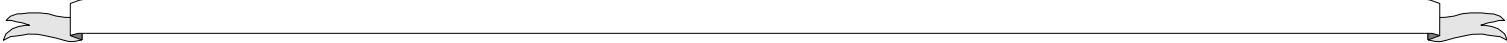
## الاقتراحات:

- من الجيد الاستثمار في الرأسمال البشري واستقطاب الشباب الجامعي والكفاءات المسرحية من القطاع العام، لكن ينبغي على مؤسسة كوندور أخذ الاختصاص بعين الاعتبار، فأى موظف جديد يجب أن يندمج في المكان المناسب لاختصاصه ومعارفه حتى يتمكن من تقديم الأفضل للمؤسسة؛
- ينبغي على مؤسسة كوندور إعادة النظر في السياسة التكوينية لمواردها البشرية لأن التكوين الجيد أساس النجاح في العمل وتحقيق الأهداف؛
- ضرورة الاستفادة من المعارف التطبيقية الخارجية التي يمتلكها الخبراء والمختصون في مجال إدارة الأعمال، والأخذ بتجارهم الميدانية؛
- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المبني على روح الفريق والعمل الجماعي والذي يؤدي إلى زيادة إبداع وكفاءة العاملين.
- على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات بإنشاء برنامج إدارة الكفاءات محدث ومنظم ومبني على معايير علمية وموضوعية؛
- العمل على تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها أكثر فأكثر لتتلاءم مع التكنولوجيا المتطورة، كما على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر جيداً في هذه القدرات والكفاءات بفعالية من خلال العمل على تنميتها وتطويرها من أجل تحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة إعادة النظر في الممارسات والإجراءات لوظيفة الموارد البشرية، والتوجه بها نحو إدارة موارد بشرية إستراتيجية، مما يعكس أهميتها ضمن وظائف المنظمة واستراتيجيتها.

**خلاصة الفصل:**

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة الموجودة بين إدارة الكفاءات في المؤسسة وبين استراتيجية التميز، حيث تبين لنا أن المؤسسة تقوم بإدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق التميز والتفوق في الجودة، وفي الابداع والابتكار، وفي امتلاك المعرفة، وفي امتلاك والتحكم في التكنولوجيا.

كما تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الاجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليله لنتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبين لنا أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز.




---

---

# الخاتمة العامة

---

---



## الخاتمة عامة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق استراتيجية التميز للمنظمة أن الكفاءات قد أصبحت بعداً هاماً في عالم اليوم، إذ هي المصدر الأساسي للتميز والريادة، ومن يملكها يملك السيطرة والقوة، كما أن إدارة الموارد والكفاءات البشرية للمنظمات تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورة ملحة كون أن تحقيق التميز يرتبط بالكفاءات التي تحوزها المنظمات، ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطاً بمدى فعالية إدارة المنظمة في إدارة هذه الكفاءات، فكلما كانت للمنظمة إدارة فعالة لكفاءاتها، كلما مكنتها من تحقيق مزايا تنافسية والصمود في وجه المنافسة.

إن التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لاستراتيجياتها، نتيجة لهذه التغييرات فقد اتجهت المؤسسات إلى تبني منطق جديد لتسيير هذا المورد والاستفادة القصوى من معارفه ومهاراته، ووفقاً لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات، ومن أبرز هذه الأنشطة عملية التوظيف، التقييم، التطوير والتعويض، وعلى الرغم من أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها وتسييرها وكانت مقتنعة بمزاياها والنتائج المترتبة عليها وعملة على تجسيدها.

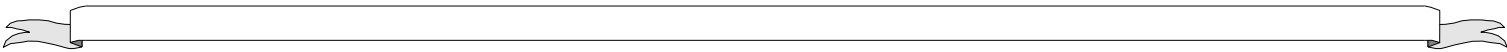
إن تحقيق التميز والتفوق للمنظمات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات المميزة التي تملكها ومدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذ كلما كانت إدارة المنظمة للكفاءات إدارة فعالة كلما تمكنت من تحقيق مجالات تنافس أوسع وربحية أكثر، فأصبح لزاماً على وظيفة الموارد البشرية التوجه بمقاربة تعتمد بالأساس على الكفاءة وكيفية تسييرها.

كما أن تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المنظمة وتبنيها لاستراتيجيات تنافس تساعد على تحقيق المزايا التنافسية والريادة، بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات مميزة تسمح لها بالتميز بمجالات معينة تتمثل في الجودة الابتكار والابداع، المعرفة، التكنولوجيا.

من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العملي منها والتي جرت على مؤسسة كوندور ببرج بوغريج وبعد التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى نتائج تتقارب في بعض الجوانب مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها في الدراسات السابقة في المقدمة. ومن بين أهم هذه النتائج ما يلي:

- أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة؛

- تساهم إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.
- في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، وواجهتنا اشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها آفاق لدراسات وبحوث مستقبلية وهي:
- دور الإدارة بالكفاءات في تحسين أداء المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لإدارة الكفاءات؛
- إدارة الكفاءات كعامل أساسي في إنجاح التغيير في المؤسسة؛
- واقع تطبيق منهج إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية؛
- تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الكفاءات؛
- دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي؛
- دور تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية؛



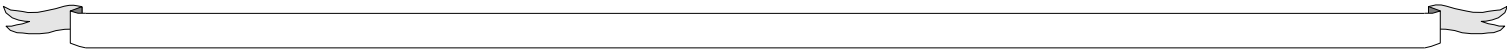
---

---

# قائمة المراجع

---

---



قائمة المراجع

أولاً: كتب باللغة العربية

1. آرثر آيه. تومسون، وآيه. جي. ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 2006.
2. بتس روبرت: الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، الإسكندرية، ط1، 2008.
3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
5. خالد عبد الرحيم المهيبي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003.
6. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
7. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
8. شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، الرياض، 2001.
9. صالح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
10. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن باقر: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1998.
13. عبد المحسن نعياني: إدارة الموارد البشرية.
14. عطية صلاح سلطان: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، عمان، 2008.
15. عمر وصفي عقيقي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
16. عواطف إبراهيم حداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

17. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
19. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
20. فليب سادر، ترجمة: علا أحمد إصلاح: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008.
21. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
22. محمد مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006.
23. محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
24. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
25. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
26. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
27. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
28. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

### ثانياً: كتب باللغة الأجنبية

29. Alain Meignant : **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, Ed. Liaison France, 2000.
30. Benjamin Cheminade: **RH et., compétence dans une démarche qualité**, Ed Afnor, 2005.
31. Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001 .
32. Heizer, Jay, and Barry Render : **Operations Management**, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2000.
33. Hill, Terry: **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**, Macmillan Business: London, 2001.
34. J. Brilman: **Les meilleurs pratique du management**, 3ème édition, 2001.
35. J.P.Citeam: **GRH, Principes Généraux et Cas Pratiques**, Dalloz, 3<sup>ème</sup> edition, France, 2000.



36. Jean Brilman: Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'organisation, 6<sup>ème</sup> edition, 2006.
37. Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire de Ressources Humaine**, 4<sup>ème</sup> Ed, Vuibert, 2005.
38. Le Boterf G: **Construire les compétences individuelles et collective**, ed. Organisation, 2000.
39. Le Boterf G: **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 2ème édition, 2000.
40. Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition De Boeck, Belgique, 2006.
41. Lumpkin & Dess & Eisner, **Strategic Management creating competitive advantages**, 3th ed., McGraw-Hill Irwin, Companies, Inc., new York,,2007.
42. M.Porter : **L'avantage concurrentiel** , Inter Edition , Paris , 1993.
43. Marcel Coté, Marie-Claive Malo : **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, Gaétan Morin édition, Canada, 2002.
44. Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
45. Michel Grundstein: **Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002.
46. Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, **le marketing management** ;11eme édition; Pearson éducation , paris. 2004 .
47. Philippe Zarifian: **le modèle de la competence**, edition liaisons, paris, 2001.
48. Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. organisation , Paris, 2000.
49. Shimon L.Dolon et autres, **La Gestions des Ressources Humaines - Rendence en Jeux et Pratiques Actuelles-**, 3<sup>ème</sup> édition, village mondial, Canada, 2002.
50. t. Peters et r. Waterman :**Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises**, Ed. Inter Edition, Paris, 1983.
51. Thompson, Arthur A., and Strickland, A.J., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 13th Ed., McGraw- Hill, New York, 2003.
52. Valérie Marbach, **Evaluer et Rémunérer les Compétences**, ed D'organisation, Paris, 1999.

### ثالثاً: الرسائل العلمية

53. أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004/2003.
54. أحمد بلالي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

55. أحمد محمد الفيومي: أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
56. أحمد محمد الفيومي: أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
57. بوزيدي دارين: مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005.
58. حسن فلاح حسن: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
59. رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011.
60. زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة-)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008.
61. سمالي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
62. قرش عائشة: دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة توافل لمشتقات الحليب بالبلدية-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، جوان 2007.
63. كشاط أنيس: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ - سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2006/2005.

#### رابعاً: المجالات والدوريات والمؤتمرات

64. رجم نصيب، فاطمة الزهراء: إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، جامعة عنابة، ع20، ديسمبر 2007. ابراهيم راشد الثمري: دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية) مجلة الادارة والاقتصاد، 2009.
65. إسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
66. بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
67. برحومة عبد الحميد، طلال زغبة: تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية- مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
68. بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الأعمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
69. بوشنخي عائشة: العمل الجماعي: لماذا وكيف؟- التدريب التعاوني - ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
70. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبيتي: تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004.
71. سالم سليمان محمد يحيى الصابر، وآخرون: الابتكار والابداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، العراق، 2008.
72. سعيد عيمر: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.

73. عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
74. عرابة رابح، عميش عائشة: أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.
75. علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.
76. علي عبد الله، بوسهوه نذير: أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
77. فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة "مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007.
78. كتوش عاشور، قورين حاج قويدر: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 10-11/ماي/2011.
79. كمال منصوري، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
80. محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني، 2002.
81. موساوي زهية وآخرون، "التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونية، الأردن، 25-27/4/2005.
82. موساوي زهية، خالد حديجة: نظرية نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-مارس 2005.
83. الهادي بوقلقول: الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-مارس 2004.

84. وعيل ميلود، بلقاسم رابح: مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية "الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، 2011، جامعة الشلف.

85. يوسف عبد الاله احمد، فائز غازي البياتي: اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، ع 14، 2010.

86. Macmillan & Tampoe : **Strategic Management Process, Content And Implementation**, Oxford University Press Inc, 2000.

87. Michel Grundstein: **Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002.

88. T. Durand : **L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain**, Revue Française de gestion, N° 128 , 2000.

#### خامساً: الأنترنت:

89. عبد الفتاح الثلجة: استقطاب الموارد البشرية، [www.tahasoft.com/books/185.doc](http://www.tahasoft.com/books/185.doc)

90. Pierre- Xavier Meschi : **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, document sur le site : [www.stratégie-aims.com/montreal/meschi.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montreal/meschi.pdf), consulté le : 25/12/2011

91. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji : **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : [www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), Consulté le : 20/01/2012.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة سطيف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة؛ في إطار التحضير لمذكرة ماجستير بعنوان: «دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز»، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف فهم وتوضيح أهمية ودور إدارة الكفاءات والموارد البشرية في بناء وتحقيق استراتيجية التميز في منظمات الأعمال.

لذا نرجو منكم ملأ هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

- يوجه هذا الاستبيان إلى إطارات المؤسسة.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفاً

- ضع إشارة √ أمام الإجابة الصحيحة.

1- البيانات الوصفية العامة:

1-1 الجنس:

1

- ذكر

2

- أنثى

2-1 السن:

1

- أقل من أو يساوي 29

2

- من 30 إلى 39 سنة

3

- من 40 إلى 49 سنة

4

- أكثر من أو تساوي 50 سنة

3-1 المؤهل العلمي:

1

- مستوى ثانوي

2

- مستوى جامعي

- شهادات أخرى: .....

4-1 عدد سنوات الخبرة:

1

- أقل من 05 سنوات

2

- من 05 إلى 10 سنوات

3

- أكثر من 10 سنوات



2- أنشطة إدارة الكفاءات:

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
1	2	3	1- القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.
1	2	3	2- القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة.
1	2	3	3- تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، ...) عند شغل الوظائف الشاغرة.
1	2	3	4- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.
1	2	3	5- تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.
1	2	3	6- تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة.
1	2	3	7- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.
1	2	3	8- تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل، ...) لاستقطاب أفضل الكفاءات.

توظيف الكفاءات

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
1	2	3	9- تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.
1	2	3	10- تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية.
1	2	3	11- تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية.
1	2	3	12- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية.
1	2	3	13- تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية.
1	2	3	14- تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
1	2	3	15- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
1	2	3	16- تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.
1	2	3	17- يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم.
1	2	3	18- تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية.
1	2	3	19- تتميز عملية التقييم بالشفافية.
1	2	3	20- تتميز عملية التقييم بالعدالة.

تقييم الكفاءات

## الملاحق

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
1	2	3	21- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.
1	2	3	22- تبذل المؤسسة جهداً كافياً في مجال تطوير الكفاءات البشرية.
1	2	3	23- تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.
1	2	3	24- تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
1	2	3	25- تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.
1	2	3	26- تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (كدراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتكوين العاملين.

تطوير الكفاءات

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
1	2	3	27- هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.
1	2	3	28- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.
1	2	3	29- تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.
1	2	3	30- تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
1	2	3	31- تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
1	2	3	32- تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم، لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.
1	2	3	33- ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.
1	2	3	34- ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.

تعزيز الكفاءات

3- مجالات التميز من خلال الكفاءات والموارد البشرية

أ- التميز في الجودة

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
1	2	3	35- لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق.
1	2	3	36- تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائننا في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة متميزة.
1	2	3	37- تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بناءً على تحليل مواصفات الانتاج للمنافسين.
1	2	3	38- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها.
1	2	3	39- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في تحديد الإنتاج المعيب ومعالجته.
1	2	3	40- تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم كعناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.
1	2	3	41- تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.

الجودة

ب- التميز في الابداع

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
1	2	3	42- تعمل المؤسسة دائماً على تجديد المنتجات القائمة لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
1	2	3	43- تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر.
1	2	3	44- تتمتع الكفاءات البشرية في المؤسسة برؤية إبداعية في العمل.
1	2	3	45- تعمل المؤسسة على تشجيع الأفكار الابداعية.
1	2	3	46- يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

الابداع

ج. التميز في المعرفة

محايد	غير موافق	موافق	العبارة	المعرفة
1	2	3	47- تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.	
1	2	3	48- تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة.	
1	2	3	49- تقوم المؤسسة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة.	
1	2	3	50- تسهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.	
1	2	3	51- تسهم البرمجيات المتطورة الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.	
1	2	3	52- تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.	
1	2	3	53- لدى المؤسسة معرفة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين أعمالها ونشاطاتها.	

د. التميز في التكنولوجيا

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	التكنولوجيا
1	2	3	54- تحوز المؤسسة على آلات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين.	
1	2	3	55- تسير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي.	
1	2	3	56- الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.	
1	2	3	57- التقنيات المستخدمة في الانتاج لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين.	
1	2	3	58- تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير.	
1	2	3	59- تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية.	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	
جامعة سطيف	الأستاذ الدكتور: بروش زين الدين	01
جامعة سطيف	الأستاذ: بن فرحات سعد	02
جامعة سطيف	الأستاذ: بورعدة حسين	03
جامعة أم البواقي	الأستاذ: شرقي خليل	04

الملحق رقم (03)

Echelle: Toutes les Variables

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	135	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	135	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,953	,952	60

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
A1	2,16	,929	135
A2	2,27	,821	135
A3	2,79	,548	135
A4	2,83	,512	135
A5	2,55	,655	135
A6	2,40	,735	135
A7	1,92	,962	135
A8	2,27	,910	135
E1	2,44	,852	135
E2	2,67	,644	135
E3	2,39	,881	135
E4	2,39	,881	135
E5	2,38	,880	135
E6	2,37	,879	135
E7	2,36	,878	135
E8	2,36	,878	135
E9	2,27	,821	135
E10	2,59	,726	135
E11	2,27	,893	135
E12	2,32	,861	135
D1	2,46	,862	135
D2	2,46	,853	135
D3	2,81	,535	135
D4	2,81	,525	135
D5	2,16	,964	135
D6	2,48	,854	135
R1	1,99	,954	135
R2	2,24	,918	135
R3	2,29	,921	135
R4	2,43	,718	135
R5	2,17	,824	135
R6	2,23	,930	135
R7	1,95	,941	135
R8	1,99	,934	135
Q1	2,88	,406	135

Q2	2,84	,487	135
Q3	2,60	,725	135
Q4	2,85	,449	135
Q5	2,86	,443	135
Q6	2,78	,569	135
Q7	2,85	,432	135
I1	2,87	,454	135
I2	2,86	,460	135
I3	2,15	,918	135
I4	2,31	,876	135
I5	2,74	,598	135
C1	1,90	,854	135
C2	2,07	,908	135
C3	2,10	,925	135
C4	2,58	,758	135
C5	2,56	,779	135
C6	2,42	,851	135
C7	2,52	,800	135
C8	2,88	,406	135
T1	2,76	,448	135
T2	2,90	,364	135
T3	2,29	,913	135
T4	2,81	,521	135
T5	2,64	,728	135
T6	2,88	,406	135

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Recrutement	2,3981	,37877	135
Evaluation	2,4006	,71870	135
Developpement	2,5309	,58491	135
Rémunération	2,1611	,61973	135
Qualité	2,8095	,35554	135
Inovation	2,5852	,41511	135
Connaissance	2,3796	,55596	135
Technologie	2,7148	,31005	135
Mcompétence	2,3667	,46943	135
Sdiffrenciation	2,6123	,33978	135

---

---

فهرس الجداول

والأشكال

---

---



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	نتائج (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة	01
79	تطور رقم الأعمال لمؤسسة كوندور	02
80	النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور من سنة 2007 إلى سنة 2011.	03
81	الحصة السوقية لمؤسسة كوندور	04
82	تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور	05
83	هيكل المستخدمين حسب التصنيف المهني والجنس لسنة 2011	06
84	هيكل المستخدمين حسب السن والجنس لسنة 2011	07
88	عدد الافراد المستفيدين من التكوين لسنتي 2010 و 2011	08
99	خصائص عينة الدراسة	09
101	تحليل فقرات محور توظيف الكفاءات	10
103	تحليل فقرات محور تقييم الكفاءات	11
105	تحليل فقرات محور تطوير الكفاءات	12
107	تحليل فقرات محور تعويض الكفاءات	13
109	تحليل فقرات محور التميز في الجودة	14
111	تحليل فقرات محور التميز في الابداع	15
113	تحليل فقرات محور التميز في المعرفة	16
115	تحليل فقرات محور التميز في التكنولوجيا	17
116	نتائج كاس <sup>2</sup> لمدى اعتماد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية	18
117	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة لمؤسسة كوندور	19
117	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع لمؤسسة كوندور	20
118	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة لمؤسسة كوندور	21
119	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا لمؤسسة كوندور	22
120	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز لمؤسسة كوندور	23

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	المخطط الإجرائي للدراسة	01
7	مستويات الكفاءة	02
8	تمثيل الكفاءة الفردية	03
12	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	04
13	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	05
78	الهيكال التنظيمي لمؤسسة كوندور	06

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترو متزلية.

للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة شملت 60 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الابداع والابتكار عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### Résumé :

*Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion des compétences dans la réalisation de la stratégie différenciation, à l'entreprise Condor des industries électroniques et électroménagères.*

*Pour atteindre l'objectif d'étude, la confection d'un questionnaire s'est effectué, ce dernier comprene 60 paragraphes, afin de recueillir les informations nécessaires préliminaires sur l'échantillon d'étude, qui est composé de 153 unités. À la lumière de cela la collecte, l'analyse des données et le test des hypothèses sont exécutées par l'utilisation de programme SPSS ainsi que des méthodes statistiques connues, telles que la régression linéaire simple. Après un processus d'analyse des données et l'étude des hypothèses on a trouvé un certain nombre de résultats:*

- *l'entreprise Condor base sur les activités des ressources humaines dans la gestion de ses compétences.*
- *Il y a un impact significatif sur la gestion des compétences pour assurer l'excellence dans la qualité à un niveau de  $(\alpha \leq 0.05)$ .*
- *Il y a un impact significatif sur la gestion des compétences pour assurer l'excellence dans l'innovation et la création à un niveau de  $(\alpha \leq 0.05)$ .*
- *Il y a un impact significatif sur la gestion des compétences pour assurer l'excellence dans la connaissance à un niveau de  $(\alpha \leq 0.05)$ .*
- *Il y a un impact significatif sur la gestion des compétences pour assurer l'excellence dans la technologie à un niveau de  $(\alpha \leq 0.05)$ .*
- *Il y a un impact significatif sur la gestion des compétences pour assurer l'excellence à un niveau de  $(\alpha \leq 0.05)$ .*