

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الموضوع:

تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسينها من خلال تنمية الكفاءات
دراسة استقصائية بمطاحن مرمورة - ولاية قالمة -

تحت إشراف:

أ. د. بضيف عبد المالك

إعداد الطالبتان :

- مناصرية أميرة

- بلاغة إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال تعالى: " وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ " الآية 11 سورة الضحى.

نشكر الله عز وجل الذي أضع علينا بنعمة العلم ويسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع
الحمد لله رب العالمين.

نتقدم بالشكر والعرفان لأستاذنا المشرف

الدكتور " عبد المالك بخيافة "

الذي لم يبخل علينا بالنصائح القيمة والمعلومات ومساعدته لنا طيلة إجازتنا لهذا البحث.
كما نتقدم بالشكر إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية ونشيد بالذكر
الأستاذ بن جلول خالد.

وكذلك نتقدم بالشكر لعمال مطاحن مرمورة -قائمة- على التسهيلات التي تم تقديمها
لنا لإنجاز هذا البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من كلله الله تعالى بالهبة والوقار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن دنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة... أرجو من الله أن يطيل في عمرك أبي الحبيب "صالح" لك مني كل الحب والاحترام.

إلى مدرسة الحب والوفاء، إلى من كان دعاءها سر نجاحي، إلى من سهرت الليالي تنير دربي، إلى صاحبة القلب الطيب الحنون، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، إلى أجمل ابتسامة في حياتي...

أعظم إمرة في الوجود أمي الغالية " فريدة " .

إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى سندي وقوتي وملأني بعد الله، إلى من هم أقرب لي من روحي إلى من شركني حنان الأم أخي " سعيد " وأختي " روميسة " .

إلى من تحلى بالوفاء وزرع التفاؤل في دربي، إلى من تعاهدنا على درب الحياة الحلوة والحزينة نسير خطيبي " مروان علامة " .

دون أنسى زوجت أخي أختي الثانية " انوار سعايدية " .

إلى صديقتي الغالية على قلبي، التي كانت معي في طريق النجاح زميلتي في هذا البحث " بلاغة إيمان "

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي....

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

" مناصرية أميرة "

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأمله أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى ممداة إلى:

أبي "اسما عيّن" وسندي من كان دعمه سابقا لحزني وفرحه سابقا لفرحي.

إلى النور الذي أضاء دربي وإلى نبع الحب والعنان والتفاني والإخلاص إلى من كان دعائنا سر نجاحي إلى أغلى المحاييب إلى أمي الغالية "وردة".

إلى زوجي رفيق دربي إلى من شاركني السعادة والحزن وشاطرنبي لحظات النجاح والفشل وقاسمني لذة الفرح ومرارة الألم، أسألك اللهم بقدرتك أن تبارك لي فيه أن تعطيه الصحة والعافية ألا تفرق بيني وبينه أبدا يا رب.

إلى من أرى الأمل والصفاء فيه أخي "أحرفه" وإلى من أرى فيها الحب والتشجيع أختي "نور المدى".

وإلى رفيقة مشواري ورفيقة دربي حديقتي الحبيبة زميلتي وعشيرتي

"أميرة" أميبي لها كل التوفيق في حياتها يا رب.

وإلى أصدقائي "قمر، مروة، إكرام، زهرة، طليحة" الذين لا طعم للحياة من دونهم

في نهاية مشواري الدراسي أريد أن أشكرهم على مواهبهم النبيلة والطيبة.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا يستفيد منه جميع طالبتي العلم من بعدي.

" بلاغة إيمان "

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال والملحق
أ_هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات
19	▪ المطلب الأول: نشأة ومفهوم الكفاءات
22	▪ المطلب الثاني: أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات ومكوناتها
25	▪ المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وأبعادها
28	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
29	▪ المطلب الأول: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها
30	▪ المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية
32	▪ المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات وشروط نجاحها
33	المبحث الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات
35	▪ المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات
39	▪ المطلب الثاني: وضع برنامج تنمية الكفاءات
41	▪ المطلب الثالث: وضع برنامج لتنمية الكفاءات
49	▪ المطلب الرابع: تقييم عملية تنمية الكفاءات
53	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
57	▪ المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
58	▪ المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية
60	▪ المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

61	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية
64	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
64	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
65	المطلب الثاني: أسباب التنافسية وأهميتها
66	المطلب الثالث: محددات التنافسية ومؤشرات قياسها
70	المطلب الرابع: أنواع التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس
74	المبحث الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق التنافسية
75	المطلب الأول: بناء التنافسية في المؤسسة من خلال خصائص الكفاءات
76	المطلب الثاني: تحقيق الربحية وخلق القيمة في المؤسسة من خلال تنمية الكفاءات
77	المطلب الثالث: دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تكوين التأثير التنافسي
79	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة -قائمة-	
83	تمهيد
84	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مطاحن مرمورة)
84	المطلب الأول: ماهية مؤسسة مطاحن مرمورة
86	المطلب لثاني: المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة والأهداف المسطرة
87	المطلب الثالث: الإطار والهيكل التنظيمي للمؤسسة
96	المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات
96	المطلب الأول: النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
98	المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأساليب جمع البيانات
101	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
106	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
106	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
111	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

113	▪ المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
120	خلاصة الفصل الثالث
122	خاتمة
124	قائمة المراجع
129	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة الأداء بالكفاءة	23
02	الفرق بين التعليم والتدريب	42
03	المجالات التي ينمىها التدريب في المتدرب	43
04	أنواع التدريب	45
05	ملخص الاستراتيجيات التنافسية العامة	73
06	توزيع اليد العاملة حسب الفئة	85
07	توزيع اليد العاملة حسب مجال النشاط	85
08	متغيرات الدراسة	97
09	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	97
10	محاور الاستبيان	100
11	درجات مقياس لكارث الخماسي	101
12	الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي	101
13	معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الأول (تطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات)	102
14	معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثاني (مستوى تنافسية المؤسسة)	103
15	معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثالث (تعمل المؤسسة على تحسين تنافسياتها من خلال تنمية الكفاءات)	104
16	معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان	105
17	ثبات محاور الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ	105
18	ثبات محاور الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	106
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	107
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	107
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	108
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	109
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	110
24	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات	111
25	نتائج التحليل الإحصائي لمستوى تنافسية المؤسسة	112
26	نتائج التحليل الإحصائي حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة	113

114	اختبار كموغروف سمنروف واختبار شاير ويلك لتوزيع الطبيعي	27
114	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى	28
115	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية	29
116	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	30
117	نتائج اختبار تجانس تباين بيانات الدراسة	31
118	نتائج التحليل الأحادي لمتغير العمر	32
118	نتائج التحليل الأحادي لمتغير الجنس	33
119	نتائج التحليل الأحادي لمتغيرا لمنصب الوظيفي	34
120	نتائج التحليل الأحادي لمتغير المستوى الدراسي	35

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد الكفاءة	28
02	مراحل عملية تنمية الكفاءات	34
03	العناصر المؤثرة في خط البرنامج	40
04	نموذج الماسة	67
05	تقسيم مبنى الإنتاج لوحدة مطاحن بوشقوف	87
06	تقسيم الطابق الأرضي لمبنى الإنتاج لوحدة مطاحن بوشقوف	88
07	تقسيم الطابق الأول لمبنى الإنتاج لوحدة مطاحن بوشقوف	88
08	تقسيم الطابق الثاني لمبنى الإنتاج لوحدة مطاحن بوشقوف	89
09	تقسيم مبنى المنتج الجاهز لوحدة مطاحن بوشقوف	89
10	تقسيم الطابق الأرضي لمبنى المنتج الجاهز لوحدة مطاحن بوشقوف	90
11	تقسيم الطابق الأول لمبنى المنتج الجاهز لوحدة مطاحن بوشقوف	90
12	تقسيم مبنى المشكرة والورشة لوحدة مطاحن بوشقوف	91
13	تقسيم مديرية الوحدة لوحدة لمطاحن هيليوبوليس	92
14	تقسيم مصلحة المحاسبة والمالية لوحدة لمطاحن هيليوبوليس	93
15	تقسيم مصلحة الإنتاج لوحدة لمطاحن هيليوبوليس	94
16	تقسيم مصلحة المشتريات والمخزونات لمطاحن هيليوبوليس	94
17	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن مرمورة هيليوبوليس	95
18	المخطط الإجرائي للدراسة	96
19	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	107
20	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	108
21	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	109

109	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	22
110	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	23

ثانيا: قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	استمارة الدراسة	01
134	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25	02

المقدمة

مقدمة عامة:

يعتبر المورد البشري من العناصر الهامة في المؤسسة، إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع عوامل الإنتاج وأساساً لفعاليتها، خاصة إذا توفر في هذا المورد مجموعة من المعارف، والمهارات والقدرات التي تجعله يتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

وقد عرف العالم تغيرات جذرية على مختلف المستويات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، وكان لهذه الأخيرة أثر كبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت تنشط في سوق مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة وكثيراً ما تكون عدوانية تستهدف بقاء واستمرار هذه المؤسسات.

ومن من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن هو تنمية كفاءاتها والارتقاء بها لكي تحسن من تنافسيتها في هذه البيئة السريعة والديناميكية، ومن أجل بلوغ ذلك يتحتم عليها الاهتمام بكل ما شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، من خلال تدريبهم، تحفيزهم وترقيتهم، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقه مع الوظائف السائدة، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تعطيها عملية تنمية الكفاءات، والتي تعتبر جزءاً من عملية أشمل للتنمية المستمرة و المتكاملة للموارد البشرية في المؤسسة، ويقصد بها موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها وتطورها، فالاهتمام المتزايد بالكفاءات يضمن للمؤسسة التحسين من تنافسيتها والعمل على نموها وديمومتها.

ونظراً لتأثيره المعتبر في درجة تنافسية المؤسسة، فيعتبر البحث عن أساليب تنمية الكفاءات وتطويرها محور اهتمام المفكرين والباحثين المشتغلين في الإدارة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تقديم تحليل يساهم في إبراز الأثر الموجود بين تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتنمية الكفاءات.

أولاً: إشكالية البحث

تفرض التغيرات المعاصرة على كافة المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، تطبيق عملية تنمية الكفاءات التي تتوفر فيها خصائص تمكن المؤسسة من تحسين من تنافسيتها والاستجابة للمتغيرات الحاصلة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، فمن خلال اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات تستطيع تحسين تنافسيتها، خصوصاً لأنها تعمل في أسواق تسودها المنافسة في جميع المجالات. وعليه تتمحور الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم تنمية الكفاءات في التحسين من تنافسية مطاحن مرمورة بقالمة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

سنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تطبيق فعلي لعملية تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

2. هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتحسين تنافسياتها؟
3. هل هناك علاقة بين عملية تنمية الكفاءات وتحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق في آراء العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية؟

ثالثا: فرضيات البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة، نضع مجموعة من الفرضيات كإجابة بسيطة ومؤقتة للتساؤلات المطروحة، حتى نقوم باختبارها لاحقا:

- الفرضية الأولى: يوجد تطبيق فعلي لعملية تنمية كفاءات في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحسين تنافسياتها.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: توجد فروق في آراء العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية؟

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من حيث كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على تنمية الكفاءات حيث تعتبر من الأساليب التي برهنت الوقائع الاقتصادية على أهميتها، حيث أن هذه الأخيرة تشكل أحد أهم الطرق الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق تنافسية وتحسينها بجميع البلدان.

كما تزداد أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرين محل البحث، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تعيش على ضغط التنافس الأمر الذي فرض عليها تطبيق تنمية الكفاءات، وذلك لما تلعبه هذه الأخيرة في تحسين تنافسية المؤسسة، وهذا ما دفعنا لدراسة الموضوع لفهم العلاقة بين تطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات وتحسين من تنافسياتها.

خامسا: أهداف البحث

- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية والتنافسية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط تنمية الكفاءات بهذه العملية،
- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتنمية الكفاءات في تحسين تنافسية للمؤسسة؛
- معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسي من تنافسية" مطاحن مرمورة -قالمة-".
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحسين التنافسية.

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

ومن بين أسباب اختيارنا لموضوع تنمية الكفاءات النقاط التالية:

- الاهتمام بموضوع تنمية الكفاءات خاصة تم ربطه بمتغير ذا أهمية ألا وهو التنافسية ومحاولتنا لفهم تركيبية هذه العلاقة وما سينبثق عنها من نتائج.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءتها واعتبارها كموارد بشرية عادية وتركيزها على الموارد المادية الأخرى.
- إثراء مكتبة الكلية بموضوع تقل الدراسات فيه باعتبار تنمية الكفاءات ذات أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية.
- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به، خاصة أنه ضمن مجالنا الدراسي حيث يمكن إسقاط هذه المعارف والاستفادة منها في عملنا مستقبلا.

سابعا: منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة، وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والاجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي.

- المنهج الوصفي: حيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر باللغتين العربية والأجنبية من تكوين صورة كاملة عن موضوع البحث.
- المنهج التحليلي: من خلال اعتمادنا على الاستبيان، وبالاعتماد على طريقة المعاينة والتي تمكننا من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثامنا: دراسات سابقة

- " دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة للمطاحن الكبرى مستغانم"، للباحثة "سليمان عائشة"، طبعة الدراسة "رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير"، "علوم التسيير"، جامعة تلمسان، سنة 2010/2011.

وتوصلت هذه الدراسة إلى استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري.

- "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية"، للباحثة "سلامي يحضية"، طبعة الدراسة "أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه"، "العلوم الاقتصادية"، جامعة الجزائر سنة 2002.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية ولها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة.

- "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، للباحث "حمدي أبو القاسم" طبعة الدراسة "رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير"، "العلوم الاقتصادية"، جامعة الجزائر، سنة 2005.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحداً من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية.

- "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، للباحث "حمود حيمر"، طبعة الدراسة "رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه"، "العلوم الاقتصادية"، جامعة سطيف، سنة 2018/2017.

ومن أهم النتائج التي تم توصل إليها أن تنمية الكفاءات تعد نتيجة حتمية للتطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية على مر العصور، حيث تم الانتقال من التوجه الإداري التقليدي القائم على اعتبار الموارد البشرية كعامل من عوامل الانتاج لا يختلف عن بقية العوامل المادية الأخرى، إلى التوجه القائم على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره ورقة رابحة في يد المنظمات.

تاسعا: صعوبات البحث

- ندرة المراجع والمصادر التي تدرس موضوع تنمية الكفاءات.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدمج بين تنمية الكفاءات والتنافسية.
- قصر الفترة الزمنية المرتبطة بتوزيع المواضيع إضافة إلى العطلة الصيفية.

عاشرا: هيكل الدراسة

- الفصل الأول: تعلق بالإطار النظري لتنمية الكفاءات، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول نبرز فيه مفاهيم أساسية حول الكفاءات، المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية تنمية الكفاءات البشرية، وفما يخص المبحث الثالث فقد تناول مراحل تنمية الكفاءات.
- الفصل الثاني: تعلق بتنمية الكفاءات كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول نبرز فيه ماهية المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية التنافسية، وفما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه دور تنمية الكفاءات في بناء وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

- الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لدراسة التطبيقية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المحث الثاني مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، أما الثالث فقد ضم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

تمهيد:

تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في مؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي، أصبح على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من تنمية كفاءتها البشرية وتسخير جميع الامكانيات والموارد اللازمة لذلك لأنها تعد أساس التنافس.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي، وهذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل امكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعياً منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم الاندماج في الاقتصاد العالمي.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى نشأتها مفهومها، وكذا أبعادها ومستوياتها كما سنتطرق إلى أهمية تنمية الكفاءات ومراحل عملية تنمية الكفاءات قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث المجالات المطبقة له اذ لازالت إلى يومنا هذا تضبط أهميتها ضبطا دقيقا، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم دور رئيسي في تنمية المؤسسة.

وفيما يلي سنحاول أن نتناول نشأة ومفهوم الكفاءات، مكوناتها وكذا أبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول: النشأة ومفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم والمواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات تتداخل معه بشكل أو آخر، كما هو الأمر المعارف، المهارات، السلوكيات، الدافعية، القدرة والأداء... الخ.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الكفاءات

ظهر مصطلح الكفاءات في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء وذلك لتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة.¹ وقد نص القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص المعرفة، ويعتبر هذا المصطلح كنشأة لمفهوم الكفاءات كون أن السلطة الكفؤة هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا إلى النصوص القانونية، ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءات ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملا إلى يومنا هذا.²

ونظرا لتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد فقد استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى في تنظيم العمل.³

وكان أول استعمال لهذا المفهوم بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في سائر دول العالم، وذلك راجع للمنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد ما كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات وتنامي الاقتصاد وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع لجأت كل من الولايات

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطييف 1، 2017/2018، ص 33.

فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

² الأردن، طبعة الأولى، 2018، ص ص 108 - 109

³ حمود حيمر، مرجع نفسه، ص 33.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

الأمريكية واروبا إلى المورد البشري لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة اعتمادا على كفاءة الأفراد والمجموعات، واستوجب ذلك خلق معايير خاصة بالكفاءة لشغل المناصب، وهذا ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1994م حيث أنشأت لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات⁴.

الفرع الثاني: تعريف الكفاءات.

يعتبر مصطلح الكفاءات من المفاهيم الحديثة التي أدخلت إلى قاموس الإدارة، مفهومها لازال معقدا وصعبا على الغالبية من رجال الإدارة والباحثين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد لها، ولها تعريفات متعددة نذكر منها:

تعريف: تعرف على أنها مجموعة التصرفات الاجتماعية، الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية والحسية والحركية والتي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة، او عمل معقد على أكمل وجه⁵.

تعريف: تتكون الكفاءة من ثلاث معارف هي: معارف نظرية ومعارف علمية ومعرفة سلوكية قابلة لتعبئة، يستعملها الشخص لإنجاز ما مطلوب منه بطريقة أفضل⁶.

تعريف: الكفاءات هي الخصائص الباطنية والظاهرة للأشخاص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير، والتي يتم تعميمها من خلال مجموعة واسعة من المواقف وتستمر لفترة طويلة من الزمن⁷.

تعريف: يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية للولايات المتحدة الأمريكية على أنها: المقدرة على المعارف والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة منه في العمل⁸.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: "الكفاءات هي مجموع المعارف، المهارات، القدرات، السلوكيات، الخبرات التي يمتلكها الفرد بشكل أحسن، وتمكنه من أداء عمله".

الفرع الثالث: خصائص الكفاءات

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءات عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:

⁴ Lou_van Beirendonck , **mangement des compétences**, édition De Boeck, Bru scelles, 2004, p 15,16

فريجة ليندة، استراتيجيات تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، باجي مختار عنابة، 2014/2013، ص100.

⁶ J.m.Peretti, **Dictionnaire de ressources humaines**, 3eme édition, librairie unibert, 2003, p5.

خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص76.

⁸ Lou_van Beirendonck, OP.CITE, p16.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف برمجة الحسابات الألية؛
- لديها قدر كبير من الاستقلال ورأي والتصرف فهم لا يكيفون آراءهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون:⁹
- الكفاءات مكتسبة يتم اكتسابها من خلال التعلم، إما في المدرسة، أو في مكان العمل؛
- الكفاءات ذات خاصية افتراضية فمفهومها لا يمكن أن يلاحظ إلا من ظاهره، والتي تستدل من النشاط الممارس بالفعل:¹⁰
- الكفاءات فردية يعني أن تكون مرتبطة بالميزات الشخصية مثل أخذ المبادرة من قبل الفرد في وضعية العمل، البحث عن الحل الملائم؛
- متعارضة يعني مشكلة لعناصر رسمية كالمبادرة بجمع مصطلح الذكاء بعدين: ذهني ومعرفي. ويهدف البعد الذهني إلى معرفة كيفية ضبط الحالة المواجهة، بينما يهدف البعد المعرفي إلى معرفة كيفية تجهيز هذه المعارف بحسب الحالة:¹¹
- الكفاءات مفهوم مجرد أي أن الكفاءات ليست مرئية ولا ملموسة وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة وهذا من خلال النتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة؛
- الكفاءات لها غاية حيث يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، فالشخص يعتبر كفاء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة، وهدفه هو تحقيق هدف المنظمة مع كل التغيرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله في المنظمة:¹²
- تفضيل المهنة وحبها واستمتاع الشخص فعلا بوظيفتيه والحصول على السرور منها حيث يرى الفرد نفسه ويخلص لها؛
- الرغبة في الانتماء اهتمام واستمتاع الحقيقي بالآخرين:¹³
- القدرة على الفهم الاستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة من عديد من المعلومات مثل وظائف المديرين والباحثين:¹⁴

بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة الجزائرية عن طريق المعرفة، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائرية لولاية ادرار، العدد1، أفريل 2019، ص ص 597-598.

بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت بن صاف، مجلة نور، العدد 7¹⁰، ديسمبر 2018، ص 96.

فريجة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 11

زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 177.

ابراهيم الخلوف الميلاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، دار النشر والتوزيع الوراق، طبعة الأولى، 2017، ص 74.

سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2010، ص 31.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

• يقضون وقتا كبير في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكاري.¹⁵

المطلب الثاني: أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات ومكوناتها

نحاول في هذا المطلب توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات وكذلك مكوناتها.

الفرع الأول: أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات:

إن الحديث على الكفاءة اعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مفاهيم تتداخل معها بشكل أو بآخر، مما قد يؤدي إلى نوع من الخلط أو التداخل، إلا أنه يمكن التمييز بين هذه المصطلحات، بهدف تسطير حدود تقريبية بين مفهوم الكفاءة وهذه المفاهيم وحتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا ونميزه عن المفاهيم المتداخلة معه.

1_ القدرة: أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بدرجة من الإتقان، فعندما يشغل امكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لمقطع شعري أو حفزه لأحداث تاريخية وحفضه لقوانين سياقة...، كل هذه الانجازات المختلفة نظريا من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.¹⁶

2_ المهارة: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر على مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال والانشطة والاجراءات.

كما يقصد بها تطبيق ما يعرفه الانسان، واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على سقل قدراته على ما يقوم به من أعمال.¹⁷

يمكن تعريفها أيضا القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترف بها وقابلة لتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.¹⁸

3_ الاحتراف: في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة هم الأشخاص الاكثر أو الاقل كفاءة، وبالتالي فإنهم من الأهمية تحديد ما يمكن فهمه من كلمة الاحتراف، حيث تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على

¹⁵ سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص32.

منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/ 2013، ص 239.

¹⁷ منى مسغوني، مرجع نفسه، ص ص 238-239.

اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، نوفمبر 2006، ص 401.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها، وترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يستخدمها من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، كما تعكس الاحترافية مستوى تحكم الفرد في قدراته أثناء عمله.¹⁹

4_الامكانية: يمكن للإمكانية أن تعرف على أنها الاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما لتفتح للمستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية.²⁰

تعتبر الامكانيات ما يلي:

- الكفاءات التي يمكن ملاحظتها والتي يطبقها الفرد في وظيفته؛
- مجموع الكفاءات التي يمتلكها الفرد ولم يتم بتطبيقها في وظيفته؛
- الاستعدادات يمكن رؤيتها عند أي فرد ولم تتيح له الفرصة لكي طورها؛
- عد اجراء التكوين تصبح هذه الاستعدادات كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة:²¹

5_الأداء: يمكننا التمييز بين الأداء والكفاءات من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): مقارنة الأداء بالكفاءة

الأداء	الكفاءة
أداء مثالي	تنمية الكفاءات
توجه قصير المدى	توجيه طويل المدى
توجه كل في المكان المناسب	توجه دوما في المكان المناسب
استثمار قليل في التكوين	استثمار هام في التكوين
مفهوم ميكانيكي للمنظمة	مفهوم عضوي للمنظمة
تعليم بدفوعات (متقطع)	تعليم مستمر
النظام التحفيز على أساس الأداء	نظام التحفيز على أساس الكفاءة والاداء

المصدر: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة لبعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2017/1، 2018، ص 41.

يوضح الجدول السابق نقاط الاختلاف القائمة بين الاداء والكفاءة، حيث يهدف الأداء إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الاداء ويركز على الفترة القصيرة وذلك بالاعتماد على موارد بشرية مكونة مسبقا، أي لا تحتاج إلى تكوين جديد

¹⁹ فريحة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

²⁰ فريحة ليندة، مرجع نفسه، ص 111.

²¹ Jean-François Amadiou, **Gestion des Ressources humaines relation professionnelles**, Edition management, paris, 1996, p65.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات.....

مما يجعل التكوين في المؤسسات حسب الأداء متقطع، بالإضافة إلى اعتمادها على نظام تحفيزي قائم على أساس النتائج التي تحققها الموارد البشرية. بينما تهدف الكفاءة إلى تنمية مواردها البشرية باستمرار فهي تركز على التوجيه طويل المدى أي أن لديها رؤية استراتيجية للموارد البشرية تجعلها قادرة على الاستجابة للوظائف الحالية والمستقبلية فهي تعتمد على تكوين مواردها باستمرار وتعمل على تحفيزهم وتنميتهم.

الفرع الثاني: مكونات الكفاءات

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءات تختلف باختلاف توجهات اصحابها ومن أهمها ما يلي:

حسب (lou-van beirendonck) توجد ثلاثة تقسيمات رئيسية لمكونات الكفاءة هي:²²

- 1_ تقسيم الأول: تتكون حسب هذا التقسيم من: (معارف نظرية، معارف عملية، دوافع، قيم ومهارات).
- 2_ التقسيم الثاني: تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن اندماج ثلاثة مكونات: المعرفة العملية، الرغبة والقدرة.
- 3_ التقسيم الثالث: بالنسبة لهذا التقسيم فالكفاءة تتكون من نوعين من المكونات: الكفاءات السلوكية، والكفاءات التقنية.

حيث يمكن تعريف كل من:

- المعارف النظرية: توافق مجموع مهيكك من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد للقيام بأنشطته في سياق خاص؛
- المعارف العملية: هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً؛²³
- الدوافع: تتمثل في الطموح الحسم، وقد صنفتم إلى عدة أنواع دوافع الانجاز (الرغبة في انجاز العمل بصورة أفضل)، دوافع الانتماء (وهي الحاجة للخلق والحفاظ واستخدام العلاقة الإيجابية والعلاقة مع الآخرين)؛
- الكفاءات السلوكية: القدرات الاجتماعية للموارد البشرية، ومدى استعدادها لحل المشكلات، بالإضافة إلى قدرتها القيادية والإدارية؛
- الكفاءات التقنية: المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، والتي يمكن قياسها وملاحظتها.

كما يرى كل من (Luc Boyer et Noel Equilbey) أن الكفاءة تتكون من: دوافع، خصائص شخصية، معارف وسلوكيات.

نلاحظ من خلال التقسيمات السابقة أن الكفاءة تنتج عن التفاعل بين جملة من العناصر المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية مثل: الدوافع، القيم، المهارات والقدرات. بالإضافة إلى المعارف المختلفة التي تم اكتسابها.²⁴

²² Lou-van beirendonck , OP.CIT, p 20,21.

كمال منصوري سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمحلات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، ص 51²³

²⁴ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 37

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وأبعادها

الفرع الأول: أنواع الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1. الكفاءات الفردية :

الكفاءات الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكيات، والقدرة التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزيد المؤسسة ميزة تنافسية مدعمة. كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.²⁵

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الافراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار اقترحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة هي أساس العمل؛
- الكفاءة هي عملية بناء مستمر؛
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- الكفاءة هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا؛
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.²⁶

سماح صولح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945، يومي 16 / 17 نوفمبر 2008، ص 123.

²⁶ Celile Dejoux , **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

يمكن القول إن الكفاءات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة اساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر قدرات ظاهرة) واخر خفية (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفحة بالجبل الجليدي.²⁷

2. الكفاءات الجماعية:

هي تراكم للكفاءات الفردية، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات، المتوفرة لدى المؤسسة، تفوق نتائجها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.²⁸

كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضا على أنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".²⁹

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:³⁰

- ✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الاعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين موارد الهيكل التنظيمي، إضافة الى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
 - ✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
 - ✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية واثمين التكامل وخصوصيات كل مورد بشري، إضافة على تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.
3. الكفاءات التنظيمية (الكفاءات الاستراتيجية):

في هذا المستوى فان الكفاءات تتمحور حول الكفاءات التنظيمية، المعروفة أيضا بالكفاءات المؤسسة، حيث البعض تعتبر استراتيجية (المهارات الأساسية) والتي تشكل نواة الميزة التنافسية.³¹

وتعرف بأنها: " توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي".

صالح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 87.

²⁸ بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، مرجع سبق ذكره، ص 96.

²⁹ Aain Meignant, **Le compétences de la fonction ressources humaines**, 3eme ed, liaisons, Paris, p22.

سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، 2019، ص 320.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

وتتكون الكفاءات الاستراتيجية من أربع عناصر:³²

- معارف ومهارات الموظفين من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الانظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

وفي الأخير يمكن القول إن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها إلا معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات

تتميز الكفاءات بعدة أبعاد نذكرها فيما يلي:

➤ **المعرفة:** هي مجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.³³ وتجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:³⁴

• المعارف العامة؛

• المعارف الخاصة بالمحيط المهني؛

• المعارف الإجرائية.

➤ **معارف عامة (فهم):** إنها مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعلم الرسمي (التعليم المدرسي، المدارس الكبرى...) أو عن طريق التكوين المتواصل.

➤ **معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):** معارف تابعة لسياق المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

براهيمي اسية، ثابت أول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة تلمسان، ص 4.

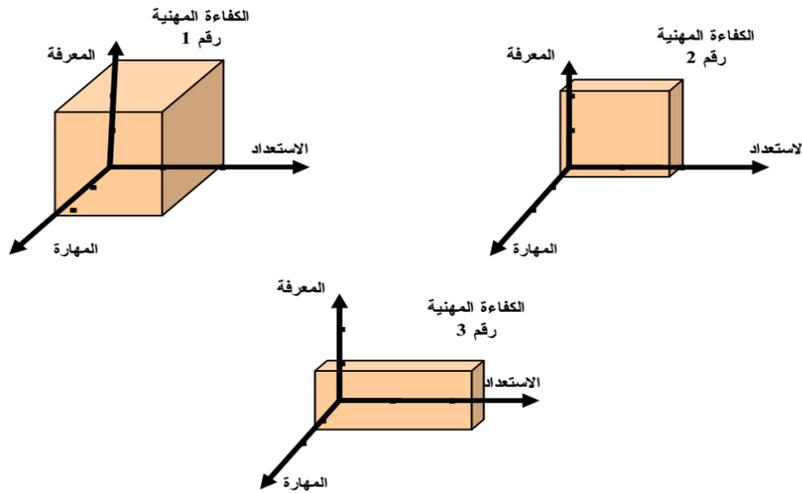
³³ الحاج مداح العربي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 04.

³⁴ فريحة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

- المعارف الإجرائية (معارف كيفية التصرف): إنها مجموع الاجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.
- المهارة: هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليس شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.³⁵
- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي تربط بهوية وإدارة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.³⁶

الشكل(1): أبعاد الكفاءة



المصدر: الحاج مداح عرابي، البعاد الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص 04.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف عن الكفاءة رقم 1 فقط من حيث المهارة والمعرفة.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في الميدان، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم

³⁵ الحاج مداح العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

³⁶ مرجع نفسه، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات.....

بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها هذا المبحث يوضح المفاهيم الخاصة بتنمية الكفاءات، أهميتها وكذا معوقاتنا وشروط نجاحها، وأهم المراحل الأساسية لتنمية الكفاءات.

المطلب الأول: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات ومفهومها

من أجل معرفة المفهوم الحقيقي لتنمية الكفاءات يجب المرور عبر جذورها التاريخية، هذا ما سنا تناوله في الفرعين الموالين:

الفرع الأول: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمواجهة هذه التطورات، فأصبحت الموارد تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدرا للثروة ورأس مال يجب الاستثمار فيه وتنميته. ومن ثم الانتقال من المقاربة القائمة على الكفاءة، أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية لتقييم مستويات. وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المنظمة المتعلمة. * وأهم الاسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المنظمة سنة 1990، كمحاولة لمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات من جهة أخرى، وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات.³⁷

الفرع الثاني: مفهوم تنمية الكفاءات

قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية، فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية.

1. تعريف التنمية: إن أول استخدام لكلمة التنمية بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي"، الذي اقترح خط

لتنمية العالم سنة 1939.

وقد انتشر هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث، والتي

كانت قابضة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.

حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة القادرة على تغيير وتحسين أدائها باستمرار، بفضل مواردها البشرية، قيمها وأنظمتها الفرعية،

³⁷ وتعتمد على الخبرة المكتسبة واستخلاص العبر

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها: "التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها".³⁸

2.تعريف تنمية الكفاءات:

تعتبر عملية تنمية الكفاءات من بين أهم العمليات التي تطبق على الموارد البشرية داخل المؤسسة. حيث تعرف على أنها "موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانات نموها". وتم تعريفها كذلك على أنها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم".³⁹ كما تعرف أيضا على أنها: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن".⁴⁰

وتعرف كذلك على أنها: "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة".⁴¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الاخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها.

الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات

تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتنمية قاعدة كفاءتها وتمثل هذه الإجراءات في مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات، ومن أهم الدوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات نذكر منها ما يلي:⁴²

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسة، وما يتطلب نجاحه من لرفع مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل؛

ظاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013، ص 39-40³⁸.

³⁹ خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 320.

⁴⁰ لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 112.

⁴¹ مسغوني منى، مرجع سبق ذكره، ص 270.

⁴² فايزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق الحاجة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة؛
 - تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الدريات والمعارف العلمية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليداً، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة؛
- بالإضافة إلى النقاط سابقة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي:⁴³

- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع؛
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية مؤهلات جديدة، تمكّنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات

- من خلال استهداف عملية تنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل مورد بشري حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:⁴⁴
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
 - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية؛
 - إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
 - هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
 - اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- الإضافة للأهداف سابقة الذكر نذكر ما يلي:⁴⁵
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا...) وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛
 - في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تطوير الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الموارد البشرية؛

⁴³ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

⁴⁴ فريحة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

أبو قاسم حمدي، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.⁴⁵دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط، 2005/1999، ص 58.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتطوير المهارات العلائقية، المفاوضات...)
- الوصول بالموارد البشرية إلى الشعور بتحقيق طموحاتكم وتحقيق ذواتكم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتطوير كفاءاتهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛
- عملية الاستثماري تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الخمة على المدى الطويل إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدل من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها؛⁴⁶
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير في موارد معينة.⁴⁷

المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات وشروط نجاحها

باعتبار أن المؤسسة تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية والموارد البشرية هو أول من يتأثر بهذه التغيرات، لذا يجب توفر شروط لنجاح تنمية الكفاءات.

الفرع الأول: معوقات تنمية الكفاءات

- توجد مجموعة من العوائق تحول المنظمات من مجال تنمية الكفاءات، وقد تتعرض لها لتحقيق أهدافها، وفيما يلي نعرض لبعض هذه العوائق:⁴⁸
1. عوائق مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات والتي تختلف من باختلاف والوسائل المستخدمة في العملية؛ 2. عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية الكفاءات البشرية غير كاف، بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث؛
 3. عوائق تتعلق باختيار القائمين على تنمية الكفاءات البشرية: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سببا كافيا لفشل عملية تنمية الكفاءات؛

مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير،

⁴⁶ جامعة محمد خيضر_بسكرة_، 2014، ص 51.

⁴⁷ مرجع نفسه ص 51.

⁴⁸ حمود حير، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

4.عوائق تتعلق بمكان التنمية: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهنا لا يكون متاحا لجميع المؤسسات.

بالإضافة الى العوائق السابقة يمكن إضافة ما يلي:⁴⁹

- 1.قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب؛
- 2.عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا؛
- 3.افتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحاول دون إمكانية تقدم أو تطور أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.

الفرع الثاني: شروط نجاح تنمية الكفاءات

يتطلب نجاح عملية تنمية الكفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:⁵⁰

1. يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي الى أقصى حد ممكن؛
2. تحسين الممارسة الوظيفية من خلال استخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
3. تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة في عملية تنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكات على أرض الواقع؛
4. تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءة الموارد البشرية وتوسيعها؛
5. تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
6. خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية، من خلال اقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

المبحث الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة وضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة. ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم بيه المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة

بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012 / 2013، بدون صفحة.

⁵⁰ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 68- 69.

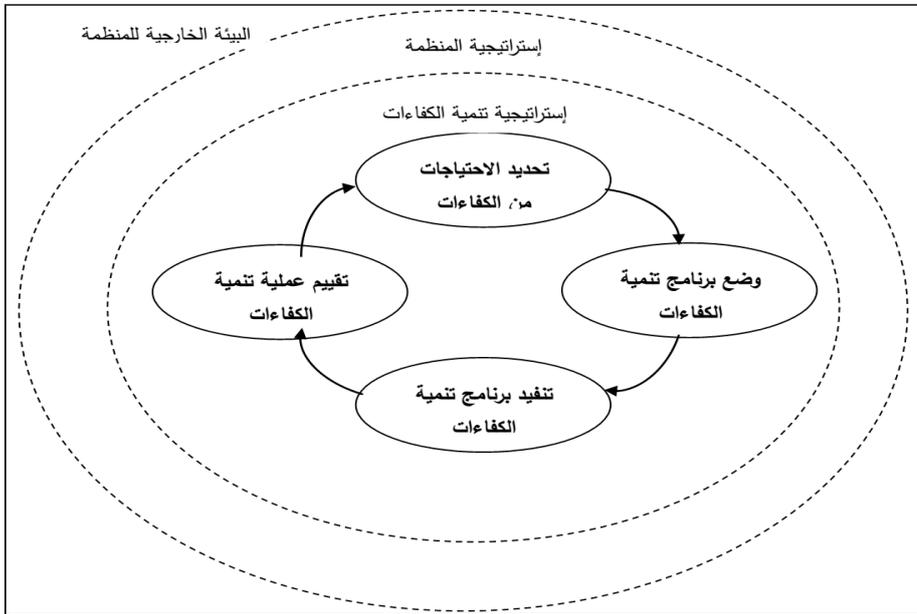
الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها⁵¹. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به ديريك تورينتون وآخرون حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي:⁵²

1. مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛
2. مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛
3. مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛
4. مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

ثم تلخيص المراحل السابقة الذكر من خلال الشكل التالي:

شكل(2): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون.



Source :Derk torrington, Laura Hall and Stephen Taylor,**Human Resource management**, 7th editiopearson éducation, 2008, p419.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تنمية الكفاءات تمر بأربع مراحل رئيسية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات هي أول مرحلة في هذه العملية، وفي أعلى الشكل مقارنة ببقية المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع البرنامج تنمية الكفاءات، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي الأخير مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

⁵¹حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

⁵² Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, P418.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

والأسهم الموجودة بين المراحل تشير إلى ترتيبها، أي لا يمكن تجاوز أي مرحلة، أو المرور إلى المرحلة التي تليها قبل الانتهاء منها، ولا يمكن الرجوع إلى الخلف، بمعنى أن تسير هذه العملية عبر مراحل متسلسلة في شكل حلقة. وتعتبر هذه العملية كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذه الأخيرة تؤثر في بيئتها الخارجية وتتأثر بها، لذلك تم الفصل بينهما في الشكل رقم (2) بواسطة خطوط متقطعة تسمح بالتأثير المتبادل فيما بينهما.

سنقوم بشرح المراحل المذكورة أعلاه في المطالب التالية:

المطلب 1: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

تعد مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات المرحلة الأساس والاهم التي تقوم عليها باقي المراحل الأخرى، وهي العملية التي تساعد على معرفة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وأي خلل ينعكس سلبا على نتائج العملية بأكملها، ويمكن توضيح هذه المرحلة فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تعد عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها، وهي أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تعترضها أثناء أداؤها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات Training Needs Analysais المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.⁵³ وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين الكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعليا لدى الموارد البشرية⁵⁴.

الفرع الثاني: المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات

وبعد التعرف على معنى الاحتياجات من الكفاءات، ننتقل إلى أهم الطرق والمجالات المستعملة في تحديد الاحتياجات والمتمثلة:

1. تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة؛
2. تحديد الاحتياجات على مستوى المهام؛
3. تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية؛

مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 138-139⁵³.

⁵⁴ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، 72.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

1_ تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المنظمة: تمثل احتياجات كلية شاملة لأن المنظمة منظور كلي له أدوار محددة، ويعمل من خلال أنشطة معينة، ويسعى إلى تحقيق أهداف وسياسات تؤكد شرعية وجوده الهدف الذي أنشئت المنظمة من أجله.⁵⁵ والتي تشمل ما يلي:

أ_ تحليل أهداف المنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، أي تحديد أهداف خاصة بها وتقارن مع الأهداف التي وضعت سابقا ومدى نجاحها، وبالتالي معرفة إن كانت هناك حاجة إلى كفاءات جديدة من عدمها.

ب_ تحليل الخريطة التنظيمية: توضح الخريطة التنظيمية الإدارات والأقسام والمصالح التي تتكون منها المنظمة، وكيفية توزيع المسؤوليات والسلطات بداخلها، أي معرفة مدى ملائمة صلاحية هذه الخريطة لتحقيق أهداف المنظمة.⁵⁶

ج_ تحليل المقومات التنظيمية: من خلال دراسة وتحليل القوى العاملة، المناخ التنظيمي، وتحليل معدلات الكفاءة، وتحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة. دراسة مجموعة القوانين واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد.⁵⁷

2_ تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المهام:

يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقيس درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات. وتعرف هذه العملية بتحليل الوظيفة وتوصيفها.

أ_ تحليل الوظيفة (job Analysais): تحليل الوظيفة أو ما يعرف كذلك بتحليل العمل، وتشمل عملية تحليل الوظيفة على مجالين اثنين هما: تحليل الأنشطة المتعلقة بالعمل، وتحليل خصائص الموارد البشرية التي ستقوم بهذا العمل. أهداف التحليل الوظيفي:

يوجد هدفان أساسيات لتحليل المجالات الوظيفية والوظائف والمهام، الهدف الأول هو إمداد الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة بالمعلومات اللازمة للأغراض الإدارية التي يكون محورها الوظائف وشاغليها، أما الهدف الثاني فيرتبط بتصميم وإعداد البرامج التدريبية.⁵⁸

⁵⁵ رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 68.

⁵⁶ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 99

⁵⁷ مرجع نفسه، ص 99.

محمد عبد الفتاح الصبرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 53.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

ب-توصيف الوظيفة (**Job Description**): إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً لمسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم في احتياجات.

ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية:

- اسم الوظيفة؛
- الغرض أو الغاية من الوظيفة؛
- الواجبات الأساسية للوظيفة؛
- خطوط السلطة؛
- متطلبات الوظيفة المالية والبشرية؛
- حدود السلطة.⁵⁹

3_ تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية:

تمكننا هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أداءها الوظيفي، وتلبي دوافعها الوظيفية والشخصية. ويقوم الشرف على عملية تنمية الكفاءات بدراسة المؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية للموارد البشرية، ومختلف الجوانب السلوكية وعلاقتها ضمن فرق العمل.⁶⁰

الفرع الثالث: أهداف عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تسمح عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بتحقيق الأهداف التالية:

1_ على مستوى المنظمة:

- تحديد نطاق المجال الوظيفي.
- التحقق من انتماء وظائف إلى مجال وظيفي معين.

2_ على مستوى المهام:

- تحديد وتنظيم محتوى الوظائف من أجل كتابة ومراجعة المهام وشروط الالتحاق بها.
- تحديد الأخطار المهنية.

3_ على مستوى الموارد البشرية:

⁵⁹ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 29.
⁶⁰ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

▪ توفير المعلومات التفصيلية المتعلقة بالوظائف الحالية والتي يمكن استخدامها في تحديد التغييرات المطلوبة في تأهيل الأفراد الناتجة من استخدام معدلات أو أدوات جديدة أو طرق جديدة للعمل.

▪ تحديد العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي وترفع الحالة المعنوية والكفاءة والفعالية الخاصة بالموظفين.⁶¹

الفرع الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

توجد مجموعة من الأساليب المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات، نذكر منها ما يلي:⁶²

1.المقابلة الشخصية(**Interview**): يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجه بوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها.

2.الملاحظة (**Observions**): يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.

3.الاختبارات(**Test and Examinassions**): وتعتبر وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب.

4.الاستبانة (**Questionnaire**): وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات الموضوع المراد بحثه.

5.تحليل المشكلات (**Problème Analysais**): من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة.

6.دراسة السجلات والتقارير (**Record and Report Analysais**): تظهر دراسة السجلات والتقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وتدريب وتمتاز لإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقدم معلومات واضحة للرؤساء والمسؤولي التدريب وتقديم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها.

7.التقييم الذات (**Self-Assessment**): يعتبر العامل (الفرد) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة.

8.الاستشاريون (**Consultations**): تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في كشف الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.

9.قياس الأداء (**Performance mensurent**): يعطي الأفراد مؤشرا واضحا على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى الحاجة العاملين إلى التدريب.

⁶¹ محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

⁶² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

المطلب الثاني: وضع برنامج تنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات، تأتي مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات، والتي سنوضحها فيما يلي:⁶³

الفرع الأول: مفهوم وضع برنامج تنمية الكفاءات

يقصد بوضع برنامج لتنمية الكفاءات إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي تنفذ وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

الفرع الثاني: العوامل الواجب مراعاتها عند وضع برنامج تنمية الكفاءات

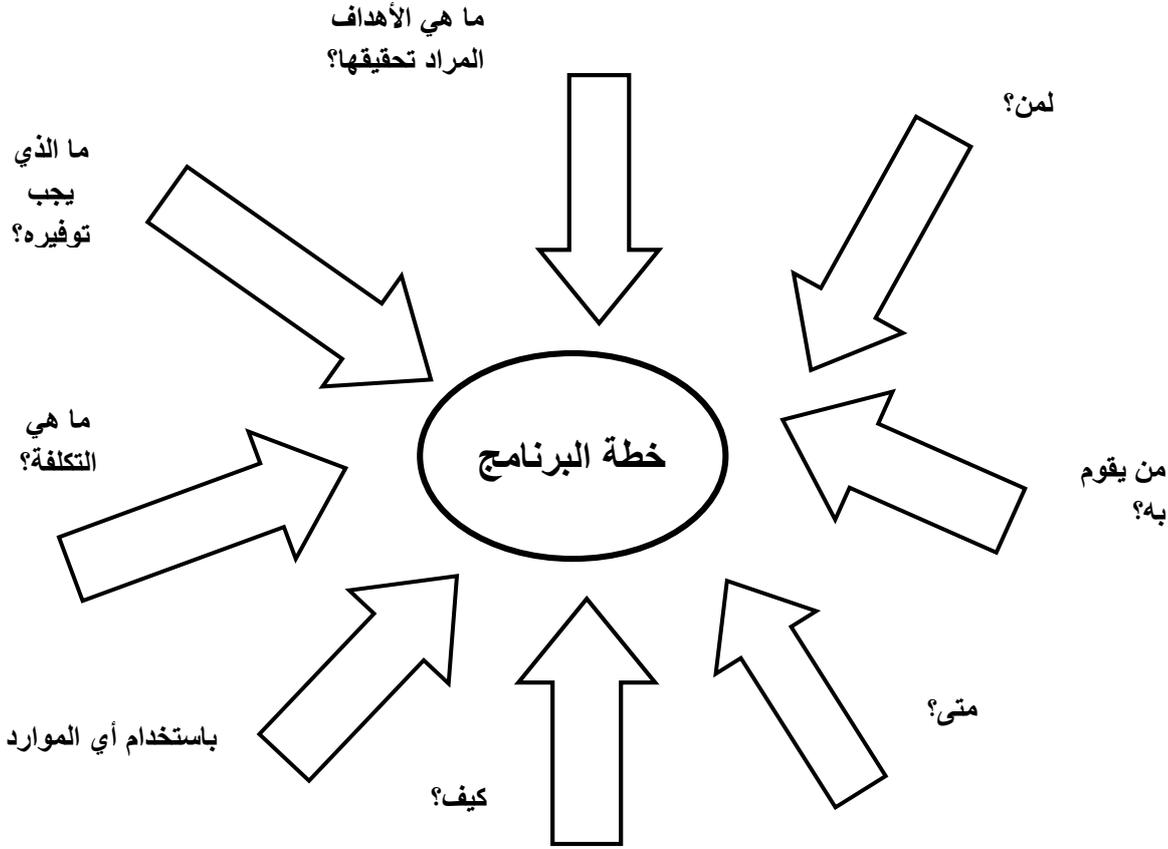
يتطلب نجاح برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة جملة من العوامل، نوجزها فيما يلي:

1. أهداف وسياسات المنظمة: عند وضع برنامج تنمية الكفاءات يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة.
 2. خطط المنظمة الاستراتيجية والسنوية: ضرورة توافق خطط المنظمة مع أهدافها فإن توافقها مع الخطة السنوية للمنظمة هذا أمر حيوي ذلك أنها جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.
 3. المستوى التعليمي والخبرة العملية للموارد البشرية: عند وضع خطة لابد من مراعاة مستويات وخبرات المتدربين وذلك لتصميم البرنامج المناسب لكل مستوى، وبالتالي يلي حاجتها من الكفاءات.
 4. تحليل الوظيفة: تعتمد على تحليل أعمال ومهام ووظائف العاملين، ويعتبر تحليل الوظائف أساس عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وبالتالي يجب التركيز على نتائجه واستخدامها لوضع البرنامج الملائم لتنمية هذه الكفاءات.
 5. متطلبات المنظمة وإمكانياتها: لكل برنامج من برامج تنمية الكفاءات تكلفة محددة، كما يتطلب إمكانات خاصة، وعليه يجب على المنظمة مراعاة إمكانياتها المالية عند اختيارها لأي من هذه البرامج.⁶⁴
 6. لعناصر المؤثرة عند وضع برنامج تنمية الكفاءات:
- قدم جل بروكس Jill Brookes الشكل التالي والذي يحدد فيه العناصر المؤثرة في خطة وضع البرنامج.

⁶³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 162-169.

⁶⁴ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الشكل(4): العناصر المؤثرة في خطة البرنامج



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 167.

الفرع الثالث: خطوات وضع برنامج تنمية الكفاءات

تتم عملية وضع برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البرنامج: تحديد أهداف البرنامج تعتبر الخطوة الأساسية لنجاح عملية تنمية الكفاءات، يعني تحديد الأهداف التي يراد تنفيذها، أي ربط أهداف البرنامج بالأهداف العامة للمنظمة. بالإضافة إلى تحديد مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، كما يجب مراعاة الموضوعية والواقعية في تحديد هذه الأخيرة، سواء من حيث الوقت، أو من حيث الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية.

2. التنبؤات المستقبلية: بعد تحديد أهداف تنمية الكفاءات يتم استشراف المستقبل، ومحاولة التنبؤ بمستجداته لمعرفة مدى تناسبها مع الأهداف المسطرة، وكذلك دراسة إمكانية تغيير برنامج تنمية الكفاءات مستقبلاً، إن استدعت الضرورة ذلك⁶⁵.

حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 76.77.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

3. وضع برنامج العمل: بعد تحديد ووضع أهداف البرنامج، تمثل هذه الخطوة وضع برنامج العمل لتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحديد طبيعة ونوعية البرنامج الذي يحقق ويلبي حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، تشمل هذه الخطوة تحديد مكان وزمان تنمية الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية، والقائمين عليها، وفي يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية.⁶⁶

4. اختيار أفضل البدائل: لا بد لكل خطة مجموعة من البدائل للبرامج والمشاريع التي سيتم تنفيذها وذلك بوضع عدة خيارات أمام الإدارة العليا، مثلا: اقتراح عدة أنواع من البرامج والندوات والمؤتمرات وبالتالي توفير بدائل مختلفة من حيث الوقت، ومن حيث الموارد البشرية، وكذلك من تكلفتها.⁶⁷

5. مصادقة الإدارة العليا على البرنامج: تعد هذه الخطوة آخر خطوة لوضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج، والمصادقة عليه، من خلال تقديم معلومات دقيقة حول أهمية وفعالية برنامج تنمية الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.⁶⁸

المطلب الثالث: تنفيذ برنامج لتنمية الكفاءات

الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر لذا يجب تنميتها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في احدى تغيراته، حيث أصبح اليوم تنمية الكفاءات يمثل أهمية استراتيجية، نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات تحقق الأداء المتميز، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة في المؤسسة هم كفاءاتها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة تنمية هذا المورد الاستراتيجي بأساليب حديثة كالترتيب، التحفيز...إلخ، وفيما يلي بعض أساليب تنمية الكفاءات.

الفرع الأول: تنمية الكفاءات عن طريق التدريب

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة للمختصين في القيام به، ذلك أن التدريب صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية ويفيد المورد البشري من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، لهذا نجد أن كل المؤسسات تحرص كل الحرص على تدريب مواردها.

أولا: تعريف التدريب

65 مدحت محمد محمود أبو النصر، التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

66 مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 109.

67 مدحت محمد محمود أبو النصر مرجع نفسه، ص 110.

68 حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

تعريف1: التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي:⁶⁹

1.التعليم 2. التطوير 3. التدريب

-فالتعليم هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

-أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

-التدريب هو نوع من أنواع التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب.

الجدول (02): الفرق بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الاجل بصفة عامة	يمكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجها إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014، ص 109.

التعريف 2: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الانتاجية له والجهة التي يعمل بها، او نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.⁷⁰

التعريف 3: هو نشاط مخطط يهدف إلى اكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المستندة إليهم. ويتضمن التدريب العمل على تنمية النواحي التالية لدى للمتدرب.⁷¹

⁶⁹ علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لنشر، الجزائر، 2002، ص 108.

⁷⁰ منال أحمد البارودي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2013، ص 11.

⁷¹ رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014، ص ص 109-110.

الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الكفاءات

الجدول(03): المجالات التي ينمىها التدريب في المتدرب

المجالات التي ينمىها التدريب	النواحي التي ينمىها التدريب من هذه المجالات
تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب	<ul style="list-style-type: none"> ● معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها؛ ● معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها؛ ● معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها؛ ● معرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج؛ ● المعرفة بالوظائف الإدارية وأساليب القيادة والإشراف.
تنمية القدرات والمهارات للمتدرب	<ul style="list-style-type: none"> ● المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛ ● المهارات القيادية؛ ● القدرة على تحليل وحل المشاكل؛ ● قدرة على اتخاذ القرارات؛ ● المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛ ● لقدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
تنمية الاتجاهات للمتدرب	<ul style="list-style-type: none"> ● لاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة؛ ● لاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة؛ ● تنمية الرغبة والدافع إلى العمل؛ ● تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛ ● تنمية الروح الجماعية للعمل؛ ● تنمية الشعور بالمسؤولية؛ ● تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛ ● تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملي.

المصدر: من إعداد الطالبان، بالاعتماد على رافده لحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الطبعة العربية، 2014، ص 109، 110.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب

1. الأهمية: يكتسي التدريب أهمية بالغة في حياة المؤسسات على اختلافها ومواردها البشرية يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الموارد البشرية وبينهم والإدارة. وبالتالي يمكن تحديدها على مستويين:

أ. على مستوى المؤسسة:⁷²

⁷² مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، بذلك يرتفع أداء الموارد البشرية عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛

✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛

✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛

✓ يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية

ب. على مستوى الفردي:⁷³

✓ يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف؛

✓ التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد

متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً؛

✓ الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات

خلال فترة عملهم، الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى؛

✓ وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل والتشغيل حيث يزيد من

الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

2.الأهداف: يمكننا التطرق لأهداف التدريب كالآتي:⁷⁴

✓ اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصلل المهارات لإنجاز العمل على أكمل وجه؛

✓ تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية؛

✓ مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين؛

✓ الحد من الأخطاء وتحقيق الاستفادة القصوى من فرق العمل؛

✓ تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من التفكير الابتكاري؛

✓ معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلباً على قيام المورد البشري بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم.⁷⁵

ثالثاً: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى أنواع مختلفة، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

⁷³عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 13-14.

⁷⁴ منال أحمد البرداوي، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص 14.

⁷⁵لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

الجدول(4): أنواع التدريب

انواع التدريب ضمن هذه التقسيمات	تقسيمات التدريب
✓ التدريب الفردي ✓ التدريب الجماعي	التدريب حسب عدد المتدربين
✓ التدريب في موقع العمل ✓ التدريب خارج موقع العمل	لتدريب حسب مكان التدريب
✓ التدريب الإداري ✓ التدريب الفني	التدريب حسب فئة المتدربين
✓ تدريب العاملين الجدد ✓ تدريب العاملين القدامى	التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة
✓ التدريب الإداري ✓ التدريب الصناعي	التدريب حسب فئة المتدربين
✓ التدريب اللغوي ✓ التدريب الفني ✓ التدريب التخصصي ✓ التدريب على اتخاذ القرار	التدريب حسب المادة التدريبية والمهارات المراد إكسابها للمتدرب

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على: فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2008، ص 141_142.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات عن طريق التحفيز

تعتبر سياسة الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على المؤسسات أن تعمل على تطوير هذه السياسة بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

أولاً: مفهوم التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف نذكر منها:⁷⁶

التعريف 1: الحوافز هي مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الايجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة.

عبد الله نور شعت، إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مكتبة وفاء القانونية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص 370.⁷⁶

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

التعريف 2: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه.

التعريف 3: الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة

الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.⁷⁷

ثانيا: أهمية الحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:⁷⁸

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح؛
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية، وأي موارد أخرى؛
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
5. جذب العاملين للمؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء؛
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثا: أنواع التحفيز

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1: الحوافز المادية

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى

العامل، ومن أمثلة هذه الحوافز:⁷⁹

- المشاركة في الأرباح؛
- المكافآت والزيادة الدورية؛
- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تعدد اشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر

الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة

واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

⁷⁷ رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص123

⁷⁸ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008، ص 99.

⁷⁹ مرجع نفسه، ص ص 85_86.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

ومن أهم طرق التحفيز المادي ما يلي:

1.1 الأجر باليومية: يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو الأشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2.1 الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

3.1 الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل العمل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة سنوات التي قضاها في العمل.

4.1 الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام؛
- العلاوات الاستثنائية؛
- الأجر التشجيعية؛
- العمولات؛
- الخدمات التي تشبع في العامل الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

2: الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال القادر على تنمية وسائل التحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.

تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية

لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- ضمان العمل واستقراره؛
- الحوافز الاجتماعية المعنوية؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛

إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل والانتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربط بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وسنتناول بعض هذه الحوافز كما يلي:

- المدح والتأنيب؛
- التسهيل الاجتماعي؛
- الكفاءات؛
- دوافع العمل النفسية؛
- وافع العمل الاجتماعية؛
- العمل والحاجة للتقدير؛
- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات.

الفرع الثالث: تنمية الكفاءات عن طريق الترقية

أي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، وإنما يطمح ويطمع باستمرار في الترقى أو الارتقاء لممارسة وظائف أعلى، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية.

أولاً: مفهوم الترقية: وهي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى.

ثانياً: أهداف الترقية: من بين أهم أهداف الترقيات نذكر ما يلي:

- استثمار الطاقات الانتاجية التي تتوافر عليها الموارد البشرية؛
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى؛
- رفع الروح المعنوية للعمال؛
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية؛
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي؛
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

⁸⁰ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-90.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

ثالثاً: أشكال الترقيات: تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية:

- 1_ الترقية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد أي مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها والتي تملأ من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل:
 - وسيلة داخل المؤسسة تساعد تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة؛
 - تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقية لهم؛
 - تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا. زيادة عن ذلك فإن العاملين يتربون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد ملاؤهم.
- 2_ الترقية من الخارج: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك حتى بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنبا للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من التدريب.⁸¹

رابعاً: عوامل نجاح سياسة الترقية

- هناك بعض الروط او المعايير المطلوب توافرها لنجاح عملية الترقية نذكر منها:⁸²
- ضرورة وجود الثقة بين الموظفين والإدارة؛
 - ضرورة ربط المكافأة بالسلوك المطلوب ومعايير الأداء المحددة؛
 - مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع نظام الترقية، حيث سيكون لدى الموظفين قناعة بأن جهدهم الزائد سيقابله تقدير ومكافأة مناسبة؛
 - تطبيق معايير أداء واقعية وواضحة ومفهومة للعاملين؛
 - ضرورة فصل الراتب الأساسي عن الحافز، إيضاح الفرق بين الأداء العادي والأداء المرتفع بحيث يركز الموظف على زيادة الجهد للحصول على الحوافز؛
 - ينبغي أن يتسم نظام الترقية بالشمول، حيث ينبغي أن يشمل كافة الاعمال التي بالإمكان إخضاعها للقياس ولنظام الترقية.

المطلب الرابع: تقييم عملية تنمية الكفاءات

⁸¹ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125- 128.

⁸² زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ن ص 203.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة من تنمية كفاءاتها البشرية، وفي الفروع التالية سوف نتناول كل من تعريف التقييم، أهمية وأهداف، وكذا مراحل عملية التقييم.

الفرع الأول: تعريف التقييم

تعريف1: التقييم هو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبقا انطلاقا من إنجاز قياسات وتحليل فعالية الاعمال، فهو يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة او مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منتج، ومعرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارة.⁸³

تعريف2: عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة او قيمة او معنى او شيء ما.⁸⁴

تعريف3: هو العملية التي من خلالها التعرف على جوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.⁸⁵

الفرع الثاني: أهداف وأهمية التقييم

أولا: أهداف التقييم: لعملية التقييم عدة أهداف نذكر منها:⁸⁶

- ✓ تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه؛
- ✓ بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

بالإضافة إلى النقاط السابقة نذكر ما يلي:⁸⁷

- الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي تحدث أثناء تنفيذ برامج تنمية الكفاءات، ومحاولة تصحيحها، لتفاديها في البرامج السابقة.
- معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المديرين لنقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات.
- الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات.

بوثلجة حسين، ثابتي لحبيب، تئمين مكتسيات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية. مجلة التنظيم والعمل، ولاية بسكرة، الجزائر، العدد الرابع(11)، 2016، ص 33.

⁸⁴ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص 242.

⁸⁵ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، 2009، ص 509.

⁸⁶ مبروكة عمر محيرق، مرجع نفسه، ص ص 243_244.

⁸⁷ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 242.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

ثانياً: أهمية التقييم

لعملية التقييم أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والرؤساء والنسبة للمؤسسة ككل:⁸⁸

1_ بالنسبة للعاملين:

- تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- رفع الروح المعنوية وتحسين تطوير الأداء.

2_ بالنسبة لرؤساء:

- استمرارية الرقابة والاشراف؛
- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.

3_ بالنسبة للمؤسسة:

- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- النهوض بمستوى الخدمة العامة للمؤسسة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- اكتشاف العيوب التنظيمية.

الفرع الثالث: مستويات تقييم فعالية برنامج تنمية الكفاءات

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لتقييم برامج تنمية الكفاءات، والتي شملت عدة مستويات نذكر منها:⁸⁹

المستوى الاول: يقيس ردة فعل المورد البشري الذي استفاد من عملية التنمية، من خلال استجوابه حول ما يلي:

- هل نالت إعجابك عملية تنمية الكفاءات؟
- هل تم تحقيق أهدافك من خلال هذه العملية؟
- هل أحببت المدربين؟

محمد عبد الوهاب حسن عشاوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى،⁸⁸ 2014، ص 74.

⁸⁹ Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L, verhulst . **Human Resource management** , 11 edition , Wiley educations , Singapore , Asia , 2013, p 212.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الكفاءات

2.المستوى الثاني: يقيس هذا المستوى ما تعلمته الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، من خلال تقييم أدائها قبل وبعد العملية التنموية.

3.المستوى الثالث: قياس التغيير الفعلي (الحقيقي) في المورد البشري من جراء عملية تنمية الكفاءات، من خلال الأخذ بعين الاعتبار آراء المشاركين في العملية والقائمين عليها.

الفرع الرابع: مراحل تقييم عملية تنمية الكفاءات

يتم تقييم عملية تنمية الكفاءات عبر ثلاث مراحل، هي:⁹⁰

1_ وضع معايير التقييم: تمثل معايير التقييم أدوات لقياس مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات ومعرفة مدى تحقيق أهدافها وتشمل كل من برامج تنمية الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية، ولنجاح عملية التقييم يجب أن تكون المعايير محددة بدقة، ومناسبة لغالبية معينة.

2_ قياس الأداء: نعني بقياس الاداء تقييم حجم الكفاءات والمعارف التي تم اكتسابها بعد عملية تنمية الكفاءات.

3_ تحليل البيانات: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة مقارنة بين نتائج قياس الاداء التي جاءت في المرحلة السابقة، وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الاولى، وبالتالي معرفة الانحرافات أو ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها. ويمكن تصحيح الأخطاء او تدارك النقائص إن وجدت، ويستحسن تقييم الكفاءات في فترة قصيرة لضمان تحقيق أهداف العملية.

⁹⁰ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-248.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بها بالإضافة إلى أبعادها مكوناتها وأنواعها، وصولاً إلى تنمية الكفاءات من مفاهيم، أهمية ومعوقات، بالإضافة إلى مراحل عملية تنمية الكفاءات من تحديد البرنامج وصولاً إلى التقييم. وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات وهو الأمر الذي يفرض عليها ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها من عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على تنميتها بطريقة ملائمة باعتبارها الثروة الرصيد الحقيقي الكفيل بتحسين التنافسية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: تنمية .

الكفاءات كمدخل لتحسين

من تنافسية المؤسسة

الاقتصادية

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن العلاقات الاجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع البيئة، إن البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تشهد اليوم العديد من التقلبات والتطورات ومن هنا ولكسب رهان التحدي فإنه ليس أمام المؤسسة حتى تضمن استمراريتها قبل التفكير في كسب أسواق خارجية إلا أن تعتمد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف والتي تشمل جميع المجالات والمستويات، كما تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها من عوامل نجاح المؤسسة لذا يجب العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة، بهدف مساندة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية، شدة المنافسة... الخ.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والإدارة المفصلة لخلق الثروة في المجتمع، كما تعتبر مجموعة من العوامل البشرية، المالية والمادية التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف معين، وبالتأكيد فإن حسن إدارتها تخطيطاً، تنظيمياً، توجيهياً ومراقبة يمثل مصدر فعاليتها وكفاءتها واستمراريتها. والمؤسسة في القرن الواحد والعشرين تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه لأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي، حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذراً فقد أصبحت تعتمد على المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وكون السوق أصبحت أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة مع وقت أقل ما يمكن.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

اختلفت تعاريف المؤسسة الاقتصادية حسب الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في الاقتصاد الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين لها إلى إعطاء تعريفات مختلفة لها، حيث من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

وهناك عدة تعاريف للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والأهمية التي تعطى لكل جانب.

التعريف 1: المؤسسة عبارة عن وحدة قانونية، سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي، واستقلال في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات.⁹¹

التعريف 2: المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي.⁹²

التعريف 3: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجله.⁹³

كما يمكن تعريفها من وجهة نظر الباحثين:

تعريف TRUCHY: " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية التنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل القيام بأي عملية من عمليات النشاط الاقتصادي سواء إنتاج أو تبادل أو استهلاك، وهناك إهمال للمحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسة، إذ لم يتم الإشارة إليه مطلقاً.

⁹¹ Marie Bouvoir Ame, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2007, p01.

⁹² Op.cit, p01.

⁹³ عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعريف K.MAREX: "تتمثل المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، ومن أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

من خلال تعريف (ماركس) نجد أن المؤسسة هي التي تستعمل عددا كبيرا من العمال، إلا أن ما نلاحظه الآن أن هناك مؤسسات تجمع ثلاثة عمال أو أقل وتسمى مؤسسة، كما أن التركيز على إنتاج نفس النوع من السلع خاطئ لأن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع.

تعريف FRANCOIS PEROUX: "المؤسسة هي شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"⁹⁴

كما يعرف أيضا: «المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها".

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن PEROUX ركز على مجموعة من النقاط في تعريفه للمؤسسة وهي:

- هدف المؤسسة عند القيام بنشاطها وتحقيق الربح.
- لا يوجد فرق بين مالكي المؤسسة ومسيرها.

توجد تعاريف كثيرة ومختلفة للمؤسسة الاقتصادية نظرا لاختلاف وجهات نظر المفكرين لهذه المؤسسة وطريقة تناولهم لها، ولكن يمكن إدراج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية وهو كالتالي:

المؤسسة عبارة عن منظمة، تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج، وهي شكل اقتصادي، وتقني، وقانوني، واجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم خدمات، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها والمرتبطة أيضا بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

تصنف المؤسسات حسب عدة معايير من أهمها:

الفرع الأول: حسب المعيار القانوني

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسة إلى قسمين هما:

أولا: المؤسسة الخاصة: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، وتنقسم إلى ما يلي:

⁹⁴ رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان الجزائر، الطبعة الأولى، 2013، ص 29-30.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- المؤسسة الفردية: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال.
- المؤسسة الجماعية: تعود ملكيتها إلى أكثر من شخصين أي شريكين، ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا بتوفير بعض الشروط مثل: الرضي، الالتزام بتقديم حصة من المال، محل لنشاط الشركة.
- ثانيا: المؤسسة العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، والمسؤولين على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.⁹⁵
- ثالثا: الشركات: وتعرف الشركة على أنها مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.
- وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:
- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة...
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.⁹⁶

الفرع الثاني: حسب معيار الحجم

- إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، عدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج... الخ، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ما يلي:
- المؤسسات الحرفية: وهي المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن عشر (10) عمال، حيث يتراوح هذا العدد غالبا بين أجير وخمس (5) أجراء.
 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME-PMI): ينحصر عدد عمال هذه المؤسسات بين 10 و500 عامل، حيث تكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30% وتستعمل الهيئات الدولية الأخرى مقاييس نوعية وكمية للتعريف بهذا النوع من المؤسسات.
 - المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي يشتغل بها أكثر من 500 عامل.

الفرع الثالث: حسب المعيار الاقتصادي

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى:

⁹⁵ عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 23.

⁹⁶ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

● المؤسسات الصناعية: هي تختلف المؤسسات التي تقوم بخلق السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادية.

- المؤسسات التجارية: وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة، حيث تكون همزة وصل بين المورد والزبون.
- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية.
- مؤسسات الخدمات: هي تلك المؤسسات التي تقوم بعدة أنواع من الخدمات للمستهلكين، كما تشير إلى أن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها، أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق.⁹⁷

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن تناولها فيما يلي.

الفرع الأول: الأهداف الاقتصادية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات، وكذا اختلاف أصحاب المؤسسات، وكذا اختلاف طبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، حيث يمكن أن نذكر من الأهداف الاقتصادية ما يلي:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.⁹⁸ وبالتالي تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

هذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية؛
- التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني؛
- تقليل الواردات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية؛

⁹⁷ عزيزة بن سميثة، مرجع سبق ذكره ص 24-25.

⁹⁸ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 12-13.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية:
- إنتاج سلع معتدلة الثمن:
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.⁹⁹

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:¹⁰⁰

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

الفرع الثالث: الأهداف التكنولوجية

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة. ويمكن أن نذكر من بين الأهداف ما يلي:

البحث والتنمية: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.¹⁰¹

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة ومتنوعة، والتشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، وبالتالي فإنه لدراسة وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد استراتيجيتها، ولعل أهم وظائف المؤسسة ما يلي:

⁹⁹ عزيزة بن سميثة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

¹⁰⁰ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

¹⁰¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: الوظيفة الإدارية

سعي الإدارة العليا للمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة لبلوغ هذه الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه، الرقابة والعمل على التنسيق الأمثل بين هذه المستويات، وهذا ما يؤدي احتمال تحقيق النجاح لها. وتعمل الوظيفة الإدارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة لها وهذا ما يعكس بشكل أو بآخر قدرة المؤسسة (الإدارة) على التخطيط.¹⁰²

الفرع الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية. ويمكن تعريف وظيفة الأفراد، بأنها إحدى وظائف المنظمة التي تعنى بالعنصر البشري وتختص فيه، من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجاتها من هذا العنصر، وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته ومهاراته، بما ينسجم وأهدافها وتطلعاتها، ويضمن زيادة إنتاجية واستمرار التزامه وتجاربه في العمل، بدافع الانتماء المبني على القناعة والرضا والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

هدف وظيفة الأفراد: لا شك أن هدف الأسامي لوظيفة الأفراد يتلخص في أن تتمكن هذه الوظيفة من القيام بمهامها على أفضل وجه من أجل:

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج خاصة بالنسبة لتكلفة استخدام العنصر البشري كأحد أهم العناصر العملية الإنتاجية؛
- تنمية انتماء العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تحقيق معادلة الأداء؛
- تحفيز اليد العاملة؛
- جذب واستقطاب اليد العاملة؛
- المحافظة على العاملين والعمل على بقاءهم واستمرارهم داخل المؤسسة.¹⁰³

الفرع الثالث: وظيفة الإنتاج

تعتبر عملية الانتاج صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، كما أنها في نفس الوقت تمثل حلقة ضمن هذه الدورة، والعديد من الأشخاص يعتبرون أن الإنتاج يتم في الصناعة فقط.

أهداف وظيفة الإنتاج: إن الأهداف العامة لهذه الوظيفة في المشروعات الصناعية هي:¹⁰⁴

¹⁰² فريجة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص28.

¹⁰³ عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- إنتاج السلعة بالمواصفات المحددة؛
- إتمام إنتاج السلعة في الوقت المقرر؛
- تحقيق أقل تكلفة يمكنه في الإنتاج؛
- إنتاج الكميات المطلوبة من السلعة في حدود طاقة المنشأة الإنتاجية والطلب عليها؛
- ضمان الجودة المناسبة.

الفرع الرابع: وظيفة التسويق

تعد وظيفة التسويق من الوظائف الاستغلالية الهامة، والتي تقوم بربط المؤسسة بالمستهلكين، وقد شهدت هذه الوظيفة ثغرات وتطورات في الحجم والمعنى والدور، وتميزت بظهور مفهوم التسويق الذي يشمل عددا من العناصر ويساهم إلى حد بعيد في استمرار المؤسسة.

أهمية وظيفة التسويق: يمكن اجمال أهم وظائف التسويق في النقاط التالية:

- يعتبر نافذة المنظمة على البيئة، لأنها يتولى مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة فيما يتعلق بتغير الأسواق، تغير الأذواق وحجم المنافسة وما يتبعه من تقدير لحجم المبيعات المرتقب؛
- تلعب الوظيفة التسويقية دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية، فوجود نظام تسويقي متقدم في أي دولة يؤدي إلى تنميتها اقتصاديا؛
- يعتبر إحدى المؤشرات في تقديم الفرد والمجتمع ورفاهيته، من خلال نصيب كل فرد في المجتمع من السلع والخدمات التي توفرها الوظيفة التسويقية، لذلك فإن وجود نظام إنتاجي متقدم لا يمكن أن يتكامل إلا بوجود نظام تسويقي متقدم؛
- إن عدم نجاح منظمات الأعمال يرجع بالأساس إلى أن هناك مشكلة، وفي أغلب الحالات فإن طبيعة هذه المشكلة تتعلق بالوظيفة التسويقية.¹⁰⁵

الفرع الخامس: الوظيفة المالية

تعبّر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الموال إذ يقع على عائق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكليفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها، بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المنشأة أو من خارجها.¹⁰⁶

¹⁰⁴ عزيزة بن سميينة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

¹⁰⁵ عزيزة بن سميينة، مرجع نفسه، ص 155.

¹⁰⁶ ليندة فريجة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات متعددة في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى هذا المفهوم، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة له من أهمية، أنواع، أسباب التنافسية، مؤشراتهما، وكذلك أهم استراتيجيات التنافس.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

الفرع الأول: بؤادر الظهور

بدأ الاهتمام جديا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات من القرن الماضي، كنتاج لتوجه الجديد للنظام الاقتصادي العالمي، حيث ساد استعمار جديد قاداته الدول المتقدمة، وسيلتها في ذلك الشركات المتعددة الجنسية هدفها السيطرة على منابع المواد الأولية، وبالتالي انطلاق عدد جديد في تدويل الصناعة قاداته هذه الشركات، انطلاقا من الدول الأوروبية عموما، والدول المصنعة (les pays Industrialisés) خصوصا، على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من عولمة الاقتصاد، واختراق للأسواق الدولية، واشتداد المنافسة بين الشركات، وقد أخذت عدة طرق وأشكال، فقبل السبعينات كانت الشركات تنافس أساسا حول التكلفة، أما اليوم أصبحت تنافس حول النوعية والمرونة والتكلفة، وكان ما يكل بورتر (Micheal Porter) هو البادئ بالاهتمام بمفهوم التنافسية. من خلال كتاباته التي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين المؤسسات.¹⁰⁷

الفرع الثاني: تعريف التنافسية

تعرف التنافسية على أنها:¹⁰⁸

تعريف: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة ممن المتغيرات: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية... الخ. تعريف: "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين". ويكمن الاستعانة بمثال لتوضيح هذا التعريف: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

¹⁰⁷ عبد الكريم كاي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص 111.

¹⁰⁸ هشام حزين، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة وفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص 135_136.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعريف: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، وتجديد".¹⁰⁹

المطلب الثاني: أسباب التنافسية وأهميتها

الفرع الأول: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج للعوامة ومن

أهم الأسباب نجد:¹¹⁰

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية؛
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفعل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة مما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة الى رحابة السوق العالمي، كما تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها و تشجيع الابداع و الابتكار بما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.¹¹¹

¹⁰⁹ عز الدين علي عسوس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية، 2014، ص 11.

¹¹⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 103.

¹¹¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 137_138.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، كما تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق العالمي.¹¹²

كما تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة المؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يفره من مزايا، والتنافسية ليست حكرا على المؤسسات، فالدولة تدفع الشركات الوطنية الى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل لاختراق الأسواق الدولية والتموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في الأسواق، ومنه رفع القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.¹¹³

المطلب الثالث: محددات التنافسية ومؤشرات قياسها

سيتم في هذا المطلب التحدث عن محددات التنافسية ومؤشرات قياسها.

الفرع الأول: محددات التنافسية

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد ومهما كان توجهه، أو الفكر الاقتصادي الذي يمارسهن من الأمور الهامة التي تحدد متانته وقوته ومدى تنافسيته، وقدرته على الاندماج في الاقتصاد العالمي، فآدم سميث يرى في كتابه ثروة الأمم أن التخصص و تقسيم العمل هو المحدد الأساسي للتنافسية، إذ تمكن هذه الميزة الدولة من الإبداع في نوع معين من المنتجات تستطيع به التفوق على الآخرين، وبالتالي احتكاره وكسب ميزة تنافسية فيه، بينما الاقتصاد الكلاسيكي المحدث ربط التنافسية بالاستثمار الرأسمالي المادي و البنية التحتية، فعلى الدولة التركيز على الاستثمارات الرأسمالية القوية لبناء مؤسسات قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، تستطيع من خلالها كسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجالها، عكس ما يراه الكلاسيك من أن قوة المال هي المحدد الوحيد للتنافسية. غير أن النظرات الاقتصادية الحديثة ركزت على العوامل التالية:

● التعليم والتدريب؛

● التقدم التكنولوجي؛

بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

¹¹²التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 72.

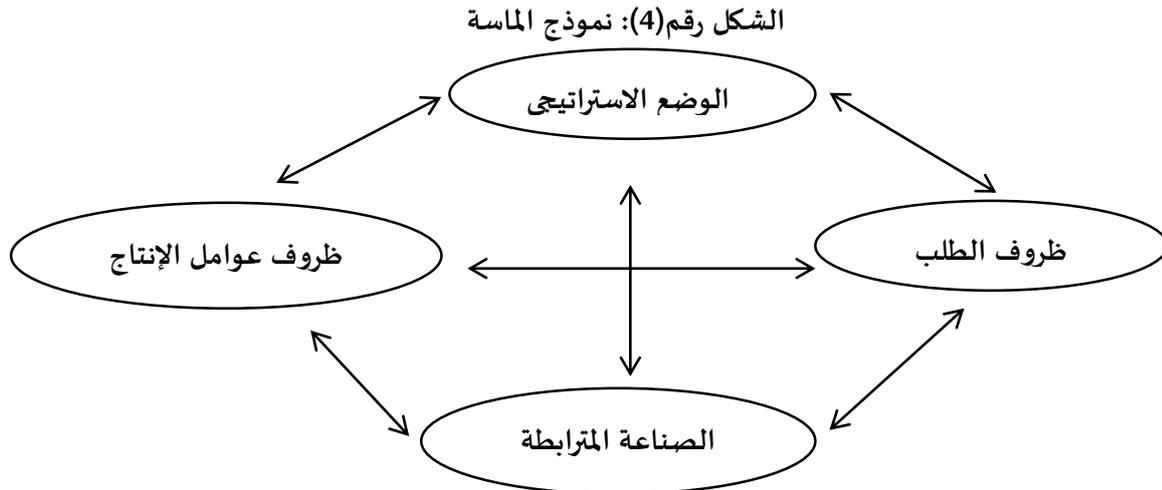
¹¹³ عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- الاستقرار الاقتصادي؛
- الحاكمية الرشيدة؛
- الأنظمة والتشريعات؛
- ظروف الطلب.

كلها عوامل تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية مما ينعكس على منتجات شركاتها.¹¹⁴

بينما وضع الاقتصادي ما يكل بورتري صاحب الميزة التنافسية نموذجا لقياس التنافسية على المستوى الوطني (نموذج الماسة) ويعرف ب "محددات التنافسية" حيث الخاصية الهامة هنا أن نموذج القياس يعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلال تفاعل وتشابك كل المحددات مع بعضها، وعليه فإن دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها تحدد تنافسية نشاط معين بتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث عن الحلول الناجحة للحفاظ على مقدرة النشاط على المنافسة والتغلب على نقاط الضعف أو تجاوزها والشكل التالي بين ذلك:¹¹⁵



المصدر: عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 129

وألية العمل الديناميكي لهذا النموذج كالتالي:

¹¹⁴ عبد الكريم كاي، مرجع سبق ذكره، ص 129_130.

عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 129.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

❖ ظروف عوامل الإنتاج: يرى بورتر أن هذه العوامل تتضمن إضافة آلة عوامل الانتاجية العادية الموارد المختصة المرتبطة بحاجات خاصة للصناعات، خاصة الموارد المعرفية من العلوم والمعارف الخاصة بالسوق، مراكز البحوث ودراسات السوق، إضافة الى البنية التحتية والاتصالات.

ويضيف أن الاعتماد على اليد العاملة أو مصادر المواد الاولية لا تمثل ميزة كبيرة في الصناعات التي تستعمل العلم بصفة كثيفة، وعليه فإن توفير اليد العاملة الرخيصة أو المادة الاولية منخفضة التكلفة تشكل مزايا مهمة دون الاعتماد كلياً كما ترتبط فعالية هذه العوامل بمدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها بمقدار ما تتوفر وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للاقتصاد.

❖ ظروف الطلب: تستطيع المؤسسات والاقتصاديات الوطنية على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيره وأنماطه، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق والتي تشكل ضغطاً علمياً دافعة إياها إلى الإبداع أسرع لتلبيةها، ومنه استخلاص مزايا تنافسية أكثر فعالية وتنظيماً من منافسها الخارجيين خاصة إذا ما ركزت على الجانب النوعي (جودة وتميز منتجاتها) أكثر من الجانب الكمي (الاهتمام بتوفير كميات كبيرة للمستهلكين).¹¹⁶

❖ وضع الصناعات المرتبطة والمساندة: يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، عاملاً مساعداً على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة، حيث أن حصولها على مكونات وتجهيزات جديدة هو في حد ذاته ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة (خصوصاً في مجال الإبداع والتحسينات). وتركز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل والتقارب بين مؤسسات الصناعية المرتبطة، بما يسهل الدوران السريع والفقري للمعلومات، والتبادل المستقر للأفكار والإبداعات والتعاون في مجال التوجيهات التقنية والتكنولوجيا الجديدة.¹¹⁷

❖ الوضع الاستراتيجي والتنافسي: ويؤكد بورتر أن اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، إعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، تلعب كلها دوراً هاماً في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما أن وجود مزاحمين أقوياء في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها وكفاءتها، وسعيها نحو التحسين والتطوير والإبداع للزيادة من إنتاجيتها. وباختصار كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة قوياً كلما ساعد ذلك على استخلاص ميزات تنافسية

هامية تعطي التفوق للمؤسسة على منافسها.¹¹⁸

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

¹¹⁶ عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سبق ذكره، 129_130 .

¹¹⁷ عبد الكريم كاي، مرجع سبق ذكره، ص 131_132 .

¹¹⁸ عبد الكريم كاي، مرجع نفسه، ص 132 .

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

مؤشرات قياس التنافسية الأكثر تداولاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هي أربع مؤشرات أساسية: الربحية، تكلفة الصنع، إنتاجية عوامل الإنتاج، الحصة السوقية.

❖ **مؤشر الربحية:** تعبر الربحية عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق الأرباح حيث أن الربح هو النتيجة المالية لأداء المؤسسة الذي يتحدد بمقارنة الإيرادات بالتكاليف الإجمالية للنشاط، وتشكل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حيث يعمل هذا المؤشر على قياس الفعالية الكلية للإدارة. ويوجد العديد من النسب المالية المعبرة عن ربحية المؤسسة الاقتصادية أهمها: هامش صافي الربح والعائد على الأصول. *

❖ **مؤشر تكلفة الصنع:** تكلفة الصنع أو التكلفة الإنتاجية هي كل الأموال المنفقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أجل إنتاج وحدة واحدة من السلعة أو الخدمة (تسمى أيضاً التكلفة الوحديّة). يقوم مؤشر تكلفة الصنع في قياسه لتنافسية المؤسسة على مبدأ عام مفاده أن المؤسسة الاقتصادية تكون غير تنافسية إذا فاقت تكلفتها الوحديّة متوسط سعر المنافسة في السوق الذي تنشط فيه. وهي الوضعية التي قد تنجم في حالة عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها أو ضعف إنتاجها الكلية أو ارتفاع تكلفة حصولها على عوامل الإنتاج وعكس ذلك تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكلفة تصنيعها أقل من متوسط تكلفة الصنع للصناعة ككل، وتكون أكثر تنافسية إذا كانت أقل من تكلفة الصنع لكل المنافسين في قطاع النشاط.¹¹⁹

❖ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، إلا أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.¹²⁰

❖ **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء واضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. تعتبر الحصة السوقية مؤشراً معبراً عن التكلفة أو الربح معاً حيث كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة الاقتصادية

عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، 2018، من ص 84 ص 87. * هامش صافي الربح: يعبر عن مقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات، وأعلى قيمة لهذه النسبة تشير إلى المؤسسة الأكثر ربحية داخل القطاع الصناعي. * العائد على الأصول: فهو يقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح حيث يقارن بين مدى صافي الربح ومجموع الأصول المستخدمة لتحقيقه، يستخدم في مقارنة أداء المؤسسة مع الشركات الناشطة¹¹⁹ في القطاعات المماثلة لمعرفة حجم الأرباح الناتجة عن استثمار الأصول.

¹²⁰ بويعة عيد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 74_75.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

متدنية بالقياس مع تكاليف منافسيها كلما استطاعت توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها، هذا بافتراض أن المؤسسة تستطيع بيع منتجاتها بالسعر المتوسط للسوق أو بأقل من منافسيها.¹²¹

المطلب الرابع: أنواع التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس

الفرع الأول: أنواع التنافسية

للتنافسية عدة أنواع نذكر منها:

1: التنافسية على مستوى الأعمال: هناك نوعين من المنافسة فما يتعلق بمجال الأعمال:¹²²

أ: المنافسة المباشرة: هي منافسة قائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف منافسة محدودة وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

ب: المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد بأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وقل تكلفة ممكنة.

2: موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة في مجال السلع والخدمات؛
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.¹²³

3: تنافسية السوق: هذا التعريف يركز على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية، ونأخذ مثال عن ذلك سوق هواتف النقال (الاتصالات) في الجزائر أين يوجد ثلاثة متعاملين، إذ يمكن تقويم وترتيب أداء المتعاملين من خلال مجال التغطية جودة الصوت، الخدمات المرافقة للاتصال...إلخ.¹²⁴

الفرع الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

¹²¹ مرجع نفسه، ص 75.

¹²² عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

¹²³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 141_142.

¹²⁴ عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تركز الاستراتيجيات العامة للتنافس على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة معينة داخل صناعة معينة، أو في قطاع محدد من قطاعات السوق الذي تقوم المؤسسة بخدمته.

حيث تثير الاستراتيجيات التنافسية التساؤلات التالية:¹²⁵

- كيف يجب على المؤسسة أن تتنافس في الصناعة؟
- هل يجب أن ننافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة (وبالتالي سعر اقل لمنتجاتنا)؟
- أم ننافس على أساس التميز في منتجاتنا مثل الجودة وخدمة العملاء؟
- هل يجب أن ننافس على أساس الند للند Head to Head مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية؟ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضمونا ومربحا؟

وفي هذا الصدد اقترح ثلاث استراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين وهم: استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

أولاً: استراتيجية التكلفة المنخفضة: تهدف هذه الاستراتيجية على تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر، النسب المرتفعة للاستغلال الطاقة، استغلال عنصر الزمن في حالة (ميزة المتحرك الأول في السوق) بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة. ومن اهتماماتها:

- اهتمام الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلع بسعر أرخص؛
- اهتمام السوق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية/ قيمة مرتفعة؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحى الخبرة: أسعار أقل، الحجم وحصة السوق، تكاليف أقل نظراً لأثر منحى الخبرة؛
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل؛
- سمعة في السلع المتوسطة والرخصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛
- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.¹²⁶

¹²⁵ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 144.

¹²⁶ نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، بدون طبعة، 2007، ص 166_167.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: التمييز: تعمل هذه الاستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد.

وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة منخفضة، وتكون المؤسسة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل نتيجة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسها.¹²⁷

مجالات التمييز:¹²⁸

وفي استراتيجية التمييز تسعى المؤسسة للتخلي بأداء فائق (متميز عن منافسها) في مجال هام من وجهة نظر الزبون، فتجهد لتكون رائدة في بعض المجالات التالية:

- التكنولوجيا المستخدمة: من حيث التجهيزات واللون والتركيب المادي؛
- السمات والخصائص المميزة: والتي تضيف بصمة خاصة لأداء المنتج؛
- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة: وهو ما يتجسد في درجة تماثل المنتج واستيفائها للمواصفات المحددة؛
- مصداقية المنتج: كمقياس لدرجة جودة الأداء الوظيفي دون عيوب أو أخطاء أو اعطال للمنتج (أو بحد أدنى من العطل) خلال مدة محددة، حيث يثق الزبون في مصداقية المنتج ويعتمد عليه؛
- الطول النسبي لمدة الاستخدام: كمقياس لمدة الاستخدام المتوقعة للمنتج في ظروف تشغيل طبيعية أو مجهد؛
- سهولة الإصلاح: كمقياس لسهولة ضبط أو إصلاح منتج عند فشله أو تعطله؛
- الشكل: كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج للزبون.

ثالثاً: التركيز: تعمل هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف كل جهود المؤسسة في هذا الجزء من السوق والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة.¹²⁹

وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:¹³⁰

¹²⁷ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص 163-164.

¹²⁸ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، ص

27 ص 29.

¹²⁹ عز الدين علي عسوس، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

¹³⁰ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- التركيز مع خفض التكلفة Costa Focus: هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الاعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- التركيز مع التمييز Differentiation Focus: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية المؤسسة أو وحدة الاعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف.

الجدول رقم (5): ملخص الاستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطرها	متطلبات استخدامها	اهتماماتها	الاستراتيجية
<p>قصر عمر هذه الاستراتيجية بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقيد من جانب المنافسين؛ • التغير التكنولوجي؛ • عوامل أخرى كتهور الريادة في التكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي مستمر وإمكانية توفير رأس المال؛ • مهارات هندسية/فنية؛ • تصميم منتجات على النحو الذي يسهل عليه التصنيع؛ • رقابة شديدة على التكلفة؛ • نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة؛ • تقارير رقابة دورية وتفصيلية؛ • حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق. 	<ul style="list-style-type: none"> • تجتهد المؤسسة في خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع وغيرها وبالتالي خفض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛ • يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام فعال في هندسة الإنتاج والشراء والتوزيع المادي؛ • لا تحتاج هذه الاستراتيجية إلى معارف تسويقية عالية. 	التكلفة المنخفضة
<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقليد من جانب المنافسين؛ • أساليب التمييز 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات ومهارات تسويقية عالية؛ • مواصفات في المنتجات متميزة؛ • الابتكار والتطوير؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • متميزة بالمقارنة بالمنافسين، وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي 	

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

<p>تصبح أقل أهمية للمشتريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات عالية في مجال البحوث؛ ● شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة والتكنولوجية؛ ● قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء؛ ● تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق؛ ● جذب عمالة ذات مهارات عالية، ومبدعة. 	<p>تحقيق معدلات عالية؛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يفضل المشترون غالبا علامات المنتجات المتميزة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة مقارنة مع المنافسين نتيجة الولاء للماركة؛ ● يجب أن يتوفر للمؤسسة نظام فعال للبحث والتطوير والرقابة على الجودة والعناية بالعملاء. 	<p>التميز</p>
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛ ● دخول المنافسون الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تركيز المؤسسة على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل؛ ● تعمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقلن او منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين. 	<p>التركيز</p>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، من ص 150 إلى ص 152.

المبحث الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق التنافسية

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، التي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وهو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

المطلب الأول: بناء التنافسية في المؤسسة من خلال خصائص الكفاءات

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية:¹³¹

- **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفق في الموارد الأخرى.
- **خاصية الندرة:** إن خاصية القيمة للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية.
- **إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات استراتيجية.**
- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.
- **إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميز.**
- **خاصية التنظيم:** يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة شلف 2012.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ويكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المرء البشرية لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصوير والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير.

المطلب الثاني: تحقيق الربحية وخلق القيمة في المؤسسة من خلال تنمية الكفاءات

فرع أول: الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة.

تسعى المؤسسة على تحقيق ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، أي تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:

(1) مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة:

يقصد ببيئة الصناعة بعامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وتعتبر من العوامل المحددة، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير المؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من موارد المؤسسة وتستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية "عوائد بسبب قوة السوق" كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد حيث تحقيق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

(2) مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا، التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعليه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناءً على استراتيجية تنافس مبنية على الموارد الاستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على مستوى التنافسي في المدى الطويل.¹³²

فرع الثاني: مساهمة الكفاءات في خلق القيمة

يكون ذلك من خلال الاعتماد على أحد الأساليب التالية:

¹³² أحمد بلالي، مداخلة بعنوان: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة الجزائر، 2005، ص 134-135.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

1. سلسلة القيمة: تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M.porter" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة والتي تسمح بفهم تأثيرها على تكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة.
2. تحليل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات الصعبة التقلد من قبل المؤسسات المنافسة تساهم في خلق القيمة بدون تغيير الوضعية فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة لعملائها ستتلاشى وهناك 3 طرق أساسية لتحليل وهي:

_السبب المهم

_الترابط الزمني

_المحافظة الدائمة

ومنه يمكن القول إن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.¹³³

المطلب الثالث: دور استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تكوين التأثير التنافسي

إن التكوين له دور مهم وحيوي في تطوير المورد البشري في المؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المعلومات والمهارات المطلوبة في تأدية المهام، وتطويرها من خلال تحقيق التنمية.

الفرع الأول: أولا: التطورات الحالية للاستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

لقد شهد مجال الاستراتيجية والكفاءات جملة تغييرات جذرية سواء في التطبيقات أو في الروى والاعتقادات. والتي ما هي إلا انعكاسات لبعض الظروف التي يمر بها العالم أهمها، العولمة، والتي نذكر منها:

- تسارع وتيرة العمل حيث أصبح الرهان يدور حول الساعة وامتد التغيير يشمل الاستراتيجية في حد ذاتها حيث أصبحت هذه الأخيرة تتغير بوتيرة متسارعة بعدما كانت تركز على الذي العوامل وعدم المرونة وذلك نتيجة الاحتياجات الجديدة والمتسارعة للعملاء وتسارع النشاطات المنافسين.
- في مجال الميزة التنافسية شهد تغييرا في التركيز على عوامل خلق القيمة.

الداوي شيخ، بلمادي سهام، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 10_9 مارس، 2004، ص2.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- من بين الاستراتيجيات التي تسهل على المؤسسة وعلى الإدارة وتسويقها بسهولة مثل استراتيجية التحالف مما حققت تغييرا جذريا على ثقافة الاعتماد على تطبيق السعر المرتفع واعتباره أداة للربح إلى اعتماد أسعار منخفضة نتيجة اعتماد إدارة احترافية تكاملية

أما فيما يخص التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال فهذه الأخيرة وبعبارة كانت تشكل عنصرا لا غنى عنه في اعتبارات الاستراتيجية فقد تم ربط الاستراتيجيات بأهداف كل من البحث عن المرد ودية العظمى زيادة الإنتاجية بناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين و ثم الانتقال من فكرة الاعتقاد فضل الاستراتيجية عن كل من المؤسسة الإدارة إلى الاعتقاد الجازم بضرورة التلاحم والتكامل بين هذه المتغيرات الثلاثة.¹³⁴

الفرع الثاني: تحليل القيمة الاستراتيجية للكفاءات

نركز في هذا الفرع على الاستراتيجيات التي يجب توفرها المؤسسة لضمان تحقق تنافسية مستدامة.

1_ ميزة التكلفة الدنيا:

لكي تنجح المؤسسة في تحقيق هذه الميزة التنافسية لا بد من لأخذ في الاعتبار بعض العوامل.

1.1 في مجال الكفاءات والموارد: تتطلب:

_ استثمارات كبيرة: نظرا لان هذه الاستراتيجية تجبر المؤسسة على الاستثمار في الكمية بشكل كبير.

_ هندسة وفعالية تقنية: وذلك لضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية.

_ الاتجاه نحو البساطة التقنية: ويتعلق الأمر بتصميم المنتجات وطرق الانتاج بشكل يحقق التحكم في التكاليف.

_ فعالية كبرى لليد العاملة: وهو شرط ضروري للتحكم في التكلفة ويعتبر المحور في ذلك.

_ أنظمة توزيع مكيفة: ويعني ذلك أن تكون أنظمة التوزيع تستهلك تكاليف دنيا.

2.1 مجال التنظيم: يتطلب مراقبة التسيير وذلك لضمان سير جيد لإدارة الموارد ضمن وجود نوع من التكامل والتلاحم بين الخيار والنفقات ونتائج تحليل الجيد للقيمة.

2_ ميزة التمايز:

-الحدس والابتكار: ويكون ذلك بالمحاولات الابتكار الدائم والمتواصل لتلبية تطلعات العملاء وبشكل فاعل وميزة البعض بأنه العملي المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد.

-تكنولوجيا المنتج: وذلك يكون باقتناء تكنولوجيا سواء عن طريق استيرادها من الخارج أو العمل على تطويرها محليا عن طريق تشجيع الكفاءات ونمية القدرات التقنية لديهم

3_ الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة

¹³⁴ Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT**, 6ème édition, éditions d'organisation paris, France, 2006, P 140_144.

الفصل الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية

ونعني بذلك مجموعة الأفراد داخل المؤسسة والذين يتميزون بالقدرة على تصميم وتنفيذ استراتيجية التمايز، وهنا تكمن المسؤولية على عائق المؤسسة فهي مطالبة بجذب هؤلاء الأفراد وضمهم إليها وكذا تشجيع روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى هؤلاء.¹³⁵

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي الإداري، وتصنيفاتها حسب المعايير القانونية، معيار الحجم ومعيار الاقتصادي، وكذلك أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، بالإضافة إلى وظائفها الإدارية، الإنتاج، التسويق، والمالية لمعرفة مدى تأثير عملية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يمثل القيمة المميزة التي تقدمها المؤسسة للعملاء مقارنة بالمنافسين، وعرضنا أهم المصادر التي تقوم عليها الميزة التنافسية وأسبابها وأهميتها وكذلك محدداتها ومؤشرات قياسها وأنواع التنافسية كما تطرقنا منها إلى التأثير التنافسي لاستراتيجية تنمية الكفاءات وتحقيق التنافسية من خلال الكفاءات.

¹³⁵ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر

تنمية الكفاءات في تحسين من

تنافسية المؤسسة الاقتصادية

بمطاحن مرمورة _قائمة_

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسينها من خلال تنمية الكفاءات، وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين والإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة، نحاول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة تطبيقية، نسعى من خلالها إلى التعرف على تأثير تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فتناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإعداد المنهجي للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فتم فيه عرض وتحليل المتغيرات لمحاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة -قائمة-

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مطاحن مرمورة)

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن مرمورة بوحديتها الإنتاجيتين (مطاحن هيليوبوليس، مطاحن بوشقوف)، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها وهيكلتها التنظيمي، والمنتجات التي يقوم بإنتاجها، وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة مطاحن مرمورة

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

انبتق مجمع رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سيمباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتبيكت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، إنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب النخالة. ونذكر من هذه الشركات ما يلي:

- مطاحن الليطورال (سكيدة)؛
- مطاحن بن هارون (ميلة)؛
- المطاحن الكبرى للعينات (تبسة)؛
- مطاحن مرمورة (قالمة).

هذه الأخيرة نشأت في 24 ديسمبر 1997، والتي نتجت عن الإجراءات التي قام بها مجمع السميد بقسنطينة، والمتمثلة

في تقسيم وحدتها في نهاية سنة 1997، حيث تضم وحدتين للإنتاج هما:

- مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم؛
- مطاحن هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تعريف مؤسسة مطاحن مرمورة -بوشقوف-

سنقوم بتعريف مؤسسة وحدة مطاحن مرمورة ببوشقوف (المؤسسة محل الدراسة)، حسب أربعة عناصر: الموقع الجغرافي، رأس مالها كالاتي:

- موقعها: تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية ببوشقوف على حافة واد سيوس ببوشقوف -دائرة بوشقوف-ولاية قالمة، استعملت كمقر لوحدة طحن الحبوب وأثناء الاستقلال أمت وأصبحت تابعة للشركة الوطنية للسميد ومشتقاته-الجزائر SN SEMPAC وبعد إنشاء المديرية الجهوية سنة 1982 أصبحت تابعة ل: ERIAD CONSTANTINE وفي مارس 1997 أصبحت تابعة للمؤسسة الفرعية لمطاحن مرمورة -قالمة-.
- رأس مالها: مطاحن مرمورة ببوشقوف هي شركة مساهمة ذات مال اجتماعي يقدر ب 140000000 دينار جزائري.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

- اليد العاملة: تبلغ اليد العاملة 165 وذلك حسب إحصائيات 2021.

ثانياً؛ تعريف مؤسسة مطاحن مرمورة _هيليوبوليس_.

سنقوم بتعريف مؤسسة وحدة مطاحن مرمورة هيليوبوليس (المؤسسة محل الدراسة)، حسب أربعة عناصر: الموقع

الجغرافي، رأس مالها، اليد العاملة، النشاط ومجال العمل. كالآتي:

- موقعها: تقع وحدة مطاحن مرمورة هيليوبوليس في الجهة الشرقية، وبالضبط ببلدية هيليوبوليس، بن بروق

حسين على الطريق الوطني رقم 21 تتبرع الوحدة على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة، ورشة الصيانة، وورشة الإنتاج، مركز التخزين...إلخ.

- رأس مالها: مطاحن مرمورة هيليوبوليس هي شركة مساهمة ذات مال اجتماعي يقدر بـ 135000000 دينار جزائري.

- اليد العاملة: تبلغ اليد العاملة 152 وذلك حسب إحصائيات 2021، موزعة حسب المهنة كما يلي:

الجدول (06): توزيع اليد العاملة حسب الفئة المهنية

النسبة %	العدد	الفئة المهنية
0.66%	01	إطار مسير
5.92%	09	إطار سامي
9.21%	14	إطار متوسط
28.29%	43	المهرة
55.92%	85	التنفيذ
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول الموالي توزيع اليد العاملة حسب مجال النشاط:

الجدول (07): توزيع اليد العاملة حسب مجال النشاط

النسبة %	العدد	النشاط
55.92%	85	الإنتاج
17.11%	26	الدعم التقني
26.97%	41	الإدارة
100%	152	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على وثائق المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

النشاط ومجال العمل: نشاط الوحدة يقتصر على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك باستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة على الزوال (النخالة) والتي تعتبر كفضلات مباعة. أما مجال نشاطها فهو وطني، ولكن حالياً يقتصر في الغالب على الولايات: قلمة وسوق أهراس.

المطلب الثاني: المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة والأهداف المسطرة الفرع الأول: المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة

كل مؤسسة إنتاجية تتعامل مع نوعين من المؤسسات، ويتمثل النوع الأول في الموردين والذين تتعامل معهم المؤسسة بهدف الحصول على المواد الأولية ومختلف التجهيزات التي تحتاجها في نشاطها، أما النوع الثاني فيتمثل في العملاء حيث تتعامل معهم بغرض توزيع منتجاتها، وتتعامل مؤسسة مطاحن مرمورة مع المؤسسات التالية:

- الموردون: تعتبر التعاونية الفلاحية الأساسي للمادة الأولية هي القمح الصلب. أما الموردون الآخرون فهم: المؤسسة الخاصة للحبوب الجافة بقلمة هي المورد لمواد التغليف بعنابة، الموردون المختصون في بيع قطع الغيار المتعلقة بالوحدات الإنتاجية، والموردون في الأدوات واللوازم.
- العملاء: تجار الجملة، المستهلكين، مركز البيع بقلمة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تهدف مؤسسة مطاحن مرمورة كغيرها من المؤسسات الأخرى إلى تحقيق العديد من الأهداف وأفاق مستقبلية أهمها:

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج؛
- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها وإتباع سياسية توزيع مناسبة؛
- التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الاهتمام بالتسويق؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية بالمؤسسة وإعادة التركيز على المهام الرئيسية؛
- استثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل من الاحتياجات المالية؛
- المحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- محاولة كسب رضا الزبائن وكسب ولائهم بأقل تكلفة وجودة عالية؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

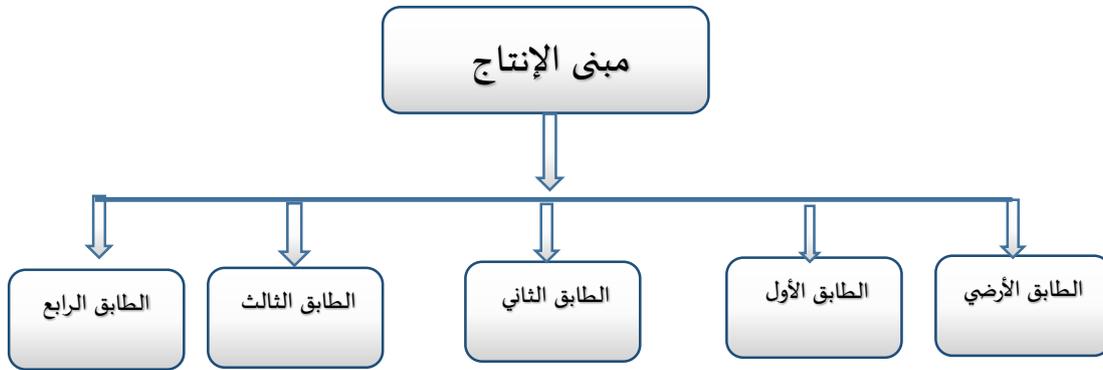
المطلب الثالث: الإطار والهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: الإطار والهيكل التنظيمي للوحدة _ بوشقوف _

تتكون وحدة مطاحن مرمورة بوشقوف من الأقسام التالية:

1. مبنى الإنتاج: وهو عبارة عن بناية تتكون من خمسة (05) مستويات أي طابق أرضي وأربعة طوابق علوية، تبلغ مساحته الإجمالية (1608.57 م²). وهي مفصلة كما يلي:

الشكل (5): تقسيم مبنى الإنتاج



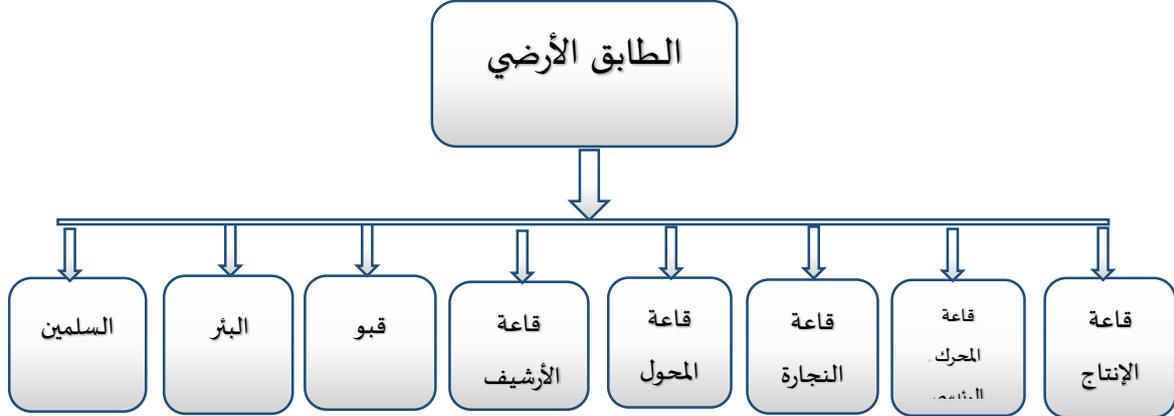
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ-الطابق الأرضي: ويحتوي على:

قاعة الإنتاج، قاعة المحرك الرئيسي، قاعة النجارة، قاعة المحول، قاعة الأرشيف، قبو، البئر وسلمين واحد داخلي والآخر خارجي يتصلان بالطابق الأول، المساحة المبنية الإجمالية تقدر ب(608.39م²).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

الشكل (6): تقسيم الطابق الأرضي لمبنى الإنتاج

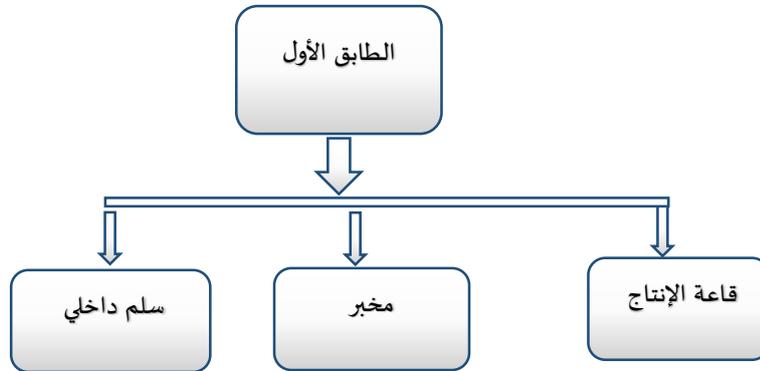


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ب-الطابق الأول: ويحتوي على قاعة الإنتاج، مخبرو سلم داخلي يصله بالطابق الثاني. المساحة المبنية تقدر ب

(266.34 م²).

الشكل (7): تقسيم الطابق الأول لمبنى الإنتاج

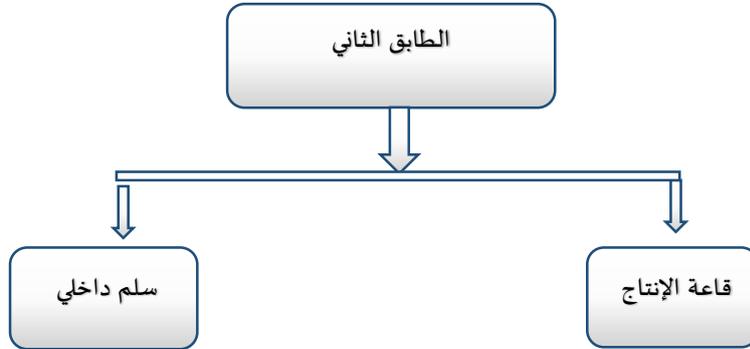


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ج-الطابق الثاني: يحتوي على قاعة الإنتاج وسلم داخلي يصله بالطابق الثالث، المساحة المبنية تقدر ب (240.07 م²).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الشكل(8): تقسيم الطابق الثاني لمبنى الإنتاج



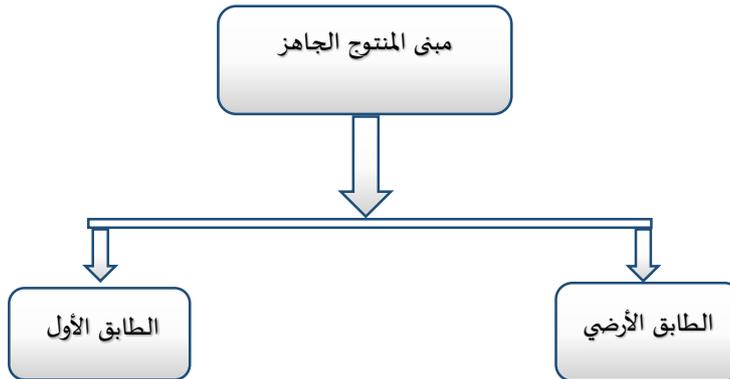
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

د-الطابق الثالث: يحتوي على قاعة الإنتاج وسلم داخلي يصله بالطابق الرابع. بمساحة مبنية تقدر ب (240.07م²). نفس التمثيل السابق.

هـ-الطابق الرابع: يحتوي على قاعة إنتاج تبلغ مساحته المبنية (253.70م²).

2. مبنى المنتج الجاهز: يتكون من مستويين (02) أي طابق أرضي وطابق أول، تبلغ مساحته الإجمالية ب (2126.78م²).

الشكل (09): تقسيم مبنى المنتج الجاهز

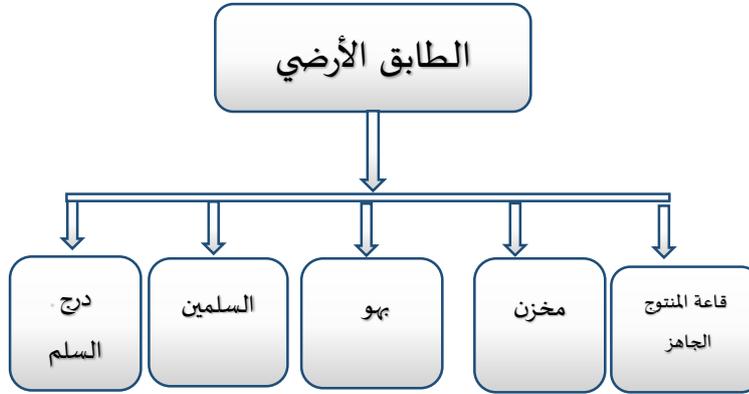


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ-الطابق الأرضي: يتكون من قاعة للمنتج الجاهز، مخزن، بهو، سلمين خارجيين يتصلان بالطابق الأول ودرج السلم. بمساحة مبنية تقدر ب (1151.58م²).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

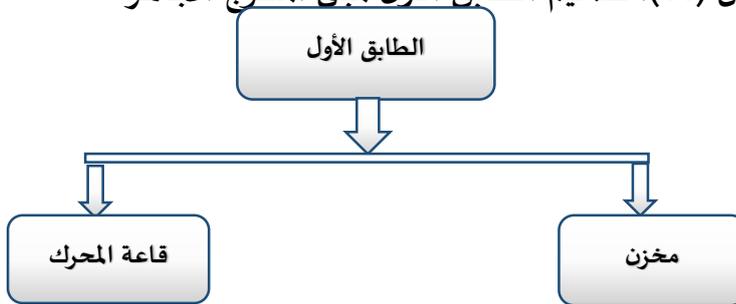
شكل (10): تقسيم الطابق الأرضي لمبنى المنتج الجاهز



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ب-الطابق الأول: يتكون من مخزن قاعة والمحرك بمساحة مبنية تقدر ب (20.975م²).

شكل (11): تقسيم الطابق الأول لمبنى المنتج الجاهز

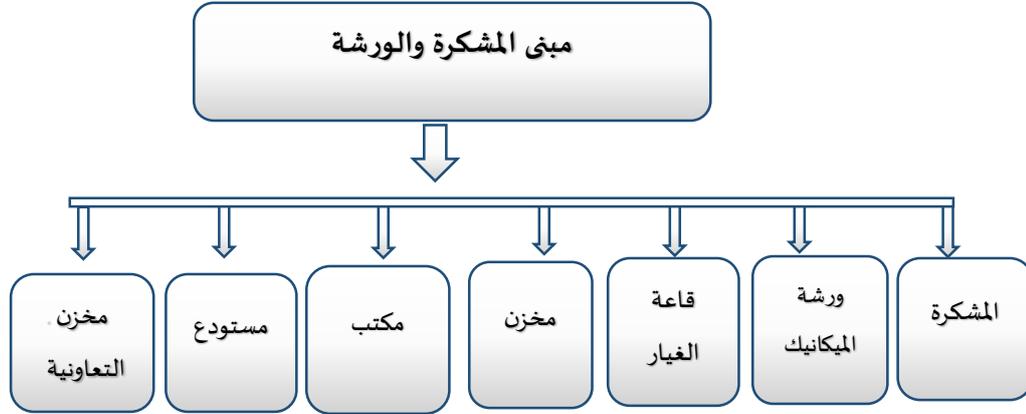


المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

3. مبنى المشكرة و الورشة: يتكون من مشكرة، ورشة الميكانيك، مخزن لقطع الغيار، غرف، مكتب، مستودع ومخزن التعاونية بمساحة مبنية تقدر ب (32.549م²).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

شكل (12): تقسيم مبنى المشكرة والورشة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

4. مبنى مستعمل كحمام ومرحاض: تقدر مساحته ب (42.54م²).

5. حوض: وهو مستعمل لتخزين المياه تقدر مساحته ب (36.96 م²).

والمساحة الإجمالية المبنية المجموع البنائيات التي يتكون منها المركب في الفقرات السابقة تقدر ب (4363.63 م²)، ومجموع الأرضية المشيد عليها تلك العقارات وملحقاتها والبالغ مساحتها (11753 م²) وتتبع الحصص التالية:

- الحصة رقم 171 بمساحة تقدر ب 1191 م².
- الحصة رقم 172 بمساحة تقدر ب 3563 م².
- الحصة رقم 173 بمساحة تقدر ب 3803 م².
- احتياطي محطة بوشقوف بمساحة تقدر ب 3196 م².

والكل محدد كما يلي:

- الجهة الأول: الحصة رقم 174 وفائض احتياطي محطة بوشقوف.
- الجهة الثانية: واد سيبوس.
- الجهة الثالثة: فائض الحصة رقم 171 وفائض احتياطي محطة بوشقوف.
- الجهة الرابعة: فائض احتياطي محطة بوشقوف.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

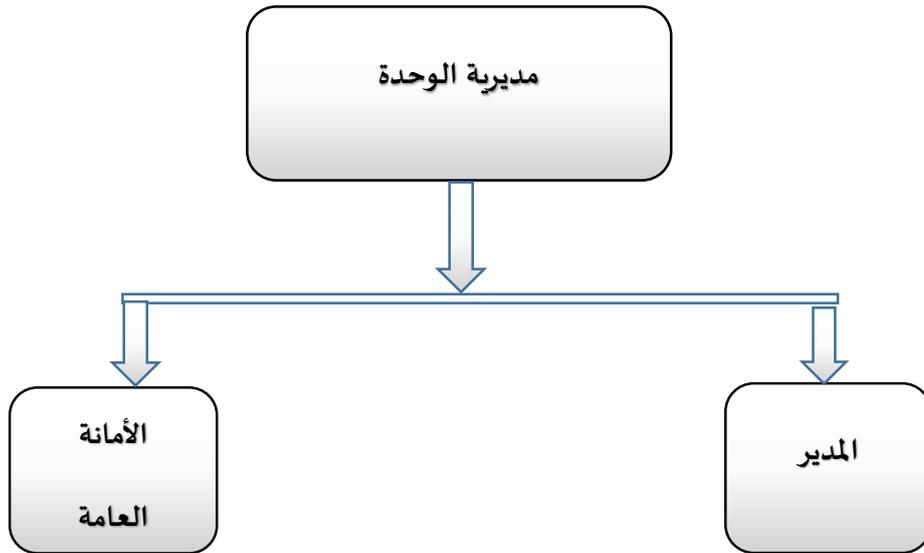
الفرع الثاني: الإطار والهيكل التنظيمي للوحدة _ هيليوبوليس _

تضم وحدة مطاحن مرمورة هيليوبوليس الأقسام الأساسية التالية:

1.مديرية الوحدة: وتشمل ما يلي:

- المدير: الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، حيث يقوم بمتابعة سير عمل الوحدة يوميا، وكذا وضع القرارات ومراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
- الأمانة العامة: وهي الرابطة بين العملاء وأصحاب المصالح الأخرى والمدير، وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيع له وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الاتصالات.

شكل(13): تقسيم مديرية الوحدة



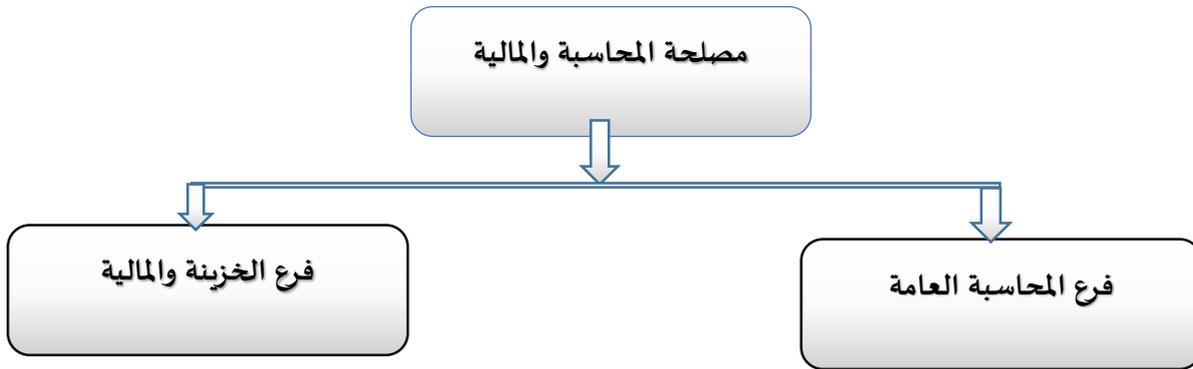
المصدر: من إعداد الطالبتان.

- 2.مصلحة المستخدمين: وتهتم بشؤون الموارد البشرية، كما تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعاملين.
- 3.مصلحة الوقاية والأمن: هدفها الحفاظ على موجودات المؤسسة من الضياع، والبنية الكاملة، بالإضافة إلى توفير الحماية للعاملين.
- 4.مصلحة التجارة: تلعب هذه المصلحة دورا رئيسا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج.
5. مصلحة المحاسبة المالية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وتنقسم إلى فرعين:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

- فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.
- فرع الخزينة والمالية: تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في اليومية.

الشكل(14): تقسيم مصلحة المحاسبة والمالية



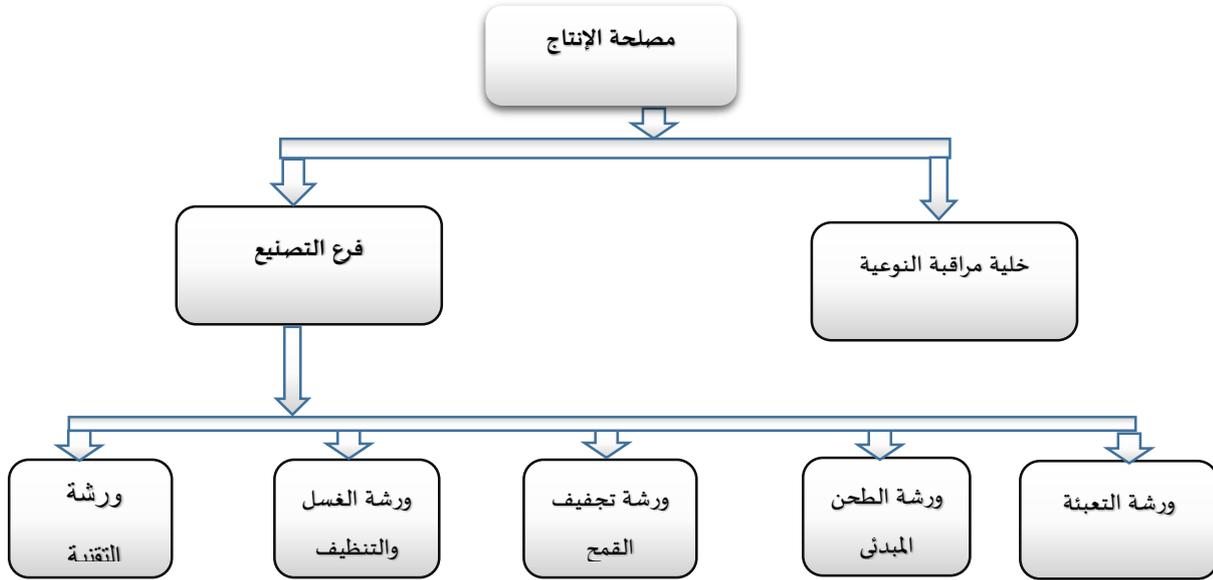
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

6. مصلحة النقل: تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

7. مصلحة الإنتاج: تقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى المخازن ثم نقلها إلى الإنتاج، إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتوجا تاما.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة
الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الشكل (15): تقسيم مصلحة الإنتاج

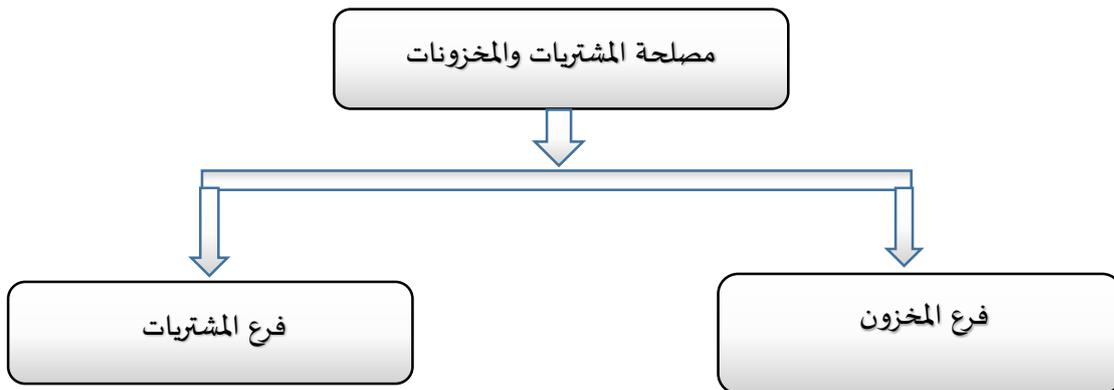


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

8. مصلحة الصيانة:

9. مصلحة المشتريات والمخزونات: ويشرف عليها كل من رئيس المصلحة ورئيس فرع المشتريات وفرع المخزونات.

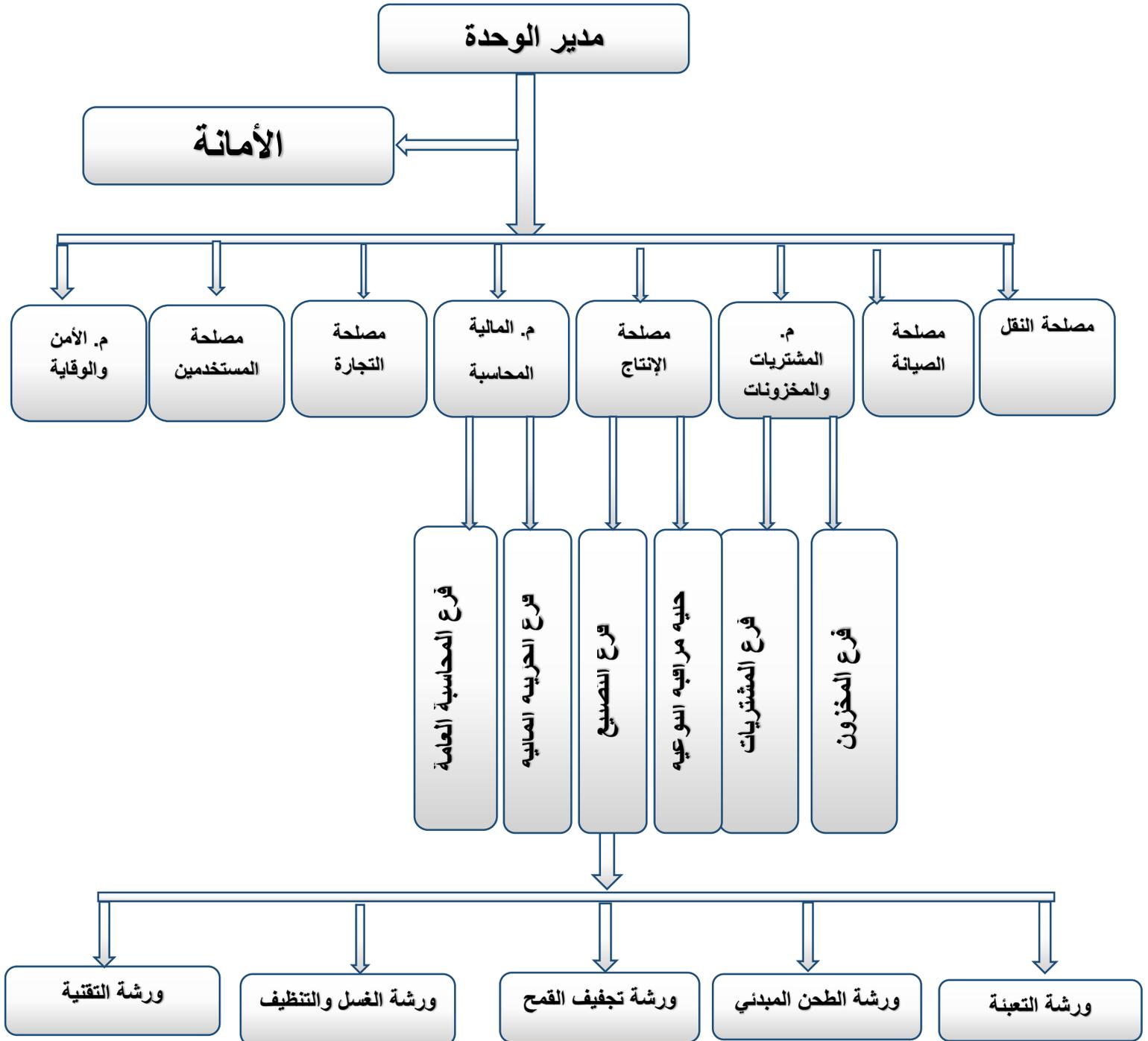
شكل (16): تقسيم مصلحة المشتريات والمخزونات



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة
الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

شكل (17): الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن مرمورة-هيليوبوليس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

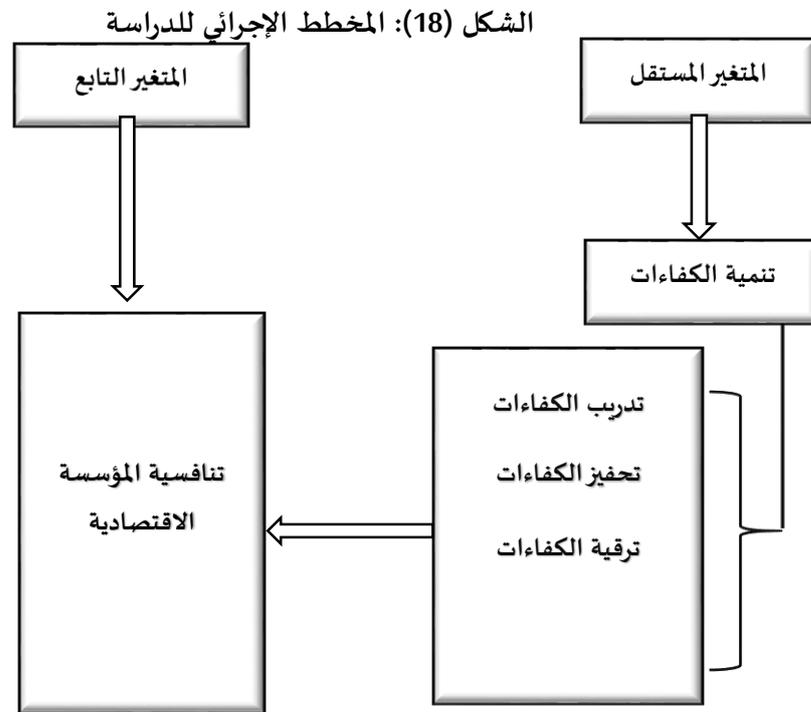
المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نموذج والإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا مجالاتها المحددة زمنياً، مكانياً وبشرياً، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفرع الأول: نموذج الدراسة

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم(19) ليوضح أبعادها ولتحقيق أهدافها وتوجيهاتها الأساسية، كما أن النموذج يوضح علاقات ارتباط والتأثير لأثبتات أي نفي فرضيات الدراسة، بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة الاقتصادية)، علماً أن المتغير الأول يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، كما أنها تفترض وجود تأثير مباشر لمتغير تنمية الكفاءات من خلال المتغيرات الفرعية على المتغير التابع والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الجدول (08): متغيرات الدراسة

الأبعاد		المتغير الرئيسي	المتغيرات
تدريب الكفاءات	01	تنمية الكفاءات	المتغير المستقل
تحفيز الكفاءات	02		
ترقية الكفاءات	03		
تحسين تنافسية المؤسسة		التنافسية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مطاحن مرمورة قائمة (بوشوقف، هيليبوليس)، والذين عددهم 317 عامل، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد حصرنا دراستنا على 20% من مجتمع الدراسة والذين يبلغ عددهم 60 عامل تعدد وظائفهم (عون أمن، سائق، إداريون...).

ونظرا لقيود الوقت والتكلفة، وأخذا بعين الاعتبار ما يحتويه الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01) وعدم تواجد العمال في وقت محدد حسب مختلف مجالاتهم، فقد قمنا بتوزيع 100 استبيان، حيث تم استرداد 80. والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

الجدول(09): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

مطاحن مرمورة		البيان
النسبة%	العدد	
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة
20%	20	الاستثمارات غير المسترجعة
20%	20	عدد الاستثمارات الملغاة
60%	60	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مجالات الدراسة الميدانية

تتمثل مجالات الدراسة الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة، وتنقسم إلى ثلاثة متغيرات تتمثل في: المجال

الزمني، المجال المكاني والمجال البشري.

أولاً: المجال الزمني

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2021م، تم خلالها إعداد أداة الدراسة المتمثلة في

الاستمارة، تحكيمها، توزيعها، معالجتها وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

ثانياً: المجال المكاني

اقتصرت الدراسة على مطاحن مرمورة بقائمة بوحدتها (بوشقوف وهيليوبوليس)، وكان مجتمع الدراسة مكون من

(إداريون، عون أمن، سائقون ...).

ثالثاً: المجال البشري

أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الموارد البشرية العاملة بمطاحن مرمورة قائمة تم سحبها بطريقة عشوائية. وقد

وزعنا الاستمارة على جزء من أفراد الموارد البشرية العاملة بالمطاحن، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة، حيث

تم استرجاع (80) منها، بعد استبعاد (20) استمارة غير صالحة للمعالجة الإحصائية للأسباب التالية:

08- إشارات لم يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة (تكتم عن المعلومات).

08- إشارات أجابوا جزئياً عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

04- إشارات أجابوا عن الأسئلة كلها ولم يملئوا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية.

بقي العدد الصافي (60) استمارة جاهزة للمعالجة وهو حجم العينة المدروسة، أي نسبة استجابة قدرت ب (60%).

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات

أولاً: مصادر البيانات

تم الحصول على بيانات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية كانت كما يلي:

1: مصادر البيانات الأولية:

وتمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان ومن ثم توزيعه على عينة للدراسة، وذلك لدراسة بعض المفردات البحث

وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss

وهو اختصار ل (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والذي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة نذكر منها ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: الخصائص الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابة أفراد العينة اتجاه عبارات الدراسة.
 - معامل ألفا كرون نباخ: لقياس ثبات الاستبيان، من خلال اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
 - معامل الارتباط سيرمان براون ومعامل غاتمان: لقياس صدق أداة الدراسة.
 - اختبار كلومغروفسمرنوف: لاختبار التوزيع الطبيعي بمحاور الدراسة.
 - استخدام اختبار ستودنت: لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.
 - اختبار معامل الارتباط سيرمان: لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - تحليل التباين الأحادي (One-wayanova): لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا لمتغيرات الديموغرافية. وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج ب 0.05 أي (5%)، والذي عنده ترفض أو تقبل الفرضية الصفرية، حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.
- 2: مصادر البيانات الثانوية:

وذلك عن طريق البحث في الكتب والمذكرات والمنشورات والدراسات السابقة والبحوث التي لها علاقة بموضوع محل الدراسة، والتي ساعدت في إنجاز مراحلها.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية هو توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية، بالإضافة إلى التعرف على أسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت، وتحديث في مجال البحث.

ثانيا: الاستبيان

- تم الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الاستبيان من الجانب النظري، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لأعداده ما يلي:
- * إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جميع المعلومات؛
 - * عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛
 - * تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف؛
 - * عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قانونا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
 - * عرض الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

تصميم الاستبيان:

عند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة من أجل تسهيل الإجابة عنها وسهولة تحليلها.

وقد تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والديموغرافية وتضمن العناصر التالية: الجنس، العمر المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والاقدمية.

القسم الثاني: ويتضمن محاور الاستمارة ويشمل ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: تطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات، وكان الهدف من هذا المحور قياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق تنمية الكفاءات.

المحور الثاني: تهتم المؤسسة بتحسين تنافسياتها، وكان الهدف من هذا المحور قياس مدى اهتمام المؤسسة بتحسين تنافسياتها

المحور الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة، وهدف هذا المحور لقياس مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (10): محاور الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية		المتغيرات الرئيسية	التسلسل	
05	الجنس، العمر، المستوى الدراسي....		معلومات شخصية حول العينة	القسم الأول	
09	03	تدريب الكفاءات	تنمية الكفاءات	المحور الأول	القسم الثاني
	03	تحفيز الكفاءات			
	03	ترقية الكفاءات			
12	تنافسية المؤسسة الاقتصادية		التنافسية	المحور الثاني	
12	تحسين التنافسية المؤسسة من خلال تنمية الكفاءات		تحسين التنافسية المؤسسة من خلال تنمية الكفاءات	المحور الثالث	
38	المجموع				

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

وقد تم تفريغها الاستبيان وفق مقياس "ليكارت الخماسي" المعتمد إحصائياً لقياس استجابات المبحثن لعبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): درجات مقياس لكارث الخماسي

الاستجابة	معرض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معارف سابقة.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح). وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12): الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
1	01 – 1.80	معارض بشدة
2	1.81 – 2.61	معارض
3	2.62 – 3.42	محايد
4	3.43 – 4.23	موافق
5	4.24 – 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة

صدق الدراسة هي مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من

خلال ما يلي:

أولاً: صدق المحكمين:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

بعد بناء الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت لأجله.

قائمة المحكمين:

1. أ/د بضياف عبد المالك

2. د بن جلول خالد

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم، حيث تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الأخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة. وبالتالي أكثر صدقاً في موضوع الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: قياس صدق الاتساق الداخلي:

اتساق عبارات الاستمارة وصدقها ويقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت

لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سبرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

❖ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (13): معاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الأول (تطبيق المؤسسة تنمية الكفاءات) بالدرجة

الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال (sig)
01	تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة	0.560	0.000
02	مدة التدريب التي يخضع تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية	0.578	0.000
03	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي	0.559	0.000
04	يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة	0.671	0.000
05	تقوم مؤسستكم بتحفيز كفاءاتها البشرية	0.678	0.000
06	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيز المعنوية والمادية المقدمة	0.838	0.000
07	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير محددة وواضحة	0.865	0.000
08	توجد عدالة في نظام الترقية	0.818	0.000
09	اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية	0.505	0.000

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول (تطبيق المؤسسة تنمية الكفاءات) هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

حيث نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig للأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور (وجود ارتباط بين المحور الأول وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

❖ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

يوضح الجدول التالي مخرجات نظام Spss لمعاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مستوى تنافسية المؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول (14): معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (مستوى تنافسية للمؤسسة)

بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال (sig)
01	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات بأقل التكاليف	0.620	0.000
02	تعمل مؤسستكم على تحسين منتجاتها	0.637	0.000
03	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين	0.504	0.000
04	تمتلك مؤسستكم القدرة على تلبية حاجات الزبائن بصورة فورية	0.609	0.000
05	تسلم مؤسستكم المنتجات في الوقت المحدد	0.611	0.000
06	منتجات مؤسستكم خالية من العيوب	0.555	0.000
07	تسعى مؤسستكم إلى تحسين من تنافسيته	0.637	0.000
08	تهتم مؤسستكم بعملية تطوير منتجاتها	0.823	0.000
09	تمتلك مؤسستكم ميزة جيدة تجعلها تحظى بالأولوية بين الزبائن	0.865	0.000
10	تهتم مؤسسكم بعنصر الإبداع والابتكار	0.663	0.000
11	تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا المتطورة في إنتاج منتجاتها	0.771	0.000
12	تهتم المؤسسة بكفاءاتها من أجل تحسين تنافسيته	0.860	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني (مستوى تنافسية المؤسسة) هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

حيث نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig للأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق

بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور (وجود ارتباط بين المحور الثاني وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

❖ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

يوضح الجدول الموالي مخرجات نظام Spss لمعاملات الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثالث (تعمل المؤسسة على تحسين تنافسياتها من خلال تنمية الكفاءات) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول (15): معاملات ارتباط سبرمان لعبارات المحور الثالث (تعمل المؤسسة على تحسين تنافسياتها من خلال تنمية الكفاءات) بالدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال (Sig)
01	تسمح تنمية الكفاءات على زيادة القدرة التمويلية للمؤسسة	0.619	0.000
02	تساعد تنمية الكفاءات على تحسين المنتج	0.704	0.000
03	تسمح تنمية الكفاءات بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة	0.622	0.000
04	تعمل تنمية الكفاءات على تحسين العلاقة مع الزبائن	0.624	0.000
05	تميز المؤسسة على منافسيها	0.552	0.000
06	رفع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين الآخرين	0.604	0.000
07	رفع الربحية	0.550	0.000
08	زيادة فرص الابداع والابتكار	0.547	0.000
09	زيادة قدرة المؤسسة لتسويق لمنتجاتها	0.681	0.000
10	انتاج منتجات تتماشى مع رغبة المستهلك	0.764	0.000
11	إمكانية دخول سوق جديدة	0.529	0.000
12	رفع كفاءة توزيع المنتجات	0.577	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول (تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات) هي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05.

حيث نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig للأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور (وجود ارتباط بين المحور الثالث وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

ثالثا: قياس الصدق البنائي

لتحديد الصدق البنائي يتم احتساب ارتباط متوسط كل محور مع المتوسط الكلي للاستبيان، والجدول التالي يوضح

ذلك:

الجدول (16): معمل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال (Sig)
01	تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات	0.982	0.000
02	مستوى تنافسية المؤسسة	0.981	0.000

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة -قائمة-

03	مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة	0.907	0.000
----	--	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة والدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، وذلك لأن الاحتمال Sig لكل المحاور يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة الحرج (0.05) فإن ذلك يدل على وجود ارتباط بين الدرجة الكلية للاستمارة ومحاورها، مما يؤكد تحقق صدق الاتساق البنائي للاستبيان.

الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل نفس الظاهرة.

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

ولقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، نتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (17): ثبات محاور الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ.

معايير ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.902	09	القيمة الكلية للمحور الأول
0.913	12	القيمة الكلية للمحور الثاني
0.876	12	القيمة الكلية للمحور الثالث
0.965	33	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان هي على التوالي (0.902) للمحور الأول (تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات)، (0.913) للمحور الثاني (مستوى تنافسية المؤسسة)، (0.876) للمحور الثالث (مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية)، وهي أكبر من الحد الأدنى (0.6)، والقيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قدرت ب (0.965) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد (01)، كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان بدرجة كبيرة.

وإن صدق وثبات الاستبيان يدل على أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا لمعايير العلمية والاحصائية المتعارف عليها.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية:

يتم الاعتماد في هذه الطريقة على كل من معاملي سيرمان براون وغتمان، ونتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (18): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة
الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

0.930	معامل ألف كرومباخ لنصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	عدد العبارات		
0.939	معامل ألفا كرونباخ لنصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
16	عدد العبارات		
0.910	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0.953	تساوي عبارات النصف الأول والثاني		معامل سبرمان براون
0.953	عدم تساوي عبارات النصف الأول والثاني		
0.953	معامل غاتمان		

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن كل من معاملي سبرمان براون وغاتمان لهما نفس القيمة (0.953) وهي أكبر من الحد الأدنى (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

وهذا يعني أن الاستمارة بقسميها الأول والثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية ثم حسب التكرارات والنسب المئوية.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

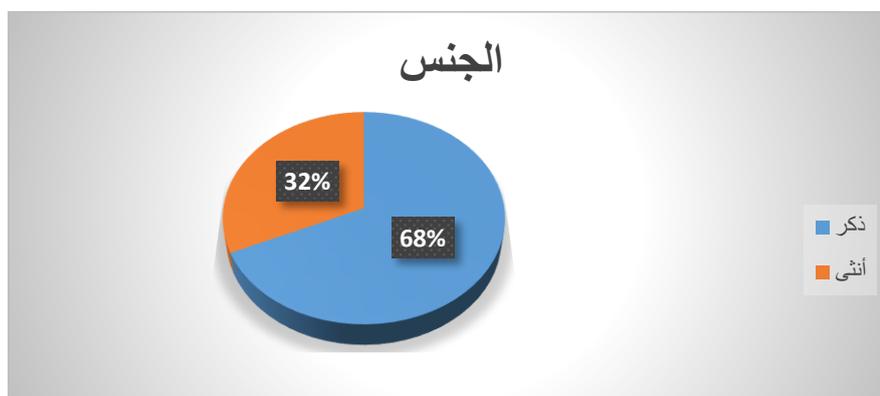
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	41	68.3%
أنثى	19	31.7%
المجموع	60	100%

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور حسب متغير الجنس بنسبة 68.3% في حين بلغت نسبت الإناث 31.7% من إجمالي عينة الدراسة، وعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (19): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss25 وبرنامج excel2013.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

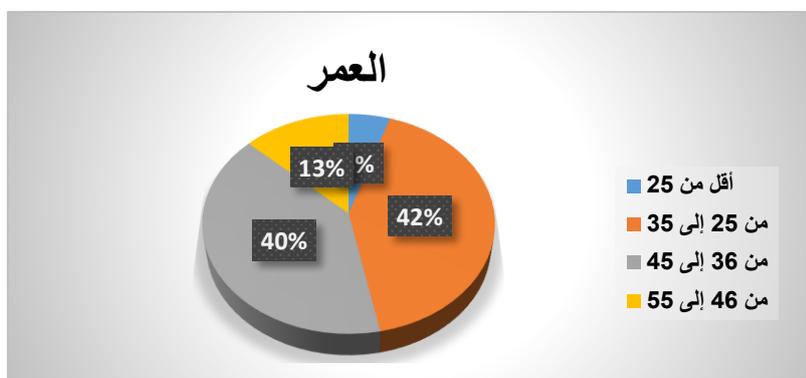
العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 25	3	5%
من 25 إلى 35	25	41.7%
من 36 إلى 45	24	40%
من 46 إلى 55	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قد تحصلت الفئة (من 25 إلى 35) أعلى نسبة قدرت 41.7% تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 45) بنسبة 40% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرهم للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبيرة في الإجابة على عبارات الاستبيان، أما بالنسبة للفئة العمرية (من 46 إلى 55) فقد تحصلت على نسبة 13.3% وتتبعها الفئة العمرية (أقل من 25) بنسبة بلغت 5% من أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الشكل (20): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss25 وبرنامج excel2013.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول (21): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

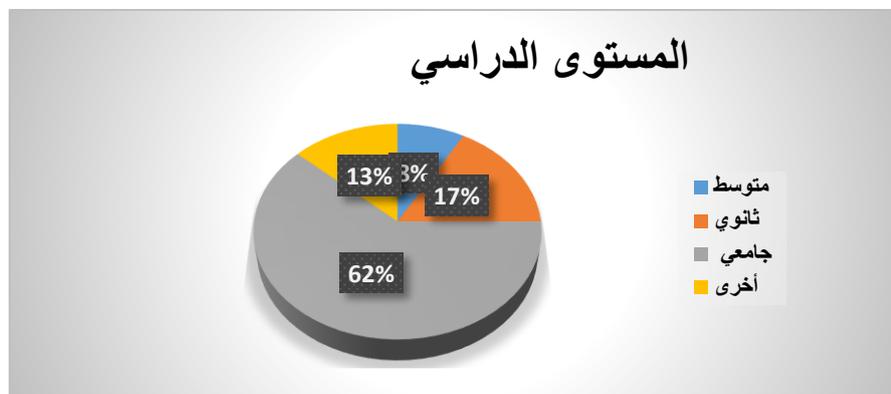
المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
متوسط	5	8.3%
ثانوي	10	16.7%
جامعي	37	61.7%
أخرى	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الدراسي بنسبة 61.7% لصالح مستوى الدراسي جامعي، وبنسبة 16.7% لصالح مستوى الدراسي ثانوي، وبنسبة 13.3% لصالح مستوى دراسي آخر، وتليها مستوى تعليمي متوسط بنسبة 8.3%. ونفسر ارتفاع مستوى الدراسي جامعي باهتمام المؤسسة بتشغيل الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية وذلك للمستوى المعرفي والفكري الذي تمتلكه هذه الفئة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الشكل (21): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss25 وبرنامج excel2013.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الجدول (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
إطار سامي	11	18.3%
إطار مسير	8	13.3%
إطار متوسط	23	38.3%
أخرى	18	30.1%
المجموع	60	100%

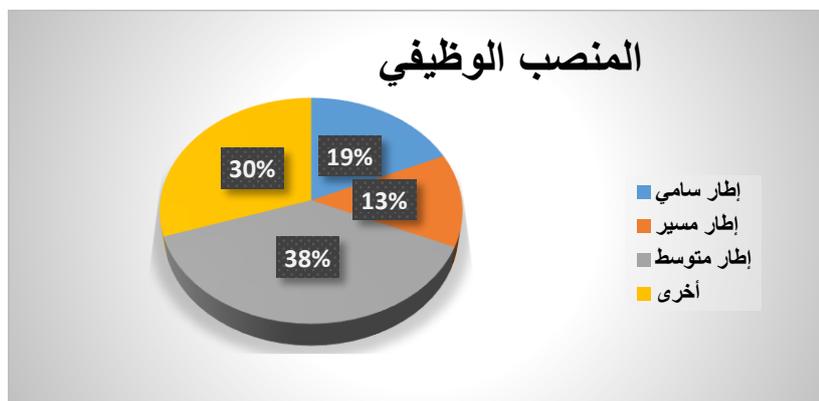
المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفي بنسبة 38.3% لصالح إطار متوسط،

وبنسبة 30.1% لصالح منصب وظيفة أخرى، وبنسبة 18.3% لصالح منصب وظيفة إطار سامي، وبنسبة 13.3%

لصالح إطار مسير، وتفسير النسبة العالية لإطار متوسط لتعدد أنشطة هذه الفئة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (22): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss25 وبرنامج excel2013.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الجدول (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الأقدمية

المتغير النسبي %	المتغير المطلق	الأقدمية
13.3%	8	أقل من 5 سنوات
38.3%	23	من 5 إلى 10 سنوات
35.1%	21	من 11 إلى 15 سنة
13.3%	8	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بنسبة 38.3% لصالح ذوي الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات)، تليها نسبة 35.1% لصالح ذوي الأقدمية (من 11 إلى 15 سنة)، وتليها نسبة 13.3% لصالح الأقدمية في المؤسسة لكل من (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)، وتفسير ارتفاع النسبتين الأولى والثانية لامتلاك المؤسسة لأفراد لديهم خبرة كبيرة تؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (23): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

يتم في هذا المطلب حساب المتوسطات، الوسط الحسابي والانحراف المعياريين لتحديد إجابات مفردات الدراسة على عبارات الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول (تبني المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

الجدول (24): نتائج التحليل الاحصائي لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لتنمية الكفاءات

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
01	تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة	3.38	0.76	محايد
02	مدة التدريب التي يخضع تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية	3.60	0.90	موافق
03	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي	3.80	0.83	موافق
04	يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة	3.38	1.10	محايد
05	تقوم مؤسستكم بتحفيز كفاءاتها البشرية	3.35	0.89	محايد
06	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة	3.31	0.98	محايد
07	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير محددة وواضحة	3.58	1.15	موافق
08	توجد عدالة في نظام الترقية	3.54	0.92	موافق
09	اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية	3.95	0.83	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المحور يضم 09 عبارات، كانت آراء العينة لكل من العبارات تتماشى ببرامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة، والعبارة يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة، تقوم مؤسستكم بتحفيز كفاءاتها البشرية، الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة والعبارة توجد عدالة في نظام الترقية محايدة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمدى تطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات ما بين 3.31 - 3.41 وهو رأي محايد، بانحراف معياري ضعيف كانت أكبر قيمة له 1.10، أما باقي العبارات (05 عبارات) كانت آراء العينة حولها كلها موافقة حيث تراوحت متوسطات ما بين (3.53- 3.95) وهو رأي موفق لأنه يقع في المجال الذي تم تحديده سابقا (3.42- 4.23). وبهذا نستنتج بأن المؤسسة تعمل على تنمية كفاءاتها لكن ليس بالوتيرة المطلوبة.

الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (مستوى تنافسية المؤسسة)

الجدول (25): نتائج التحليل الاحصائي لمستوى تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
01	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات بأقل التكاليف	3.88	0.88	موافق
02	تعمل مؤسستكم على تحسين منتجاتها	3.66	0.75	موافق
03	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين	3.68	0.62	موافق
04	تمتلك مؤسستكم القدرة على تلبية حاجات الزبائن بصورة فورية	3.73	0.79	موافق
05	تسلم مؤسستكم المنتجات في الوقت المحدد	3.56	0.90	موافق
06	منتجات مؤسستكم خالية من العيوب	3.76	0.83	موافق

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

07	تسعى مؤسساتكم إلى تحسين من تنافسيتهما	3.83	0.90	موافق
08	تهتم مؤسساتكم بعملية تطوير منتجاتها	3.28	0.97	محايد
09	تمتلك مؤسساتكم ميزة جيدة تجعلها تحظى بالأولية بين الزبائن	3.58	1.13	موافق
10	تهتم مؤسساتكم بعنصر الإبداع والابتكار	3.56	0.90	موافق
11	تعتمد مؤسساتكم على التكنولوجيا المتطورة في إنتاج منتجاتها	3.96	0.98	موافق
12	تهتم المؤسسة بكفاءاتها من أجل تحسين تنافسيتهما	3.58	1.13	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور يضم 12 عبارة، كانت آراء العينة مجملها موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمدى تنافسية المؤسسة ما بين (3.56 – 3.96) وهو رأي موافق، وبانحراف معياري ضعيف كانت أكبر قيمة له تساوي 1.13، وهذا يدل على عدم وجود تشتت لآراء العينة على عبارات هذا المحور، مما يدل فعلاً أن المؤسسة تعمل على التحسين من تنافسيتهما.

الفرع الثالث: آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة

لجدول (26): نتائج التحليل الإحصائي حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
01	تسمح تنمية الكفاءات على زيادة القدرة التمويلية للمؤسسة	3.90	0.65	موافق
02	تساعد تنمية الكفاءات على تحسين المنتج	4.13	0.59	موافق
03	تسمح تنمية الكفاءات بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة	4.06	0.70	موافق
04	تعمل تنمية الكفاءات على تحسين العلاقة مع الزبائن	4.08	0.49	موافق
05	تميز المؤسسة على منافسيها	4.13	0.56	موافق
06	رفع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين الآخرين	4.10	0.60	موافق
07	رفع الربحية	4.20	0.54	موافق
08	زيادة فرص الإبداع والابتكار	3.75	0.85	موافق
09	زيادة قدرة المؤسسة لتسويق لمنتجاتها	3.81	0.98	موافق
10	إنتاج منتجات تتماشى مع رغبة المستهلك	3.98	0.94	موافق
11	إمكانية دخول سوق جديدة	4.13	0.74	موافق
12	رفع كفاءة توزيع المنتجات	4.13	0.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المحور الثالث يضم 12 عبارة كانت آراء العينة حولها كلها موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة ما بين (3.75 – 4.20)، وهو رأي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

موافق، وبانحراف معياري ضعيف كانت أكبر قيمة له 0.98. وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة على عبارات هذا المحور، وهذا يدل على مدى الأهمية والدور الذي تلعبه تنمية الكفاءات في التحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة لتعرف على مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لتنمية الكفاءات، وكذا مستوى تنافسية المؤسسة، ومعرفة ما إذا توجد علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وبين تحسين من تنافسية المؤسسة، ومدى تباين آراء العينة في المؤسسة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة بتباين خصائصهم الديموغرافية، وفما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

وبما أن الاختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار الفرضيات هي اختبارات معلمية وتشتتت توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة فإننا سوف نتأكد من توفر هذا الشرط، باستخدام كل من اختبار كرموغروفسمنروف واختبار شاير ويلك للمطابقة.

• الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

• الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (27): اختبار كرموغروفسمنروف واختبار شاير ويلك للتوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	Shapiro-wilk	Kolmogorov-Smiirnov
01	تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات	0.000	0.006
02	مستوى تنافسية المؤسسة	0.000	0.007
03	مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة	0.000	0.019

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على نتائج اختبار كرموغروفسمنروف نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الاستمارة على التوالي (0.006 – 0.007 – 0.019) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ونفس النتيجة بالنسبة لاختبار شاير ويلك. إذا وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 60 عينة ومنه يفوق 30 عينة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق تنمية الكفاءات.

لاختبار صحة الفرضية، يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الأول من محاور الاستبيان،

ويمكن صياغة كل من الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

- الفرضية الصفرية H0: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق تنمية الكفاءات.
 - الفرضية البديلة H1: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق تنمية الكفاءات.
- والجدول التالي يبين نتائج اختبار ستودنت:

الجدول (28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى

المحور الأول	قيمة T محسوبة	قيمة T جدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطبيق المؤسسة تنمية الكفاءات	7.361	1.671	59	0.000
درجة الحرية = عدد (حجم) العينة - 1 / 1 - 60 = 59				

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه واعتمادا على معيار القيمة الإحصائية ستودنت نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (1.671 > 7.361) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم تنمية الكفاءات، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم تنمية الكفاءات. وكما يمكن إيجاد نفس النتيجة عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة (0.000) مع مستوى المعنوية إذ نجد أن مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تدرس هذه الفرضية مستوى تنافسية المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت صياغتها كما يلي:
للمؤسسة محل الدراسة مستوى من تنافسية، لاختبار صحتها يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبيان.
صيغة الفرضيتين:

- الفرضية الصفرية H0: المؤسسة محل الدراسة ليس لها مستوى من التنافسية.
 - الفرضية البديلة H1: للمؤسسة محل الدراسة مستوى من التنافسية.
- والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لهذه الفرضية:

الجدول (29): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

المحور الأول	قيمة T محسوبة	قيمة T جدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات	7.288	1.671	59	0.000
درجة الحرية = عدد (حجم) العينة - 1 / 1 - 60 = 59				

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه واعتمادا على معيار القيمة الإحصائية ستودنت نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ($7.288 > 1.671$) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة ليس لها مستوى من تنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى من التنافسية. وكما يمكن إيجاد نفس النتيجة عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة (0.000) مع مستوى المعنوية إذ نجد أن مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

تهدف هذه الفرضية لاختبار مدى وجود علاقة بين متغيرين، تطبيق المؤسسة لعملية تنمية الكفاءات، وقدرة هذه الأخيرة على التحسين من تنافسية المؤسسة، ولاختبارها عند مستوى معنوية 0.05 تم صياغتها بشكل التالي: توجد علاقة بين عملية تنمية الكفاءات وتحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة. ولاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء هذا الاختبار يتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية:

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجة الحرية	قيمة ستودنت	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	تنمية الكفاءات
0.000	0.993	59	144.514	0.997	0.999	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا القول بأن النموذج المقدر مقبول حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لتنمية الكفاءات 0.993 وهي موجبة تدل على العلاقة الطردية بين تنمية الكفاءات وتحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

وكذلك اعتمادا على اختبار ستودنت يمكننا الحكم بصلاحيته النموذج، حيث كانت القيمة المحسوبة لستودنت 144.514 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية 1.671، ومن ناحية أخرى مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه النموذج مقبول إحصائيا واقتصاديا ومنه يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي كان مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ معامل الارتباط قيمة 0.999، وهو موجب مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي، أي عندما تزيد المؤسسة من تنمية الكفاءات ينتج عنه زيادة في تحسين من تنافسيته، ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب 0.997 تشير إلى أن 99.7% من التغير الذي يحدث على مستوى تنافسية المؤسسة قيد الدراسة ناتج عن تطبيق المؤسسة لتنمية الكفاءات.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تهتم هذه الفرضية بدراسة مدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال اختلاف خصائصهم الديموغرافية. حيث سنستخدم في اختبار هذه الفرضية اختبار التحليل الأحادي لتحديد إذا كانت هناك فروق والذي يعتمد بدوره على اختبار فيشر، وفي حالة وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه الفروق وأي العينات الجزية التي يوجد بها هذا الفرق وذلك باستخدام كل من اختباري شيفيه وتوكي وحيدى البعد. بما أنه اختبار التحليل الأحادي يشترط تجانس تباين البيانات، فإننا سنقوم باختبار تجانس بيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفين.

صياغة الفرضيتين:

- الفرضية الصفرية H0: التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.
- الفرضية البديلة H1: التباين غير متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تجانس:

الجدول (31): نتائج اختبار تجانس تباين بيانات الدراسة

العامل	العمر	الجنس	المستوى التعليمي	المنصب الوظيفي	الأقدمية
إحصائية ليفين	0.454	0.008	2.440	2.292	3.648
مستوى الدلالة	0.715	0.929	0.074	0.088	0.018

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على مستوى الدلالة للمتغيرات الديموغرافية والتي نلاحظ انها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا بالنسبة للمتغيرات العمر، الجنس، المستوى التعليمي والمنصب الوظيفي، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن التباين متجانس ونرفض الفرضية البديلة التي مفادها أن التباين غير متجانس. أما فيما خص الأقدمية فهي غير متجانسة لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية ومنه لا يمكن إجراء اختبار التحليل الأحادي لها.

بعد التأكد من توفر شرط تجانس التباين للمتغيرات الأربع يمكننا استخدام اختبار التحليل الأحادي لاختبار الفرضية وذلك بعد صياغة الفرضيتين:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

❖ أولا: اختبار وجود فروق حسب متغير العمر

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول المحور الثالث للاستبيان:

الجدول (32): نتائج اختبار التحليل الأحادي لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	0.827	3	0.276	1.175	0.328
	داخل المجموعات	13.146	56	0.235		
	المجموع	13.379	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محورها تبعا لمتغير العمر بالنسبة لمساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، فقد كانت مستوى الدلالة المحسوب تساوي (0.328) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في استجابات أفراد الدراسة اتجاه المحور الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

❖ ثانيا: اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة_قائمة_

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين جنس المبحوثين حول المحور الثالث للاستبيان:

الجدول (33): نتائج اختبار التحليل الأحادي لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	0.278	1	0.278	1.176	0.283
	داخل المجموعات	13.696	58	0.236		
	المجموع	13.973	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محورها تبعا لمتغير الجنس بالنسبة لمساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، فقد كانت مستوى الدلالة المحسوب تساوي (0.283) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في استجابات أفراد الدراسة اتجاه المحور الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

❖ ثالثا: اختبار وجود فروق حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق المنصب الوظيفي المبحوثين حول المحور الثالث للاستبيان:

الجدول (34): نتائج اختبار التحليل الأحادي لمتغير المنصب الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	1.636	3	0.545	2.474	0.071
	داخل المجموعات	12.338	56	0.220		
	المجموع	13.973	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محورها تبعا لمتغير المنصب الوظيفي بالنسبة لمساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، فقد كانت

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

مستوى الدلالة المحسوب تساوي (0.071) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في استجابات أفراد الدراسة اتجاه المحور الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة

❖ رابعا: اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى الدراسي للمبحوثين

حول المحور الثالث للاستبيان:

الجدول (35): نتائج اختبار التحليل الأحادي لمتغير المستوى الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة	بين المجموعات	0.964	3	0.321	1.383	0.257
	داخل المجموعات	13.010	56	0.232		
	المجموع	13.973	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محورها تبعا لمتغير المستوى الدراسي بالنسبة لمساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، فقد كانت مستوى الدلالة المحسوب تساوي (0.257) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في استجابات أفراد الدراسة اتجاه المحور الثالث: مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية لمطاحن مرمورة _قائمة_

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أن هذه المؤسسة تمتلك تنافسية عالية وهذا نابع من غدرارك المؤسسة لأهمية تنمية الكفاءات وأثرها في تحسين من تنافسيتهما.

كما تناولنا في عدا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، صدقها وثباتها...، وأخيرا المعالجة الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبين لنا أن لتنمية الكفاءات أثر كبيرا في تحسين من تنافسية المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

من خلال بحثنا هذا تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع ألا وهو " تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسينها من خلال تنمية الكفاءات"، في مطاحن مرمورة بقالمة، حيث أن الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والقدرات التي تتوفر في الفرد وتمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، لذا يجب على المؤسسة الاستثمار في هذا المورد باعتباره أحد أهم الموارد الأساسية.

ولعل أهم الطرق لبلوغ ذلك هي عملية تنمية الكفاءات التي تعتبر مصدر لتطوير وتحسين أداءهم المهني، إذ أن التدريب المتواصل والتحفيز والترقية تعمل على زيادة من كفاءات العاملين والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية بشكل فعال، كما تعمل أيضا على تسهيل بشكل مستمر إنجاز العاملين لوظائفهم والعمل على طرح وتبني أفكار جديدة وتجسيدها في الواقع.

كل هذه الخصائص تجعل من المؤسسة تمتلك موارد يصعب تقليدها ومحاكمتها من قبل المنافسين حيث تعتبر تنمية الكفاءات العامل الحاسم في تحسين من تنافسية المؤسسة، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، وأصبح نجاح المؤسسات مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات متميزة. ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لأثر تطبيق تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، توصلنا للنتائج التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري

- تلعب تنمية الكفاءات دورا هاما في توفير خصائص تسمح للكفاءات البشرية في تحسين من تنافسية المؤسسة، فهي تعمل على وضع السياسات والبرامج تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فان الكفاءات تكون في مركز قوي يمكنها من مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.
- لكي تحقق المؤسسة تنافسية يجب عليها ان لا تعتمد على الموارد المادية فقط، وإنما بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية وتتميز بقدرات ومهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى.
- الكفاءات وحدها غير كافية إن لم تتميز بدرجة من المرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم.
- أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة، ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
- تنمية الكفاءات عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على تميز أدائها، وهذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية الكفاءات.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

من خلال دراستنا الميدانية على مطاحن مرمورة بقالمة، توصلنا لنتائج التالية:

- تحرص هذه المؤسسة، تنفيذ العمل بكفاءة عالية، وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة عالية طبقا للموصفات التي يطلبها الزبائن وذلك للعمل على تحسين من تنافسيتها؛
- تطبق المؤسسة محل الدراسة لعملية تنمية الكفاءات، فهي تعمل على تحسين المستمر لكفاءاتها البشرية؛
- تحرص المؤسسة على توظيف من يمتلكون شهادات جامعية، لزيادة رصيد رأس مالها المعرفي، وبالتالي تحسين من تنافسيتها؛
- يوجد علاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والشخصية.

ثالثا: الاقتراحات

في ضوء دراستنا والنتائج التي توصلنا إليها، نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني عملية تنمية الكفاءات على أنها أسلوب استراتيجي، وجوب الحاظ عليها وتطويرها، والتأكد من أهميتها في ظل ثورة المعرفة.
- يجب وضع استراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين، مثل البنوك الإدارات الجامعات، لرسم المعلم الأساسية لتوضيح أساليب وأهداف تنمية الكفاءات.
- الاستفادة من قدرات الموارد البشرية الشابة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها وتحسينها لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.
- ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائح الوظيفة، تحديد الاحتياجات بدقة لضمان تحقيق الغاية منها، بدلا من تحمل تكاليف إضافية دون مقابل.
- وضع أنظمة لتحفيز الموارد البشرية من أجل التحسين من أدائها الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابراهيم الخلوف الميلاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، دار النشر والتوزيع الوراق، طبعة الأولى، 2017.
2. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى.
3. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
4. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
5. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
6. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014.
7. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
8. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان الجزائر، الطبعة الأولى، 2013.
9. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
10. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية. ايتراك للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
11. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013.
12. عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، 2018.
13. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
14. عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للنشر، الطبعة الأولى، 2013.
15. عبد الله نور شعت، إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مكتبة وفاء القانونية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
16. عز الدين علي عسوس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية، 2014.
17. عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
19. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لنشر، الجزائر، 2002.
20. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
21. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018.

22. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2018.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
24. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
25. لعلى بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
26. مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري للاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
28. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2014.
29. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
30. مدحت محمد محمود أبو النصر، التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
31. منال أحمد البارودي، تنمية مهارات مستوئي التدريب والتطوير، المجموعة العربية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
32. منال أحمد البرداوي، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013.
33. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
34. نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، بدون طبعة، 2007.
35. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة وفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- ثانيا: المقالات العلمية**
1. اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006.
2. بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة الجزائرية عن طريق المعرفة، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية ادرار، العدد 1، أفريل 2020.
3. بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت بن صاف، مجلة نور، العدد 7، ديسمبر 2018.
4. بوثلجة حسين، ثابتي لحبيب، تامين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية، مجلة التنظيم والعمل، ولاية بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 11، 2016.
5. خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، 2019.

6. زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
7. كمال منصور سمح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010.

ثالثا: المداخلات والمؤتمرات العلمية

1. أحمد بلالي، مداخلة بعنوان: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة الجزائر، 2005.
2. براهيمي اسية، ثابت أول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة تلمسان.
3. الحاج مداح العربي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
4. الداوي شيخ، بلمادي سهام، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 10_9 مارس، 2004.
5. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة شلف. 03-04 ديسمبر 2012.

رابعا: الأطروحات والمذكرات

1. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
2. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
3. حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط، 1999/2005.
4. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018.
5. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية _عامل الكفاءات في المؤسسة_، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2010.
6. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
7. صولح سمح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

8. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
9. فريحة ليندة، استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، باجي مختار عنابة، 2014.
10. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
11. منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

خامسا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Brilman, Jacques Hérard, Les MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT, 6ème édition, éditions d'organisation paris, France, 2006.
2. Lou_van Beirendonck, mangement des compétences, édition De Boeck, Bru scelles, 2004.
3. J.m.Peretti, Dictionnaire de ressources humaines, 3eme édition, librairie unibert, 2003.
4. Jean-François Amadiou, Gestion des Ressources humaines relation professionnelles, Edition management, paris, 1996.
5. Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001.
6. Aain Meignant, Le compétences de la fonction ressources humaines, 3eme ed, liaisons, Paris
7. Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, Human resource management, 7th edition, Pearson education, England, 2008.
8. Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L, verhulst , Human Resource management , 11 edition , Wiley educations , Singapore , Asia , 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 _ قالمة _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 - GUELMA

استمارة بحث حول موضوع:

**تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسينها من خلال
تنمية الكفاءات**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

نحن الطالبتان:

بلاغة إيمان

مناصرية أميرة

السادة إدارات المؤسسة:

نتقدم إلى سيادتكم لمأ هذا الاستبيان مقدمين بذلك العون لنا، ونعلمكم أن الهدف من هذا الاستبيان هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي في الأطر التي ترتبط بالموضوع، علما أن المعلومات المقدمة من جهتم ستحظى بكامل السرية، وعليه نرجو منكم التحلي بالموضوعية في ملئ هذا الاستبيان.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بإكمال المعلومات وبوضع علامة (x) في المكان المناسب.

القسم الأول: معلومات عامة

1. الفئة المناسبة للوظيفة (statut) المهني:

- اطار سامي
- اطار مسير
- اطار متوسط
- اخرى

2. الجنس:

- ذكر
- أنثى

3. الفئة العمرية:

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 35
- من 36 إلى 45
- من 46 إلى 55
- أكثر من 55

4. المستوى التعليمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- أخرى

5. الاقدمية في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات
- من 05 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكبر من 15 سنة

القسم الثاني: مستويات الكفاءة

ضع علامة (x) في الخانة التي توافق إجاباتكم.

1. تقوم مؤسستكم بتخطيط وتصميم برامج لتنمية الكفاءات البشرية (تدريب، تحفيز، ترقية) ، إلى أي درجة أنت موافق أو معارض على محتوى هذا البرنامج:

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة					
02	مدة التدريب التي يخضع تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية					
03	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي					
04	يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة					
05	تقوم مؤسستكم بتحفيز كفاءاتها البشرية					
06	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة					
07	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير محددة وواضحة					
08	توجد عدالة في نظام الترقية					
09	اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية					

2. تمتلك مؤسستكم مستوى من تنافسية، إلى أي درجة أنت موافق أو معارض على محتوى هذا البرنامج:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارات	
					تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات بأقل التكاليف	01
					تعمل مؤسستكم على تحسين منتجاتها	02
					تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين	03
					تمتلك مؤسستكم القدرة على تلبية حاجات الزبائن بصورة فورية	04
					تسلم مؤسستكم المنتجات في الوقت المحدد	05
					منتجات مؤسستكم خالية من العيوب	06
					تسعى مؤسستكم إلى تحسين من تنافسياتها	07
					تهتم مؤسستكم بعملية تطوير منتجاتها	08
					تمتلك مؤسستكم ميزة جيدة تجعلها تحظى بالأولوية بين الزبائن	09
					تهتم مؤسسكم بعنصر الإبداع والابتكار	10
					تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا المتطورة في إنتاج منتجاتها	11
					تهتم المؤسسة بكفاءاتها من أجل تحسين تنافسياتها	12

3. استطاعت مؤسستكم من خلال تنمية الكفاءات تحسين تنافسيتها، إلى أي درجة أنت موافق او معرض على الأحكام التالية:

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسمح تنمية الكفاءات على زيادة القدرة التمويلية للمؤسسة					
02	تساعد تنمية الكفاءات على تحسين المنتج					
03	تسمح تنمية الكفاءات بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة					
04	تعمل تنمية الكفاءات على تحسين العلاقة مع الزبائن					
05	تميز المؤسسة على منافسيها					
06	رفع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين الآخرين					
07	رفع الربحية					
08	زيادة فرص الابداع والابتكار					
09	زيادة قدرة المؤسسة لتسويق لمنتجاتها					
10	انتاج منتجات تتماشى مع رغبة المستهلك					
11	إمكانية دخول سوق جديدة					
12	رفع كفاءة توزيع المنتجات					

Correlations

	مع التدريب برامج تتماشى العاملات القوى احتياجات	كافية التدريب مدة	حديثه تكنولوجيا اتخداف يتم التدريبي البرنامج في	الدرجة مع الراتب يتناسب المكتسبة العلمية	بتحفيز مؤسستكم تقوم البشرية كفاءاتها	راضية البشرية الكفاءات و المعنوية التحفيزات على طرف من المقدمة المادية المؤسسة	به تتم التي الالوب يخع محددة معايير الى الترقية وواضحة	الترقية نظام في عدالة توجد	جديدة مهارات اكتساب الترقية فرص من يزيد	الأول المحور
	1,000	,306	,247	,319	,297	,470	,452	,350	,354	,560
القوى احتياجات مع التدريب برامج تتماشى العاملات	.	,018	,057	,013	,021	,000	,000	,006	,005	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
كافية التدريب مدة	,306	1,000	,224	,315	,296	,513	,496	,320	,297	,578
	,018	.	,085	,014	,022	,000	,000	,013	,021	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
البرنامج في حديثه تكنولوجيا اتخداف يتم التدريبي	,247	,224	1,000	,400	,414	,487	,538	,487	,155	,559
	,057	,085	.	,002	,001	,000	,000	,000	,237	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
المكتسبة العلمية الدرجة مع الراتب يتناسب	,319	,315	,400	1,000	,394	,409	,556	,481	,252	,671
	,013	,014	,002	.	,002	,001	,000	,000	,052	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
البشرية كفاءاتها بتحفيز مؤسستكم تقوم	,297	,296	,414	,394	1,000	,725	,589	,653	,374	,678
	,021	,022	,001	,002	.	,000	,000	,000	,003	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
التحفيزات على راضية البشرية الكفاءات المؤسسة طرف من المقدمة المادية و المعنوية	,470	,513	,487	,409	,725	1,000	,777	,754	,439	,838
	,000	,000	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
معايير الى الترقية به تتم التي الالوب يخع وواضحة محددة	,452	,496	,538	,556	,589	,777	1,000	,729	,340	,865
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,008	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الترقية نظام في عدالة توجد	,350	,320	,487	,481	,653	,754	,729	1,000	,508	,818
	,006	,013	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الترقية فرص من يزيد جديدة مهارات اكتساب	,354	,297	,155	,252	,374	,439	,340	,508	1,000	,505
	,005	,021	,237	,052	,003	,000	,008	,000	.	,000
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الأول المحور	,560	,578	,559	,671	,678	,838	,865	,818	,505	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Correlations

	الثاني المحور	بتقديم مؤسستكم تقوم بأقل ومنتجاتها خدماتها التكاليف	ذات منتجات مؤسستكم تقدم منخفضة أسعار	تحسين على مؤسستكم تعمل منتجاتها	على قدرة مؤسستكم تمتلك الزيان حاجيات تلبية فورية بصورة	في المنتجات مؤسستكم تسلم المحدد الوقت	من خالية مؤسستكم منتجات العيوب	تحسين الى مؤسستكم تسعى تنافسيتها	البحث بعملية مؤسستكم تهتم منتجاتها وتطوير	جيدة ميزة مؤسستكم تمتلك بين بالأولوية تحظى جعلها الزيان	بعنصر مؤسستكم تهتم والابتكار الإبداع	تكم تعتمد التكنولوجيا إنتاج
	1,000	,620**	,637**	,504**	,609**	,611**	,555**	,637**	,823**	,865**	,663**	
	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
بأقل ومنتجاتها خدماتها بتقديم مؤ	,620**	1,000	,458**	,292*	,460**	,342**	,303*	,435**	,603**	,507**	,465**	
	,000	.	,000	,024	,000	,008	,019	,001	,000	,000	,000	
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
منخفضة أسعار ذات منتجات مؤ	,637**	,458**	1,000	,655**	,448**	,226	,402**	,294*	,501**	,592**	,294*	
	,000	,000	.	,000	,000	,082	,001	,023	,000	,000	,023	
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
منتجاتها تحسين على مؤ	,504**	,292*	,655**	1,000	,401**	,143	,242	,289*	,287*	,407**	,333**	
	,000	,024	,000	.	,002	,277	,063	,025	,026	,001	,009	
	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	

الزبائن حاجيات تلبية على قدرة مؤس	Correlation Coefficient	,609**	,460**	,448**	,401**	1,000	,438**	,285*	,306*	,457**	,516**	,306*
فر	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	.	,000	,027	,017	,000	,000	,017
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
المحدد الوقت في المنتجات مؤس	Correlation Coefficient	,611**	,342**	,226	,143	,438**	1,000	,229	,325*	,469**	,551**	,325*
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,082	,277	,000	.	,079	,011	,000	,000	,011
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
العيوب من خالية مؤسس	Correlation Coefficient	,555**	,303*	,402**	,242	,285*	,229	1,000	,422**	,467**	,564**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,001	,063	,027	,079	.	,001	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تنافسيها تحسين إلى مؤس	Correlation Coefficient	,637**	,435**	,294*	,289*	,306*	,325*	,422**	1,000	,730**	,532**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,023	,025	,017	,011	,001	.	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
منتجاتها وتطوير البحث بعملية مؤس	Correlation Coefficient	,823**	,603**	,501**	,287*	,457**	,469**	,467**	,730**	1,000	,739**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تحظى جعلها جيدة ميزة مؤس	Correlation Coefficient	,865**	,507**	,592**	,407**	,516**	,551**	,564**	,532**	,739**	1,000	,555**
الزبائن ب	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
والابتكار الابداع بعنصر مؤس	Correlation Coefficient	,663**	,465**	,294*	,333**	,306*	,325*	,457**	,934**	,730**	,555**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,023	,009	,017	,011	,000	,000	,000	,000	.
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
في المتطورة التكنولوجيا على مؤس	Correlation Coefficient	,771**	,546**	,525**	,315*	,468**	,499**	,467**	,703**	,962**	,723**	,703**
م	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تحسين اظجل من بكفاءتها مؤس	Correlation Coefficient	,860**	,529**	,564**	,376**	,516**	,551**	,564**	,532**	,739**	,983**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

* p < 0.01 level (2-tailed).

° p < 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	في الكفاءات تنمية تسمح التمويلية القدرة زيادة للمؤسسة	في الكفاءات تنمية تساعد المنتج تحسين	الكفاءات تنمية تسمح التي التكاليف بتخفيض المؤسسة تتحملها	على الكفاءات تنمية تعمل الزبائن مع العلاقة تحسين	منافسيها عن المؤسسة تميز	على الكفاءات تنمية تعمل السوقية الحصنة رفع بالمنافسين مقارنة للمؤسسة	على الكفاءات تنمية تساعد الربحية رفع	على الكفاءات تنمية تساعد و الابداع فرص زيادة الابتكار	على الكفاءات تنمية تساعد لتسويق المؤسسة قدرة زيادة لمنتجاتها	انتاج في الكفاءات تنمية تساهم رغبة و تتماشى منتجات المستهلك	إلى الكفاءات تنمية تساعد جديدة أسواق دخول امكانية	عدد رفع
التمويلية القدرة زيادة في الكفاءات	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,324*	,478**	,287*	,220	,346**	,403**	,461**	,493**	,268*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,012	,000	,026	,091	,007	,001	,000	,000	,039
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
المنتج تحسين في الكفاءات	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,457**	,770**	,278*	,485**	,389**	,279*	,329*	,279*	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,032	,000	,002	,031	,010	,031	,003
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
التي التكاليف بتخفيض الكفاءات	Correlation Coefficient	,324*	,457**	1,000	,410**	,320*	,264*	,439**	,241	,242	,379**	,876**
المؤس	Sig. (2-tailed)	,012	,000	.	,001	,013	,042	,000	,064	,063	,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
مع العلاقة تحسين على الكفاءات	Correlation Coefficient	,478**	,770**	,410**	1,000	,319*	,612**	,319*	,028	,164	,224	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,013	,000	,013	,829	,209	,086	,007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
منافسيها عن المؤسسة	Correlation Coefficient	,287*	,278*	,320*	,319*	1,000	,583**	,577**	,032	,255*	,481**	,220
	Sig. (2-tailed)	,026	,032	,013	,013	.	,000	,000	,806	,050	,000	,091
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
السوقية الحصنة رفع على الكفاءات	Correlation Coefficient	,220	,485**	,264*	,612**	,583**	1,000	,296*	,094	,295*	,410**	,212
بالمنافسين مقارنة	Sig. (2-tailed)	,091	,000	,042	,000	,000	.	,022	,476	,022	,001	,104

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الربحية رفع على الكفاءات	Correlation Coefficient	,346**	,389**	,439**	,319*	,577**	,296*	1,000	,092	,202	,414**	,414**	
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,000	,013	,000	,022	.	,484	,122	,001	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
و الإبداع فرص زيادة على الكفاءات	Correlation Coefficient	,403**	,279*	,241	,028	,032	,094	,092	1,000	,708**	,541**	,199	
	Sig. (2-tailed)	,001	,031	,064	,829	,806	,476	,484	.	,000	,000	,128	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
المؤسسة قدرة زيادة على الكفاءات	Correlation Coefficient	,461**	,329*	,242	,164	,255*	,295*	,202	,708**	1,000	,730**	,138	
لمنتج	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,063	,209	,050	,022	,122	,000	.	,000	,292	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
و تتماشى منتجات انتاج في الكفاءات	Correlation Coefficient	,493**	,279*	,379**	,224	,481**	,410**	,414**	,541**	,730**	1,000	,268*	
الم	Sig. (2-tailed)	,000	,031	,003	,086	,000	,001	,001	,000	,000	.	,039	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أسواق دخول امكانية إلى الكفاءات	Correlation Coefficient	,268*	,371**	,876**	,343**	,220	,212	,414**	,199	,138	,268*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,039	,003	,000	,007	,091	,104	,001	,128	,292	,039	.	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
توزيع كفاءة رفع في الكفاءات	Correlation Coefficient	,467**	,709**	,364**	,933**	,232	,567**	,341**	,031	,093	,176	,423**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,075	,000	,008	,812	,480	,178	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الت	Correlation Coefficient	,619**	,704**	,622**	,624**	,552**	,604**	,550**	,547**	,681**	,764**	,529**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

* 0.01 level (2-tailed).

0.05 level (2-tailed).

Correlations

	الكلية الاتسبتيان	الأول المحور	الثاني المحور	الثالث المحور
Pearson Correlation	1	,982**	,981**	,907**
الكلية الاتسبتيان	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	60	60	60	60
Pearson Correlation	,982**	1	,999**	,832**
الأول المحور	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	60	60	60	60
Pearson Correlation	,981**	,999**	1	,834**
الثاني المحور	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	60	60	60	60
Pearson Correlation	,907**	,832**	,834**	1
الثالث المحور	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,930
		N of Items	15
	Part 2	Value	,939
		N of Items	16
Correlation Between Forms	Total N of Items		,910
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,953
	Unequal Length		,953
Guttman Split-Half Coefficient			,953

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	41	32,8	68,3	68,3
Valid أنثى	19	15,2	31,7	100,0
Total	60	48,0	100,0	
Missing System	65	52,0		
Total	125	100,0		

العمرية الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 من أقل	3	2,4	5,0	5,0
Valid 25 الى 35 من	25	20,0	41,7	46,7
Valid 36 الى 45 من	24	19,2	40,0	86,7
Valid 46 الى 55 من	8	6,4	13,3	100,0
Total	60	48,0	100,0	
Missing System	65	52,0		
Total	125	100,0		

للووظيفة المناسبة الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي إطار	11	8,8	18,3	18,3
Valid مسير إطار	8	6,4	13,3	31,7

متوسط اطار	23	18,4	38,3	70,0
أخرى	18	14,4	30,0	100,0
Total	60	48,0	100,0	
Missing System	65	52,0		
Total	125	100,0		

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	5	4,0	8,3	8,3
ثانوي	10	8,0	16,7	25,0
Valid جامعي	37	29,6	61,7	86,7
أخرى	8	6,4	13,3	100,0
Total	60	48,0	100,0	
Missing System	65	52,0		
Total	125	100,0		

المؤسسة في الإقديمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	8	6,4	13,3	13,3
سنوات 10 الى 5 من	23	18,4	38,3	51,7
Valid سنة 15 الى 11 من	21	16,8	35,0	86,7
سنة 15 من أكثر	8	6,4	13,3	100,0
Total	60	48,0	100,0	
Missing System	65	52,0		
Total	125	100,0		

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,138	60	,006	,907	60	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثاني المحور	,137	60	,007	,905	60	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثالث المحور	,126	60	,019	,914	60	,000

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأول المحور	7,361	59	,000	,58750	,4278	,7472

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثاني المحور	7,288	59	,000	,57847	,4196	,7373

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	,015	,025		,619	,539	-,035	,066

الأول المحور	,993	,007	,999	144,514	,000	,979	1,007
--------------	------	------	------	---------	------	------	-------

a. Dependent Variable: الثاني المحور

ANOVA

الثالث المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,584	3	,195	,815	,491
Within Groups	13,389	56	,239		
Total	13,973	59			

ANOVA

الثالث المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.636	3	,545	2.247	0.071
Within Groups	12,338	56	,220		
Total	13,973	59			

ANOVA

الثالث المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,278	1	,278	1,176	,283
Within Groups	13,696	58	,236		
Total	13,973	59			

ANOVA

الثالث المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,827	3	,276	1,175	,328
Within Groups	13,146	56	,235		
Total	13,973	59			

الملخص:

يعد المورد البشري المحرك الرئيسي في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات، وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، أصبح على المؤسسات تبني آليات للهوض بكفاءاتها، وتعتبر تنمية الكفاءات المفتاح الرئيسي لذلك، فاستمرار المؤسسة ونجاحها مرهون بما تمتلكه من كفاءات لذا يجب الاهتمام بها والعمل على تنميتها بشكل مستمر باعتبارها القدرة على الابداع وتحقيق الفرق بين المؤسسات.

فهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين من تنافسية المؤسسة الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من مطاحن مرمورة بقالمة، حيث تم توزيع استمارة أعدت خصيصا لقياس متغيرات الدراسة تم معالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الكلمات المفتاحية: التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، تنمية الكفاءات.

Résumé :

La ressource humaine est le principal moteur de l'institution économique, en particulier les personnes compétentes, Compte tenu des changements environnementaux rapides et de la concurrence intense, les institutions doivent adopter des mécanismes pour faire progresser leurs compétences, et le développement des compétences en est la clé principale, En permanence comme étant capable d'innover et de faire la différence entre les institutions.

Cette étude visait à mesurer dans quelle mesure le développement des compétences contribue à améliorer la compétitivité de l'entreprise économique, et pour atteindre cet objectif, un échantillon aléatoire de milles a été sélectionné dans une épicerie, où un formulaire préparé spécifiquement pour mesurer les variables de l'étude a été distribué en fonction du programme statistique SPSS.

Mots-clés : Compétitivité, institution économique, développement des compétences.

Summary:

The human resource is the main driver in the economic institution, especially the competent people, in light of the rapid environmental changes and intense competition, institutions have to adopt mechanisms to enhance their competencies, and the development of competencies is the main key to this, continuity as being able to innovate and make the difference between institutions.

This study aimed to measure the extent to which the development of competencies contributes to improving the competitiveness of the economic institution, and to achieve this goal a random sample of miles was selected in a grocery, where a form prepared specifically to measure the variables of the study was distributed addressed based on the statistical program SPSS.

Keywords: Competitiveness, economic institution, competency development.