

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
الاقتصادية

(دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير-)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين

❖ د. بولبينة جمال

❖ بوحنة سعيدة

❖ غيبور فتيحة.

أعضاء لجنة المناقشة

- أ- بوقلمون داود.....رئيسا.
أ- بولبينة جمالمشرفا ومقررا.
أ- سيساوي فضيلة.....مناقشا.

السنة الجامعية 2018-2019



شكر وتقدير

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل "بولبينة جمال" على سعة صدره وحسن تعاونه حيث قدم لنا الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذل الكثير في مساعدتنا على تخطي المصاعب العلمية من أجل إتمام هذا المشروع .

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبولهم مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة .

إلى كل من ساهم بجهد قل أو كثر في إتمام هذا المشروع

إليهم جميع الشكر والعرفان

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الفهرس
أ - ب	مقدمة.....
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد.....
06	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
07	ثانياً: أهداف الدراسة.....
08	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
08	رابعاً: إشكالية الدراسة.....
10	خامساً: تحديد المفاهيم.....
19	سادساً: الدراسات السابقة.....
27	خلاصة القول.....
الفصل الثاني: أساسيات حول تنمية الكفاءات	
29	تمهيد.....
30	أولاً: خصائص الكفاءات.....
30	ثانياً: أبعاد الكفاءات.....
31	ثالثاً: أنواع الكفاءات.....
33	رابعاً: أسباب تنمية الكفاءات.....
34	خامساً: أهمية تنمية الكفاءات.....
34	سادساً: أهداف تنمية الكفاءات.....
35	سابعاً: أساليب تنمية الكفاءات.....
37	ثامناً: مراحل تنمية الكفاءات.....

38	تاسعا: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات.....
38	ثامنا: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات.....
40	خلاصة الفصل.....
أساسيات حول الميزة التنافسية	
42	تمهيد.....
43	أولاً: أسباب التنافسية.....
43	ثانياً: مؤشرات تنافسية المؤسسة.....
44	ثالثاً: معايير تحديد التنافسية.....
45	رابعاً: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.....
46	خامساً: خصائص الميزة التنافسية.....
46	سادساً: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية.....
48	سابعاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.....
48	ثامناً: شروط الميزة التنافسية.....
49	تاسعاً: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.....
53	عاشراً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
55	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لدراسة تنمية الكفاءات والميزة التنافسية	
57	تمهيد.....
58	أولاً: مقارنة هيكل الصناعة " لبورتر".....
62	ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد.....
66	ثالثاً: المقاربة المبنية على الكفاءات.....
67	رابعاً: مقارنة القدرات الدينامكية.....
69	خلاصة الفصل.....
الباب الثاني : الإطار الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	

72	تمهيد.....
73	أولاً:مجالات الدراسة.....
73	1-المجال الجغرافي.....
84	2-المجال البشري.....
85	3-المجال الزمني.....
85	ثانياً:فرضيات الدراسة.....
89	ثالثاً:منهج الدراسة.....
90	رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
90	1- الملاحظة.....
91	2-المقابلة.....
91	3- الوثائق والسجلات.....
92	4-الاستمارة.....
92	خامساً:عينة الدراسة.....
97	سادساً:أساليب التحليل.....
97	1-الأسلوب الكمي.....
98	2-الأسلوب الكيفي.....
99	خلاصة الفصل.....
الفصل السادس:عرض وتحليل وتفسير البيانات	
101	تمهيد.....
102	عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية.....
الفصل السابع:مناقشة نتائج الدراسة	
126	تمهيد.....
127	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
130	ثانياً:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.....
130	ثالثاً:مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....

134	رابعاً: الصعوبات التي واجهت الدراسة.....
134	خامساً: القضايا التي أثارتها الدراسة.....
135	سادساً: التوصيات والاقتراحات
138	خاتمة
قائمة المراجع	
141	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
141	1- الكتب.....
144	2- المعاجم والموسوعات.....
144	3- المجلات والدوريات.....
145	4- الندوات والملتقيات.....
145	5- الرسائل الجامعية.....
146	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.....
قائمة الملاحق	
148	ملحق رقم 01 خاص بفهرس الجداول.....
150	ملحق رقم 02 خاص بفهرس الأشكال
151	ملحق رقم 03 خاص بالاستمارة.....
157	ملحق رقم 04 خاص باستمارة التحكيم
158	ملحق رقم 05 خاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
169	ملخص الدراسة.....

مقدمه

مقدمة

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تأهيله وتنمية قدراته ومهاراته الفكرية لتحقيق الإدماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة.

لقد أضحى الاهتمام بالموارد البشري شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول خلق وامتلاك ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال اعتمادها على مجموعة من الكفاءات البشرية (الفردية والجماعية والتنظيمية)، القدرة على تقديم خدمات مرضي الزبون، مما يؤثر بشكل إيجابي على مردود المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي يضمن بقاءها واستمرارها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى .

ولقد أكدت الدراسات حسب طبيعة كل حقبة زمنية أن التركيز الأول يكون على الموارد البشرية أو الطبيعية كونها المصدر في تحقيق الميزة التنافسية، ثم ظهرت دراسات جديدة تؤكد أن الكفاءات هي السبيل الأكثر تأثيراً في خلق الميزة التنافسية ودعمها، ومنذ ذلك الوقت ازداد الاهتمام بالكفاءات بجميع أنواعها وازدادت معه عملية التنمية لهذا العنصر الفعال، نظراً لتأثيره الكبير في درجة تنافسية المؤسسة، وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث تطرح موضوع تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، وضمن هذا جاء تقسيم الدراسة الراهنة إلى بابين:

- الباب الأول: ويمثل الإطار النظري ويتكون من أربعة فصول.

- الباب الثاني: ويمثل الإطار الميداني ويتضمن ثلاثة فصول.

1- الباب الأول: ويتضمن:

الفصل الأول: تتناول موضوع الدراسة والأسباب الأساسية لاختيار هذا الموضوع منها الذاتية والموضوعية، وكذا أهداف وأهمية الدراسة إلى جانب إبراز الإشكالية البحثية ثم الإطار المفاهيمي، وأخيراً بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ومتغيراته ومؤثراته وفرضياته.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى أساسيات حول تنمية الكفاءات، بدأنا بذكر خصائص الكفاءات ثم انتقلنا إلى أبعاد الكفاءات وأنواعها، وبعدها تطرقنا إلى أسباب تنمية الكفاءات وأهدافها وأهميتها، ثم إلى أساليب

ومراحل تنمية الكفاءات، وأخيرا الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات والتحديات التي تواجهها المؤسسات في مجال تنمية الكفاءات.

أما الفصل الثالث: فتناولنا فيه أساسيات حول الميزة التنافسية، حيث تطرقنا في البداية إلى أسباب التنافسية ثم انتقلنا إلى مؤشرات تنافسية المؤسسة ومعايير تحديدها، وبعدها إلى أهداف وأهمية الميزة التنافسية، وكذلك تعرضنا إلى خصائص وأنواع وأبعاد الميزة التنافسية، ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة فيها وكذا شروطها، ثم إلى مصادر ومحددات الميزة التنافسية، وأخيرا معايير الحكم على جودتها.

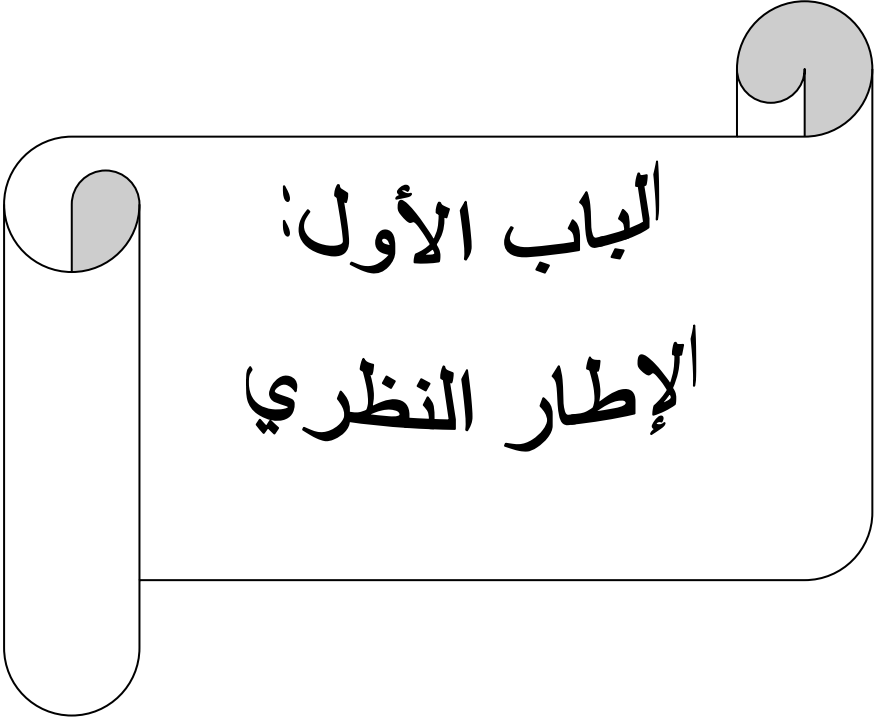
الفصل الرابع: تعرضنا فيه إلى مجمل المقاربات النظرية التي تناولت تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثلت في مقارنة هيكل الصناعة "البورتر"، ثم المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على الكفاءات، وأخيرا مقارنة القدرات الديناميكية.

2- الباب الثاني:

الفصل الخامس: جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني)، كما تم تحديد فروض الدراسة والمنهج المتبع إلى جانب الأدوات المستخدمة في جميع البيانات، بالإضافة إلى عينة الدراسة وأساليب التحليل المتبعة.

الفصل السادس: تحت عنوان تحليل وتفسير البيانات، وهو فصل نتطرق فيه إلى تكميم وتحليل البيانات ونحاول التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة.

الفصل السابع: وفيه قمنا بمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات، ثم في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة وبعض الاقتراحات والتوصيات. وقد انتهى بحثنا بالخاتمة، تليها قائمة المراجع وأخيرا قائمة الملاحق.



الباب الأول:
الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن أداء المؤسسات بصفة عامة يرتكز على اختيار الكفاءات والمؤهلات القادرة على تقديم أداء متميز يمنحها ميزة تنافسية، باعتبار هذه الأخيرة هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه.

تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد غير الملموسة، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها، إذ سعت المؤسسات جاهدة إلى إتباع مناهج وطرق لرفع قدراتهم ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة من خلال رفع كفاءة مواردها البشرية، عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفاعلية والفعالية، فالمورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات تساهم في تحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس تمثل تنمية الكفاءات أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها وبعث المواهب. وبناء على ما تقدم يمكن القول بان لتنمية الكفاءات علاقة بالميزة التنافسية لذلك نحاول فهم وتحليل أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع عملية ليست سهلة لأن الباحث مطالب بتغطيته تغطية شاملة وإبراز مهاراته في الكتابة والوصول إلى نتائج مدعمة بالحقائق والبيانات التي تضيء على الدراسة روعة وجمالاً في الدقة والتعبير عن إحساس وشعور الباحث بموضوعية ورزانة علمية لا مثيل لها، ولهذا يتعين على الباحث أن يعثر على موضوع شيق يتفق مع ميوله ورغباته.¹

اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون اعتباطياً أو عفويًا إنما يكون مبني على اعتبارات وأسباب معينة تجعله يقوم باختبار موضوع محدد ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع انحصر في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

1- اعتبارات موضوعية : و تتمثل فيما يلي:

- قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث العلمي.
- مدى أهمية هذه الدراسة بالنسبة للمؤسسات .
- إبراز أهمية تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية.
- ضعف اهتمام المؤسسة الجزائرية بالكفاءات مع تقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.
- كون نجاح المؤسسات وتفوقها مرهون بحسن استثمارها لأفرادها .
- المساهمة بهذا البحث في دفع الباحثين الآخرين للقيام بدراسات أخرى لإثراء الرصيد المعرفي.

2- اعتبارات ذاتية: هناك مجموعة من العوامل الذاتية التي دفعتنا إلى طرح هذا الموضوع والاقتناع به وكذلك الاستعداد لدراسته.

- الرغبة في الإطلاع وتنمية الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.
- الاختصاص في علم اجتماع التنظيم والعمل وإتمام بحثنا المتعلق بمذكرة الماستر.
- الحرص على إيجاد تفسير عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة.
- الرغبة في الحصول على تجربة ميدانية في الموضوع .

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر ، 2011، ص31.

- الإحساس بالموضوع والاهتمام المتزايد به مما يخلق الرغبة الصادقة والدافع القوي على البحث فيه ويولد المحبة له.

ثانيا : أهداف الدراسة

إن أي دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة، والتأكد منها مبدئيا حسب طبيعة الموضوع وذلك وفقا للأهداف المسطرة من قبل الباحث.¹ وهي إما أهداف علمية أو مجتمعية أو شخصيته:

1- الأهداف العلمية:

- الكشف عن أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .
- محاولة التعرف على مدى تحقق بعض فرضيات الدراسة.
- الوقوف على العلاقة الموجودة بين تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية .
- محاولة الوصول إلى إجابات منطقية على بعض التساؤلات.

2- الأهداف المجتمعية:

- استثمار الناتج المتوصل إليه إجرائيا من خلال إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة.
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

3- الأهداف الشخصية:

- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان .
- التعرف على كيفية التسيير والتقييم وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز .
- محاولة اكتشاف المهارات والقدرات الإبداعية التي يتبعها الموظفون لتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة.

¹- سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب في انجاز البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 106.

ثالثا: أهمية الدراسة :

إن لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تدفع بالباحث إلى محاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاته ويكون طريقه في ذلك الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه مع استخدامها بطريقة علمية موضوعية قصد تحقيق الأهداف النظرية والعلمية للدراسة.¹ وانطلاقا من هذا يمكن تحديد أهمية مشكلة البحث في:

1-الأهمية العلمية:

- محاولة إبراز أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة في كونه يعالج جانبين على قدر بليغ من الأهمية داخل المؤسسة الأولى تنمية الكفاءات باعتبارها عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية والجانب الثاني الميزة التنافسية التي ترتبط بالحاضر والمستقبل والتي بواسطتها يتم التميز بين المؤسسات الناجحة والفاشلة .
- يمكن الاستفادة من البيانات والمعطيات التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة إلى معرفة أكثر بأثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية.

2- الأهمية المجتمعية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها يمكن أن تكون بمثابة عملية تحسيسية لمسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية الكفاءات ذات القدرات المتميزة التي تساهم في خلق ميزة تنافسية.
- التعرف على العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات.
- تشكل هذه الدراسة تجربة مفيدة للاستفادة من مدخل الكفاءات ليس فقط على مستوى المؤسسات الاقتصادية بل كذلك لصانع القرار على المستوى الكلي أو الجزئي.

رابعا: الإشكالية

تعيش المؤسسات اليوم تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة، استلزم بالضرورة تطورا نوعيا في إدارة العنصر البشري بالمؤسسات، إذ باتت هذه الأخيرة على اختلاف أشكالها لا تهتم بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر، إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقدرات القادرة

¹ - عبد الهادي الجوهري : أصول علم اجتماع، مكتبة نهضة الشرق، ط1، مصر، 1997، ص97.

على الإبداع والتطوير والتجديد حسب ما تقتضيه الظروف، وامتلاك الفرد لهذه المعارف يجعل المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة.

ومما لاشك فيه ونتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، أصبح كل المهتمين بإدارة الأعمال لهم قناعة تامة بأهمية العنصر البشري الكفاء وأهمية حيازة الكفاءات في المؤسسة التي تميزها عن غيرها وتمنحها مزايا تنافسية دائمة، فالكفاءات في المنظمة تعتبر موردا فريدا يتسم بالندرة وبالتالي لا تستطيع المؤسسات المنافسة تقليده، لذلك يعتبر موردا هاما لخلق القيمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس بات من المتفق عليه أن المؤسسات لا يمكن أن تحقق أداء متميزا يساعد على استمرارها إلا من خلال التركيز على تنمية وتطوير كفاءاتها، باعتبارها الجزء الأكثر حساسية وأهمية في مواردها غير الملموسة.

إن تنمية الكفاءات تعتبر عملية صعبة ومعقدة، تتطلب تضافر الجهود لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، كونها نشاط شامل لكل الكفاءات بداية من التحاقهم بالعمل، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي وذلك في الأجل القصير والطويل، فتنمية وتطوير الكفاءات قد يكون وسيلة لاكتشاف وإظهار الكفاءات العالية وحتى المساعدة على اكتشاف قيادات جديدة، كون العملية تساعد في كشف الطاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل، والتي لها أهمية في تميز المؤسسة عن غيرها هذا علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطوير جهودهم وتوجيهها بما يفيد المؤسسة، وذلك من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، فالتدريب والتكوين أحد العمليات الإدارية لتنمية المهارات وزيادة قدرات و كفاءات العاملين بها، للقيام بوظائفهم بفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود به ورفع كفاءة المؤسسة وإنتاجياتها من خلال القدرات الإبداعية وتنمية التفكير الإبداعي، لتحقيق النجاح والتطوير الذاتي وحل المشكلات وأيضا قيادة الفرد إلى تحقيق التفوق والتميز في الممارسات الإدارية في المؤسسة، فبمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا من خلال كفاءاتها، يخلق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد لتؤدي هذه المؤسسات بدورها إلى الإبداع الإداري من قبل موظفيها في قدراتهم ومهاراتهم للوصول إلى جودة وتميز المنتج، وهو ما يؤدي بدوره إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة.

وعلى ضوء ما سبق، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر تنمية الكفاءات في تحيقي الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- ويندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلين فرعيين هما:
- هل يساهم التكوين في زيادة كفاءة العمال؟
- هل يساهم التدريب في زيادة الإبداع الإداري؟

خامسا: تحديد المفاهيم

يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية النظرية الذي يعتمد عليها الباحث في مسار دراسته، على اعتبار أن المفاهيم تشكل أدوات بحثية تحدد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية في ترابط عناصرها. و نعني بالمفهوم "الرأي أو مجموعة معتقدات حول شيء معين كما يمكن تعريفه بالاسم الذي يطلق على الأشياء التي هي من صنف واحد أو الذي يطلق على الصنف نفسه".¹ ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد المفاهيم المحورية للدراسة حتى تتمكن من مناقشة القضايا النظرية والإمبريقية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة، و تتضمن دراستنا الراهنة المفاهيم التالية:

التمتية، الكفاءة، تنمية الكفاءات، الميزة التنافسية، المؤسسة، المؤسسة الصناعية.

1- تعريف التتمية:

أ- لغة:

يقال نمى المال وغير ينمي نميا ونميا ونماء، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة، وأنميت بالهمزة أنماه الله إنماء ويقال كذلك نماه الله فيعدى بغير همزة، و يقال: ونماه فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نما ينمي وينمو، وأنميت الشيء ونميته أي جعلته ناميا.²

ب- اصطلاحا:

من التعاريف الشائعة تعريف الأمم المتحدة التي ترى بأن التتمية "عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود الأهالي والسلطات العامة بهدف تحسين المستوى الاقتصادي

¹- عبد القادر الجوهري: قاموس علم اجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، 1998، ص221.

²- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التتمية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص17.

والاجتماعي والثقافي في المجتمعات من عزلتها لنشارك بشكل إيجابي في الحياة القومية وتسهم في التقدم العام للبلاد".¹

يركز هذا التعريف على الأهداف المحققة من خلال عملية التنمية، وذلك بتوحيد جهود الأفراد والسلطات في مواجهة المعوقات والعراقيل المتواجدة داخل المجتمع.

في حين هناك من يرى أن التنمية هي "عبارة من الزيادة السريعة في التحسينات الموجهة الشاملة والدائمة، أو هي عملية تغيير أو دفعة قوية ومقصودة لإخراج المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم".² يفهم من هذا التعريف أن التنمية هي حدوث تحسينات في المجتمع تمس مختلف المجالات وبمعنى آخر هي عملية تهدف إلى إخراج المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم.

التعريف الإجرائي: التنمية هي عملية ارتقاء من حالة يرفضها الأفراد والمجتمع إلى حالة يرغب

ويستفيد منها الأغلبية.

1- الكفاءات:

أ- لغة:

تعني المثل أو الشيء النظير ومنها الكفاء والكفو، المصدر كفاءة، ويقال الرجل الكفاء.³ و الكفاء: النظير وكذلك الكفاء، والكفو، على وزن فعل والمصدر الكفاءة بالفتح والمد ويقال لا كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثلاً كفاءة وكفاء: ماثله.⁴

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.

ب- اصطلاحاً:

تعرف الكفاءة بأنها هي "مجموعة المعارف والمهارات والتميز الوظيفي التي تسمح للمؤسسة بممارسة سلوك ملائم لاكتشاف فرص الأعمال كما تعبر على كل الموارد المادية وغير المادية التي يحتاجها أي مشروع عمل بما فيها المؤسسة في حد ذاتها من خلال معارفها، خبرتها، قدرتها، ومميزاتها الشخصية".⁵

¹ - عبد الهادي محمد والي: التنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1982، ص36.

² - علي غربي وآخرون: تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص36.

³ - محمد السعيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011، ص39.

⁴ - سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص26.

⁵ - مداح عرباجي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2015، ص228.

أي أن الكفاءة مجموعة من المعارف والمهارات، إضافة إلى أنها مصاحبة للتميز الوظيفي، كما أنها تعبر على الموارد المادية وغير المادية التي يحتاجها أي مشروع عمل.

أما "موداف" (Medef) فيرى بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹.

يبرز من خلال هذا التعريف أن الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط وعليه فإنه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تمثل جوهر الكفاءة.

تعرف كذلك بأنها "المؤهلات التي تم قياس مستوى كفاءتها والاعتراف بها من قبل مجموعة من الممارسين للصناعة التي يعمل بها الشخص"².

كما يعرفها "موريس ومونتيمولين" (Montmolin de Maurice) على أنها "مجموعة مستقرة من المعارف العامة والعملية والسلوكيات والإجراءات المعيارية وطرق التفكير التي يمكننا استعمالها دون الحاجة إلى تدريب جديد"³.

التعريف الإجرائي:

هو السمة الكامنة لدى الفرد مترجمة في المعارف والمهارات والسلوكيات، والتي تؤدي إلى الأداء الفعال والتميز في الوظيفة، وتعتبر ضرورية لنجاح الفرد والمنظمة في آن واحد.

2- تنمية الكفاءات

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على "أنه ذلك المزيج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة"⁴.

بالنسبة "لراوية حسن" تنمية الكفاءات "تتضمن عملية التعلم لأنها تؤدي إلى تغير بعد أو أكثر من الأبعاد

1- ثابتي الحبيب بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص113.

2- خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013، ص82.
3- Djemail lassoued, du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de compétences d'employabilité durable ,thèse de doctorat , spécialité sciences de l'éducation , université de rouen,2017,p45.

4 - بوراس فائزة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بجمع صيدال، مجلة دراسات لجامعة العدد 38، الأغواط، جانفي، 2016، ص108.

الثلاثة التالية، المعرفة، المهارة، والاتجاهات".¹

اشتمل هذا التعريف على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للأفراد والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات.

عرف " روبرت ماتيس " و"جون جاكسون" تنمية الكفاءات بأنها "عملية تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد على انجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للأفراد".²

وضح هذا التعريف مفهوم تنمية الكفاءات من خلال النتائج المترتبة عن هذه العملية والمتمثلة في منحهم القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف وهذا يؤدي إلى رفع قيمتها المعنوية، لكن في المقابل لم يتطرق إلى الكيفية التي تتم بها هذه العملية ولا إلى محتوى هذه العملية.

كما يعرف " لوبوي" (Claude levy-lebiyer) تنمية الكفاءات على "أنها جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها، وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية".³

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف جعل من تنمية الكفاءات مسؤولية ملقاة على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وأشار كذلك إلى محتوى تنمية الكفاءات وهو تعليم الأفراد معارف جديدة وتطرقه كذلك إلى الهدف من هذه العملية.

التعريف الإجرائي:

تنمية الكفاءات هي عملية مخططة لتعليم وتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات، لانجاز المهام الموكلة إليهم والاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

¹ - رابوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2011، ص251.

² - روبرت ماتيس وجون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، ط1، سوريا، ص418.

³ - حمودي حيمر: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد4، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، أكتوبر 2017، ص164.

3- التنافسية:

تعرف بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي".¹
 يفهم من هذا التعريف أن التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في مواجهة منافسيها في السوق.
 وتعرف أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".²

التعريف الإجرائي:

التنافسية هي القدرة على تحقيق مركز فريد عبر فترة من الزمن في مواجهة المنافسين والصمود أمامهم من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة.

4- الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على "أنها قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهبية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، و زيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".³
 بمعنى يركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم.
 هناك من عرفها على "أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴
 يفهم من هذا التعريف على أن الإستراتيجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية .
 يعتبر "بوثر" (Porter) إن الميزة التنافسية "تنشأ أساسا من القيمة باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين بمنافع متكافئة أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".⁵

¹- فريد النجار: إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006، ص123.

²- رحيل آسيا : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص45.

³- ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، ط1، عمان، 2012، ص192.

⁴- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، 2008، ص13.

⁵- لشهب الصادق: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص43.

في حين هناك من يرى أن الميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، و تتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير"¹.

هذا التعريف يبدو أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية حيث يركز على الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية.

التعريف الإجرائي :

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على إضافة قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية فعالة تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وذلك بهدف زيادة حصتها في السوق وتحقيق الأرباح التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

5- تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"²

يعتبر هذا التعريف المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية يتم فيها أخذ القرارات المتعلقة بالأفراد والوسائل المالية والمادية من أجل خلق ميزة لهذه المنظمة. كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات"³.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة عبارة عن خليط اقتصادي واجتماعي يتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية المسخرة من أجل تحقيق الأهداف وفق برامج وخطط محددة.

¹ - مصطفى يوسف كافي: الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص96.

² - عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2000، ص25.

³ - نوري منير : تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010، ص13.

6- المؤسسة الاقتصادية

تعرف على أنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وعمل، من أجل تحقيق شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".¹ يركز هذا التعريف على الجوانب المكونة لها وأساليب وطرق عملها .

وتعرف أيضا على أنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لفرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزيع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة".²

التعريف الإجرائي: المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي معين مكون من عدة موارد مختلفة تحكمها قوانين وضوابط تعمل على خلق تنسيق بينها للقيام بمهام وعمليات تنظيمية تؤول إلى عرض السلع والخدمات في السوق.

*** المفاهيم ذات الصلة بالكفاءات والميزة التنافسية.****أ- المفاهيم المرتبطة بالكفاءات:**

إن الحديث عن مفهوم الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر و يتعلق الأمر بمفهوم المهارة، القدرة، الاستعداد، الإنجاز، المعارف الفعالية.... وغيرها. سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم هذه المفاهيم من باب التفريق بينها وبين مفهوم الكفاءة.

المهارة: يقصد بها "تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، و بتالي فإن سبيل اكتساب المهارة هي التجربة الفعلية واستعداد الفرد لهذه التجربة، وحرصه على الاستفادة منها، كذلك فإن بعض برامج التدريب لما تصممه من طرق علمية تغرس بدور كثيرة من المهارات"³، وعادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كفايات المعرفة أو كفايات العمل ومع الإنجاز.⁴

¹ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، ص24.

² - إسماعيل عرابجي: اقتصاد المؤسسة لأهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، ص11.

³ - محمد جمال الكافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ط1، مصر، 2007، ص245.

⁴ - عبد الكريم غريب: الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، منشورات عالم التربية، ط2، الدار البيضاء، 2002، ص53.

القدرة: "تدل القدرة على إمكانية أداء نشاط معين، كما تدل القوة على أداء عمل ما جسدياً كان أو عقلياً وقد تكون فطرية أو مكتسبة بالتعليم والتدريب".¹

المعرفة: "تترجم المعرفة حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تعترضه".²

الاستعداد: هو "كل نشاط سواء تعلق ذلك بمهمة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتجهيزات الملائمة".³

الفعالية: هي "مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف، كما أنه يعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها".⁴

الكفاية: حسب "جود" (Good) هي "القدرة على انجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهود والوقت والنفقات".⁵

الأداء: هو "الانجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد".⁶

التكوين: هو "العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والأفكار، الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".⁷

التدريب: "يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحديد الأداء وتصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم".⁸

¹ - عبد الكريم غريب : المرجع السابق، ص54.

² - نعيم إبراهيم الظاهر : إدارة المعرفة، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص10.

³ - فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص132.

⁴ - وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص45.

⁵ - سهيلة محسن كاظم الفتلاوي : مرجع سابق، ص28.

⁶ - محمد السعيدعلي : مرجع سابق، ص39.

⁷ - محمد جمال الكفاي : مرجع سابق، ص157.

⁸ - سيد محمد جاد الرب : استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، ط1، مصر، 2009، ص109.

الفرق بين التكوين والتدريب :

لا يختلف مفهوم التكوين والتدريب في شيء ما عدا:

التكوين يعني " كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم في نطاق المهنة المعنية باعتبار ارتباطها بالجانب العملي وبذلك فمن الناحية الواقعية فإن التدريب والأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة".¹

ب- المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية

المنافسة: هي "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة والمواصفات، وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة وما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".²

القدرة التنافسية: هي "قدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاحمة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث يختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات".³

التنافس: هو "الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما وبالتالي الشروط التي تصف سوق معينة".⁴

الإبداع الإداري: مجموعة من المتغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هي عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة.⁵

¹ - أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص82.

² - فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2000، ص11.

³ - الطيب داودي محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007، ص83.

⁴ - رحيل آسيا: مرجع سابق، ص46.

⁵ - رأفت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005، ص3.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تمهيد

إن الدراسات السابقة تساعد الباحث من خلال إثراء مشكلة بحثه وتحديد إبعادها ومجالاتها والتزويد بكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن إن نقيدها في إيجاد حل لمشكلة بحثه، بالإضافة إلى توجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية وكذا اجتناب المشكلات والمعوقات التي واجهت الباحثين والاطلاع على مختلف الصعوبات التي واجهتهم ومنه تصبح هذه الدراسات مدعمة ومكاملة ومثيرة للموضوع بشكل أو بآخر .

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات التي رأينا أنها تخدم موضوعنا بشكل مباشر أو غير مباشر، بغية الاستفادة من منهجيتها في تنظيم وتوجيه مسار بحثنا وفيما يلي عرض بعض هذه الدراسات.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة "محمد فوزي علي العتوم"، الموسومة بـ "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 2009.

و تضمنت الدراسة إشكالية مفادها: هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

وهل أثرت مكونات رسالة المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير تلبي حاجات العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في تحقيق تنافسية لشركات الأدوية الأردنية؟

ولقد تطرقت الدراسة إلى بيان أثر الجودة والبحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية مفادها:

- لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية عند مستوى الدلالة 0,05.

وتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيتين جزئيتين:

-لا يوجد أثر الجودة في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 0,05.

- لا يوجد أثر لتبني الاهتمام في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 0,05.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها 5 شركات تم اختيار عينة مكونة من جميع مديري شركات الأدوية الأردنية حيث تم توزيع الإستبانة على جميع المديرين في تلك الشركات وبلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها 92 إستبانة وتمكن الباحث من 67 منها بمعدل استجابة 73.

استخدم الباحث أداة الإستبانة كأداة منهجية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة تم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- تعتمد شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها على البحث، الجودة، التطوير، والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجيات العملاء.

- وجود أثر تضمين رسالته شركات الأدوية الأردنية لعناصر الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجيات العملاء.

- وجود أثر لتبني الاهتمام في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية

بعد إطلاعنا على هذه الدراسة خلصنا إلى أن دراسة "محمد فوزي علي العنوم" ورغم تشابهها في طبيعة المتغير المستقل للدراسة الحالية والذي هو تنمية الكفاءات كما تختلف من حيث عينة الدراسة حيث أخذت هذه الدراسة 5 شركات تم اختيار عينة مكونة من جميع مديري شركات الأدوية في حين الدراسة الحالية اختارت عينة من عمال " الشركة الإفريقية للزجاج" رغم هذا الاختلاف إلا أنها تتشابه مع دراستنا في المنهج المستخدم كما استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري.

الدراسة الثانية:

دراسة "إبراهيم سعيد حسن" الموسومة ب"اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2017.

تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية ؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية والنوعية) في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد أثر للعمل بروح الفريق في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية .

- لا يوجد أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد أثر للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أما عينة الدراسة فبلغت 255 عاملاً.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، ويعزى ذلك إلى إدراك شركات الأدوية مدى أهمية جذب الزبائن الجدد والحاليين من خلال تلبية رغباتهم والاستجابة إلى توقعاتهم وتحقيقها.

- وجود أثر للعمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية ويتمثل ذلك من خلال حرص شركات الأدوية على تشجيع الموظفين للعمل ضمن فرق عمل بهدف توليد ابتكار وأفكار جديدة.

- وجود أثر للبحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية من خلال حرص الشركات الأدوية على تطوير آليات عملها وتفعيل الجانب البحثي في الشركات الأردنية.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية :

بعد اطلاعنا على هذه الدراسة، خلصنا إلى أن موضوع هذه الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في كونه يسعى إلى قياس الميزة التنافسية من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة، في حين الدراسة الحالية تسعى لقياس الميزة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات، بالإضافة إلى أن دراسة "احمد إبراهيم" أخذ جميع الموظفين في شركات الأدوية كعينة للدراسة، في حين الدراسة الحالية قد اختارت جزء من العمال في مؤسسة اقتصادية كعينة للدراسة، وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في المنهج وكذلك استفدنا من هذه الدراسة في وضع الجانب النظري .

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة "أبو القاسم حمدي" الموسومة بـ: "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

ولقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟
وجاءت الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما مفهوم الكفاءة عموما وكفاءات الأفراد خصوصا؟
- كيف تنظر مختلف العلوم مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية لمفهوم الكفاءة؟
- ما معنى تنمية كفاءات الأفراد؟ وكيف تتم؟
- ما هي الميزة التنافسية (شروطها، مصادرها)؟

ولقد جاءت فرضية الدراسة كالتالي:

تلعب عملية تنمية كفاءات الأفراد دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية لأي مؤسسة .

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي:

- كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك.
 - لا تختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية كثيرا في تفسير مفهوم الكفاءة .
 - تنمية كفاءات الأفراد هي تحريك موارد الأفراد.
 - الميزة التنافسية هي تلك القيمة المميزة والمقدمة للعملاء.
- أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، وقد استعمل في أدوات جمع البيانات المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماما بالغا للعنصر البشري لديها بتنمية كفاءاته وهي على وعي تام بان هؤلاء لأفرادهم الركيزة الرئيسة للتنمية والتميز، لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة

تنموية قائمة أساسا على التدريب دون إغفال العملاء بحيث تولي إهتماما موازيا أيضا بهم، لذا إنعكس ذلك في مشروع البنك .

- الميزة التنافسية التي يحوزها البنك تتمثل في عدة عناصر أهمها مستوى الكفاءات.

- مساهمة سياسة البنك التنموية للكفاءات في دعم الميزة التنافسية له.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

بعد عرضنا للدراسة التي قام بها "أبو القاسم حمدي"، تبين بان موضوع هذه الدراسة لها أهمية وقيمة كبيرة في البحث العلمي، ولقد تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في كونها تناولت نفس المتغيرين، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على عكس دراستنا التي هدفت إلى معرفة أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رغم أنها تناولت نفس المتغيرين إلا أن فرضياتها وأهداف البحث فيها تختلف عن فرضيات وأهداف الدراسة الحالية، إضافة إلى أن مجتمع البحث مختلف تماما وكذلك المجال الزمني .

رغم ذكرنا بعض الاختلافات بين الدراستين إلا أنها أفادتنا في إثراء الجانب النظري وإعداد خطة يمكن إتباعها من أجل الإحاطة بكلا المتغيرين وكذا تحديد المنهج الذي يمكننا إتباعه.

الدراسة الثانية :

دراسة "رحيل أسيا" بعنوان "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010-2011.

تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

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

ولقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما ذا نعني بالميزة التنافسية ؟ وما هي مصادرها ؟

- ما المقصود بالكفاءات ؟

- ما هي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية ؟

ولقد صاغ الباحث فرضية الدراسة كالتالي:

تلعب الكفاءات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات .

وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية .
- نقص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات الجزائرية .
- أما بالنسبة لمنهج الدراسة المستخدم هو منهج دراسة الحالة.
- إعتمدت الباحثة في أدوات جمع البيانات على المقابلات والوثائق والسجلات.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
- الكفاءات ليس لها معنى أن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة، وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وما ينتج عنها من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها.
- مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقارنة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها فلبناء إستراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا بد من التركيز على الموارد الإستراتيجية والكفاءات مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الهيكلية المختلفة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية

تبين لنا من خلال التطرق لتفاصيل الدراسة أن موضوع الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في كونه يسعى إلى إبراز دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، في حين الدراسة الحالية تسعى لإبراز أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى هذا اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون طبيعة مجتمع البحث مختلف تماما، حيث اشتملت الدراسة السابقة على مجتمع بحث دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية كعينة للدراسة، في حين الدراسة الحالية اقتصرت على عينة من العمال في "الشركة الإفريقية للزجاج" كعينة للدراسة، وهو ما يجعل مؤشرات الدراسة تختلف نوعا ما عن مؤشرات الدراسة الحالية، كما اختلفت كذلك من حيث المجال الزمني والمنهج المعتمد بالإضافة إلى أدوات الدراسة. رغم هذا الاختلاف بين الدراستين إلا أننا استطعنا الاستفادة من الدراسة السابقة في تحديد بعض مفاهيم الدراسة، كما تعد بمثابة الموجه لدراستنا من الناحية النظرية.

الدراسة الثالثة: دراسة "شهب الصادق" الموسومة ب: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بنقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، 2014-2015.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر الابتكار في تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وقد انبثق عن هذه التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

ما هي الميزة التنافسية وما هي أبعادها؟

- أين يكمن دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هو دور الابتكار في تنمية وتدعيم الميزة التنافسية للشركة العامة للهندسة ؟

أما فرضية الدراسة فجاءت على النحو التالي:

- للابتكار أثر في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة فرضيات جزئية وهي:

- الميزة التنافسية أساس تفوق المؤسسة الاقتصادية في السوق.

- تركز الشركة المدنية للهندسة جهودها على تبني الابتكار بمختلف أنواعه في تقديم منتجاتها.

- يؤدي الابتكار إلى تنمية الميزة التنافسية في الشركة العامة للهندسة من خلال التأثير في معدلات الربحية والحصة السوقية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استعملت في أدوات جمع البيانات المقابلة والإحصاءات والملاحظة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- للميزة التنافسية الدور الريادي في تفوق المؤسسة عن بقية المنافسين ودالك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات كلفة أقل.

لم تعد المزايا التنافسية دائمة نظرا لاشتداد التنافسية وهو ما يحتم على المؤسسات السعي الدائم لتجديدها باستمرار، بحيث يعتبر الابتكار كعامل رئيسي في ذلك، وهذا بتوفير مختلف مقوماته ودعائمه كالمعرفة والتكنولوجيا .

- يؤدي الابتكار إلى تنمية الميزة التنافسية، حيث أدى إلى تطور رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة وكذا حصتها السوقية ومعدلات ربحيتها.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة وتمعننا في أفكارها خلصنا إلى أنها تختلف عن الدراسة الحالية في عدة نقاط، كما تتشابه معها في نقاط أخرى، إذ يكمن هذا الاختلاف في كون الدراسة اشتملت على متغير واحد يتشابه مع متغيرات الدراسة الحالية وهو متغير الميزة التنافسية، حيث قام صاحب هذه الدراسة بربط هذا المتغير بمتغير آخر وهو الابتكار، إضافة إلى هذا فقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة مجتمع البحث حيث اقتصرت الدراسة السابقة على دراسة المحيط الخارجي بشكل عام على المستوى الوطني ككل، في حين الدراسة الحالية اقتصرت على عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية كعينة للدراسة، كما هناك اختلاف بين الدراستين من حيث المجال الزمني والمكاني بالإضافة إلى أدوات الدراسة كذلك .

رغم ذكرنا لبعض الاختلاف بين الدراستين إلا أن الاختلافات المذكورة سابقا لا تقلل من أهمية الدراسة السابقة وقيمتها، بل العكس إفادتنا هذه الدراسة في تحديد تصور أولي حول الميزة التنافسية، وتحديد خطة ميدانية يمكن إتباعها من أجل الإحاطة بهذا المتغير على أكمل وجه، وكذا تحديد المنهج الذي يمكننا إتباعه.

خلاصة القول

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت، وعلى هذا الأساس تم في هذا الفصل وضع إطار منهجي لإبراز القيمة العلمية والعملية لموضوع تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، وتحديد مسار البحث وتوجيهه.

الفصل الثاني : أساسيات حول تنمية الكفاءات.

تمهيد

أولاً: خصائص الكفاءات.

ثانياً: أبعاد الكفاءات

ثالثاً: أنواع الكفاءات

رابعاً: أسباب تنمية الكفاءات

خامساً: أهمية تنمية الكفاءات

سادساً: أهداف تنمية الكفاءات

سابعاً: أساليب تنمية الكفاءات

ثامناً: مراحل تنمية الكفاءات.

تاسعاً: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات.

عاشراً: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية محور نجاح المؤسسة فتسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لتوجيه وتكوين الموارد البشرية والسعي إلى تطوير كفاءاتهم، إذ تعتبر كفاءات الأفراد وما تحوزه من معارف ومهارات مقوما أساسيا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

كما تعتبر كفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح المؤسسة، لذا يجب عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية، شدة المنافسة.....إلخ.

هذا من جهة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها إلى زيادة الإنتاجية والرفع من الروح المعنوية وكذا التقليل من حوادث العمل.

أولاً: خصائص الكفاءات

1- تتعلق الكفاءات بالأداء: من المهم جداً تحديد بأن استخدام عبارة الكفاءة مبني على نية التأكيد على قدرة الفرد على أداء نشاط وليس قدرته على إظهار معارفه فالقضية قضية أداء وليست قضية معارف.

2- ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء: إذ لا يمكن الحكم بصدق عن قدرة فرد لإنجاز نشاط ما إذا لم نراعي معايير الأداء وأن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة.

3- الكفاءة نتاج سياق متكامل: الكفاءة نتاج سياق التعلم وليست التعلم في حد ذاته، ويتضمن سياق الإدماج أيضاً استخدام المعارف والقدرات والمهارات لإظهار الكفاءة.

وفي هذا السياق يمكن أن نضيف بأن لأفراد ذوي الاحتياجات العالية (العقول البشرية عالية التميز) يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد من أهمها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف وإنتاج وإدارة المعلومات.
- كما أنهم يتميزون بالقدرة العالية في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
- لديهم القدرة على الفهم الاستنباطي والقدرة على التصرف وحل المشكلات.
- يمتلكون القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع.
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري.¹

ثانياً: أبعاد الكفاءة

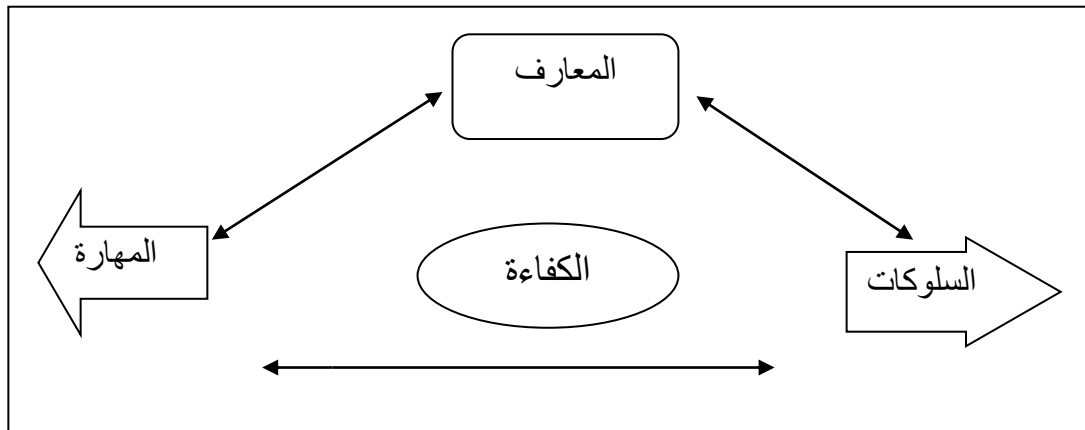
عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

وقد استطاع " t.dwrand " جمع عدة دراسات وبحوث ليستخلص بذلك أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

¹ - بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2008، ص242.

- 1- المعرفة:** "هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة بين المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فهي ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع".¹
- 2- المهارة:** هي "القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة في فعل أو عمل معين ليحقق نتائج متميزة في الأداء المطلوب أو المرغوب فيه".²
- 3- حسن التصرف:** "قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع".³

الشكل رقم (01): يوضح الأبعاد الأساسية للكفاءة.



المصدر : من إعداد الطالبتين.

ثالثا: أنواع الكفاءات .

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب " celile dejoux"، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، والمستوى

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص30.

² - فلاح حسن الحسين: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص188.

³ -مداح عريابي الحاج: مرجع سابق، ص204.

الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية، أو مايسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1-الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد للأداء الملاحظ حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

ويمكن القول "أنها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف"¹

2- الكفاءات الجماعية: إن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية، وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع الكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جميع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المهام الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

وتحدد "C. sauret" مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية وتتمثل في:²

- التناوب: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
 - التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
 - التعلم : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة فترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- ومنه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا خصوصا في المهارات المشتركة لدى الجميع.

¹- إبراهيم عباس الجبالي : تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2013، ص 13.

²- ثابتي الحبيب بن عبو الجبالي: مرجع سابق، ص129.

3- الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة

تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

وقدم "هامل" (hamel) ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة معرفة كفاءاتها الإستراتيجية :

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج .

- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق "بارتون" (barton) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية .

- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.¹

ومنه يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المؤسسة التي تضعها في العمل وهي مكون إنساني نافع لقدرات المؤسسة مضروبة في الموارد وفي هذا الصدد يصعب النقل والتقليد وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها.

رابعاً: أسباب تنمية الكفاءات.

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية والكفاءات ما يلي:²

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع من مستوى أدائهم بما يطابق معايير لأداء المحدد لهم.

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعدداً، لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية المعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم .

¹- سماح صولح، كمال منصورى : تسيير الكفاءات (الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص54.

²- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص237.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بمالها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

خامسا: أهمية تنمية الكفاءات.

في ظل الاقتصاد الحالي المتمم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها و تكمن أهمية تنمية الكفاءات في:¹

- ضرورة لبقاء المؤسسة في ساحة المنافسة .
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب و قلة الصراعات والنزاعات.
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.

سادسا: أهداف تنمية الكفاءات

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- زيادة وتنمية المراد ودية الحالية والمستقبلية للأفراد .
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، وهوما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.

¹- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص55.

- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فغن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا النوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.¹
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية إتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة و نفعية.
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (إستغلال وتنمية المهارات).²

سابعاً: أساليب تنمية الكفاءات.

أصبح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، لهذا أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي تساهم في تنمية العنصر البشري، من خلال عمليات التدريب والتكوين والتطوير الذاتي والتحفيز..... وغيرها.

وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال بأنه يمكن استخدام كل الطرق أو بعضها على كل الأفراد للحصول على نفس النتائج وبالتالي يقع على عاتق المسؤولين تحديد الطرق الأصلاح لتطوير الكفاءات البشرية للمنظمة، وفيما يلي عرض لأهم أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

1 - التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوئين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا قدرة القرار أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة.³

2- التدريب المرتكز على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ،يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم كدالك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية

¹- أبو القاسم حمدي: المرجع السابق، ص 58.

²- حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 237-238.

³- سماح صولح، كمال منصور: مرجع سابق، ص 63.

التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.¹

3- التطوير الذاتي:

يعتبر ركنا مهما في تطوير الكفاءات البشرية بشتى أشكال المنظمات ويعتمد هذا الأخير على اكتشاف الأفراد بالمنظمات لدواتهم وتعلمهم بأنفسهم لإبعاد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. هناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التطوير الذاتي ليطال كل من يعمل بالمنظمة على اعتبار أن كل من في وقتنا الحالي، مهما كان موقفه في التنظيم مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وأن لا يعمل على الوصول إلى الأداء المطلوب فعلا بل يجب أن يكون هذا الأداء متميزا ومنفردا في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس، وحتى يكون التطوير الذاتي مدخلا ناجحا في تطوير الكفاءات لابد أن يرتكز على الخطوات التالية:²

- أن يقوم الفرد باستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر (الرئيس، الزملاء والمرؤوسين)

- دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تسهم في تطوير كفاءاته وتحسين أدائه للأفضل، انطلاقا من تجاربه السابقة ورغبته في التطور.

4- التحفيز وتنمية الكفاءات:

إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى أعلى مستويات التميز.

ومن هنا يظهر دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكون من أفكار إبداعية مختزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيئ الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة للاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها.³

¹ - كمال منصور، سماح صولح: المرجع السابق، ص 63.

² - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص485-486.

³ - محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، النظريات العمليات والوظائف، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص276.

وحتى يؤدي التحفيز دوره في تطوير الكفاءات البشرية، لابد من احد الجوانب التالية بعين الاعتبار:

- إن الكفاءات البشرية مختلفة في احتياجاتها، وعليه لابد أن يتم التحفيز على هذا الأساس.
 - إشراك الكفاءات البشرية والأخذ بأرائهم و انتقاداتهم .
 - إشراكهم في تحديد الحوافز الفعالة التي تؤثر على أدائهم.
 - توفير فرص الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.
 - الإلتزام باحترام الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقدرات المتميزة، والثناء عليهم وتقدير جهودهم.
- يقع على عاتق المنظمة التي تعطي عملية تطوير كفاءاتها البشرية أوزاناً عالية أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل حاجات المنظمة وأفرادها، والتي من شأنها إستثارة الدوافع الكامنة لدى الكفاءات البشرية وأفراد المعرفة والوصول إلى مهارات وسلوكيات عالية وهذا ما يتطلب تبني نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها، بهدف تنمية المعارف والمهارات وتطوير الكفاءات وضمان تدفق الطاقات الفكرية.¹

ثامناً: مراحل تنمية الكفاءات.

تمر عملية تنمية الكفاءات البشرية بالعديد من المراحل:

- **تحديد الأفراد المستهدفين:** وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط، ليسهل فيها بعد توجيه عمليات التنمية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج في مسار تحقيق أهدافه .
- **اختيار المدربين:** يتم اختيارهم حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية فإن المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة، أما إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فيكون المدربين مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو مستشارين خارجين.
- **مستوى التعلم:** بعد إنشاء البرنامج يقوم المشرفون بتكيف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم تنميتها، وعملية التعليم في سبيل تكيفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاث مستويات حسب درجة التعقيد.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سابق، ص 197.

و تتمثل هذه المستويات في اكتساب المعارف الأساسية والمهارات وتحسين القدرة الإنتاجية.¹

تاسعا: الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات.

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية التالية:²

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها وإثبات ما تعلمته من سلوكات على أرض الواقع.
- تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية و توسيعها.
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- خلق و تنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

عاشرا: التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية نوجزها

فيما يلي:³

- جعل تنمية الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة.
- تلمين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات.
- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات .
- إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.

¹- نعيمة يحيوي، فتيحة بن ام السعد: تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، الجزائر، جوان 2015، ص5.

²- حمودي حيمر: مرجع سابق، ص167.

³- حمودي حيمر : المرجع السابق، ص ص، 167- 168.

- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.
- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات بالإضافة على ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما: العولمة الاقتصادية واقتصاد المعرفة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة خصائص الكفاءات، أنواعها وكذا أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة وصولاً إلى تنمية الكفاءات، أهدافها وأهميتها، وأساليبها، والشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات، وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحمل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة تعتبر الورقة الراحلة للفرد في ظل هذه التحولات، فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف والمهارات والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانياً.

وتعتبر الكفاءات عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة فهذه الأخيرة تزيد من قدرتها على الإبداع ورفع جودة منتجاتها لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية القدرات والخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات، بطريقة ملائمة باعتبارها مصدر أساسي لتميز الأداء، ومصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

الفصل الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

أولاً: أسباب الميزة التنافسية

ثانياً: مؤشرات تنافسية المؤسسة

ثالثاً: معايير تحديد التنافسية

رابعاً: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

خامساً: خصائص الميزة التنافسية

سادساً: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية

سابعاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

ثامناً: شروط الميزة التنافسية

تاسعاً: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

عاشراً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد

تسعى المؤسسات اليوم إلى كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والصمود أكثر مقارنة بغيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال التميز في المنتجات وامتلاك تكنولوجيا أفضل بهدف تغيير سلوك المستهلك والانشغال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزة تنافسية حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بمواردها الداخلية والبشرية على وجه الخصوص، ورصد المعرفة لدى كفاءاتها كمورد إستراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة منها:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيها بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتصور عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد وتحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختبار والمفاضلة بين البدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثانياً: مؤشرات تنافسية المؤسسة:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، الإنتاجية، تكلفة الصنع والحصة في السوق:²

- 1- **الربحية:** تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية غير أنه

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص104.

² سامية لحو: التسويق والمزايا التنافسية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بائنة، 2008، ص ص76-77.

يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق نتيجة هي ذاتها نحو التراجع و بذلك فإن تنافسيتها الحالية التي تكون ضامنة لربحيتها الحالية.

2- التكلفة: تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المتنافسين.

3- الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفعالية التي تحول فيها إلى مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

4- الحصة من السوق: تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق التي تعمل فيه حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذ كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها ويمكن للمؤسسة ان تكون مربحة ومستحوذة على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق محمية من عقبات التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي.¹

ثالثاً: معايير تحديد التنافسية:

يمكن تحديد الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

1-المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرط لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وغالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير وبعد هذا أمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أدنى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

¹- سامية لحول: المرجع السابق، ص78.

2- المعيار الزمني:

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة واحدة، غير انه لا يجب أن تتفاعل بشأنها لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات أخرى.¹

رابعاً: أهمية وأهداف التنافسية.**1- أهمية الميزة التنافسية:**

- تحقق للمؤسسة تميز وأفضلية على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
- تحفيز المتعاملين مع المؤسسة على الاستمرار وتطوير التعامل.
- نظراً لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.²
- رفع جودة المنتوجات المنظمة من خلال استعمال إستراتيجية عالية للتنافس.

¹ - الطيب داودي، مراد محبوب: مرجع سابق، ص 39.

² - ماهر محسن منصور الغالبي ووائل صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط1، عمان 2007، ص 309.

2- أهداف الميزة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية جديدة ونقصد بهذا خول المؤسسة في مجال تنافسي جديد والتعامل مع نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها وهذا من أجل المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها لتفادي تقليدها من طرف المنافسين كما تسعى إلى خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة.¹
- احتلال المؤسسة موقع تنافسي في السوق وكسب أسواق جديدة وبالتالي تحقيق النمو والتطور والتجديد.

خامسا: خصائص الميزة التنافسية.

- إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص كالتالي:
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تصور قدرات وكفاءات.²

سادسا: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية:

أ- أبعاد الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل

¹- قويدر لويزة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى علمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2006، ص06.

²- ماهر محسن منصور الغالبي ووائل صبحي إدريس: مرجع سابق، ص ص309-310.

وقدرة المنظمة على تحقيق التميز:

- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن لأي مؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها، وأن فشل أي منظمة في استغلالها لإمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

- البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية الموارد والبشرية والإمكانيات التنظيمية.

ب- أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما التكلفة الأقل وتمايز أو

تميز المنتج.

1- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وتحقيق عوائد أكبر وتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكاليفية.

2- تميز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (لجودة أعلى خصائص خاص للمنتج خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطته حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.¹

¹ - نبيل محمد مرسي: استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2006، صص 97-98.

سابعاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية نذكرها كالتالي:

أ-العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات على سبيل المثال يمكن القول بان المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ب-العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج نو لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في الأسلوب العمل أو تكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.¹

ثامناً: شروط الميزة التنافسية:

يمكن القول بان هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة وهي:²

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين .
- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً: بمعنى يمكن أن تستمر عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها وإغائها من قبل المنافسين.

¹- مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 101، 102.

²- مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص ص 97- 98.

تاسعا: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

1-مصادر الميزة التنافسية: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من المصادر، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة لأخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه الأخيرة من وأهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:¹

- الكفاءة:

تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس المتاحة وتقاس المدخلات المستخدمة للإنتاج وحدات معينة من المخرجات، والمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات على مخرجات حيث تتمثل المدخلات في عوامل أساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، التكنولوجيا أما المخرجات فتمثل منتجات المؤسسة من سعر وخدمات.

وعليه نقول بأنه كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

- الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي حتم المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار والعمل على توفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، ومن تم الاهتمام برغبات المستهلكين والحرص على إرضاءهم وعليه يمكن القول بان جودة المنتج أو الخدمة تبرز عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات المنتج مقارنة بنفس الصفات في المنتجات والخدمات المنافسة

- الابتكار:

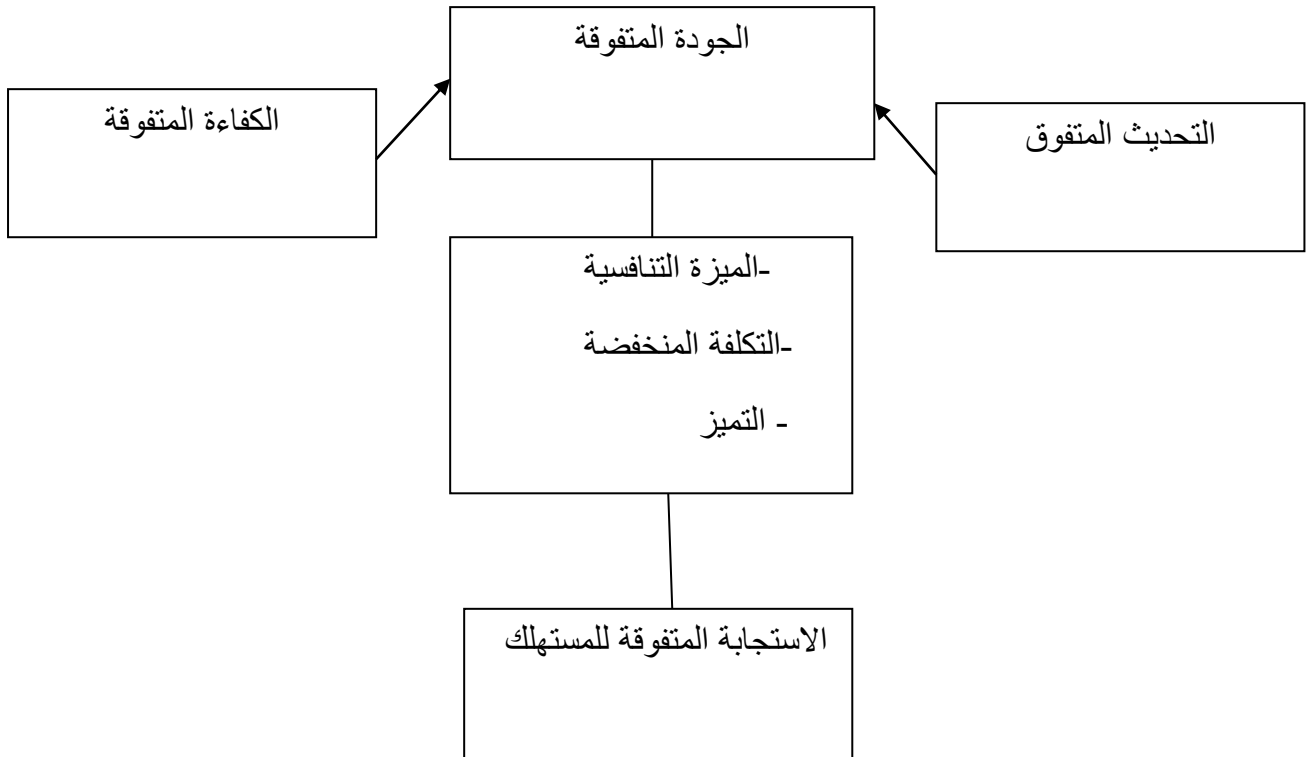
يمكن لعمليات الابتكار التي تحرز نجاحا أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا يسمح لها بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ شارل هيل جارتى جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2008، ص ص 196-204.

- الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

الشكل (02): يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل جاريت جونز: المرجع السابق، ص 205.

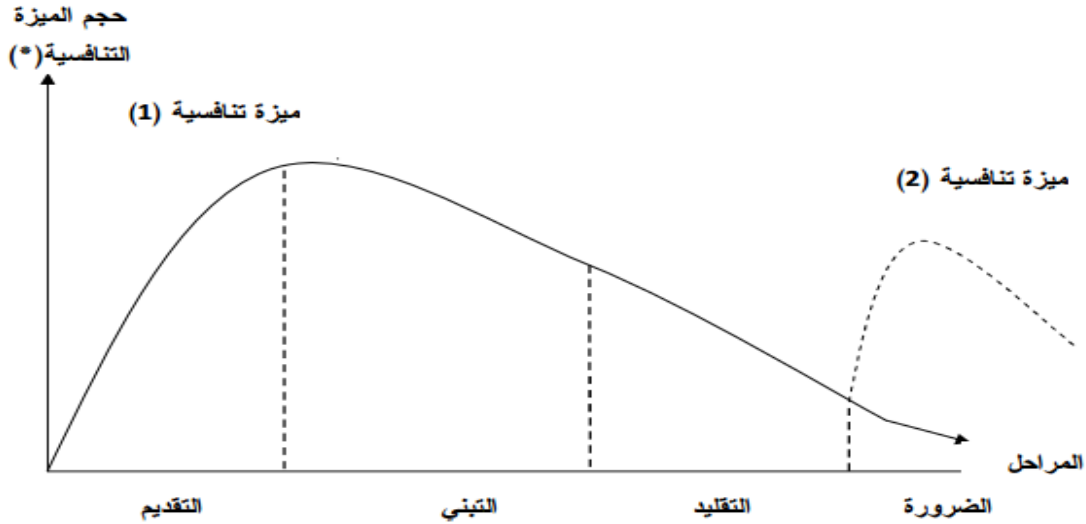
2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.

تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبنى بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة.¹ سنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل.

الشكل (03) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسي: المرجع السابق، ص 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

- **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.
- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الإشهار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التمهيد:** في هذه المرحلة يتجه حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوافرات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطوير بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين فإنها تفقد مكانتها

¹- نبيل محمد مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 85.

باعتبار أنه من غير الممكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة حياة النشاط فيها.¹

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطته وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي النطاق السوقي، الراسي، الجغرافي والصناعي.²

جدول رقم (01) الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختبار وما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة
النطاق الجغرافي	يعكس عدد من المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة يسمح والنطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة نفقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل: المرجع السابق ص ص 87-88.

1- مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 100.

2- نبيل محمد مرسي: استراتيجيات الإدارة العليا، المرجع السابق، ص 100.

عاشرا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي:

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل: من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا العمليات تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها.

يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة من كبار العملاء.

تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتصوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط من تصميم المنتج بميزة أقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن.¹

فإنه يمكن للنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

¹- نبيل محمد مرسي: المرجع سابق، ص ص 112-113.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا التقليدية وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.¹

¹ - نبيل محمد مرسي: المرجع السابق، ص113.

خلاصة القول:

تم التعرف في هذا الفصل على أسباب ومؤشرات ومعايير التنافسية التي أصبحت اليوم تمثل السمة التي تتميز بها معظم المؤسسات كما تم التعرف على أهمية وأهداف الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها وأبعادها، وكذلك العوامل المتحكمة في خلق هذه الميزة بالإضافة إلى أهم المعايير المتحكمة في جودتها، وكذا أهم المصادر المتحكمة في خلق القيمة حيث أن خلق هذه القيمة لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية ولكي تضمن الميزة التنافسية البقاء بشكل مستدام يجب أن تستجيب بجملة من الشروط التي تضمن فعاليتها وتجديدها.

الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لدراسة تنمية الكفاءات والميزة التنافسية

تمهيد

أولاً: مقارنة هيكل الصناعة "لبورتر"

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد

ثالثاً: المقاربة المبنية على الكفاءات

رابعاً: مقارنة القدرات الديناميكية

خلاصة الفصل

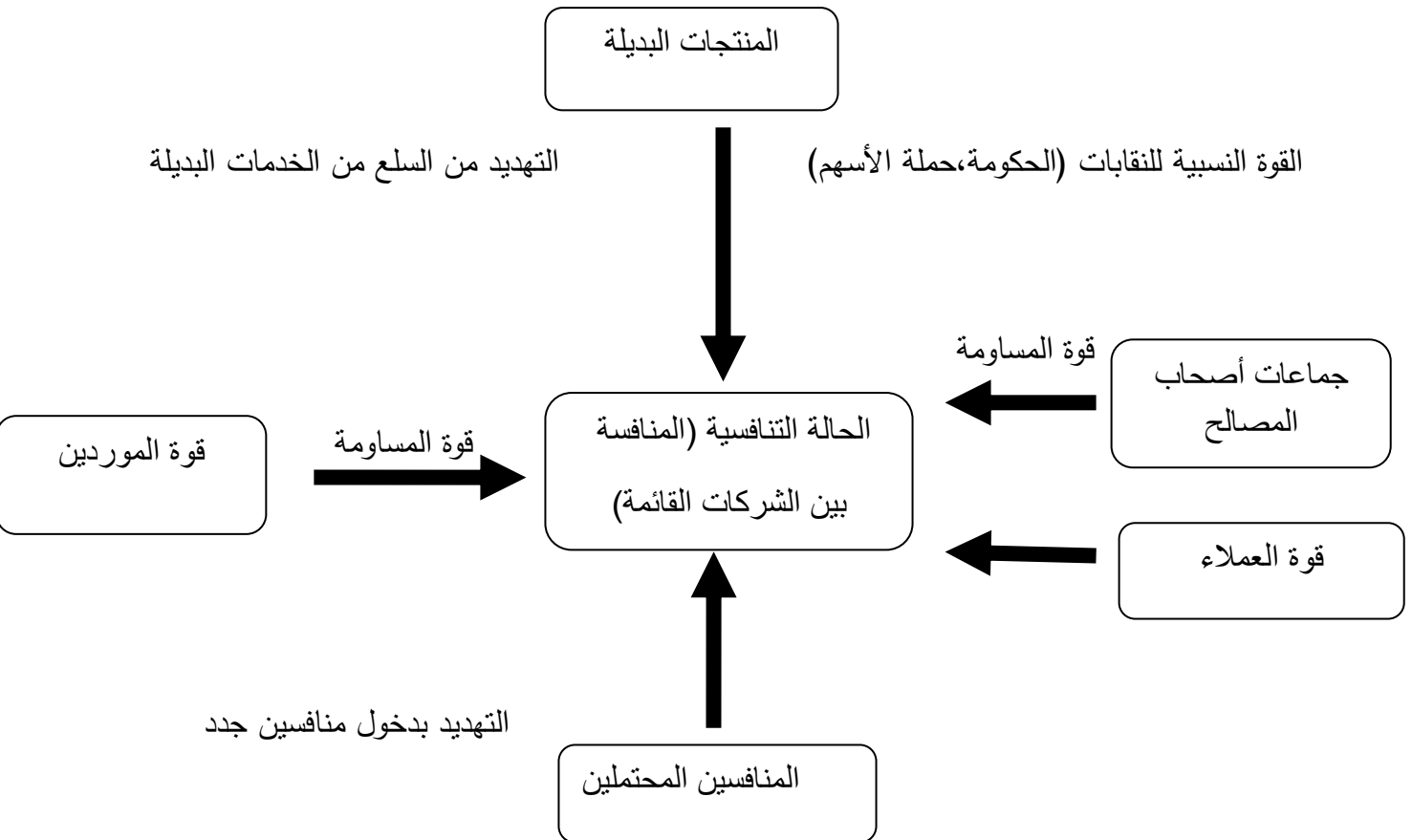
تمهيد :

إن التعامل مع أي بحث أو دراسة يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي، و ذلك أن هذه الخلفية النظرية هي إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على موضوع الدراسة. وفي دراستنا هذه سوف يتم الاستعانة ببعض المقاربات النظرية المتعلقة بتنمية الكفاءات والميزة التنافسية في إطار سياقها التاريخي وإرتباطها المنطقي والعلمي.

أولاً: مقارنة الصناعة "البوتر" porter .

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة، حيث يرى "بوتر" أن تركيز المؤسسة ينصب على معرفة درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من القوى التنافسية لمعرفة تأثيرها على نجاح المؤسسة، حيث ذكر "بوتر" خمسة قوى للتنافس وأضيفت قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يمثل قوى التنافس .



المصدر: نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص88.

حسب الشكل السابق يتضح لنا وجود ستة قوى تؤثر على المنافسة هي:

1- شدة المنافسة أوالمزاحمة في الصناعة: يقصد بها حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في نفس القطاع يزداد التنافس عندما ينمو ذلك القطاع ببطء، التزام المؤسسة بوقت محدد لبيع المنتج، وكذلك اختلاف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم، وحين تكون عوائق الخروج كثيرة ومكلفة من الناحية الاقتصادية، الإستراتيجية والعاطفية، نجد بعض المؤسسات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها من الأرباح.¹

2- تهديد دخول منافسين جدد: عادة ما يترتب عن دخول منافسين في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق فهم يمثلون تهديد للمؤسسات ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة وتتمثل هذه العوائق في: تميز المنتج متطلبات رأس المال قنوات التوزيع.....الخ.

3- القوة التفاوضية للموردين: توضح مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في الأرباح ونقل القوة التفاوضية للمورد إذا كانت المؤسسة تحتكر السوق في إنتاجها وتزداد هذه القوة في حالة احتكارهم للسوق، وإذا كانت المؤسسة عميل غير مهم، وكذلك في حالة قدرتهم على تحقيق تكامل أمامي لصناعة المؤسسة مثلاً شراء مؤسسة لصناعة الأحذية متاجر لبيع الجملة أو محلات بيع بالتجزئة²

4- القوة التفاوضية للمشتريين: تزداد القوة التفاوضية للمشتريين عندما يقومون بما يلي:

الشراء بكميات كبيرة، شراء السلع المتوفرة بكثرة (توفر السلع التي يرغب بها المشتري و بأنواع كثيرة) الدخل المنخفض (كلما قلت أموال المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.....الخ)³.

5- القوة النسبية لأصحاب المصالح: تمثل القوة السادسة التي تغني جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة منها: الحكومة، البنوك، تختلف كل جماعة باختلاف بيئة الصناعة.⁴

¹- طارق السويدان: قيادة السوق، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 2006، ص24.

²- نادية العارف: مرجع سابق، ص90.

³- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 1998، ص68.

⁴- طارق السويدان: مرجع سابق، ص22.

3-المنتجات البديلة: يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتوجب العملاء إليها بسبب أسعارها أو جودتها هذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا، حيث كلما زادت أسعار المنتجات الرئيسية مقارنة بالبديلة، كلما اتجه العملاء إليها.¹

كما اعتمد "بوتر" في تحليله للميزة التنافسية على سلسلة القيمة، حيث تعد سلسلة القيمة المقترحة من طرف "بوتر" (porter) طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤذيها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها.²

ولتحليل تنافسية المؤسسة حسب "بوتر" يجب الاعتماد على مفهوم القيمة بدل التكلفة الذي لا يعبر عن التنافسية، خاصة إذا علمنا أن المؤسسات وضمن استراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها باستمرار وبصفة تهدف إلى الوصول إلى سعر أعلى بواسطة التميز وبغرض فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة.³

يمكن تصنيفها إلى نشاطات أولية ونشاطات داعمة:

1- تحليل النشاطات الأولية :

تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج أو (الخدمة) و بيعه و نقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى:

- التوزيع المادي الداخلي: والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
- التوزيع المادي الخارجي: وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، الترويج.

¹- عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2002، ص102.

²- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص92.

³ - سملاي بحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص40.

- الخدمة أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتوصيل.

2-النشاطات الداعمة :

- الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية.

- تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.

- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.

- البنى الأساسية في المنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.¹

- وتكمن الأهمية كما يرى "بوتر" (Porter) في أن الميزة التنافسية كثيرا ما تنشأ عن الترابطات والتدخلات الموجودة ما بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها.

ونخلص في الأخير إلى أن المقاربة المقترحة من قبل "بوتر" تعد إحدى الإضافات المهمة في مجال الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية لجمعها بين البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة والترابط الإستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى.

ورغم أهمية هذه المقاربة إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي تحققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية والتي كشف عنها تطور الفكر الإستراتيجي من جهة و التغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى نو ذلك من خلال اعتبار نموذج هيكل الصناعة الذي جاء به "بوتر" أنه تقليدي و غير قادر على تفسير الظواهر التنافسية الجديدة.

وهذا ما مهد لظهور مدخل المورد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة ومنها الإستراتيجية والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة.

¹ حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص53.

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطوراً معتبراً لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية "بورتر"، في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية، تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل حيث انه وفقاً لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.

1- أصل مقاربة الموارد:

يعود أصل المقاربة إلى أعمال كل من "ساي" (say) و"دافيد ريكاردو" (david ricardo) "بوتر" porter، حيث يرى "ساي" من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال "دافيد ريكاردو" في نظرية الربح التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة، يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد.

حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة .

وتعتبر "اديث بنروز" (Edith penrise) من المنظرين الذين أصروا في كتاباتهم بفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على إطار أو نموذج تيسيري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التيسيري.¹

1- سمالي يحضية: مرجع سابق، ص ص 45-46.

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال " ورنفولد" (wernerfelt) الذي يعود الفضل له في صياغتها والذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984.

تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، و تصب في تفعيل مقارنة الموارد، و تمثلت في أعمال "برنابي"، حيث يمثل كل هؤلاء المنظرين لنظرية الموارد.¹

ولقد أحصى "ميتيس" (E.metais) مختلف المفاهيم التي ارتبطت بمدلول الموارد، عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد.

وتعرف "بينروز" (Penrose) الموارد بأنها : كل ما يولد تدفقا للخدمات أو كما نقول في أيامنا كل ما من شأنه أن يخلق القيمة.

ويعرفها " ورنفولد" (wer nerfet) بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف لمنشأة ما وبصفة أكثر وضوحا تعتبر موارد المؤسسة في الزمن الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بصفة شبيه دائما بالمؤسسة .

2- فرضيات نظرية الموارد

المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:

الموارد التي تحتاجها المنظمات، لتحقيق النمو وتبني إستراتيجيات جديدة تتسم بالتباين (أي إنها خصوصية لكل مؤسسة) وهذه الخاصية تبقى ثابتة عبر الزمن، وعليه يمكن القول أن اختلاف المؤسسات ترجع إلى حيازتها لموارد مختلفة، متغايرة وثابتة.

حركية الموارد داخل المؤسسة تنتمي ظاهرة التغير على أساس أن هذه الموارد تتفاعل فيما بينها اتصالا وانفصالا، وهذه المسارات المستمرة تضمن للمؤسسة أصالة وتميزا في تشكيل حقيقة مواردها.²

3- مبادئ النظرية

¹- ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي: مرجع سابق، ص77.

²- ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي: المرجع السابق، ص82-83.

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على إنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية، في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكبر.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج فروقات محسوبة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات .
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مرتكزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.¹

4- منهجية نظرية الموارد

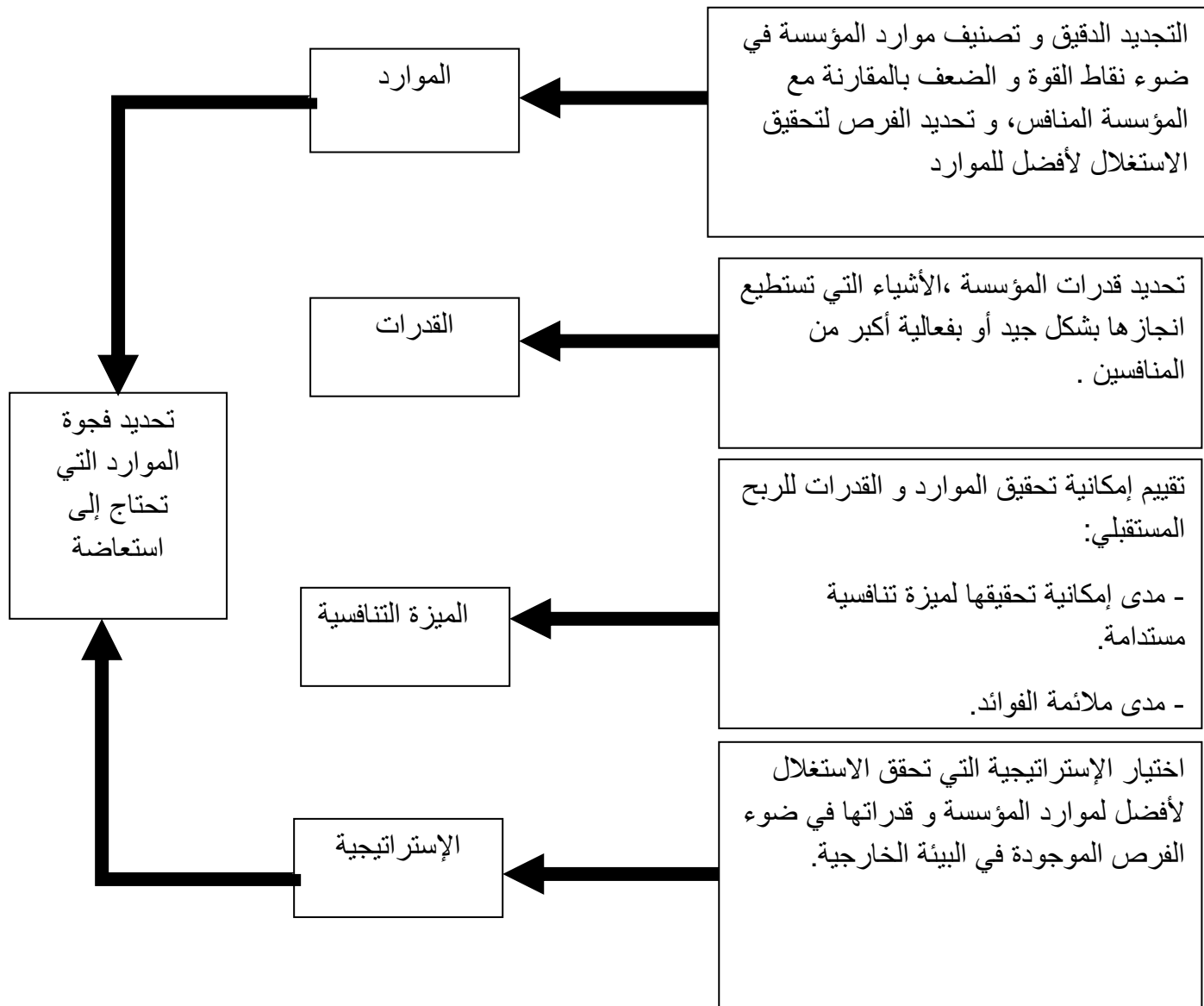
إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، حيث يبدأ مسؤولوا المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقرون أي من الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق الإرباح، وفي هذا الإطار نميز خمسة خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات لا لربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها وعلى مقدرة من المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها على اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء

¹- مساوي زهية، خالدي خديجة : نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات لتحقيق التميز، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص 172.

الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفق لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة إستمراريتها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين، وتحديد فجوات الموارد وتوضيحها، كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وبهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.¹

الشكل رقم(05) : يوضح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق ص118.

¹ - مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص115-118.

ومنه يمكن القول إن نظرية الموارد مهدت لظهور مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الإستراتيجية والكفاءات، وعلى الرغم من تغطيتها للنقص الذي تركته النظرية الهيكلية و تركيزها على التحليل الداخلي للمؤسسة، كونها مؤسسة على التصورات (الموارد،الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءات الأساسية)، إلا أنها تجاهلت العوامل المحيطة بالموارد التي تملكها المؤسسة.

ثالثا: المقاربة المبنية على الكفاءات

تفترض هذه المقاربة كنظام مفتوح داخل السوق له علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها السوق.

فمع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات تكتسي طابعا نظاميا و منه الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة هي المقالات المتتابعة لكل من "برهالاد وهامل" (hamel & prahlad) سنوات 1990،1991،1993¹.

وتعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى إنشاء هذه المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب "هين وهمال" (hamal& heen) ولعل أهمها:

قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها إلى تحقيق الميزة وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءات، وهي كذلك تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية (خلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل) .

ولقد قام كل من "توماس وهين" بوضع تعريف الكفاءات بأنها "قابلية واستعداد المؤسسة لتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها لتحقيق أهدافها.

¹ - رحيل أسيا: مرجع سابق، ص65 نقلا عن :

celile dejoux , les compétences au coueur de l'entreprise, édition d'organistion , paris, 2001,pp204,206 .

إن امتلاك القدرة على التوليف والتحريك للكفاءات أيضا وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي نعيش فيه المؤسسة مما أدى بضرورة المحافظة على الكفاءات الحالية التي تمتلكها المؤسسة والعمل على تطويرها من خلال البرامج التكوينية المقدمة و ذلك للتجاوب والتزامن مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار والشيء الآخر الذي لا يقل أهمية هو أن الكفاءات التنظيمية لا ترتبط فقط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة تأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة والتي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل واحد ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية، وهو ما ذهب إليه كل من "هين و سنشيز" (Sanchez & heene)

أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة الإنتاج الفكري وحوصلة للنظريات والنماذج على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.

رابعا : مقارنة القدرات الدينامكية

تحاول مقارنة القدرات الدينامكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير ،حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر (نظرية الموارد و الكفاءات)، سبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة و تغير بيئة الأعمال، ومنه الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

يرى كل من "شوين وبيسانو" (Pisano & shnue) أن مقارنة القدرات الدينامكية جاءت لوضع إطار من الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الإستراتيجي، والمتمثلة في القوى التنافسية " ليوتر"، نظرية الألعاب و المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، فإلى جانب هذه التيارات الثلاث يقترح كل من "شوين وبيسانو" أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة المؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل صناعة معرضة لتغيرات تكنولوجية سريعة فنظرية القدرات الدينامكية ترى أن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق.

¹ - قاسم شاوش سعيدة: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2012- 2013، ص21.

كما يفرقان بين مدلول الموارد والقدرات ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساساً بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع مستمر.¹

على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساساً بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية، إلا أنها تركز على الموارد غير الملموسة، كما أنها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية مؤسسات معينة تتعرض لتقلبات سريعة بفعل البيئة التنافسية المفرطة والإبداعات التكنولوجية في أن خلق وتمتلك الثروة.

¹ - قاسم شاوش سعيدة: المرجع نفسه، ص22، بتصريف نقلا عن:

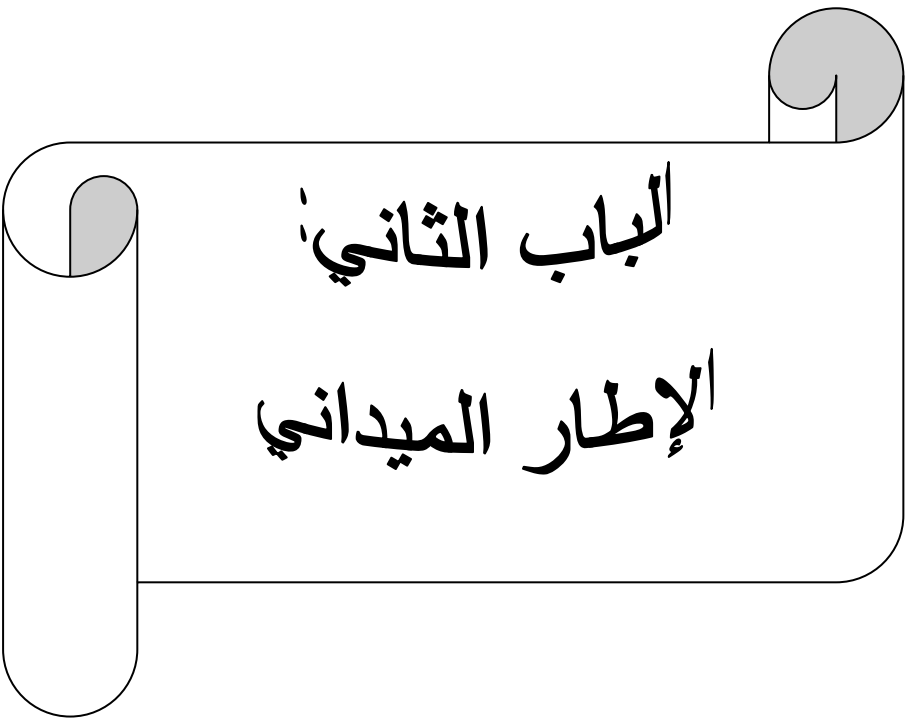
David j-teece une approche integree de perspectives theoriques allant de theorie des couts de transaction aux capacites dymiques [http:// caroline- mothe.org/%20/pdf%20site /teec_2007.vu](http://caroline-mothe.org/%20/pdf%20site/teec_2007.vu)
8-7-2013 a 11 :05p11.

خلاصة القول

لقد تناولنا في هذا الفصل أحد أهم المقاربات التي حاولت تقديم تفسير حول الكفاءات والميزة التنافسية إذا حاولنا من خلاله توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والقدرات الدينامية، والتي جاءت بالتجديد بالنسبة للميزة التنافسية ومصادر تحقيقها، حيث كشفت عن أهمية الموارد الإستراتيجية والكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات، ينبغي أن تتصف الموارد والكفاءات بخصائص أساسية أهمها، مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة ومميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة .

وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين يعتبرون أن هناك تعارض بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات إلا أن هناك تكامل بين الاتجاهين وأن التعارض بينهما ليس سوا انعكاسا لتأكيد كل طرف على الجوانب التي يراها ذات أهمية في التحليل، ومن هنا فإن الإستراتيجية تعد من خلال البحث عن الموارد والكفاءات التي تحقق التفوق للمؤسسة دون إقصاء للمحيط .



الباب الثاني
الإطار الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا :فرضيات الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الملاحظة

2-المقابلة

3-الوثائق والسجلات

4- الإستمارة

خامسا :عينة الدراسة

سادسا :أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن تتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة والفرضيات، المنهج المستخدم أدوات جمع البيانات، مفردات البحث أساليب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، والمجال البشري والمجال الزمني .

- **المجال الجغرافي:** يقصد به المجال المكاني أو النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية وقد تم تحديده في :

الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير

نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

النشأة: تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي:

مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج .

1- مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (pelkington)

في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (snic) والشركة الفرنسية (technip) سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة من زجاج السيارات الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي تم إنجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عملياً في الإنتاج في 1 أوت 1987 خلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

شركة SNIC 1982-1984 إنجاز

شركة EDIC: 1984-1986 متابعة الأشغال

شركة ENAVA استلمت المشروع في ماي 1986 للاستغلال.

2 - مرحلة التوسع 1987 - 1996

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تخطيط برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم -trempe- زجاج مصقع -blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

الطاقة النظرية للإنتاج:

زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

زجاج مصفف 80.000 م/س.

❖ **الزجاج الأمني:** المنتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل :

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية .

-الزجاج الأمني المصفف - FEUILLETE- الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.... الخ.

- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات -TREMPE- وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية.....الخ.

❖ **أهم زبائن الشركة:**

أ/زجاج السيارات:

شركة صناعة السيارات والشاحنات -برويبة - SNVI

شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP

الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصنف - FEUILLETE - و الزجاج المقاوم - TREMPE

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر

EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

• وحدة جديدة للزجاج السائل :

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحته مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents .

❖ أهم زبائن الشركة :

شركة ENAD صناعة المنظفات.

شركة هنكل (HENKEL)

شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR

• الطاقة النظرية للإنتاج :

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

- وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي.... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR و انطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

رمل سيليس 30.000 طن/س .

- معالجة الدولومي (Dolomie)

- معالجة الفلدسباط. (FELDSPATH)

- معالجة الكالكير (calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت - FLOAT - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

• مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

مشروع الزجاج الحراري - BOROSILICATE

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات ووالزجاج المضغوط.

3- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث

أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية.

ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

❖ أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

• أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات،الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

• **أهداف الشركة :** تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي :

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية
- تحسين رأس مال الشركة
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء
- المساهمة في ترقية السوق الوطني
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

❖ **دراسة الهيكل التنظيمي للشركة**

- **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويتأهها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:
 - إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
 - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
 - تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
 - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال و إرسال الفاكس.
 - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية :
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرات .
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى .
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - إنجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات المالية.
 - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، والسنوية.
 - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .
- **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو وتمثل مهامها في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:
- البحث و التطوير.
- التخطيط والمشاريع.
- الأمن الصناعي.
- التحاليل والمراقبة.
- المقاييس والدراسات التقنية.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:
- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة ولتجديد الدوري لها.
- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
- مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير.
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.
- يتولى المهام التالية:
- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- **مسؤول التجاري:** إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية :
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة .
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية .
 - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال إعدارات .
- وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .
- **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن .
- **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.
- **بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل .
- **بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية ووهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.
- إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.

- مديرية المالية و المحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين،الميزانية المالية و أيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية و تحليلها.

- تسيير مختلف مدا خيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

و تشرف على:

- مصلحة المالية و المحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

• **مديرية الاستغلال:** هي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي :

- **وحدة الزجاج السائل :** وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة

نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا .

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .

وحدة الزجاج الأمني : تتشكل من فرعين :

فرع الزجاج المورق : بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات

فرع الزجاج المنقوع : بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي

والخلفي .

وحدة معالجة و إنتاج المواد الأولية : وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بال غسل والتصفية و كذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير، الفلدسباط والدولومي إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد .

❖ **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

● **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل وظيفتها في :

- متابعة و تسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور و تصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية و التشريعات المعمول بها .

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من: رئيس مصلحة الموارد البشرية..

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

- مسير المستخدمين.

- **مديرية الموارد البشرية:** وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم و تدرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

مصلحة الموارد البشرية : ويمكن حصر مهامها في :

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة

- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغييرات التي تحدث .

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة و تسير شؤونهم في العمل وهم كآآتي:

مسير المستخدمين : يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام

التالية :

متابعة كل الأعمال الإدارية .

متابعة و تنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين .

المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنويةالخ

متابعة عملية التنقيط اليومية.

متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين : كسجل العطل السنوية .

مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب و كل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور

- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور

- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور

- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي

2- المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2019

يقصد به العدد الكلي لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد العمال في الشركة الإفريقية للزجاج

193 عامل موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يبين توزيع عمال الشركة الإفريقية للزجاج

إطارات	31
عمال مؤهلين	30
عمال التنفيذ	132
المجموع	193

المصدر : مديرية الموارد البشرية

3-المجال الزمني :

يقصد به المدة التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل:

المرحلة الأولى: بداية الشروع في إعداد المذكرة بعد ما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم اجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

المرحلة الثانية: تم فيها أول اتصال بالمؤسسة وكان ذلك في الأسبوع الأول من شهر مارس 2019 تمكنا فيها من إجراء البحث الميداني، وتم القبول والموافقة والحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة.

المرحلة الثالثة: قمنا فيها بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وإدخال بعض التعديلات عليها، وكان ملؤها مقترنا بمقابلة أفراد مجتمع البحث مع توضيح أي سؤال مبهم للمبحوثين.

وقد استمرت الدراسة إلى بداية شهر جوان 2019.

ثانيا : فرضيات الدراسة

بعد تحديدنا لمبررات الدراسة وأهدافها والتساؤلات الواردة في الإشكالية البحثية، وبعد الإطلاع على الأدب النظري حول موضوع الدراسة الذي يدور في مجمله حول تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، حاولنا

وضع فرضيات للبحث، حيث أن كل بحث علمي يرتبط بهذه الأخيرة وهي التي توجه الباحث في عملية البحث واعتبر "موريس أنجرس" الفروض بأنها "تصريح يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق إمبريقي"¹، والفرضية عنده هي "عبارة عن إجابة مقترحة لسؤال البحث يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية التصريح، التنبؤ، ووسيلة للتحقيق الإمبريقي"²

كما تعرف على أنها "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث"³

وينطلق موضوع البحث من فرضية عامة مؤداها: "لتنمية الكفاءات اثر في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية."

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته فإن لهذا البحث متغيرين رئيسين المتغير المستقل والمتغير التابع.

* **المتغير المستقل:** هو الذي يمثل العامل المفسر للظاهرة موضوع الدراسة وسبب افتراضيا للمتغير التابع و يمثل في هذا البحث:
- تنمية الكفاءات.

* **المتغير التابع:** هو النتيجة المتوقعة من المتغير المستقل الذي يريد الباحث شرحه وهو في هذا البحث:
- الميزة التنافسية.

وتنبثق عن الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الأولى: "يساهم التكوين في زيادة كفاءة العمال"

للتحقق الإمبريقي من صدق هذه الفرضية يتم الاحتكام إلى المؤشرات التالية:

* **مؤشرات التكوين:**

- البرامج التكوينية .

-الإستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية .

¹- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبية للنشر، ط2، 2006، ص150.

²- موريس أنجرس: المرجع السابق، ص151.

³- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص81.

- المحتوى التعليمي.

- التكوين الداخلي.

*** مؤشرات الكفاءة:**

- تحسين المهارات.

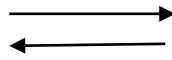
- الإنجاز.

- القدرة.

- الفعالية.

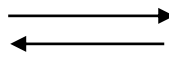
*** التجاذب**

- تحسين مهارات العامل



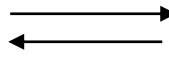
- البرامج التكوينية

- الإنجاز



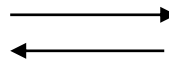
- الاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية

- القدرة



- المحتوى التعليمي

- الفعالية



- التكوين الداخلي

*** الترابط**

- البرامج التكوينية تساهم في تحسين مهارات العامل.

- الاستفادة من الخبرة العلمية والتطبيقية تساهم في زيادة الإنجاز.

- المحتوى التعليمي يؤدي إلى زيادة القدرة.

- يساهم التكوين الداخلي في زيادة الفعالية.

الفرضية الثانية: "يساهم التدريب في زيادة الإبداع الإداري"

المؤشرات التي يجب الاحتكام إليها للتحقق الإمبريقي هي:

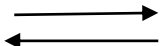
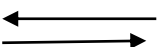
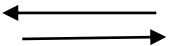
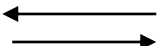
*** مؤشرات التدريب**

- الدورات التدريبية.
- المهارة المكتسبة.
- اكتساب الخبرة.
- تأهيل العامل.

*** مؤشرات الإبداع الإداري**

- الأداء الوظيفي المتميز.
- تحمل المسؤولية.
- الأداء الفعال.
- تميز المنتج.

*** التجاذب**

- | | | |
|---------------------------|---|----------------------|
| - الأداء الوظيفي المتميز. |  | - الدورات التدريبية. |
| - تحمل المسؤولية. |  | - المهارات المكتسبة. |
| - الأداء الفعال. |  | - اكتساب الخبرة. |
| - تميز المنتج. |  | - تأهيل العامل. |

*** الترابط**

- الدورات التدريبية تساهم في زيادة الأداء الوظيفي المتميز.
- المهارات المكتسبة تؤدي إلى تحمل المسؤولية.

- اكتساب الخبرة تؤدي إلى زيادة الأداء الفعال.
- يساهم تأهيل العامل في تحقيق التميز للمنتج.

ثالثاً: منهج الدراسة

يعتبر منهج البحث من أساسيات البحث العلمي، فهو الذي يوجه الباحث في مختلف مراحل بحثه وهو ضرورة تمكن الباحث من إتباع الطريقة اللازمة لدراسة مشكلة بحثه، وإتباع أي باحث لمنهج معين في دراسته لا يكون بمحض الصفة أو الاختيار العشوائي وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة التي يحدد من خلالها المنهج المناسب .

يمكن تعريف المنهج على انه "الطريق الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياته حتى تصل الى نتيجة مقبولة ومعلومة."¹

والمنهج كما يقول "كابلان" CAPLAN أنه يساعد على الفهم بالمعنى الواسع والوصول إلى نتائج

البحث العلمي، ولكن لضرورة البحث في حد ذاته"²

ونظراً لأهمية الدراسة والتي تهدف إلى معرفة اثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، فان طبيعة هذه الدراسة تتطلب استخدام المنهج الوصفي.

الذي يعرف على انه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومة مقنعة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة غير إن المنهج الوصفي لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة، بل ويتطلب الأمر تحليل بيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات بما يمكن من التوصل إلى نتائج يمكن تعميمه."³

¹- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري، ط1، الأردن، ص31.

²- بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاي: منهجية العلوم الاجتماعية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004، ص26.

³- بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاي: المرجع السابق، ص ص 167-168.

ولكي يؤدي المنهج الوصفي دوره كما ينبغي فإننا لا نكتفي بالمعلومات فقط بل علينا تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها والتعرف على جوهر موضوعنا ثم الوصول إلى المقاييس الإحصائية لمعالجة المعطيات الميدانية بدءاً بطريقة اختيار العينة وحساب النسب المئوية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية لحصول الباحث على البيانات والحقائق والمعلومات التي يريد الوصول إليها، وهذه المرحلة مهمة في البحث العلمي، إذ يقال بان طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة له.

1- الملاحظ: تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه، وتدوين ما يراه الباحث أو يسمعه بدقة تامة.

وتعرف الملاحظة بأنها "عبارة عن مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة لخدمة أغراض إنسانية وتلبية احتياجاته"¹

استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات التي قمنا بها للمؤسسة وأثناء توزيع الاستمارة، ولقد اعتمدنا أثناء تواجدها بالميدان الملاحظة المباشرة، والتي ساعدتنا في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة في المؤسسة، وكذلك التعرف على بعض المصالح والدوائر والتنقل في مختلف هذه المصالح، كمصلحة الإنتاج و مصلحة الدعم و مصلحة الصيانة، مما ساعدنا على التعرف على طبيعة العمل والظروف التي يعمل فيها العمال، وكيف تتم العملية الإنتاجية و مخاطرها .

علاوة على ذلك فقد مكنتنا من معرفة قدرات ومهارات بعض الأفراد العاملين بها بملاحظة السلوك الفردي أثناء القيام بمهامهم ونشاطاتهم الوظيفية وهذا مدى نجاح وتفوق مستوى أداء الأفراد ومدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال هذه الكفاءات الموجودة لديها.

¹ - ربحي مصطفى عليان وعثمان غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 112.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع المعلومات، وأكثرها استعمالاً لما تقدمه من فائدة في الحصول على المعلومات المتعلقة بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال ندخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم .

وتعرف بأنها "وسيلة تقوم على الحوار أو الحديث الشفوي المباشر بين المبحوث والباحث هذا الأخير ينبغي أن يكون مزوداً بإجراءات ودليل عمل مبدئي"¹

ونظراً لأهميتها فقد مكنا هذه الأداة مع طول تواجدها في الميدان زيادة ثقة المبحوثين وتجاوبهم معنا وقد تم مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية وذلك بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين بها.

3- الوثائق والسجلات:

يعتمد الباحث على السجلات والوثائق لاستكمال دراسته الميدانية وتعتبر من أحدث المصادر في جمع البيانات، ومن أهم أدوات جمع البيانات حيث تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات.²

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ومنها:

- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.
- بيانات متعلقة بالتعريف بالشركة ومراحل تطورها .
- وثيقة إحصائية لعدد العمال بالشركة الإفريقية للزجاج.

¹ -علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سيرتا كوي، قسنطينة، 2006، ص126.

² -محمد زياد حمدان :الحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، ط1، الأردن، 2001، ص52.

3- الاستمارة:

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات والمعلومات وتعتبر الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية والنفسية والتربوية، وذلك لما تتوفر عليه من إمكانية للتعرف على آراء و أفكار المبحوثين حول موضوع الدراسة وتعرف الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

وهي تتضمن " مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة، وبعضها مغلقة، وبعضها الأخر تصنيفية مفتوحة"²

وقد احتوت استمارة بحثنا على 25 سؤال بالإضافة إلى خمسة أسئلة ممثلة في البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

وتتضمن الأداة ثلاثة محاور رئيسية هما:

- المحو الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، 5 أسئلة من السؤال رقم (1) إلى السؤال رقم (5)

- المحور الثاني: اشتمل على البيانات المتعلقة بالتكوين وكفاءة العمال وبه 11 سؤال من السؤال رقم (6) إلى السؤال رقم (16).

- المحور الثالث: وقد اشتمل على البيانات المتعلقة بالتدريب والإبداع الإداري وبه 14سؤال من السؤال رقم (17) إلى السؤال رقم (30).

خامسا: عينة الدراسة

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي، أو بسبب التكلفة الباهظة، ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

فالعينة إذن هي "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة."³

¹ - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص122.

² - رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص123.

³ - رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط2، الجزائر، 2008، ص267.

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث علمي أو اجتماعي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، والذي هو في دراستنا هذه مجموع عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج. اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من خلال العاملين بالمؤسسة ثم خلطها وسحب عينة تقدر بـ 30% من مجموع العاملين والذي يقدر بـ 193 عامل، حيث كانت عينة البحث حوالي 58 فردة، وهي تعبر كالتالي:

$$\frac{30 \times 193}{100} = 57,9 \approx 58.$$

ومنه عدد أفراد العينة هم 58 مفردة.

- خصائص العينة

-البيانات الشخصية

الجدول رقم (3) يبين مجتمع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	46	79,31%
أنثى	12	20,69%
المجموع	58	100%

من خلال التكرارات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية العمال في المؤسسة ذكور بنسبة 79,31% إناث وهي أعلى نسبة في المقابل نجد نسبة 20,69% إناث ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل في المؤسسة والذي يقتضي توفر عنصر الرجال خاصة في المصالح التي تتطلب أشغال صعبة أين يلعب الجهد العضلي دور محوريا يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية والفيزيولوجية للرجل، مقارنة بالإناث الذي يقتصر عملها على بعض الوظائف الإدارية وكذلك الموقع الجغرافي للمؤسسة حيث تقع في منطقة صناعية هذا ما جعل بعض الإناث تعزف عن العمل بالمؤسسة.

معنى ذلك إن القائمين على عملية التوظيف بالمؤسسة يتقيدون بمعايير انتقاء المترشحين للتوظيف تركز على أساس التوافق بين مواصفات المترشح و طبيعة المنصب شاغر، والذي تتناسب أغلبها مع الجنس الذكوري فحين تتم اختيار الإناث للعمل الإداري الذي يتوافق مع طبيعتهم الفيزيولوجية والنفسية أكثر من غيرهم .

ومنه فإدارة الموارد البشرية للمؤسسة تنتقي جنس العمال حسب طبيعة العمل داخلها وهذا ما يجعل من الجنس الذكوري يطعن و يسيطر على مجتمعها الداخلي.

الجدول رقم(4):توزيع أفراد مجتمع البحث حسب العمر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	11	18,96%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	31,04%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	37,93%
من 50 فما فوق	7	12,07%
المجموع	58	100%

من خلال التكرارات الواردة في الجدول أعلاه والذي يتناول متغير السن، أن الفئة الأكثر نسبة هي الفئة المحصورة ما بين (40 إلى أقل من 50 سنة) وهي فئة الكهول أي ما يعادل نسبة 93,37% .
 تليها الفئة المحصورة (من 20 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 50% وهي فئة الشباب كما نجد نسبة 12,07% ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق ويعود ذلك إلى:
 - أن هؤلاء العمال لهم خبرة كبيرة في عملهم كونهم موظفين قدامى.
 - القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته وعلى توجيه الطاقات الشبانية.
 - سياسة الشركة في التوظيف والتي تراعي طبيعة العمل بها، والتي يتطلب يد عاملة قوية بدنيا وناضجة عقليا وهذا يتوفر أكثر عند فئة الشباب.

معنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب عمال مسؤولين وحريصين على أداء العمل بدقة وطموح وكفاءة.

ومنه فإن هذه المؤسسة تستفيد من العمال ذوي الخبرات والمعارف التي يمكن توظيفها في مجال التميز في الأداء كما انه مؤشر على انخفاض دوران العمل واستقرار العمل.

الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	04	6,90%
متوسط	11	18,96%
ثانوي	20	34,48%
جامعي	23	39,66%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذوي المستوى العلمي ثانوي وجامعي، حيث قدرت نسبة الجامعي 39,67% وهي نسبة تشكل إطارات وموظفي الإدارة بالشركة في المقابل نسبة الثانوي 48,34% في حين نسبة 18,96% من العمال متحصلين على شهادة التعليم المتوسط، كما نجد نسبة 6,90% ذوي المستوى الابتدائي ويرجع ذلك إلى:

1- لمؤسسة باعتبارها مجموعة من الأفراد تعمل على تحقيق رفاهية المجتمع والنهوض به وتحقيق تنمية شاملة في مختلف المجالات وذلك من خلال الاعتماد على أهم المرتكزات وأفضلها وهو المستوى التعليمي الجامعي.

2- حاجة المؤسسة إلى اليد عاملة مؤهلة ذو مستوى ثانوي باعتبارها تمتلك خبرة ومعرفة في العمل، وتوظيف عمال ذو مستوى متوسط وابتدائي بقسم الإنتاج والذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي لأن العمل فيه يعتمد على البرامج التكوينية والتدريبية التي تساعدهم في انجاز الأعمال.

معنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب مستوى علمي يتناسب مع تدرج المناصب بها بما يسمح للعامل بالقدرة على أداء العمل في المنصب الذي يشغله. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات تحصيل علمي وبما يتوافق مع متطلبات العمل.

الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
عمال تنفيذ	26	44,83%
عمال تحكم	13	22,41%
إطارات	19	32,76%
المجموع	58	100%

من خلال تكرارات الجدول رقم (06) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المناصب المهنية أن أعلى نسبة هي 44,83% تمثلها فئة عمال التنفيذ وتليها فئة الإطارات بنسبة 32,76% ثم الفئة التي تمثل أصغر نسبة هي فئة عمال التحكم وتقدر بـ 22,41% وهذا يرجع إلى:

- حجم المهام والأنشطة التي يقوم بها العمال المنفذين من خلال تنفيذهم لمهامهم والواجبات الموكلة إليهم من قبل الإدارة، أما فئة الإطارات فتعمل على ممارسة وظيفة المبادرة والقيادة وتحمل المسؤوليات المختلفة من التسيير إلى المراقبة والتحكم والإبداع في المقابل نجد فئة أعوان التحكم والتي تقوم بالتوجيه والإشراف للعاملين.

معنى ذلك أن العمال في المؤسسة موزعون حسب العدد والتخصص بناء على حجم العمل وطبيعته في كل قسم.

وعليه يمكن القول بان عمال الإنتاج خاصة التنفيذيين منهم يشكلون اغلب عمال الشركة والذين يعملون في اغلب ورشاتها ويتعاملون مع معظم آلاتها لكونهم الأساس الذي تقوم عليه الشركة.

الجدول رقم (07) توزيع أفراد البحث حسب الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
24,13%	14	اقل من 5 سنوات
39,66%	23	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
12,07%	7	من 10 إلى اقل من 15 سنة
6,90%	4	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة
17,24%	10	من 20 سنة فما فوق
100%	58	المجموع

من خلال تكرارات الجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين نسبتهم 39,65% كانت أقدميتهم في العمل من (5 إلى اقل من 10 سنوات)، فحين أن فئة العاملين التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 24,13% كما نجد نسبة 17,24% من العمال تفوق خبرتهم عن 20 سنة أما العمال، في المقابل نجد نسبة 12,07% من المبحوثين كانت أقدميتهم في العمل من (10 إلى اقل من 15 سنة) ويرجع ذلك إلى أن:

- المؤسسة تستقطب الفئات الشابة للعمل ولا تستغني عن الفئات ذوي الخبرة العالية في مجال العمل .

معنى ذلك أن المؤسسة الإفريقية للزجاج وفرت الظروف الملائمة لبقاء العمال في المؤسسة وعدم مغادرتها.

وعليه يمكن القول أن معظم كفاءات وإطارات المؤسسة من ذوي الخبرات الطويلة.

سادسا: أساليب التحليل

يعد جمع البيانات وتفرغها وتصنيفها، اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل هما: أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي

1- أسلوب التحليل الكمي: وفيه يتم تحويل البيانات والإجابات إلى أرقام عددية وتكرارات ونسب مئوية ثم ترتيبها في جداول حسب محاور البحث.

2- أسلوب التحليل الكيفي: ومن خلاله حاولنا أن نقدم تحليلاً وفهماً لتلك الأرقام المجدولة وأبعادها، واكتشاف العلاقات بينها ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه، لمعرفة مدى تحقيق بعض الأفكار وصدقها بالنسبة لموضوع بحثنا.

خاتمة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة المنهجية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي.

قمنا بداية بتحديد مجالات الدراسة والتي تتضمن المجال المكاني والزمني إضافة إلى المجال البشري، ومن ثم تطرقنا إلى فرضيات الدراسة، والمنهج المتبع، وبعدها قمنا بعرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وتحدثنا عن عينة الدراسة وأهم خصائصها، وأخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الفصل

تمهيد

- عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

بعد تحديدنا للإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات ومنهج وأدوات جمع البيانات، نأتي في هذا الفصل إلى دراسة البيانات التي جمعناها من ميدان البحث لتفريغها في جداول، ونقوم بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى النتائج واقعية وعلمية للبحث، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يركز عليها البحث العلمي، كونها ترصد لنا مدى صحة وصدق أو خطأ ما جيء به في الفصول السابقة، والجدير بالذكر أنه تم تقسيم الفصل إلى قسمين:

الأول يتضمن الفرضية الأولى الموسومة بـ: يساهم التكوين في زيادة كفاءة العمال.

والثاني يتضمن الفرضية الثانية الموسومة بـ: يساهم التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.

أولاً: عرض تحليل وتفسير البيانات وتفسيرها

الجدول رقم (8): يوضح مدى حاجة العمال إلى التكوين

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%40,23	19	داخلي	نعم
%34,04	16	خارجي	
%25,53	12	هما معا	
%77,59	45	المجموع	
%22,41	13		لا
%100	58		المجموع

ملاحظة: أفراد مجتمع البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العمال في المؤسسة كان نوع التكوين الذي استفادوا منه داخلي وتقدر نسبتهم بـ %40,23 ويرجع ذلك إلى:

ريح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال بقاء العامل يعمل في المصنع، في المقابل توجد نسبة %34,04 من المبحوثين استفادوا من التكوين الخارجي وهذا يعني أن العمال احتكوا بالمكونين والموظفين من خارج المؤسسة، كما نلاحظ من خلال الجدول هناك من استفادوا من التكوين الداخلي والخارجي بنسبة تقدر بـ %25,53.

وهذا يعني أن التكوين الداخلي له أهمية كبيرة، ويستفيد منه العمال للرفع من كفاءاتهم المهنية.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها داخليا وخارجيا لمسايرة التطور واستحداث بعض التقنيات الجديدة في المؤسسة.

الجدول رقم (9): يبين اهتمام المؤسسة بإعداد برامج لتكوين عمالها

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	33	56,90%
لا	25	43,10%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أعلاه أن نسبة 56,90% يقرون باهتمام المؤسسة بإعداد برامج لتكوين عمالها ويرجع ذلك إلى:

- أن بعض عمال المؤسسة لا يمتلكون الخبرة والكفاءة للعمل كونهم ينتمون إلى فئة العمال الجدد.
- عدم امتلاك العمال الأقدمية في العمل مما يستدعي تكوينهم على أداء العمل لإمدادهم بالمهارات والخبرات اللازمة.
- التطورات الحاصلة في مجال العمل والتي تقتضي التكوين حتى يتمكن العامل من أداء دوره، أما نسبة 43,10% يرون بان المؤسسة لا تولي اهتمام بإعداد برامج لتكوين عمالها وقد يكون السبب لسوء الاتصالات بين الإدارة أوغير المعنيين بالتكوين نظرا لضعف المستوى أو وظيفة لا تتطلب التكوين.
- ومنه فالعمل في المؤسسة يتطلب تكوين العمال خاصة العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة حديثا إلا أن بعض إجابات المبحوثين خلال مقابلتهم أكدت على أن ما تم اكتسابه حصلوا عليه مع مرور الوقت بمعنى أنهم اكتسبوا الخبرة.
- وعليه فان طبيعة العمل في المؤسسة تفرض على العامل أن يكون مكونا ومؤهلا لأداء العمل.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مهارات العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	23	39,66%
احيانا	29	50%
ابدا	06	10,34%
المجموع	58	100%

توضح تكرارات الجدول أعلاه، أن نسبة 50% من العمال يقرون بان البرامج التكوينية تساهم أحيانا في تحسين مهارات العامل، ويرجع ذلك إلى انه:

ليس من الضروري أن تحسين مهارات العامل ترجع إلى البرامج التكوينية، وان طبيعة هذه البرامج المقدمة للعمال لم تكن متنوعة حسب الفئة المهنية، في المقابل نجد نسبة 39,66% من أفراد العينة يرون بان البرامج التكوينية تساهم دائما في تحسين مهارات العامل ويرجع ذلك إلى:

أن هذه البرامج تنمي المهارات المعرفية لديه وتساعده على الرفع من مستوى أدائه والسرعة في العمل، في حين نجد نسبة 10,34% من المبحوثين يرون أن هذه البرامج لا تساهم في تحسين مهارات العامل ويعود السبب في ذلك إلى عدم القدرة على استيعاب هذه البرامج نتيجة تدني المستوى التعليمي لبعض العمال (انظر الجدول رقم 05).

معنى ذلك أن البرامج التكوينية في هذه المؤسسة تساهم إلى حد ما في تحسين مهارات العامل والمؤسسة تزيد من فعالية العامل في المؤسسة.

وعليه فان عمال المؤسسة خضعوا للبرامج التكوينية والتي ساعدتهم في تحسين مهاراتهم واكتسابهم المعرفة في العمل.

الجدول رقم(11): مساهمة تكوين العمال في زيادة الفعالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	%84,48
لا	9	%15,52
المجموع	58	%100

استنادا إلى الجدول أعلاه، يتبين أن اغلب العمال يقرون بأن التكوين يساهم في زيادة الفعالية بنسبة تقدر بـ84,48% ويرجع ذلك إلى:

طبيعة العمل الذي تحتاج إلى التكوين من أجل إتقان العمل والحصول على نتائج ايجابية وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالتكوين لديه دور في زيادة القدرة على أداء العمل بكفاءة وفعالية.

وعليه يمكن القول بأن التكوين يساهم في زيادة فعالية أداء العامل بدقة وكفاءة وتحسين إنتاجيته.

الجدول رقم(12): يبين المحتوى التعليمي الذي تقوم به المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة كفاءة العمال	31	%53,45
الرفع من نوعية المنتج	17	%29,31
التحكم أكثر في العمل	10	%17,24
المجموع	58	%100

تدل تكرارات الجدول أن اغلب العمال يرون بأن التكوين الذي تقوم به المؤسسة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم والتي تقدر بـ 53,45% في حين يرى البعض أن التكوين يؤدي إلى الرفع من نوعية المنتج بنسبة تقدر بـ53,45% أما نسبة قليلة منهم والتي تقدر بـ17,24% ترى أن التكوين يؤدي إلى التحكم أكثر في العمل ويرجع ذلك إلى:

- أن التكوين يكسب الفرد العامل المهارة والمعرفة والخبرة وزيادة كفاءته.

- يساعد في الكشف عن الأخطاء التي يرتكبها العامل أثناء عمله.

معنى ذلك إن التكوين الذي تقوم به المؤسسة يؤدي إلى زيادة القدرة العاملين على التحكم في العمل والرفع من نوعية المنتج.

وعليه فإن عمال المؤسسة في حاجة إلى التكوين من أجل زيادة القدرة على التحكم في العمل وإنجازهم له بكفاءة عالية، فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكوين وتحرص على تقديم كل التسهيلات، من أجل الحفاظ على قدرات ومهارات عاملها مما يحقق لها نتائج ايجابية.

الجدول رقم(13): يوضح مدى امتلاك المؤسسة لكفاءات ذات معارف متميزة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
28,57%	12	القدرة على حل المشكلات	نعم
28,57%	12	الأداء الفعال	
11,90%	05	القدرة على تحمل المسؤولية	
9,52%	04	المخاطرة	
21,43%	9	الالتزام	
51,72%	30	المجموع	
48,28%	28		لا
100%	58		المجموع

ملاحظة: أفراد مجتمع البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

تشير تكرارات الجدول أعلاه أن اغلب العمال يقرون بأن المؤسسة تمتلك كفاءات ذات معارف متميزة وذلك بنسبة تقدر بـ 51,72% ويرجع ذلك إلى:

- كونها تمتلك القدرة على حل المشكلات والأداء الفعال.

- قدرتها على تحمل المسؤولية والمخاطرة والالتزام في العمل.

معنى ذلك أن المؤسسة تحرص على الحصول على كفاءات ذات معارف متميزة، أما نسبة

28,48% من المبحوثين، فقد اقرروا بان المؤسسة لا تمتلك كفاءات ذات معارف متميزة.

ومنه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى للمحافظة على عمالها الذين لديهم خبرة تتجاوز الخمس سنوات.

الجدول رقم(14): اهتمام المؤسسة بالعمال المتميزين لضمان بقاءها في السوق

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	
نعم	التحفيز	17	%43,59
	الترقية	17	%43,59
	التمكين	5	%12,82
	المجموع	32	%55,17
لا	26	%44,83	
المجموع	58	%100	

ملاحظة: أفراد مجتمع البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

توضح تكرارات الجدول أعلاه غالبية أفرادا لعينة يقرون وبنسبة 55,17% باهتمام المؤسسة بعمالها المتميزين وذوي كفاءات ويرجع ذلك إلى:

- المنافسة التي أصبحت حاليا تركز على الكفاءات والمهارات واحدة من أهمها، إضافة إلى الوعي التام بأن هؤلاء العمال هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز (وهذا ما أكدت عليه دراسة حمدي أبو القاسم)
- وجود المؤسسة في المحيط تنافسي يفرض عليها التطوير والتجديد والإبداع لمواكبة والتأقلم معه وذلك بالحصول على مهارات أكثر.
- كونها تدرك أنها أساس تميزها عن الآخرين لصعوبة نقلها وتقليدها كونها نشأت في هذه المؤسسة مما يعطيها ميزة التنافسية (وهذا ما أكدت عليه المقاربة المبنية على الموارد)، من خلال اختيار الإستراتيجية

وفق لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها.

في المقابل نسبة 44,82% من أفراد العينة يقرون بعدم الاهتمام الكافي للمؤسسة بالعمال ذات القدرات العالية والموهوبين في أداء أعمالهم بسبب الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.

وهو ما يعني وعي المؤسسة بأهمية كفاءاتها التي لا تحصل عليها من سوق العمل الخارجي لذا تحاول بناءها داخليا.

ومنه يمكن القول أن اهتمام المؤسسة بعمالها المتميزين من خلال الكشف على قدراتهم ومهاراتهم بعد عملية التكوين الموجودة داخل المؤسسة والعمل على تطويرهم وترقيتهم إلى مناصب وظيفية أعلى ومتابعة أعمالهم وأنشطتهم، والعمل على تحفيزهم علاوة على التمكين كذلك، من أجل نجاح وتفوق العامل في أدائه الوظيفي وضمان بقائها في السوق.

الجدول رقم(15): يوضح مدى تحقيق العمال المتميزين لنتائج جيدة للمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
25,80%	16	رواج السلع في السوق	نعم
30,64%	19	الإقبال من طرف الزبائن	
25,80%	16	السمعة الايجابية	
17,47%	11	منافسة المؤسسات الأخرى	
77,59%	45	المجموع	
22,41%	13		لا
100%	58		المجموع

ملاحظة: أفراد مجموعة البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

توضح تكرارات الجدول رقم (15) بان العمال المتميزين الذين يعملون على تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة تقدر نسبتهم بـ77,58% من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى:

- مدى قدرة العاملين على توفير الحجم المطلوب من الإنتاجية.

- كفاءة ومهارة العاملين في القيام ببعض الوظائف لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أما نسبة 22,41% من أفراد العينة فهم يرون أن العمال المتميزين لا يحققون نتائج جيدة للمؤسسة ويعود ذلك إلى طبيعة تسير المؤسسة حيث أن هناك نقص في عدد الكفاءات.

معنى ذلك أن معظم العمال يعملون على تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة والإقبال الكبير من طرف الزبائن يدل على إدراك المؤسسة مدى أهمية جذب الزبائن الجدد والحالين من خلال تلبية رغباتهم والاستجابة إلى توقعاتهم (وهذا ما أكدته دراسة احمد إبراهيم سعيد حسن).

في الأخير يمكن القول أن امتلاك المؤسسة لعدد كبير من الكفاءات أدى إلى تحقيق رواج سلعها في السوق والإقبال من طرف الزبائن إضافة إلى السمعة الإيجابية ومنافسة المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم(16): يوضح استفادة العمال من الخبرة العلمية والتطبيقية لانجاز الأعمال بكفاءة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
36,62%	26	الأداء الفعال	نعم
32,29%	23	سهولة تنفيذ العمل	
19,17%	14	التحكم في الآلات والأدوات	
11,27%	8	عدم الشعور بالمشقة	
82,76%	48	المجموع	
17,24%	10	لا	
100%	58	المجموع	

ملاحظة: أفراد مجتمع البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

استنادا إلى الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية العمال يقرون باستفادتهم من الخبرة العلمية والتطبيقية لإنجاز العمل بكفاءة بنسبة تقدر بـ 82,75% من أفراد العينة يرجع ذلك إلى:

- مدى الاستعداد والقدرة على التميز في العمل.

- متطلبات وشروط الوظيفة

بينما نسبة 17,24% من أفراد العينة ترى أن الخبرات السابقة للعامل ليست بالضرورة مصدر للتميز وانجاز العمل بكفاءة، وذلك لان العامل الذي يمتلك خبرات ومعارف سابقة ليس بالضرورة عامل متفوق في عمله وهذا لعدم التحكم في قدراته.

معنى ذلك أن العمال الذين يستفيدون من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينهم لإنجاز عملهم بكفاءة يتضح في أدائهم الجيد وسهولة تنفيذ العمل، والتحكم أكثر في العمل والآلات، إضافة إلى عدم الشعور بمشقة في العمل جراء تعودهم على استخدام الآلات.

ومنه يمكن القول أن هذه الخبرات يتم توظيفها في المهام والأنشطة التي تتطلب تركيز عالي من الأداء لإنجاز العمل بكفاءة وذلك لما يمتلكه الشخص من المعارف والمكتسبات القبلية حول طبيعة المهام وكيفية التحكم فيه وأدائه بتميز ومهارة وجدارة ليحقق به النجاح والتفوق.

الجدول رقم(17): يوضح مدى اعتبار أساس تميز وتفوق المؤسسة يرتبط بكفاءة العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	82,76%
لا	10	17,24%
المجموع	58	100%

من خلال التكرارات الموضحة في الجدول أعلاه نجد نسبة 82,75% من المبحوثين يرون بان كفاءة العمال هي أساس تميز وتفوق المؤسسة ويرجع هذا إلى:

- المرونة التي تتمتع بها الكفاءات والتي تسمح لها بالاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط والقدرات والمهارات التي تتميز بها الموارد البشرية(وهذا ما أكدت عليها دراسة رحيل أسيا).

- دور كفاءات عالية والقادرة على صنع التفوق والفرق بين مؤسسة ومؤسسة أخرى.

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال واستراتيجيات المؤسسة للوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية وقدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءات (وهو ما نادى به المقاربة المبنية على الكفاءات).

أما نسبة 17,24% وهي نسبة قليلة ترى أن تميز وتفوق المؤسسة لا يرجع إلى الكفاءات فقط وإنما قد يرجع ذلك إلى السمعة الايجابية للمؤسسة من خلال نوعية المنتجات التي تقدمها.

معنى ذلك أن العامل الذي يمتلك مهارات عالية ومتميزة وقادر على إعطاء أفكار جديدة في مجال عمله يحقق تميز وتفوق للمؤسسة.

ومنه يمكن القول بان كفاءة عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج هي مصدر تفوق ونجاح المؤسسة لضمان بقائها في السوق.

الجدول رقم (18): يبين تقييم المؤسسة لأداء عاملها

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
63,79%	37	نعم
36,21%	21	لا
100%	58	المجموع

استنادا إلى الجدول أعلاه تبين لنا أن اغلب المبحوثين، أكدوا أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عاملها بنسبة تقدر بـ 63,79% وهذا راجع إلى:

- الوقوف على كفاءة أداء العامل
- التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء، ومدى قدرة العامل على حل المشكلات التي تعترضه.
- الإجراءات المستقبلية التي سوف تتخذها والمتعلقة بكفاءاتها.

أما نسبة 36,21% صرحوا أنه لا يوجد تقييم النشاطات والمهام المنجزة.

وفي قراءتنا الكمية لهذه البيانات يتضح أن المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى أداء العاملين لديها وتعطي أهمية كبيرة لعملية جمع المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول بان المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها، حيث يساعد هذا التقييم على تحسين وتحفيز المجدين ومعاينة المقصرين، مما يولد انطبعا قويا لدى العمال بان المؤسسة تهتم بهم وبإمكانياتهم.

جدول رقم (19): يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	79,31%
لا	12	20,69%
المجموع	58	100%

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم، حيث نجد نسبة 79,31% من العمال يقرون بأن المؤسسة تقوم بوضع برامج التدريب لتنمية معارف أدائهم (وهذا ما أكد عليه أبو القاسم حمدي في دراسته)، حيث يرى بان تحسين الكفاءات وتنميتها يكون عن طريق التدريب ويرجع ذلك إلى:

برامج التدريب تعمل على إحداث تغير في سلوك الكفاءات لتمكنهم من الحصول على المهارات المهنية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما تعمل على توجيههم وتكييفهم بمحيط العمل الجديد في المؤسسة، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية تساعد رؤساء المؤسسة في تقييم كفاءة عاملها.

في حين نجد نسبة 20,69% من أفراد العينة يرون بان المؤسسة لا تقوم بوضع برامج لتدريب وتنمية معارف كفاءاتها وتحسين أدائهم وهذا يرجع إلى سوء الاتصالات بالإدارة وهؤلاء العمال غير معنيين أصلاً بالتدريب وهذا ما أكدته بعض إجابات المبحوثين خلال المقابلة معهم أن المؤسسة لا تهتم بتدريبهم.

إن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين أداء عمالها وتنمية معارفهم وقدراتهم من خلال السهر على وضع برامج ودورات تدريبية لهم.

ومنه يمكن القول بان المؤسسة تضع برامج وخطط تدريبه حسب احتياجاتها حيث يمكن تفسيرها بالجهود التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية عن طريق التخطيط الجيد والنظرة المستقبلية نحو تنمية المعارف والخبرات.

الجدول رقم(20): يبين مدة التدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قصير المدى	33	70,21%
متوسط المدى	14	29,77%
المجموع	47	100%

يوضح الجدول أعلاه نوع التدريب الذي خضع له العمال حيث نجد أن هناك نوعين من التدريب من حيث المدة الزمنية حيث أن نسبة 70,21% من العمال كان تدريبهم قصير المدى، ويرجع ذلك إلى:

- كونه أقل تكلفة من حيث الوقت والمال.

في المقابل نجد نسبة 29,77% من العمال كان تدريبهم متوسط المدى وهذا نظرا لوجود قوانين تتحكم في بعض برامج التدريب، وكذا اشتراط المدة الكافية والساعات اللازمة.

وهو ما يعني أن طبيعة العمل الذي يقوم به العامل تفرض عليه نوع التدريب الذي يحتاجه.

وعليه فالمؤسسة في تدريب عمالها تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب قصير المدى باعتباره أقل تكلفة من حيث الوقت.

الجدول رقم(21): يوضح مدى توفر المؤسسة على المناخ الملائم للإبداع والابتكار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	27,59%
لا	42	72,41%
المجموع	58	100%

تبين التكرارات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المؤسسة لا توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جيدة بنسبة تقدر بـ 72,41% وذلك لنقص الاتصال التنظيمي فيما

بينهم، وكذا التفاعل الاجتماعي، مما يخلق فجوة بين العمال ويؤدي إلى عدم الانسجام والتناسق في الأنشطة والمهام المختلفة.

بينما 27,59% من أفراد العينة فكانت إجاباتهم "بنعم" حيث صرحوا إن المؤسسة توفر المناخ الملائم والتفكير، وذلك يظهر من خلال اهتمام المؤسسة بالعاملين وهذا ما أكدته الفئة التي أجابت "بنعم" إذ تعمل على تطوير أساليب جديدة للعامل تسمح له بالابداع والتفكير بشكل منظم ويكون جماعي داخل المؤسسة بكل حرية دون أي قيد، إذ يعمل المرؤوسين على دعم العاملين وتشجيعهم لإبداء رأيهم الإبداع في أساليب جديدة في العمل.

وهذا يعني أن المؤسسة لا توفر المناخ الملائم للإبداع والابتكار من أجل تنمية المهارات والقدرات الإبداعية.

وعليه فالمؤسسة لا تهتم للأفكار المطروحة من قبل عاملها ولا تعتمد على خاصية المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم(22): يبين مدى مساهمة العمليات التدريبية في تحقيق قدرة و رغبة في أداء وظيفي متميز.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	30	51,72%
أحياناً	20	34,48%
أبداً	08	13,79%
المجموع	58	100%

تشير التكرارات الموضحة في هذا الجدول الخاص بمساهمة العمليات التدريبية في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز على أن 51,72% من المبحوثين يقرون بأن التدريب يساهم دوماً في تحقيق ومساهمة البرامج التدريبية التي يخضع لها الفرد والتي من شأنها أن تطور أداء العامل من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبها ليكون بذلك مستعد ولديه رغبة وقدرة في أداء وظيفي متميز، بينما نجد في

المقابل بنسبة 34,48% من أفراد العينة يقرون بان العمليات التدريبية تساهم أحيانا في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز ويرجع ذلك إلى:

أن البرامج والدورات التدريبية لا تتم بصفة دورية، وبالتالي تقلل من رغبة الفرد في القيام بمهام جيدة وناجحة، أما بالنسبة للعمال الذين يرون بأن البرامج التدريبية لا تسهم في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز فتقدر 13,79% ويرجع ذلك إلى عدم وجود قابلية للأفراد وغياب الاستعداد النفسي للقيام بالدورات والبرامج التدريبية.

معنى ذلك أن العمليات التدريبية التي يخضع لها العمال تساهم إلى حد ما في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز.

ومنه يمكن القول بان المؤسسة الإفريقية للزجاج تسعى إلى الرفع من قدرات وزيادة رغبتهم في العمل من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يخضعون لها والتي من شأنها أن تحقق أداء وظيفي متميز.

الجدول رقم(23): يبين تحمل العامل للمسؤولية من خلال المهارة المكتسبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	84,48%
لا	09	15,52%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال التكرارات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 84,48% من المبحوثين يرون أن المعرفة والمهارة المكتسبة عن طريق التدريب تجعل العامل قادرا على تحمل المسؤولية أثناء القيام بمهامه وهذا يرجع إلى:

- قابلية الأفراد العاملين بالمؤسسة على تحمل المسؤولية من خلال المهارات والمعارف التي اكتسبوها في فترة عملهم بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 15,52% من العمال يرون بان المعرفة والمهارة المكتسبة عن طريق التدريب ليس لها دور في تحمل المسؤولية، فليس من الضروري تمتع العامل بقدرات ومهارات عالية فهو قادر على تحمل المسؤولية.

معنى ذلك أن العمال الذين يتحملون المسؤولية في ميدان عملهم تكون عن طريق المهارة والمعرفة التي يكتسبونها في مجال عملهم.

ومنه يمكن القول بان المؤسسة الإفريقية للزجاج تقوم بتدريب وتحسين قدرات العاملين وذلك لجعلهم يتحملون مسؤولياتهم وواجباتهم المهنية، وهذا من خلال السلوكيات والمهارات التي يكتسبونها في مجال عملهم.

الجدول رقم(24): يمثل امتلاك القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة معينة خلال فترة زمنية وجيزة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	84,48%
لا	9	15,52%
المجموع	58	100%

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب العمال يقرون بامتلاكهم القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة معينة خلال فترة وجيزة بنسبة تقدر بـ 84,48% ويرجع ذلك إلى:

- امتلاكهم مهارات فردية متميزة.

-زيادة قدراتهم السلوكية والمعرفية.

-التفاعل اليومي مع العمل.

إذن حسب تصورنا أن عمال المؤسسة اكتسبوا قدرات معرفية وسلوكيات جديدة في العمل من خلال العمليات التدريبية التي أدت إلى الإبداع من قبل الأفراد في قدراتهم.

أما نسبة 15,52% ليس لديهم القدرة الكافية في تقديم أكثر من حل في فترة وجيزة نتيجة لنقص معارفهم ومهارتهم حول العمل.

وعليه يمكن القول انه كلما كانت لدى عمال المؤسسة خبرات ومعارف فانه يعمل على طرح أفكار جديدة من اجل حل المشكلات في فترات وجيزة.

الجدول رقم (25): يبين اكتساب العمال للخبرة التي تمكنهم من تحقيق أداء فعال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
65,52%	38	عن طريق الممارسة
15,51%	09	عن طريق الوقت
18,97%	11	وجود دافع ذاتي لإنجاز الأعمال
100%	58	المجموع

من خلال التكرارات الواردة في الجدول الخاص بكيفية اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال نجد نسبة 65,52% من أفراد العينة يقرون بأن اكتساب الخبرة تكون عن طريق الممارسة، وذلك من خلال:

البرامج التدريبية والبرامج التي تضعها المؤسسة وهذا ما يساعد على تكوين خبرات ومعارف لدى العامل كما نجد نسبة 18,97% يرون بأن اكتساب الخبرة يكون عن طريق وجود دافع ذاتي في إنجاز العمل وتحقيق الأداء الفعال وهذا يرجع إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهؤلاء العمال، في حين نجد نسبة 15,51% من المبحوثين يرون بأن اكتساب الخبرة تكون عن طريق الوقت.

معنى ذلك أن طريقة اكتساب العامل للخبرات تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما يؤدي إلى حدوث تميز في الأداء وبالتالي يصبح الأداء أكثر فعالية

ومنه يمكن القول بأن ممارسة العامل لعمله ووجود دافع ذاتي لإنجاز هذا العمل من شأنه أن يزيد من خبرته ومهارته في مجال عمله ليحقق بذلك أداء فعال.

الجدول رقم(26): يبين كيف أن تحسين مهارات وقدرات العمال يساهم في دعم جودة المنتج

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	56,90%
لا	02	3,44%
احيانا	23	39,66%
المجموع	58	100%

من خلال تكرارات الجدول نلاحظ أن نسبة 56,90% من العمال يقرون بأن تحسين ورفع من قدراتهم ومهاراتهم يساهم في دعم جودة المنتج ويرجع ذلك إلى أن:

انجاز العامل لمهام وأنشطة متعددة تكسبه مهارات ومعارف من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق ودعم جودة المنتج، أما نسبة 39,66% من المبحوثين يرون بأن تحسين قدرات العامل يكون أحيانا. أي انه ليس من الضروري أن تكون هناك علاقة بين تحسين قدرات العمال وجودة المنتج، أما نسبة 3,44% من أفراد البحث فهم يرون أن تحسين قدرات ومهارات العمال لا تسهم في دعم جودة المنتج، والسبب في ذلك أن جودة المنتج ليس لها علاقة بتطوير وتحسين قدرات العمال ومهارتها إذا أن المؤسسة تعمل على تحديد كميات الإنتاج ونوعية دون الاهتمام بوضعية العاملين.

وعليه فإن العمال إذا قاموا بتطوير قدراتهم ومهاراتهم وعملوا على تحسينها فهو بذلك يحقق إنتاجية عالية، ويسهم في دعم جودة المنتج.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تسهر وتعمل على تحسين مهارات وقدرات العمال، من خلال ما تقدمه من برامج ودورات تأهيله وهذا بدوره يساهم في دعم جودة الإنتاج وتحقيق التميز وزيادة القدرة على المنافسة.

الجدول رقم(27): يبين مدى انتقاء العاملين المؤهلين في تحقيق نتائج متميزة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	91,38%
لا	05	8,62%
المجموع	58	100%

من خلال تكرارات الجدول نلاحظ أن نسبة 91,38% من العمال يقرون بأن انتقاء العاملين المؤهلين من شأنه أن يحقق نتائج ايجابية متميزة في الأداء ويرجع ذلك إلى:

- امتلاك العامل لمستوى عال من القدرات والمهارات الفكرية والحركية يؤثر بشكل إيجابي في أدائه ويعمل على تحقيق تميز أدائي فعال يؤثر على نوعية الإنتاج وجودته.

في حين نجد 8,62% من أفراد البحث يرون أن انتقاء العاملين المؤهلين لا يحقق نتائج متميزة في الأداء وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الموكل إليهم، إذ يرون أن انتقاء العاملين المؤهلين ليس من الضروري تحقيق نتائج متميزة في الأداء.

ومنه القول بان الشركة الإفريقية للزجاج تعمل على إيجاد عاملين مؤهلين في مناصب وظيفية مناسبة لكي يحققوا نتائج متميزة.

الجدول رقم(28): يوضح مدى تقديم المؤسسة الجزائرية لعمالها يساهم في التجديد والتفوق.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	91,38%
لا	5	8,62%
المجموع	58	100%

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ونسبتهم 91،38% أكدوا أن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها مما ساهم في خلق التجديد والتفوق لها، وكذلك من خلال إعداد نظام للعوائد والمكافآت مما يتناسب ودافعية العاملين ودوافعهم للعمل، وتوجيههم الوجهة المطلوبة لتحقيق أهدافها وضمان تفوقها.

ورغم أهمية منظومة الحوافز في المؤسسة، إلا أن نسبة 8،62% من العاملين صرحوا بأن المؤسسة تقدم حوافز لعمالها وبما يخلقا لتجديد، وقد يرجع ذلك في تقديرها إلى اهتمام المؤسسة بفتة دون أخرى، وهو ما ولد شعور لدى البعض من العاملين بأن الإدارة مقصرة في حقوقهم وتلبية حاجاتهم، وهذا ما أثر سلبا على دافعتهم للعمل.

وهو ما يعني أن المؤسسة بهدف تحقيق التفوق والتميز وخلق التجديد في ظل الاقتصاد الحالي المتمم بالتعبير المستمر أصبحت الكفاءات تمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات تساهم في خلق التجديد والتفوق.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة المؤسسة تسعى من خلال هذه المكافآت والحوافز إلى إشعار العاملين بالرضا عما يقدمونه من مجهودات مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الوظيفي للمؤسسة.

الجدول رقم (29): تأهيل العامل وتحقيق التميز للمنتج.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	86،21%
لا	8	13،79%
المجموع	58	100%

من خلال الكمية الواردة في أن نسبة 86،21% من العمال يرون بأن تأهيلهم لأداء العامل يساهم في تميز المنتج ويرجع ذلك إلى:

- أن طبيعة العمل في حاجة إلى عمال مؤهلين.

- تأهيل العامل لأداء العمل يزيد من اكتسابه للمهارة والخبرة التي تمكنه من تحقيق التميز للخدمات.

- في حين نجد نسبة 13,79% من العمال يقرون بان تأهيلهم لأداء العمل لا يحقق تميز أي انه ليس من الضروري تحقيق التميز في المنتجات يتوقف على تأهيل العامل قد يكون السبب في ذلك وجود دافع ذاتي لإنجاز العمل أو امتلاك الفرد لقدرات ذهنية عالية.

معنى ذلك أن تأهيل العامل للعمل يزيد من قدرته وخبرته وهذا ما يساهم في الرفع من جودة المنتج.

وعليه فإن طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب عمال مؤهلين وقادرين على أداء العمل ويمتلكون الكفاءة والمهارة والخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم وهذا ما يحقق إنتاجية عالية وتميز للمنتج.

الجدول رقم(30): يبين مساهمة الإبداع في تقليل التكلفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	53	91,38%
لا	5	8,62%
المجموع	58	100%

تبين لنا التكرارات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ91,38% يقرون بان الإبداع في إنجاز الأعمال يساهم في تقليل التكلفة و هذا يرجع إلى تسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها و ذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتقليص من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل و تخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، أما نسبة 8,62% صرحوا بان الإبداع من قبل العاملين لا يساهم في تقليل التكلفة بسبب عدم توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير (أنظر الجدول رقم 21).

فالمؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من اجل تطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف بدلا من التركيز على الإبداع منتج دو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح.

وعليه يمكن القول بان البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة، ومن الضروري وجود تنسيق مستمرين جهاز الإنتاج ووحدة البحث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف.

الجدول رقم (31): يبين ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للزبون

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كفاءة العاملين	30	51,72%
حسن تسيير المؤسسة	20	34,48%
النجاح في المنافسة من طرف المؤسسة	08	13,79%
المجموع	58	100%

تبين لنا التكرارات الواردة في الجدول الخاص بميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أن نسبة 51,72% من العمال يرون بأن الميزة التي تقدمها المؤسسة للزبون والمتمثلة في البيع والتصليح والتركيب..... الخ. وهذا راجع إلى وجود كفاءات لدى عمال هذه المؤسسة والسبب في ذلك:

امتلاكهم القدرة على انجاز العمل في الوقت المطلوب وتقديم الحلول للمشاكل التي تواجههم.

حرص المؤسسة على تقديم كل التسهيلات من أجل الحفاظ على قدرات ومهارات عاملينا.

أما نسبة 34,48% فتعود إلى حسن تسيير المؤسسة لمواردها المادية والبشرية وأيضا إلى الإمكانيات المتاحة لها وحسن استغلالها.

في حين نجد نسبة 13,79% من المبحوثين يقولون بأن ميزة الخدمات التي تقدمها المؤسسة راجعة إلى المنافسة الكبيرة التي تحققت في ميدان عملها.

وعليه فإن ميزة الخدمات التي استفادوا منها الزبائن ترجع إلى كفاءة العمال بالدرجة الأولى كما ترجع أيضا إلى حسن تسيير المؤسسة لمواردها وكذلك المنافسة التي تحققت مع مؤسسات أخرى.

ومنه يمكن القول بأن ميزة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الإفريقية للزجاج للزبون ترجع إلى الكفاءة العالية للعاملين والتسيير المثل لمواردها.

الجدول رقم(32): يبين أن التميز يتوقف على جودة الخدمات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	35,37%
	29	23,17%
	13	15,86%
	11	13,41%
	10	12,19%
	53	91,38%
لا	05	8,62%
المجموع	58	100%

ملاحظة: أفراد مجتمع البحث أجابوا على أكثر من اختيار.

تدل البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التميز في السوق يتوقف على جودة الخدمات بنسبة تقدر بـ 91,38%، وقد يرجع ذلك إلى:

كون المؤسسة تمتلك خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم خدماتها على درجة عالية من الجودة

بينما نجد نسبة قليلة منهم والتي تقدر بـ 8,62% يرون بأن التميز في السوق لا يتوقف على جودة الخدمات، حيث أن تحقيق الجودة في الخدمات غير كافي لتحقيق التميز كون هذا الأخير يتوقف على الكفاءات المحورية ورفع قيمة العمل، وذلك من خلال التركيز على الكفاءات الفردية والجماعية المتميزة والناجمة عن التنمية باعتبارها أهم مصادر الكفاءات المحورية.

أي أن التميز يكمن في نوعية المنتج ورضا الزبون والمنافسة بالإضافة إلى سرعة الخدمات والتسيير العقلاني الرشيد.

ومنه يمكن القول أن التميز في السوق يكون من خلال التركيز على جذب الزبائن الجدد والحالين قصد الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة.

الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: الصعوبات التي واجهتها الدراسة

خامساً : القضايا التي أثارها الدراسة

سادساً : التوصيات والإقتراحات

تمهيد

إن هدف كل بحث علمي هو الوقوف على النتائج المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتتجلى أهمية البحث في القيمة العلمية لهذه النتائج، وفي درجة الموضوعية والدقة التي بلغتها وقدرتها على تجاوز مختلف العوائق الإبتيمولوجية التي واجهت الباحث أثناء تنفيذه للبحث، والقراءة العلمية لنتائج هذا البحث تستلزم العودة إلى فرضيات الدراسة لاكتشاف إمكانية أوعدم إمكانية تحققها إمبريقيا .

سنحاول في هذا الفصل الوقوف على مدى صدق الفرضيات وكذا مناقشة نتائج الدراسة ومقارنة نتائجها مع بعض نتائج الدراسات السابقة، ثم عرض بعض القضايا التي تثيرها حول أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "يساهم التكوين في زيادة كفاءة العاملين"، بينت نتائج الميدان أن نسبة 77,59% من الجدول (رقم 08) صرحوا أن طبيعة عملهم تحتاج إلى التكوين، وأن نوع التكوين الذي استفادوا منه هو تكوين داخلي بنسبة 40,23% من أفراد العينة، وهذا يعود إلى حاجة العمال إليه وطبيعة العمل الذي يقومون به، والتطورات الحاصلة فيه لريح الوقت وتقليص من حجم التكلفة، وخير دليل على ذلك أن المؤسسة تولي عناية فائقة بإعداد برامج لتكوين عمالها، حيث صرح 56,90% من الجدول (رقم 09) بوجود فرص التكوين داخل المؤسسة، مما يعني أن العمل في المؤسسة يفرض على العامل أن يكون مكوناً ومؤهلاً لأداء العمل بدقة وسرعة وسهولة.

كما توصلت دراستنا إلى أن التكوين الذي يمارس بالمؤسسة محل الدراسة هو تكوين فعال فيما يتعلق بتحسين مهاراتهم وزيادة فعاليتهم، وهذا ما تأكدته النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الميدان، حيث نجد 50% من العمال في الجدول رقم 10 أكدوا أن استفادتهم من التكوين ساهم إلى حد ما في تحسين مهاراتهم، أما نسبة 48,84% من الجدول (رقم 11) أكدوا أن التكوين يساهم في زيادة فعالية أداء العامل وأن طبيعة العمل الذي يباشره يحتاج إليه، من أجل تحقيق الجودة وتحقيق نتائج إيجابية والوصول إلى أهداف المؤسسة والرفع من مستوى الأداء في العمل بكفاءة وفعالية عالية.

وفيما يتعلق بالمحتوى التعليمي الذي تقدمها لمؤسسة للعمال، فإن نسبة 53,45% من الجدول (رقم 12) صرحت بأنه يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال نظراً مما يكسب الفرد العامل المعرفة والخبرة وزيادة قدرة العاملين على التحكم في العمل والرفع من نوعية المنتج.

أما فيما يخص استفادة العمال من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينهم لإنجاز عملهم بكفاءة فإن معظم أفراد مجتمع البحث بنسبة 82,76% من الجدول (رقم 16) يقرون باستفادتهم من الخبرة العلمية والتطبيقية، الأمر الذي يتضح في أدائهم الجيد وسهولة تنفيذ العمل والتحكم أكثر فيه إضافة إلى عدم الشعور بالمشقة في العمل جراء تعودهم على استخدام الآلات.

وعليه يمكن القول بأن التكوين يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، لأن البرامج التكوينية التي يخضع لها الفرد تساهم في رفع قدرات ومهارات العاملين وتعمل على تنميتها بشكل إيجابي حتى يصبح الفرد ناجحاً ومتفوقاً في أدائه لوظائفه وان تكوين الأفراد وتنمية قدراتهم ومهارتهم أدى إلى تحقيق نتائج جيدة في مستوى الأداء وذلك من خلال الرفع من كفاءات أفرادها، حيث أن العمال الذين لهم مستوى عال من الأداء يمتلكون سلوكيات وظيفية يحققون نتائج جيدة لها، لان قدرات العامل ومهارته وكيفية توظيفها في نشاطه المهني دليل على نجاحه في النشاط الوظيفي، ويتجسد ذلك في النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة اعتماداً على كفاءة هؤلاء العمال، الأمر الذي دفع بها إلى الاهتمام بهم من أجل ضمان بقائها في السوق كونها تدرك أنهم أساس تميزها عن الآخرين لصعوبة نقلها وتقليدها، كونها نشأت في هذه المؤسسة لما يعطيها ميزة تنافسية .

وخلص القول فإننا نجد عموماً بعض المؤشرات من هذه الفرضية قد تحققت وهي ممثلة في البرامج التكوينية والمحتوى التعليمي والخبرة العلمية والتطبيقية، وأيضاً مؤشر الفعالية والإنجاز، وعليه يمكن أن نقول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت إلى حد كبير.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على "يساهم التكوين في زيادة الإبداع الإداري "

استناداً إلى البيانات الإحصائية المتحصل عليها، يتبين أن نسبة 79,31% من الجدول (رقم 19)

صرحوا بأن المؤسسة تقوم بوضع برامج التدريب لتنمية معارف كفاءاتها وتحسين أدائهم وتوجيههم وتكليفهم بمحيط العمل الجديد في المؤسسة، كما نجد نسبة 51,72% من الجدول (رقم 22) يقرون بأن العمليات التدريبية (البرامج التدريبية) تحقق لهم رغبة وقدرة في أداء وظيفي متميز، فهذه البرامج من شأنها أن تطور أداءهم من خلال المهارات والمعارف التي يكتسبونها في ميدان عملهم ليكونوا بذلك مستعدون ولديهم رغبة وقدرة في أداء وظيفي متميز، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

أما فيما يتعلق بتحمل المسؤولية فإن الجدول (رقم 23) يوضح أن نسبة 84,48% من أفراد مجتمع البحث يتحملون المسؤولية أثناء القيام بمهامهم من خلال المعارف والمهارات التي اكتسبوها عن طريق التدريب.

كما توصلت دراستنا إلى أن أغلب أفراد مجتمع البحث وبنسبة 84,48% من الجدول (رقم 24) يقرون بأنهم يمتلكون القدرة على تقديم الحلول للمشاكل التي يواجهها أثناء عملهم في فترة زمنية قصيرة، وهذا راجع إلى امتلاكهم مهارات فردية متميزة وقدرات معرفية وسلوكيات جديدة في العمل من خلال العمليات التدريبية التي يخضعون لها.

أما فيما يتعلق باكتساب العمال للخبرة فإننا نجد نسبة 65,52% من الجدول (رقم 25) يرون بأن اكتساب الخبرة تكون عن طريق الممارسة والسبب يعود إلى الدورات والبرامج التدريبية التي يخضع لها العمال والتي تساعدهم على تكوين خبرات ومعارف تمكنهم من تحقيق أداء فعال.

أما فيما يتعلق بتقديم المؤسسة لحوافز فإن نسبة 91,38% من الجدول (رقم 28) اعتبروا أن تقديم المؤسسة حوافز لعمالها يساهم في خلق التجديد والتفوق والتميز، وذلك من خلال شعور العمال بالرضى في العمل نتيجة للمكافآت والحوافز التي يتلقونها من قبل مؤسستهم.

أما فيما يخص الجدول (رقم 29) الذي يتعلق بتأهيل العمال، نجد نسبة 86,21% اعتبروا أن تأهيلهم يساهم في تميز المنتج وذلك نظرا لما يمتلكونه من كفاءة ومهارة والخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي اكتسبوها في ميدان عملهم عن طريق الدورات والعمليات التدريبية التي وضعتها المؤسسة لهم وهذا ما يحقق إنتاجية عالية للمؤسسة وتميز للمنتج.

وعليه يمكن القول بأن التدريب يساهم في زيادة الإبداع الإداري لأن الدورات والبرامج التدريبية التي يخضع لها هؤلاء العمال تحقق لهم قدرة ورغبة واستعداد نفسي في أداء وظيفي متميز، وان تحمل المسؤولية في العمل يكون من خلال المؤهلات والقدرات التي اكتسبها العمال في نشاطهم المهني ليتمكنوا بذلك القدرة على تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها، كما أن امتلاك الخبرة يساعد العمال في تكوين معارف تمكنهم من تحقيق أداء فعال، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق والتجديد، لان كفاءة العمال تجسد من خلال تأهيلهم وتدريبهم ليحققوا بذلك إبداعا وتميز في الأداء، بينما غياب فعالية التدريب يؤدي إلى غياب الإبداع والتميز لدى العاملين .

وخلاصة القول فإننا نجد عموماً بعض مؤشرات هذه الفرضية قد تحققت، وهي ممثلة في البرامج التدريبية، تأهيل العامل، تحمل المسؤولية والأداء الفعال، إذن يمكن إن نقول إن الفرضية الجزئية تحققت غالى حد كبير.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

لقد انطلقت الدراسة من فرضية عامة هي: "التنمية الكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، وجاءت الفرضيتين الجزئيتين مصدقتين لها، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة إن عملية التكوين والتدريب تؤدي إلى زيادة كفاءة العمال والإبداع الإداري في قدراتهم ومهاراتهم، حيث إن البرامج التكوينية والتدريبية تعتبر احد أهم العمليات الإدارية لتنمية المهارات وزيادة القدرات وكفاءة العاملين، للقيام بوظائفهم بفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود به، ورفع كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها من خلال القدرات الإبداعية وتنمية التفكير الإبداعي لتحقيق النجاح والتطوير الذاتي، لحل المشكلات وتحمل المسؤولية .

إن طبيعة العلاقة القائمة بين البرامج التكوينية والعمليات التدريبية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العمال والإبداع الإداري الموجودين في قدرات العاملين داخل المؤسسة، وأن تنمية كفاءاتهم تؤدي بدورها إلى تميز وتفوق العامل في انجاز مهامه الوظيفية، وأن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها للحصول على إنتاجية عالية وجودة لتحقق بها منافسة في السوق .

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرض في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع "تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع.

سنحاول في هذه المرحلة مقارنة ما استخدمته مختلف الدراسات السابقة من مناهج وأدوات لجمع البيانات وما توصلت إليه من نتائج.

أ- بالنسبة للمنهج والعينة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملائمته لموضوع البحث، لأننا نعتقد انه المنهج الذي يمكننا من جمع معلومات أكثر في مثل هذا الموضوع.

وبعد اطلاعنا على الدراسات السابقة وجدنا أن أغلبها استخدم المنهج الوصفي كدراسة "أحمد إبراهيم سعيد حسن"، "محمد فوزي علي العتوم"، "الشهب الصادق"، "أبو القاسم حمدي أما دراسة "رحيل آسيا فقد استخدمت منهج دراسة الحالة.

أما فيما يخص العينة فقد اختلف استخدامها من دراسة إلى أخرى، حيث تم الاعتماد في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، وهناك من استخدم العينة القصدية كدراسة "أحمد إبراهيم سعيد حسن".

وعموماً فإن كل دراسة استخدمت العينة حسب مجتمع البحث الذي اعتمده، ودرجة تمثيله لما يتوافق مع أهداف الدراسة.

ب- أدوات جمع البيانات

وتتمثل في الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج واقعية.

وقبل أن نتطرق إلى هذه الأدوات التي اعتمدت في دراستنا تجدر الإشارة إلى أن كل دراسة من الدراسات السابقة استخدمت استمارة استبيان، سواء تلك التي اعتمدت على المنهج الوصفي أو منهج دراسة الحالة.

وعليه فإننا نجد البعض استخدم الاستبيان مع عينة من العمال كما هو الحال في دراسة "أحمد إبراهيم"

ونجد دراسة "محمد فوزي علي العتوم"، استخدم استبيان مع عينة من مديري الشركات الأردنية للأدوية.

وقد استخدمت المقابلة في بعض الدراسات كدراسة "رحيل آسيا" و"الشهب الصادق" "وأبو القاسم حمدي".

أما دراستنا فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من الميدان، نذكر منها الملاحظة، المقابلة، استمارة، السجلات والوثائق ففي الاستمارة مثلاً اعتمدنا في دراستنا علة 30 سؤال منها (05 أسئلة) تخص البيانات الشخصية للعمال و(25 سؤال) يخص جوهر موضوع الدراسة تم بناؤها

بحسب المحورين المشكلين لصلب الموضوع، حيث وزعت على أفراد مجتمع البحث بهدف جمع البيانات والمعطيات مباشرة من الواقع، ثم تكميمها، وتحليلها وتفسيرها وذلك لربطها بالواقع موضوع الدراسة.

وفي النهاية نبقى أن نشير إلى أننا اعتمدنا في دراستنا على أكثر من أداة، والمتمثلة في الاستمارة والملاحظة والمقابلة، لجمع معلومات أكثر حول موضوع الدراسة واستفسار المبحوثين والوقوف معهم حول بعض المتغيرات التي يتم التطرق إليها وهذا للوصول أكثر إلى الحقيقة حول موضوع البحث.

ج- بالنسبة للنتائج

لقد اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع "تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" إذ أن هناك من ركز على الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، والتي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح، خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهناك من ركز على الابتكار واعتبره أحد أهم الأبعاد التي يقوم عليها التنافس في الوقت الراهن كونه سمة المؤسسات التي تسعى إلى البقاء وتستهدف الريادة بصفة خاصة، ومنهم من اهتم برسالة المنظمة من خلال البحث في الجودة والتطوير وتلبية حاجيات العملاء، وهناك من ركز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة واعتبرها عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية شركات الأدوية وضمان استمرارها ونجاحها.

ودرستنا الحالية اهتمت ببعض أساليب تنمية الكفاءات والمتمثلة في التكوين والتدريب، والتي تساهم في زيادة كفاءة العمال والإبداع الإداري، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

صرح أفراد مجتمع البحث من الجدول (رقم 14) بما نسبة 55,17%، بأن المؤسسة تهتم بعمالها المتميزين بما يعني وعي المؤسسة بأهمية كفاءاتها والتي لا تحصل عليها من سوق العمل الخارجي لذا تحاول بناؤها داخلياً، كما صرح 63,79% من الجدول (رقم 18) بأن تقييم المؤسسة لأداء عمالها يكون من أجل الوقوف على كفاءة العامل والتأكد من امتلاكه للمهارات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، وأن نسبة 82,76% من الجدول (رقم 17) صرحوا بأن كفاءة عمال المؤسسة هي أساس تميزها وتفوقها، معنى ذلك أن العامل يمتلك مهارات عالية ومتميزة وقادر على إعطاء أفكار جديدة في مجال عمله ليحقق بذلك تميز وتفوق للمؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "رحيل أسيا" الموسومة بـ " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" والتي توصلت إلى أن مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، التي اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات عمالها والتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما يوافق أيضا دراسة "حمدي أبو القاسم" التي توصلت إلى أن الميزة التنافسية التي يحوزها البنك تتمثل في عدة عناصر أهمها مستوى الكفاءات.

أما فيما يخص التدريب فقد صرحت فئة كبيرة من مجتمع البحث بأن المؤسسة تقوم بوضع برامج تدريب لتنمية معارف كفاءاتها وتحسين أدائهم وقد قدرت نسبتهم بـ 79,31% من الجدول (رقم 19) مما يعني أنها تسعى جاهدة إلى تحسين أداء عمالها وتنمية معارفهم وقدراتهم، من خلال السهر على وضع برامج لهم، كما نجد نسبة 91,38% من الجدول (رقم 30) يقرون بأن الإبداع باعتباره مؤشر للميزة التنافسية يساهم في تقليل التكلفة، بالإضافة إلى نسبة 91,38% من الجدول (رقم 32) أكدوا بأن التميز في السوق يتوقف على جودة الخدمات، وذلك من خلال التركيز على جذب الزبائن الجدد والحاليين قصد تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "حمدي أبو القاسم" الموسومة بـ "تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، والتي توصلت بدورها إلى أن تحسين الكفاءات البشرية وتنميتها يكون عن طريق التدريب، ونجد "الشهب الصادق" في دراسته الموسومة بـ "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية" يؤكد على أن للميزة التنافسية الدور الريادي في تفوق المؤسسة عن بقية المنافسين، وهو ما يوافق أيضا دراسة "احمد ابراهيم سعيد حسن" والتي توصلت إلى أن إدراك المؤسسة لأهمية جذب الزبائن الجدد والحاليين يكون من خلال تلبية رغبتهم والاستجابة لتوقعاتهم وتحقيقها.

أما دراسة "محمد فوزي" الموسومة بـ "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" فقد جاءت نتائجها مختلفة عن النتائج التي توصلت إليها دراستنا.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن معظم النتائج التي توصلت إليها دراستنا تتسجم وتتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي استندنا إليها.

رابعاً: الصعوبات التي واجهت الدراسة.

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:
- الموضوع جديد من ناحية تنمية العنصر البشري لذا يتطلب الكثير من الوقت والجهد للجمع والبحث عن المعلومات، وفي حد ذاته الموضوع يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة.
 - قلة المراجع والكتب العربية وخاصة المراجع الأجنبية بمكتبة الجامعة.
 - قلة الدراسات التي تتعلق بالمتغير الأول (تنمية الكفاءات).
 - صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية.

خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة.

بعد انتهاءنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج المشار إليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل أفاق مستقبلية للدراسة، وعلى هذا الأساس يمكن الوصول إلى طرح جملة من التساؤلات قد تكون قضايا وإشكاليات لدى بعض الباحثين والتي قد تكون امتداد لهذا العمل المتواضع ونلخصها كالاتي :

- ما هو دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ما هو دور الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة؟
- ما هو أثر التحفيز في بناء كفاءات استراتيجية؟
- ما هو دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة؟
- ما هو دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات؟
- ما هو دور تسيير المهارات في تحقيق الإبداع؟
- هل هناك علاقة بين الاستثمار في الرأس مال البشري وتميز الأداء؟

سادسا: التوصيات والاقتراحات.

استنادا إلى الاستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي نراها كفيلة بخلق نوع من التحسين في سياسة الاهتمام بالعنصر البشري، على اعتباره رأسمال لا بد من استثماره وتعظيم العائد عليه والعمل على تطويره وتنمية كفاءاته، لتحريك عجلة النمو والتقدم والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الإفريقية للزجاج بصفة خاصة.

- أن يكون الهدف من وراء سياسة تنمية الكفاءات في المؤسسة هو الحصول على أفراد ذوي مهارات وليس على أفراد ذوي شهادات فحسب بل يجب أن يكون هناك اهتمام بما اكتسبه الفرد فعلا من معارف ومهارات جديدة.

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية كفاءاتها البشرية وتعمل على تنميتها وحمايتها من التقليد لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد وبالتالي ضمان التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد لتفجير الطاقات الكامنة واستقطاب المهارات الأخرى.

- ضرورة إعلام العمال بنتائج تقييمهم ومناقشتها معهم وتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم.

- العمل على المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، الترقية، التمكين والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.

- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء.

- إجراء المزيد من الدراسات حول تنمية الكفاءات باعتباره أسلوب جديد في التنمية والتحفيز.

- التزام العمال بالحضور في المواعيد المحددة والقيام بالأعمال الموكلة لهم بمهارة عالية.

- الأخذ بعين الاعتبار ضرورة قياس رأسمال البشري كحتمية تفرضها بيئة الأعمال وكأساس لمعرفة المساهمة الفعلية للأفراد في خلق القيمة.

- العمل على تفعيل سياسة تنمية الكفاءات من خلال الاستغناء عن الطرق التقليدية والعمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب والتعلم والتحفيز قصد تحقيق الأداء المتميز.

الختام

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع ألا وهو "تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، وتبعاً لمجريات الدراسة ومن خلال الجانب النظري والتطبيقي، يتضح أن تنمية الكفاءات من أهم القضايا المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط رأس المال البشري بالمنظمات من خلال تكوين المهارات والخبرات ودفعها نحو التطور والتعلم المستمر، على اعتبار الكفاءة السمة الكامنة لدى الفرد مترجمة في المعارف والقدرات التي تؤدي إلى الأداء الفعال والمتميز في الوظيفة، وتعتبر ضرورة لنجاح الفرد والمنظمة في ان واحد، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزاً هاماً من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاح والفعالية والتميز في أداء المنظمات من خلال الإبداع والابتكار والتحكم في التكنولوجيا، علاوة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير وهذا ما يستدعي العمل المستمر على تحسين وتفعيل عملية تنمية الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية من خلال التكوين والتدريب، كون هذين الأخيرين لهما مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع كفاءة العامل وزيادة الإبداع الإداري، فالبرامج التكوينية والمحتوى التعليمي يساهمان في تحسين مهارات العامل وزيادة الفعالية والرفع من كفاءاته، كونها تنمي المهارات المعرفية لديه وتساعد على الرفع من مستوى أدائه والسرعة في العمل بدقة وكفاءة وتحسين إنتاجيته، كما أصبحت كذلك العملية التدريبية عنصراً هاماً في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز وتحمل المسؤولية، كون قيمة المؤسسات تكمن في قيمة مواردها الداخلية المتمثلة أساساً في المهارات خاصة وقدرتها على تحويلها إلى تطبيقات تحقق لها التحسين والتميز في الأداء الذي يعد ضرورة من ضرورات العصر لمواجهة المتطلبات التنافسية التي الجودة، التجديد، والتنوع وإرضاء الزبون والقدرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة متميز ومن خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة لديها، لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بحيث يتعذر تقليدها من طرف المنافسين، وقدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لديها، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه حيث تعتبر من أهم العناصر الأساسية التي ينبغي تنميتها وتطويرها بشكل فعال وسليم، واستغلال طاقاتها الذهنية والفكرية المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف مؤسسة عن غيرها وذلك لامتلاكها رأس مال بشري والعمل على استثماره وحسن استغلاله وتوظيفه في مجال العمل وهو يعد بالفعل ثروة حقيقية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن خلالها جميعا يمكن أن ننتهي إلى أن "التنمية الكفاءات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، وهو ما يؤكد وجود علاقة بين تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، بما يحقق صدق فرضياتنا الفرعية (الجزئية) السابقة وفرضيتنا العامة التي انطلقت منها دراستنا.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

1-الكتب

2- المعاجم والموسوعات

3- المجلات والدوريات

4- الندوات والملتقيات

5-الرسائل الجامعية

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 2- إبراهيم عباس الجبالي : تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2013.
- 3- أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 4 - إسماعيل عرباجي : اقتصاد المؤسسة لأهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 5- بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2008.
- 6- بلقاسم سلاطنية، حسان الجبالي: منهجية العلوم الاجتماعية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004.
- 7- وائل صبحي إدريس، ماهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007.
- 8- وائل صبحي إدريس، ماهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 9- هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 10- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت 2002.
- 11- حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

- 12- طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 2006.
- 13_ مداح عرياجي الشيخ: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2015، 1.
- 15- محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- 16- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، 2006.
- 17- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 18- محمد زياد حمداوي: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن، 2001.
- 18- محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة، النظريات العمليات والوظائف، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008 .
- 20- مصطفى يوسف كافي: الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 21- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 22- نبيل محمد مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 23- نبيل محمد مرسي: استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد ، تنفيذ ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 24- نوري منير: تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2010، 1.
- 25- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 26- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 27- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2009.
- 28- سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في انجاز البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 29- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 1998 .

- 30- عبد الهادي الجوهري: أصول علم اجتماع، مكتبة نهضة الشرق، ط1، القاهرة، 1997 .
- 31- عبد الهادي محمد والي : التنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الإسكندرية ،1982.
- 32- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2010.
- 33- عبد الكريم غريب: الكفايات واستراتيجيات اكتسابها، منشورات عالم التربية الدار البيضاء، ط2، 2002.
- 34- عيسى حيرش : الإدارة الإستراتيجية الحديثة دار الهدى ،ط1، الجزائر، 2002 .
- 35- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، ط1، القاهرة، 2001 .
- 36- علي غربي وآخرون: تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003 .
- 37- علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
- 38- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011.
- 39- عمار قندليجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، ط1، الأردن، 1999.
- 40- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 41- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر.
- 42- فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008.
- 43- فلاح حسن الحسين: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006 .
- 44- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2000.
- 45- فريد النجار: إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 46- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2011.
- 47- رأفت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005.

- 48- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 49- روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار الشعاع للنشر والعلوم، ط1، سوريا .
- 50-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- 51- رشيد زرواتي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004 .
- 52- رشيد زرواتي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط2، الجزائر، 2008 .
- 53- شارل هيل جارتى جونز:الإدارة الإستراتيجية ،ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ ، الرياض، 2008.
- 54- ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،(دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009 .
- 55- ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، ط1، عمان .
- 56-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ : إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013.
- ب- المعاجم والموسوعات**
- 1- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، ط3، الإسكندرية، 1998.
- 2- محمد السعيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011.
- 3- المجلات والدوريات**
- 1- الطيب داودي محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خضير، بسكرة، نوفمبر 2007.
- 2- بوراس فائزة : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، عدد38، جامعة الأغواط، جانفي 2008.
- 3-حمودي حيمر: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 4، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، الجزائر، ديسمبر 2017.

4- كمال منصوري، سماح صولح: تسير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.

5- نعيمية يحيوي، فتيحة بن أم السعد: تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2015.

ج- الندوات والملتقيات

1- موساوي زهية، خالد خديجة : نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات لتحقيق التميز، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005.

2_ قويدر لويذة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى علمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2006 .

د_ الرسائل الجامعية

1- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

2_ لشهب الصادق: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015.

3- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2008.

4- سمالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.

5- قاسم شاوش سعيدة: الإتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2012-2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Djemail, lassoued ,du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de compétences d'employabilité durable ,thèse de doctorat , spécialité sciences de l'éducation , université de rouen,2017,p45.

قائمة الملاحق

- ملحق رقم 01 خاص بفهرس الجداول
- ملحق رقم 02 خاص بفهرس الأشكال
- ملحق رقم 03 خاص بالاستمارة
- ملحق رقم 04 خاص بطلب التحكيم
- ملحق رقم 05 خاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

- ملحق رقم 01 خاص بفهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	52
02	توزيع العمال حسب الشركة الإفريقية للزجاج	86
03	يبين أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	93
04	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب العمر	94
05	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	95
06	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة	96
07	توزيع أفراد البحث حسب الخبرة	97
08	يوضح مدى حاجة العمال إلى التكوين	102
09	يبين اهتمام المؤسسة بإعداد برامج لتكوين عمالها	103
10	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين مهارات العامل	104
11	يبين مدى مساهمة تكوين العمال في زيادة الفعالية	105
12	يبين المحتوى التعليمي التي تقوم به المؤسسة	105
13	يبين مدى امتلاك المؤسسة لكفاءات ذات معارف متميزة	106
14	اهتمام المؤسسة بالعمال المتميزين لضمان بقاءها في السوق	107
15	يوضح مدى تحقيق العمال المتميزين لنتائج جيدة للمؤسسة	108
16	يوضح استفادة العمال من الخبرة العلمية والتطبيقية لانجاز العمل بكفاءة	110
17	يوضح مدى اعتبار تميز وتفوق المؤسسة يرتبط بكفاءة العمال	111
18	يبين تقييم المؤسسة لعمالها	112
19	يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أداءهم	113
20	يبين مدة التدريب	114
21	يوضح مدى توفر المؤسسة على المناخ الملائم للإبداع والتفكير	114
22	يبين مدى مساهمة العمليات التدريبية في تحقيق قدرة ورغبة في أداء وظيفي متميز	115
23	يبين تحمل العمال للمسؤولية من خلال المهارة المكتسبة	116
24	يمثل امتلاك القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة معينة خلال فترة وجيزة	117
25	يبين اكتساب العمال للخبرة التي تمكنهم من تحقيق أداء فعال	118
26	يبين كيف ان تحسين مهارات وقدرات العمال تساهم في دعم جودة المنتج	119

120	يبين مدى انتقاء العاملين المؤهلين في تحقيق نتائج متميزة	27
120	يوضح مدى تقديم المؤسسة لحوافز يساهم في خلق التجديد والتفوق	28
121	يبين تأهيل العامل وتحقيق التميز للمنتوج	29
122	يبين مساهمة الإبداع في تقليل التكلفة	30
123	يبين ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للزبون	31
124	يبين التميز في السوق يتوقف على جودة الخدمات	32

- ملحق رقم 02 خاص بفهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	يبين الأبعاد الأساسية للكفاءة	01
50	يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	02
51	يبين دورة حياة الميزة التنافسية	03
58	يمثل قوى التنافس	04
65	يبين الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	05

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استثمار

تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم عمل

إشراف الأستاذ:

د. بولبينة جمال

إعداد الطالبتين

بوحنه سعيدة

غيبور فتيحة

ملاحظة

هذه الاستثمار بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة هل لتنمية الكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية. وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة، والمطلوب منكم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم.

إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر أنثى

2/السن:

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3/المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4/الوظيفة :

-عمال تنفيذ

-عمال تحكم

-إطارات

5 / الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 فما فوق

المحور الأول: التكوين و كفاءة العمال

6/هل طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع هذا التكوين :- داخلي

- خارجي

- هما معا

7/هل تهتم المؤسسة بإعداد برامج لتكوين عمالها؟ نعم لا

8/هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين مهارات العامل؟

دائماً أحياناً أبداً

9/هل يساهم تكوين الكفاءات في زيادة الفعالية؟

نعم لا

10/في رأيك هل المحتوى التعليمي التي تقدمه المؤسسة يؤدي إلى :

- زيادة كفاءة العمال

- الرفع من نوعية المنتج

- القدرة على التحكم
أكثر في العمل

11/هل تمتلك مؤسستكم كفاءات ذات معارف متميزة؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" بما يتميز:

- القدرة على حل المشكلات

- الأداء الفعال

- القدرة على تحمل المسؤولية

- المخاطرة

- الإلتزام في العمل

12/ هل تهتم المؤسسة بالعمال المتميزين لضمان بقائها في السوق ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم" كيف ذلك :

- التحفيز

- الترقية

- التمكين

13/ هل يحقق العمال المتميزون نتائج جيدة للمؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" أدى ذلك إلى:

- رواج السلع في السوق

- الإقبال من طرف الزبائن

- السمعة الإيجابية

- منافسة المؤسسات الأخرى

- السيطرة على السوق

14/ هل ترى أنك استفدت من الخبرة العلمية والتطبيقية خلال تكوينك لإنجاز عملك بكفاءة؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" يكون ذلك من خلال :

-الأداء الجيد

-سهولة تنفيذ العمل

-التحكم في الأدوات و الآلات
-عدم الشعور بمشقة

15/هل كفاءة عمال المؤسسة هي أساس تميزها و تفوقها؟نعم لا
16/هل يتم تقييم مستوى أداء العاملين على أساس كفاءتهم؟ نعم لا

المحور الثاني :التدريب و الإبداع الإداري:

17/هل يستفيد كل العمال من التدريب قصد تطوير كفاءاتهم؟ نعم لا

18/ما نوع التدريب الذي يخضع له العمال؟

قصير المدى متوسط المدى

19/هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والبتكار؟

نعم لا

20/ هل العملية التدريبية تحقق لك قدرة و رغبة في أداء وظيفي متميز؟

دائما أحيانا أبدا

21/هل المهارة المكتسبة عن طريق التدريب تجعلك قادرا على تحمل المسؤولية؟

نعم لا

22/ هل تمتلك القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة معينة خلال فترة وجيزة؟

نعم لا

23/كيف يتم اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال :

-عن طريق الممارسة
-عن طريق الوقت

-وجود دافع ذاتي لإنجاز الأعمال

-وجود قدرة فائقة

24/هل رفع قدرات و مهارات الأفراد يساهم في دعم جودة الإنتاج؟

أحيانا

لا

نعم

25/هل انتقاء العاملين المؤهلين من شأنه أن يحقق نتائج متميزة في الأداء؟

لا

نعم

26/هل تحفيز العمال على الإبداع يساهم في خلق التجديد والتفوق للمؤسسة؟

لا

نعم

لا

27/هل يساهم تأهيل العامل في تحقيق التميز للمنتوج؟ نعم

28/هل الإبداع في انجاز الأعمال من قبل العاملين يساهم في تقليل التكلفة؟

لا

نعم

29/هل استفادة الزبائن من خدمات المؤسسة يرتبط ب:

- كفاءة العاملين

- حسن تسير المؤسسة

- النجاح في المنافسة من طرف المؤسسة

لا

30/هل التميز في السوق يتوقف على جودة الخدمات؟ نعم

في حالة الإجابة ب "نعم" يكمن ذلك في:

المنافسة

إقبال الزبون

- نوعية المنتج

التسيير العقلاني الرشيد

-سرعة الخدمات

- ملحق رقم 04 خاص بطلب التحكيم

طلب التحكيم

تحية طيبة وبعد :

أرفق لكم استمارة سوف تساعد في انجاز مذكرة عنوانها "تنمية الكفاءات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية".

دراسة ميدانية على عينة من العمال .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

ويتشرف الباحث باختياركم لتحكيم هذه الاستمارة لما عرف عنكم من خبرة طويلة في هذا المجال وذلك حول النقاط التالية :

-وضوح الصياغة للأسئلة والمحاور.

- مدى ملائمة السؤال مع المحور .

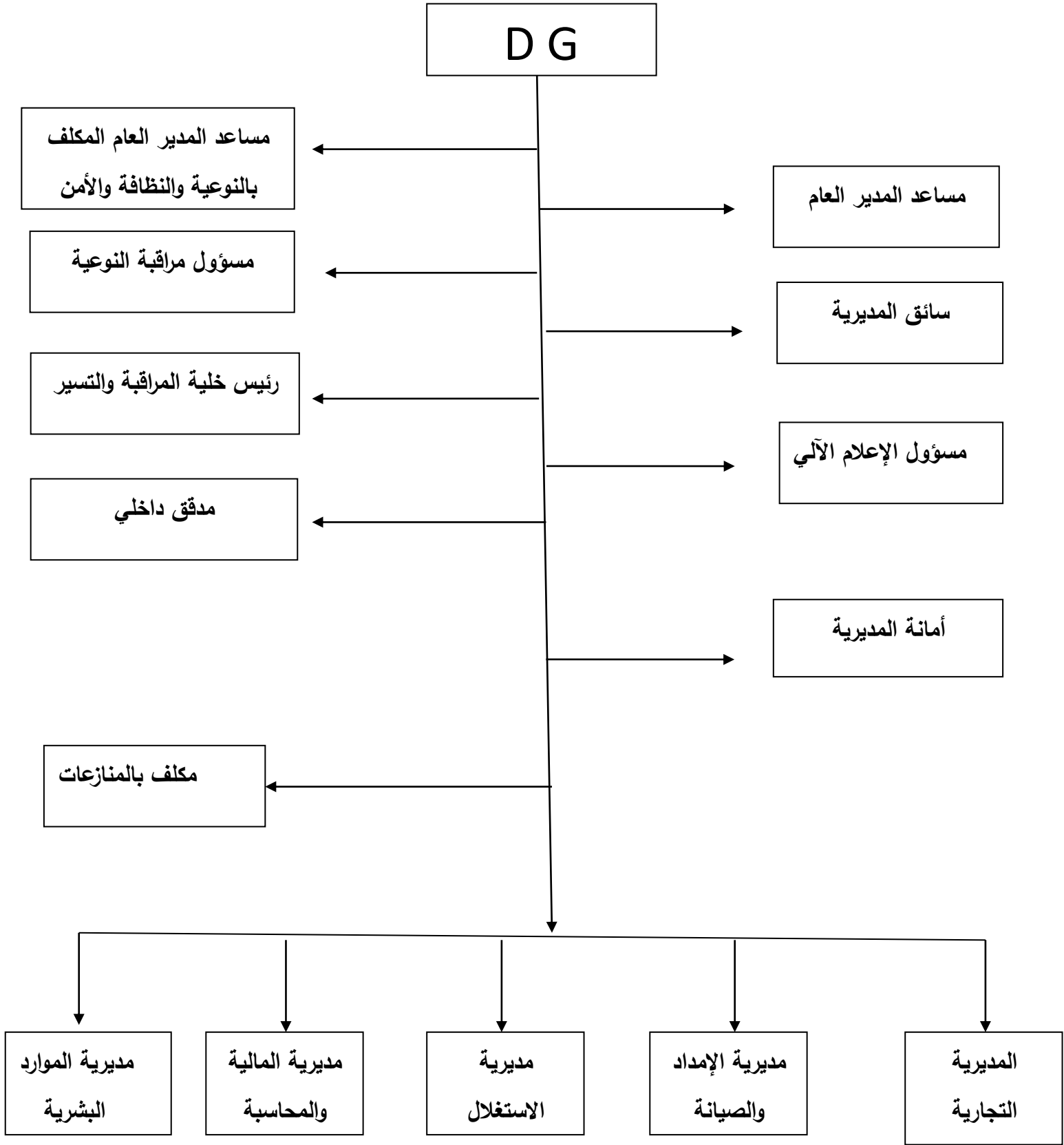
- التعديلات المقترحة للمحاور والأسئلة .

- ملاحظات عامة.

شاكرين ومقدرين لكم جهودكم وتعاونكم معنا

الباحثان :

جيجل في:...../ 05/ 2019



ملخص الدراسة

يعتبر موضوع تنمية الكفاءات في غاية الأهمية باعتبارها محددًا أساسيًا لنجاح الأداء في المؤسسة إن العمل على تنمية المؤسسة لمواردها البشرية من شأنه أن يحقق أهدافها ويضمن بقائها واستمرارها في السوق، وقد حاولت الدراسة الإجابة على السؤال المحوري: هل لتنمية الكفاءات أثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وللتحقق من ذلك تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري ويتضمن أربعة فصول، والجانب الميداني ويتضمن ثلاثة فصول.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة وبعض الوثائق والسجلات، وقد توصلت الدراسة إلى أن للتكوين والتدريب أثر كبير على تنمية الكفاءات وتحسين أداء المورد البشري وهذا ما سيعطي المؤسسة المرونة ويحقق لها القدرة التنافسية في الفضاء الاقتصادي.

Résumé

Le développement des ressources humaines permettrait d'atteindre les objectifs et d'assurer la survie de l'entreprise et son existence sur le marché, et le développement des compétences lui aussi est essentiel en tant que déterminant clé de la performance de l'entreprise, et dans ce contexte cette étude a tenté de répondre à une question centrale « est-ce que le développement des compétences a un impact sur la compétitivité de l'entreprise », et Pour répondre à cette question, l'étude a été répartie sur deux aspects, la partie théorique contient quatre chapitres et la partie terrain contient trois autres.

L'étude a adopté la méthode descriptive appropriée au sujet, et divers techniques de recherche ont été utilisées pour collecter des données telles que l'entretien, le questionnaire, l'observation, et l'analyse de certains documents disponibles, l'étude a conclu que la formation avait un impact important sur le développement des compétences et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et cela rend l'entreprise résiliente et compétitive sur le marché.