



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



الموضوع :

تسيير المهارات كمدخل لتحقيق امليزة التنافسية
- دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم اقتصادية
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

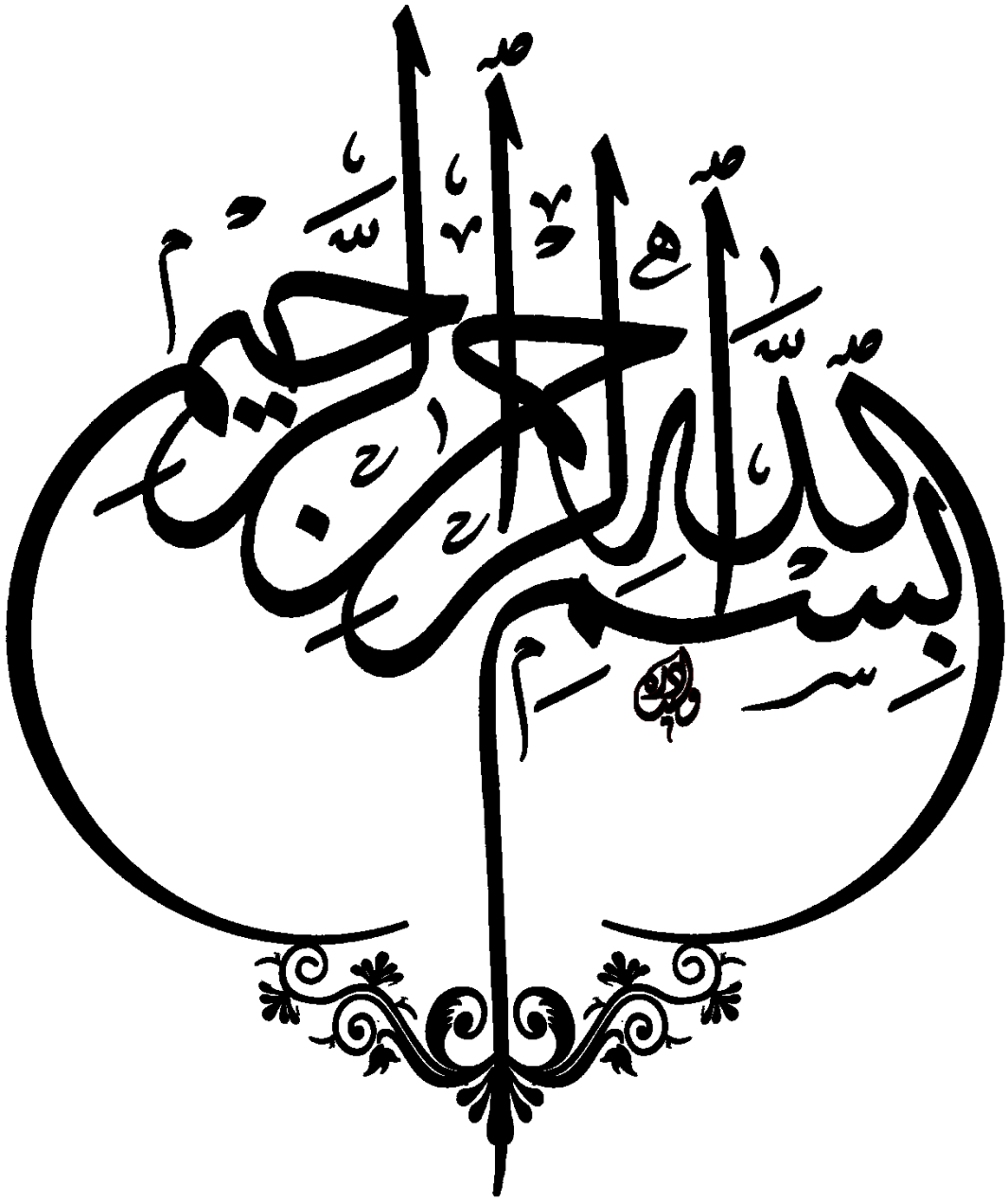
إشراف:
د. جبار بوكثير

إعداد الطالب:
حمزة الوافي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عبد الوحيد صرامة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	رئيساً
د. جبار بوكثير	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	مشرفاً ومقرراً
أ. د. لعل حناشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضواً
د. محمد لوشن	أستاذ محاضر-أ-	جامعة باتنة 1	عضواً
د. أبوبكر بوسالم	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي ميله	عضواً
د. رياض عيشوش	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	عضواً

السنة الجامعية: 2017-2018



إهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، الذي أقتدي بخطواته، إلى روح والدي طيب الله ثراه
إلى منبع الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، ضياء قلبي ونور
حياتي، أُمي الحبيبة
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من هم أقرب إلى روحي أخوتي عبد الرحمان، عبد
الجليل، هشاش إلى جميع أخواتي
إلى جميع براعم العائلة
إلى من رفقاء دربي وزملائي وكل أصدقائي نوفل، مهدي، عبد الحميد، زكرياء، عبد الغفور،
ميهوب، نور الدين، عادل، سمير، الكامل ريمة، رونز، إلياس، نيس، تقي الدين، عبد المؤمن
أميناً ...

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد والعمل.

إلى وطني الحبيب

الوافي حمزة

شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمننه وأصلى وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:
اعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

أستاذي ومشرفي، الدكتور جبار بوكثير على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وارشاد وتشجيع لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أسرة مخبر المحاسبة، المالية، الجبابة والتأمين على دعمهم المتواصل وتشجيعهم لإنجاز هذه المذكرة، على رأسهم الأستاذ الدكتور محمود جمام، الأستاذ الدكتور زبير عياش.

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، الذين يحملون أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم الفضل لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل عبارات الشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة، على مجهوداتهم المبذولة في قراءة وقبول مناقشة هذا العمل، لكم مني جزيل الشكر

إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، فلهم مني جزيل الشكر.

فأمل أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في البداية.

والحمد لله رب العالمين

الآن

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى ، التعرف على الدور الذي يلعبه تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة العلاقة بين المتغيرين عن طريق تحديد آليات تسيير المهارات البشرية من؛ توظيف المهارات، استقطاب المهارات، تدريب المهارات وتقييم أداء المهارات، وتحقيقها للميزات التنافسية بمختلف أنواعها. والتأكد من هذا تطبيقيا من خلال دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

حيث تم إخضاع 392 استمارة استبيان للدراسة. بعد جمع البيانات وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وبعد أن تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصلاحية والحصول على نتائج إيجابية، تم تحليل البيانات المجمعة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر من حيث؛ السعي وراء اكتساب المهارات البشرية النادرة، آليات تسيير المهارات البشرية، العوامل والإمكانات المملوكة والتي يمكن استغلالها لخوض غمار المنافسة.

وتم التوصل أيضا إلى أن تسيير المهارات يساهم في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

المهارات البشرية، تسيير المهارات البشرية، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé:

Le but de cette étude était de déterminer le rôle de la gestion des compétences humaines pour obtenir un avantage concurrentiel et d'étudier la relation entre les deux variables en créant des mécanismes de gestion des compétences humaines tels que: l'emploi de travailleurs qualifiés, l'attraction, la formation et leur évaluation. Cette étude visait à garantir son application par le biais d'une étude comparative entre les opérateurs de téléphonie cellulaire en Algérie.

392 questionnaires étaient prêts à être étudiés. Après la collecte des données, leur traitement avec le programme SPSS et le test de l'outil d'étude avec des tests de validité et des résultats positifs, les données collectées ont été analysées.

Cette étude a révélé qu'il n'existait aucune différence statistiquement significative entre les opérateurs de téléphonie mobile en Algérie en cherchant à acquérir des compétences humaines rares, des mécanismes de gestion des compétences humaines et des facteurs propres qui pouvaient être utilisés pour rivaliser.

Il a également été constaté que la gestion des compétences contribue à créer un avantage concurrentiel pour les opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.

Mots clés:

Compétences humaines; Gestion des compétences humaines; Compétitivité; Avantage concurrentiel.

Abstract:

The aim of this study was to figure out the role of human skills management to achieve the competitive advantage and to study the relation between the two variables by founding human skills management mechanisms like: employing workers with skills, attract, training, and evaluating them. This study was to make sure it could be applied through a comparative study between cell phone operators in Algeria.

392 questionnaires was ready for study. After collecting data ,processing them with SPSS program and testing the study tool with validity tests and having positive results, the collected data was analysed.

This study found that there are no statistically significant differences between cell phones operators in Algeria through seeking to aquire rare human skills, mechanisms of human skills management, and own factors that can be used to compete.

It also found that skills management contributes to achieve the competitive advantage for cell phone operators in Algeria.

Key Words:

Human skills; Human skills management; Compitiveness; Competitive adnantage.

الْفَهْرِسْتِ

الفهرس

I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	ملخص بالعربية
IV	ملخص بالفرنسية
V	ملخص بالإنجليزية
VI	الفهرس
XI	قائمة الأشكال والجداول
أ - ك	المقدمة العامة
الفصل الأول: المهارات البشرية في المؤسسة - مفاهيم ومقاربات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المهارات البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم المهارات البشرية
06	المطلب الثاني: خصائص المهارات البشرية
08	المطلب الثالث: أبعاد المهارات البشرية
16	المبحث الثاني: أنواع المهارات البشرية
16	المطلب الأول: المهارات التنظيمية
19	المطلب الثاني: المهارات الفردية والجماعية
22	المطلب الثالث: مهارات من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية
24	المبحث الثالث: أقطاب، مقاربات ودورة حياة المهارات
24	المطلب الأول: أقطاب المهارات
25	المطلب الثاني: مقاربات المهارات
29	المطلب الثالث: دورة حياة المهارات
34	المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للموارد والمهارات في المؤسسة
34	المطلب الأول: تشخيص المهارات البشرية
38	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتشخيص الموارد والمهارات

40	المطلب الثالث: معايير قياس قيمة الموارد والمهارات في المؤسسة
44	خلاصة
الفصل الثاني: مكانة المهارات ضمن آليات تسيير الموارد البشرية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مداخل تسيير الموارد البشرية
47	المطلب الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية
57	المبحث الثاني: مقاربات تسيير المهارات البشرية
57	المطلب الأول: التطور التاريخي لتسيير المهارات البشرية
59	المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات البشرية
64	المطلب الثالث: أهمية و أهداف تسيير المهارات البشرية
68	المبحث الثالث: آليات تسيير المهارات البشرية
68	المطلب الأول: توظيف المهارات البشرية
73	المطلب الثاني: استقطاب المهارات البشرية
77	المطلب الثالث: تدريب المهارات البشرية
80	المطلب الرابع: تقييم أداء المهارات البشرية
86	المبحث الرابع: الأدوار الاستراتيجية لتسيير المهارات البشرية.
86	المطلب الأول: دور تسيير المهارات البشرية في إعداد وتطبيق الاستراتيجية
89	المطلب الثاني: دور تسيير المهارات البشرية في بناء الوحدة الاستراتيجية
91	خلاصة
الفصل الثالث: المقاربات النظرية للميزة التنافسية وبنائها	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: محددات التنافسية من المنظور المؤسسي

94	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
98	المطلب الثاني: أصناف التنافسية ومحدداتها
103	المطلب الثالث: البيئة التنافسية
109	المبحث الثاني: مفهوم، أبعاد ومحددات التنافسية
109	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
112	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
117	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
120	المبحث الثالث: أنواع ومصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية
120	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
125	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية
128	المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية
130	المبحث الرابع: علاقة الميزة التنافسية بتسيير المهارات البشرية
130	المطلب الأول: العلاقة بين اكتساب المهارات والميزة التنافسية
133	المطلب الثاني: العلاقة بين تسيير المهارات والميزة التنافسية
135	المطلب الثالث: الميزات التنافسية الناتجة عن المهارات البشرية
138	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر	
140	تمهيد
141	المبحث الأول: واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر
141	المطلب الأول: التعريف بمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر
146	المطلب الثاني: تطور المنافسة داخل سوق الهاتف النقال بالجزائر
148	المطلب الثالث: تحليل التنافسية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر حسب نموذج بورتر
153	المبحث الثاني: نموذج وإجراءات الدراسة الميدانية
153	المطلب الأول: نموذج الدراسة الميدانية

155	المطلب الثاني: مراحل الدراسة الميدانية
157	المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
168	المبحث الثالث: تحديد مسار الدراسة الميدانية وتحليل الدراسة الديموغرافية
168	المطلب الأول: تحديد الخطوة الأولى من مسار الدراسة
172	المطلب الثاني: تحديد الخطوة الثانية من مسار الدراسة
174	المطلب الثالث: تحليل بيانات الخصائص الديموغرافية
178	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
178	المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول X "تسيير المهارات"
181	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني Y "تحقيق الميزة التنافسية"
183	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث Z "دور تسيير المهارات في تحقيق الميزة التنافسية"
190	خلاصة
191	خاتمة
197	قائمة المراجع
208	الملاحق

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	الأبعاد الأساسية للمهارات	01-01
11	الأبعاد الثلاثة الأساسية والجزئية للمهارات	01-02
15	تفاعل المعارف	01-03
23	أنواع المهارات البشرية	01-04
24	أقطاب المهارات	01-05
25	الأقطاب الأربعة للمهارات	01-06
29	صناعة المهارات الحقيقية	01-07
31	دورة حياة المهارات	01-08
39	سلسلة القيمة	01-09
58	التطور التاريخي لإدارة المهارات	02-01
60	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير المهارات	02-02
61	المهارات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	02-03
71	مراحل مواصفات المهارات	02-04
88	علاقة التحليل الاستراتيجي بتسيير المهارات البشرية	02-05
104	قوى التنافس الخمس	03-01
114	الساعة الاستراتيجية	03-02
117	دورة حياة الميزة التنافسية	03-03
130	العلاقة بين الموارد، القدرات والميزة التنافسية	03-04
148	نموذج بورتر للقوى التنافسية لقطاع الهاتف النقال بالجزائر	04-01
154	نموذج الدراسة الميدانية	04-02

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	تشخيص الموارد والمهارات	42
04-01	الطلب على الهاتف الثابت من 2014 إلى 2015	149
04-02	يبين تطور الطلب على خدمات الهاتف النقال والثابت بالجزائر من سنة 2001 حتى 2016	150
04-03	استمارات الاستبيان الموزعة، المسترجعة والخاضعة للدراسة	158
04-04	نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الأول من الاستبيان	159
04-05	نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثاني من الاستبيان	161
04-06	نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثالث من الاستبيان	162
04-07	نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الأول من الاستبيان	164
04-08	نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان	164
04-09	نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الثالث من الاستبيان	165
04-10	اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول من الاستبيان	166
04-11	اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني من الاستبيان	167
04-12	اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث من الاستبيان	167
04-13	متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل موبيليس	169
04-14	متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل موبيليس	169
04-15	متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل جيزي	170
04-16	متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل موبيليس	170
04-17	متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل اوريدو	171
04-18	متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل اوريدو	172
04-19	نتائج اختبار Kruskal-Wallis	173
04-20	البيانات المتعلقة بمتغير العمر	174
04-21	البيانات المتعلقة بمتغير الجنس	175
04-22	البيانات المتعلقة بمتغير طبيعة العمل	176
04-23	البيانات المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي	176
04-24	البيانات المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية	177
04-25	درجات مقياس ليكارت الخماسي	178
04-26	نتائج الجزء الأول من المحور الأول للدراسة	179
04-27	نتائج الجزء الثاني من المحور الأول للدراسة	180
04-28	نتائج الجزء الأول من المحور الثاني للدراسة	181

182	نتائج الجزء الثاني من المحور الثاني للدراسة	04-29
184	نتائج الجزء الأول من المحور الثالث	04-30
185	نتائج الجزء الثاني من المحور الثالث	04-31
186	النتائج المختصرة للمحورين الأول والثاني بأجزائها	04-32
187	نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	04-33
188	النتائج المختصرة للمحورين الأول والثاني	04-34
188	نتائج اختبار Kruskal-Wallis	04-35

مَقْدَمَةٌ

في محيطٍ اقتصاديٍّ أصبحت من أبرز سماته الاضطراب والأزمات المتكررة، وازدادت فيه حالة عدم الأكادة وصعوبة التنبؤ بأبسط معالم المستقبل، أضحت التقنيات المعتمدة من قبل المؤسسات غير قادرة على الإيفاء بالمتطلبات الإستراتيجية، كالاكتواء والاستشراف لتحقيق "ليس التميز" فقط بل البقاء والاستمرارية، وأمسى من المؤكد أنه، على تلك المؤسسات أن تنقب على مناهج وتقنيات أكثر قدرة وفعالية لتحقيق متطلبات الحاضر والمستقبل على حد سواء.

في ظل ذلك، اضطرت المؤسسات إلى الاعتماد على اقتصاديات المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري، لتحقيق التميز في مجال عملها وتحقيق طموحات أصحاب المصالح والزبائن على حدٍ سواء، ومن ذلك الاعتماد على المهارات البشرية والاعتناء بها لتحقيق استغلال أمثل لمختلف مواردها ومنه بلوغ التميز في السوق والتفوق على المنافسين.

ومنه، فقد توجهت أغلب المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن إلى الانشغال بمنح العناية الكافية للموارد البشرية الماهرة والاهتمام بطرق تسييرها، وفق نماذج وأساليب علمية تتوافق مع متطلبات هذه المؤسسات وإستراتيجيتها.

خاصة وأن الموارد البشرية الماهرة أو ما يُعرف بالمهارات البشرية، تعتبر رأس مال حقيقي ورأس مال فكري لما لها من طاقات ذهنية، قدرات فكرية واعتبارها مصدرا للمعلومة، وهذا باعتراف من العديد من الأكاديميين والمهنيين، كما يُعول عليها كثيرا في تحقيق الأهداف والخطط التي تصب في مجرى اكتساب التنافسية وتحقيق التميز في السوق، هذا من جانب.

ومن جانب آخر، يعبر تحقيق واكتساب ميزة تنافسية عن الهدف الاستراتيجي الأكثر أهمية في أجندة مسيري المؤسسات، والشغل الشاغل الذي يسخرون له كل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وأكثر لتحقيقه، ذلك لأن اكتساب أي مؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها بقدر ما هو صعب التحقيق بقدر ما بوليصة الضمان ليس فقط للبقاء والاستمرار بل وأيضا للنمو، التطور والازدهار.

أولاً: إشكالية الدراسة.

من خلال الطرح السابق، وبالنظر إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه المهارات البشرية إذا ما تم تسييرها بعناية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، تُطرح إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"كيف يساهم تسيير المهارات البشرية في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموماً؟ ولتعاملي الهاتف النقال بالجزائر خصوصاً؟"

هذا التساؤل يقود بدوره إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية التي مفادها:

- ✓ ما المقصود بالمهارات؟ وما هي مختلف مقارباتها؟
- ✓ كيف يتم تسيير المهارات البشرية من المنظور العلمي الأكاديمي؟
- ✓ هل يساهم اكتساب المؤسسات للمهارات البشرية وتسييرها في تحقيقها لميزة تنافسية من المنظور النظري المعرفي؟
- ✓ ما هو واقع مساهمة عملية تسيير المهارات في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر للميزة التنافسية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المدرجة ضمنها، يمكن صياغة الفرضيات

التالية:

- ✓ **الفرضية الأولى:** تعبر المهارات عن موارد بشرية تتميز بخصائص نادرة منها ما هو ظاهري ومنها ما هو باطني؛
- ✓ **الفرضية الثانية:** يتم تسيير المهارات البشرية بإتباع آليات تشتمل على خطوات مترابطة، تتميز بالتعقيد والتداخل في ما بينها؛

✓ **الفرضية الثالثة:** من المنظور النظري المعرفي يساهم اكتساب المؤسسات للمهارات البشرية وتسييرها في تحقيقها للميزة التنافسية؛

✓ **الفرضية الرابعة:** يساهم تسيير المهارات في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة للميزة التنافسية.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تأتي أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نذكر منها:

✓ الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالمهارات البشرية والعمل على رفع مكانتها من أجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس.

✓ يعتبر تسيير المهارات البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت ومازالت تلقى اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والادارة على المستوى الأكاديمي وعلى المستوى العملي.

✓ أهمية قطاع الهاتف النقال بالجزائر الذي يعتبر من القطاعات الحيوية والتي تمتاز بالمنافسة النزيهة والشريفة.

رابعا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة العلاقة بين المتغيرين عن طريق تحديد آليات تسيير المهارات البشرية من؛ توظيف المهارات، استقطاب المهارات، تدريب المهارات وتقييم أداء المهارات، وتحقيقها للميزات التنافسية بمختلف أنواعها. والتأكد من هذا تطبيقيا من خلال دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر. ويمكن عرض أهداف أخرى للدراسة فيما يلي:

✓ التعرف على مختلف الأطر النظرية للمهارات البشرية ومقارباتها.

✓ إبراز الدور الذي تلعبه المهارات البشرية في بناء هيكل مدعم للمؤسسات الاقتصادية.

✓ محاولة اكتشاف وتحليل أهم نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بالمهارات البشرية.

✓ دراسة واقع تسيير المهارات البشرية والميزة التنافسية على مستوى قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

تمثلت أسباب اختيارنا للموضوع في ما يلي:

- ✓ الميول الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية خصوصا منها المهارات والرغبة في البحث عن الميزة التنافسية والتعرف أكثر على قطاع الهاتف النقال بالجزائر؛
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تسيير المهارات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية خصوصا على مستوى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؛
- ✓ الرغبة في إثراء موضوع المهارات الخاصة والتعرف على معلومات جديدة من خلال الخوض في تجربة دراسة المقارنة.

سادسا: منهج الدراسة.

من أجل إثراء الموضوع والتعرض لجميع جوانبه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خصوصا في الفصول النظرية وذلك للتعرف على أبرز المفاهيم والمقاربات المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع والعلاقة بينهما. مع اتباع أسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي لأجل التعرف على المتعاملين الثلاث للهاتف النقال بالجزائر والتعمق في كفاءات تسيير المهارات البشرية على مستواها، كما تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع بيانات العينة الخاضعة للدراسة، ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS لنجاعة استخدامه في البحوث ذات الصلة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية.

سابعاً: حدود الدراسة.

من أجل التحكم في إطار البحث النظري والتحكم في إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة، والاقتراب من الموضوع والوصول إلى نتائج منطقية، تم رسم حدود للدراسة تزيد من تحديد التحكم المنهجي في الموضوع، وهي مبينة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** انحصرت الحدود الموضوعية للدراسة على متغيرين أساسيين يتمحوران حول تسيير المهارات البشرية واكتسابها؛ والدور الذي تلعبه لتمثل في مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
2. **الحدود المكانية:** تم اختيار متعملي الهاتف النقال بالجزائر والمتمثلين في مؤسسات: موبيليس، جيزي واوريدو لإجراء الدراسة الميدانية.
3. **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة الميدانية على فترات مختلفة من سنتي 2017 و2018، وكانت آخر فترة للدراسة من أجل توزيع وسحب استمارة الاستبيان من جانفي 2018 إلى غاية نهاية شهر فيفري من نفس السنة.

ثامناً: الدراسات السابقة.

من الدراسات التي سبقت هذه الدراسة، والتي لها علاقة بالموضوع ما يلي:

1. دراسة سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءة في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بالمؤسسة، وتقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وقد جاءت أهم نتائج الدراسة وفقاً لما يلي:

- ✓ الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة وتعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه باستغلال التميز في ومواردها وكفاءتها.
- ✓ التسيير الفعال والجيد وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل نظم التسيير الحديثة والمرنة كتسيير الكفاءات، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تأمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات.
- ✓ تسيير الكفاءات يعد نظاماً يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية وتمييزها وتوظيفها بطريقة فعالة.
- ✓ العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

2. دراسة: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال دراستها توصلت إلى أن الكفاءات تزداد أهميتها كمصدر للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجياً يرتكز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

3. دراسة قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة - مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم عملية تنمية الموارد البشرية، وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية، وعلق الفجوة بين ما هو محقق وما هو متوقع والتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمورد البشري يجب توفير ضرورة تحقيق قيمة المستهلك، القدرة على الإبداع والابتكار، وضرورة الاحتفاظ بالكفاءات لأن هروب الكفاءات يعتبر نقطة ضعف أمام المنافسين.

4. دراسة بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببيج بوعريريج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات لتحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي مدى مساهمة إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor من تحقيق التميز في مجالات: الإبداع، الابتكار، المعرفة والتكنولوجيا.

5. دراسة شنا في نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة كل مرحلة من مراحل تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري، والتعرف على أنواع المهارات السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

✓ أن المهارات تعتبر أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة، وتتميز بقدرتها على إنشاء القيمة وإحداث التفوق والتميز للمؤسسة.

✓ هناك عدة أنواع للمهارات منها الفردية، الجماعية والإستراتيجية والتي تتفاوت حسب الترتيب والأهمية.

✓ وجود المؤسسة في محيط تنافسي يفرض عليها التحسين المستمر في أدائها إذا أرادت البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المخططة باستخدام الوسائل المتاحة.

✓ المهارات واحدة من أهم محددات الأداء البشري وتسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

6. دراسة مقذود وهيبه، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة - دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري الخاص بالمنظمة خاصة الكفاءات الاستراتيجية التي تشكل مصدراً وأساساً للمحافظة على الريحية والميزة التنافسية بشكل مستدام، وحث المؤسسات على تنمية وتطوير مخزونها من الكفاءات باعتبارها عامل التفوق التنافسي. وكانت أهم نتائج الدراسة التالي:

✓ شكلت نظرية الموارد التي تنظر للمنظمة على أنها محفظة من الموارد المختلفة واختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج بينها مادة خصبة من الفكر الاستراتيجي، مما أدى إلى بروز عدة مقاربات من أهمها تيار إدارة الموارد البشرية الذي حاول توضيح أن المورد البشري الحامل للكفاءات هي مصدر للميزة التنافسية، خاصة إذا تم تسييرها بشكل استراتيجي.

✓ يحتاج بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة لتوفير البيئة التنظيمية التي تعكس بعض المحددات التنظيمية كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال وغيرها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية، والموسومة بتسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر عن الدراسات السابقة، بتركيزها على آليات تسيير الموارد البشرية والتي تعنى بالمهارات المكتسبة لدى المؤسسات والتي تم حصرها في: توظيف المهارات، استقطاب المهارات، تكوين وتدريب المهارات وتقييم أداء المهارات. ومدى استخدام هذه الآليات لدى المتعاملين الثلاثة وكيفية توظيفها لتحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية، كما تميزت هذه الدراسة أيضا بالتركيز على منهج دراسة المقارنة واتباع نموذج للدراسة تم اقتراحه لتحديد المراحل المختلفة، وكيفية التقليل من الجهد وتوضيح الرؤية بالنسبة للدراسة التطبيقية.

تاسعا: هيكل الدراسة.

من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على التساؤلات الفرعية، واختبار صحة الفرضيات، سيتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية وفصل أخير يتم فيه معالجة الجانب الميداني من الدراسة.

وسيتضمن الفصل الأول، مفاهيم ومقاربات المهارات البشرية، مما سيمكن من الإجابة على الفرضية الأولى للدراسة.

أما الفصل الثاني، فسيُعنى بدراسة مكانة المهارات ضمن آليات تسيير الموارد البشرية، مما سيمكن من الإجابة على الفرضية الثانية للدراسة.

في حين أن، الفصل الثالث سيتطرق إلى علاقة الميزة التنافسية بتسيير المهارات البشرية من الجانب النظري المعرفي، وهذا ما سيمكن من الإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة.

لتكون خاتمة الفصول، بفصل رابع سيتم خلاله إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على حالة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة، وهو ما سيتمكن من الإجابة على الفرضية الرابعة من الدراسة.

إضافة إلى خاتمة يتم من خلالها استعراض مختلف نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

المهارات البشرية في المؤسسة
- مفاهيم ومقاربات -

تمهيد:

تواجه الإدارة والمديرين الكثير من التحديات في سبيل رسم المسار المستقبلي لمؤسساتهم، وتلامس هذه التحديات آثارا مختلفة على وظائف ومهارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، كما أن التغيرات السائدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات تؤدي في غالب الأحيان إلى تغيرات في طبيعة العمل والإدارة.

في ذات المجال تتغير البيئة والظروف المحيطة مع تغير الممارسات الإدارية، مما يتطلب من مسيري المؤسسات تسليط الضوء على مجموعة من الجزئيات التي بدورها تساهم في مواكبة التطورات واستدامة المؤسسات.

ومما لا شك أن العنصر البشري في المؤسسة يعد القلب النابض لها، حيث يتميز هذا العنصر بمجموعة من المميزات مثل: المهارات والمواهب والكفاءات اللازمة للقيام بعمله بالشكل المطلوب، وبكفاءة وفعالية تضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة، لذا فيعد محور المهارات البشرية أحد المحاور الهامة في تسيير المؤسسات بصفة عامة وفي تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

ومنه سيتم خلال هذا الفصل استعراض أهم المفاهيم والمقاربات حول المهارات وأنواعها وسبل تطويرها من خلال أربعة مباحث، هي:

المبحث الأول: ماهية المهارات البشرية؛

المبحث الثاني: أنواع المهارات البشرية؛

المبحث الثالث: أقطاب، مقاربات ودورة حياة المهارات البشرية؛

المبحث الرابع: تشخيص الموارد والمهارات في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المهارات البشرية.

تعتبر المهارات من المصطلحات الشائكة، فمفاهيمها متعددة وذات مجال مفتوح، ومن الصعب وضع تعريف موحد لها، حيث اختلف الباحثون في إيجاد تعريف موحد وشامل، وهذا بسبب تداخل المصطلحات ذات العلاقة بها، مثل: الكفاءات، الجدارات والمواهب وغيرها، وفيما يلي سنحاول أن نتناول مفهوم المهارات، نشأتها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم المهارات البشرية.

تعد المهارات إحدى المواضيع الحديثة، التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، الذين حاولوا التعريف بهذا المصطلح رغم تداخله مع العديد من المصطلحات. وقبل تعريف هذا المصطلح لابد من التعرف على ظهوره ونشأته.

أولاً: نشأة المهارات.

إن مصطلح المهارات لا يعد حديث النشأة، بل ارتبط بأعمال (F.Taylor) والتنظيم العلمي للعمل، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لمهارة معينة في مجال تخصصه، حتى يؤدي عمله بأفضل طريقة ومستوى أحسن.¹

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور المهارات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أولها كان في سنة 1954 عندما قام John Flanagan بتقنية الأحداث الحرجة والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص، ولقد عرفت هذه التقنية على أنها مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني وذلك لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العلمية وهي تشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وتلاقي معايير محددة في كل مرة تحصل فيها،

1- نعيمة يحيوي وآخرون، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد: 01، جوان 2015، الجزائر، ص: 81.

ولكي تكون الحادثة حرجة فإنها يجب أن تحدث في ظروف محددة وبحيث يكون أيضا للحادثة عرض محدد ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب.¹

ولقد استعمل مفهوم المهارة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا، نتيجة للمنافسة الشديدة بعد ظهور العولة، حيث اعتمدت المؤسسات وقتها إلى الاستثمار في الموارد البشرية، وخلق وظائف أكثر مرونة تعتمد على مهارة الأفراد أو الجماعات، بدلا من المؤهلات التي كانت تحدد المناصب.²

ومن خلال التطورات اللاحقة في علوم الإدارة مثل دراسات الوقت والحركة وتطور الاختبارات النفسية وطرق جمع الملاحظات، أصبح هذا العلم أكثر تجذر وتطبيقا في المنظمات، حيث وصل إلى تطبيقات الموارد البشرية من خلال الدراسات التي قام بها عالم النفس David Maclelland سنة 1972 إذ أنه توصل بعد إجراء عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعة من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:³

✓ لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة (العمل).

✓ تتحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية والاقتصادية الأقل في المجتمع.

هذا ما دفع الباحث المذكور بطرح التساؤل: ما هو الشيء الذي يمكن من خلاله التنبؤ، إذ لم يكن الذكاء؟ ومن هنا بدأ بإجراء أبحاث للتحري عن طريق التعرف على متغيرات المهارات، التي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العمل ولا تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعرقية، حيث وجد أن خصائص المهارات تؤدي بشكل دائم إلى النجاح في مخرجات العمل.

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2013، ص: 74.

² - Jeean Pierre Bachez, Les Nouveaux Travailleurs Du Savoie, Edition d'organisation, paris, 2000, P: 163.

³ - خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 74.

ثانياً: تعريف المهارات.

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والدارسون للمهارات واختلفت باختلاف الزوايا المنظور منها لهذا المصطلح، ومن أبرز التعاريف المقدمة للمهارة ما يلي:

✓ **المهارة هي**، مجموعة من المعارف التي وضعت موضع التنفيذ للأفراد من أجل القيام بالمهام اليومية للشركة، في سياق الاستخدام.¹

✓ **المهارة هي**، القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض البلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. ويظهر هذا التعريف أن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف، وهذا يعني ضرورة توافر المعارف النظرية، المعارف العلمية والمعارف السلوكية.²

✓ **المهارات هي**، الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها.³

✓ **المهارات هي**، القدرة على إنتاج التأثير المرغوب بصورة ثابتة على أن يتميز هذا التأثير بالدقة والسرعة والاقتصاد في الإجراء.⁴

من خلال ما سبق، يمكن تعريف المهارات بأنها؛ مجموعة من المعارف والسلوكيات المكتسبة أو الواجب توافرها لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تكون الغاية منها الوصول إلى الأداء الأمثل في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المخططة والمسندة.

¹ - Christine Rieu **Gestion des Compétences**. Université de Savoie. LISTIC. équipe Condillac Ingénierie de la connaissance.22/04/2008. P: 13.

² - إسماعيل حجازي، معالم سعد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 81.

³ - غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، ص:27.

⁴ - عبد الحميد أحمد الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص:22.

المطلب الثاني: خصائص المهارات البشرية.

- تمتاز المهارات البشرية بمجموعة من الخصائص التي تميزها ، ويمكن طرح أهمها فيما يلي:¹
- ✓ المهارات البشرية ليست ملموسة ، لكن لها نتائج ملموسة.
 - ✓ أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد ، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى إلى آخر.
 - ✓ تعتبر نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة) والممارسة ، ونمط التفكير (قدرة ذهنية).
 - ✓ أنها قابلة للتحويل ، فكلما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل ، فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التدريب والممارسة.
 - ✓ أن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.
- أما عن الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين يمكن ذكرها فيما يلي:²
- ✓ سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج ، إدارة المعلومات ، وظائف البرمجة والحسابات الآلية.
 - ✓ القدرة على التحليل والتصوير ، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
 - ✓ القدرة على الفهم الاستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة على العديد من المعلومات مثل وظائف المديرين والباحثين.

¹ - عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية - الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا ، 2010 ، ص: 68.

² - سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص: تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان ، 2011 ، ص: 31.

- ✓ القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة، حيث تكون الإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- ✓ توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المؤسسة ومصممي الآلات... الخ.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية، منها ما يلي:¹
- ✓ المهارة في سياقها تعتمد على الوضع، فهي تتعلق بخصائصها في هذه الحالة، وبالإمكانيات التي تقدمها.
- ✓ المهارة هي الجمع وليست إضافة، أي أنها مجموعة مكيفة من الموارد مثل المعرفة، الخبرة، الكفاءة...
- ✓ المهارات يتم بناؤها، أي لا يتم منحها واكتسابها وتعلمها من قبل الفرد ويعترف به الآخرون على أساس حكم أو تقييم.
- ✓ تتضح اللمسات الأخيرة للمهارات من خلال العمل، النتائج والأداء.
- وعلى غرار الخصائص السابقة يمكن إضافة الخصائص الموالية:²
- ✓ يتم تشغيل المهارة ووضعها في صيغتها النهائية أي الاختصاص في العمل لكنها لا تنفصل على أي نشاط.
- ✓ المهارة يتم تعلمها، أي يصبح الفرد ماهرا بالبناء الشخصي والبناء الاجتماعي.
- ✓ المهارة تساعد على تنظيم العمل، من خلال معرفة الشخص كيفية التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف.

¹ - Comment définir la compétence? avec le site web <http://www.agefma.org/uploads/pdf/orientation/Definition/Compétences.pdf> . le 26/11/2017, 20:42.

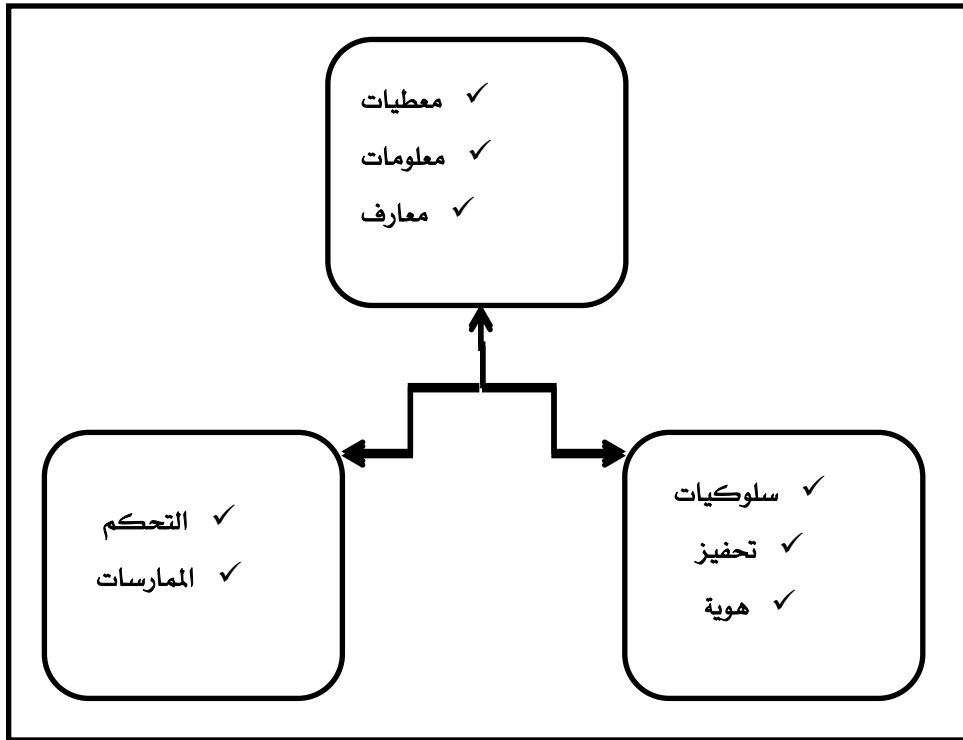
² - <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>, le: 19/12/2017, 19:06.

✓ هي فكرة افتراضية، لا يمكن للمرء أن يلاحظ المهارة الحقيقية مباشرة، لكن يمكنه أن يلاحظ مظاهرها ونتائجها.

المطلب الثالث: أبعاد المهارات البشرية.

اتفق العديد من الباحثين على أنه لا يمكن التحدث عن المهارات البشرية إلا في إطار عملي محدّد الأبعاد، ويمكن توضيح الأبعاد الأساسية للمهارات البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01- 01): الأبعاد الأساسية للمهارات.



المصدر: شناي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 45.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمهارات البشرية، هي:

أولاً: بعد المعارف النظرية.

من خلال المصطلحات والمفاهيم فالمعرفة يجب أن تكون واضحة المعاني ثابتة، متفق عليها وقابلة للبحث والتحقق، وهذه المعرفة عبارة عن كلمات أو جمل قصيرة تعبر عن قواعد عامة يمكن الاسترشاد بها.¹

تعرف المعارف النظرية على أنها؛ مجموعة المعلومات العامة، الهيكلية، المنظمة والمتكاملة في إطار متناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها وإدارتها في إطار خاص أو هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكل معين أي أنها معلومات مفهومة، محللة ومطلقة أو قابلة للتطبيق.

إذا فالمعارف النظرية تتوقف على المعلومات الواردة إليها التي تعتبر عنصراً من عناصر المعرفة وتهدف إلى تكوينها على اعتبارها الوحدة الأساسية فيها، والمعلومات هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن الملاحظة. أو هي مجموعة من المعطيات في سياق معين تمت معالجتها.

فإذا بسطنا العلاقة بين المعطيات، المعلومات والمعارف نقول أن المعطيات هي مجموعة من الرموز أو الإشارات في شكل عناصر خام تتم معالجتها وتصنيفها لتتحول إلى المعلومات التي تعالج وتصفى وتتقى الضروري منها لتتحول إلى معارف والتي يجب أن تكون مهيكلة ومنظمة في إطار متناسق يسهل عملية استعمالها (معنى ذلك أن هناك ترابط يشكل كيانا متكاملًا متعاونًا بينهم).²

ثانياً: بعد المعارف العلمية (الممارسات).

تمثل المعارف العلمية أحسن توازن بين المعارف والعمل، بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجياً أو غير ذلك. وفي هذا المجال يفرق G. le Boterf بين المعارف التعليمية والممارسات العملية حيث تتمثل الأولى في عملية تعليمية وهي معارف عملية تسمح بإنتاج معلومات جديدة

¹ - خالد مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 19.

² - شنايفي نوال، مرجع سابق، ص: 45.

من معلومات موجودة مسبقا أو مباشرة بعض التفكير من خلال المماثلة، أما الممارسات العملية فهي على سبيل المثال القدرة على تغيير مركبات آلة معينة أي هي معارف حول عملية معينة.¹

ثالثا: بعد المعارف السلوكية.

تتمثل المعارف السلوكية في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعارف النظرية والممارسات، أي هي مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل والتصرف في وضع علمي معين.² وتعرف على أنها مجموع المقدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتعرف غالبا بعبارة " الفرد قادر على..."³

ما يُلاحظ عن الأبعاد الثلاثة للمهارات هو تناسقها وترابطها مع بعضها البعض حيث أن البعد الأول (المعارف النظرية) يحتاج إلى البعد الثاني (المعارف العملية) والذي يظهر من خلال مفاهيم التحكم في العمل، الممارسات الفردية والجماعية والعمليات التنظيمية والتكنولوجية. ويحتاج أيضا إلى البعد الثالث (المعارف السلوكية) والمتمثل في السلوكيات، الهوية، الثقافة والتحفيز.⁴

إن تناسق وترابط هذه الأبعاد الثلاثة فيما بينها يعطي قوة للمهارات، وإذا جزأنا هذه الأخيرة إلى أجزاء فرعية نحصل على الأبعاد الجزئية للمهارات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

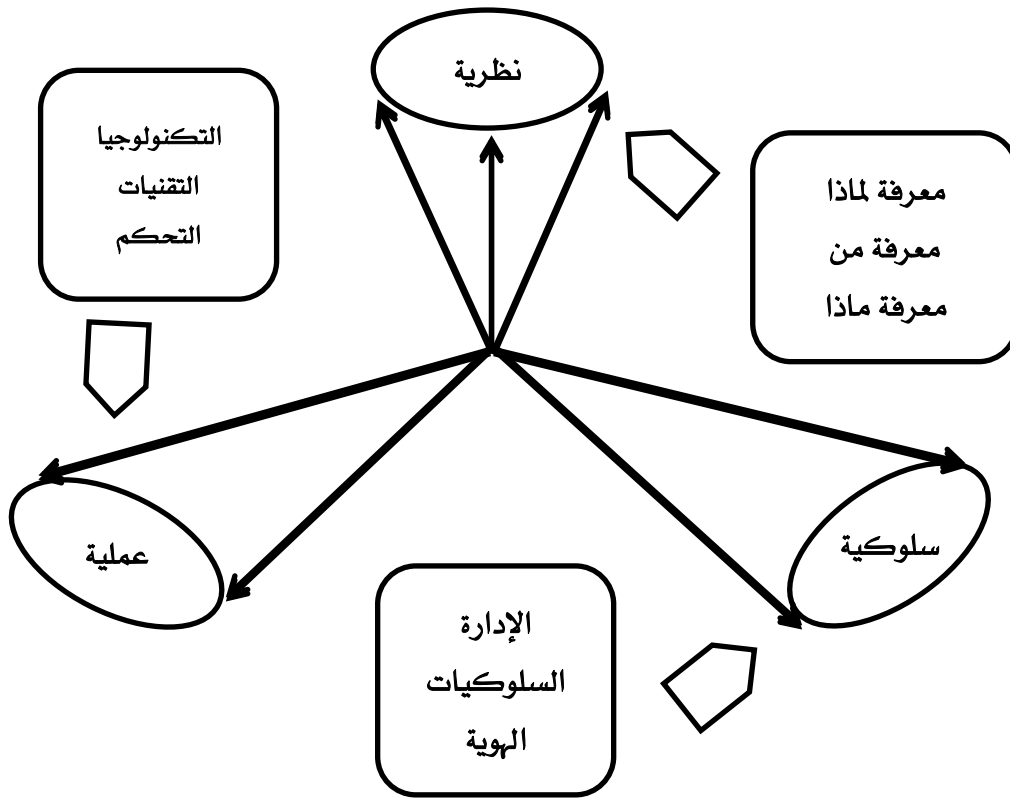
¹ - إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 79.

² - شنايفي نوال، مرجع سابق، ص: 46.

³ - إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 79.

⁴ - شنايفي نوال، مرجع سابق، ص: 46.

الشكل رقم: (02 - 01): الأبعاد الثلاثة الأساسية والجزئية للمهارات.



المصدر: شناي نوال، مرجع سابق، ص: 47.

من خلال الشكل رقم (02 - 01)، يمكن ملاحظة وجود معارف مضافة إلى الأبعاد الأساسية

الثلاثة للمهارات البشرية وهي:

✓ معرفة لماذا.

✓ معرفة ماذا.

✓ معرفة من.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة والذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض كما

يلي:¹

¹ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 49.

✓ **معرفة الكيف (معرفة إجرائية):** هي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

✓ **معرفة ماذا (معرفة إدراكية):** هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

✓ **معرفة لماذا (المعرفة السببية):** هي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياق المعقد وغير المؤكد.

تتعلق **معرفة لماذا**، بالمعارف التفسيرية التي ترجع إلى المعارف النظرية، فهي تفسر للعامل كيفية العمل، الممارسات والتحكم في التقنيات (بمعنى تشرح له لماذا يفعل هذا).

أما **معرفة ماذا**، فهي تتعلق بالمعارف التي تستعمل لحل المسائل، وهي عادة تتواجد عند الأفراد الذين يتقنون كيفية التصرف بمهارة.

بينما **معرفة من**، فهي المعرفة التي تتعلق بمنافذ المعارف، أي معرفة من يعرف وكيف يفعل، فهذه المعرفة تحدد بدقة أفضل الشركاء، متطلبات الزبائن، الممولين أو المنافسين.

كل هذه المعارف، هي مركبات صغيرة للمعارف ومزايا أساسية للأبعاد الثلاثة للمهارات والتي تعطي قوة لها حيث أن الاتحاد والمزج بين كل من المعارف، الممارسات والتحلي يمثل القدرة على العمل لمواجهة مختلف الوضعيات المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، وإن كل بعد من أبعاد المهارات يضم معارف ظاهرة ومعارف باطنة.¹

المعارف الظاهرة، تتعلق بالمعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها، الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب

¹ - نوال شنايف، مرجع سابق، ص: 47.

يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب.¹

المعارف الظاهرة، هي المعارف المشكلة والمعبر عنها على شكل قواعد، إجراءات وصفات...إلخ، وهي قابلة للتحويل دون صعوبة كبيرة.² وهي المعرفة التي من خلالها يمكن الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة "ماذا"، كما تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف فبدونها لا نستطيع أن نفكر أو نتصل مع الآخرين فهي تساعد المدير في توصيف الموقف، كما تساعد على تحقيق نوع من التواصل بين أكثر من مدير في مواجهة مشكلة من مشاكل المنظمة.³

وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال: "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة:

"We Can Know More Than We Can Tell"⁴

أما المعارف الباطنة (الضمنية): فهي المعارف المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة. وهي كذلك المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيه فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها ونشرها لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل

¹ - خالد مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص: 43

² - إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص: 80.

³ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 85.

⁴ - خالد مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص: 43.

المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث والممارسات.¹

والمعرفة الباطنة، هي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو ادراكية، ليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.²

رغم الاختلاف الموجود بين نوعي المعارف إلا أنه يوجد تفاعل ديناميكي بينهما من خلال كفاءات تحويل المعارف الظاهرة والباطنية. وهو ما بينه الباحث Nonaka من خلال نموذج الشهير، والموضح في الشكل التالي:

¹ - علي ريجي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 81.

² - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص: 05.

الشكل رقم: (03 - 01) : تفاعل المعارف.

إلى من	معارف ظاهرية	معارف باطنية
معارف ظاهرية	مزج المعارف Combinaison	إدخال Intériorisation
معرفة باطنة	إخراج Externalisation	تعميم Socialisation

المصدر: Jean François Ballay, **Tous managers du savoir**, Les éditions d'organisation, Paris, 2002, P:75.

يقترح Nonaka أربعة كفاءات لتحويل المعارف، حيث أن إضافة ومزج المعارف الظاهرية إلى المعارف الظاهرية الأخرى الموجودة لدى الفرد يحدث عملية مزج لتعطي بذلك معارف جديدة، وتتم هذه العملية بلغة محددة ووسائل إعلام واضحة، وعند تحويل المعارف الظاهرية إلى معارف باطنة تحدث عملية إدخال للمعارف وتتم هذه العملية بالممارسة والاستيعاب للمعارف.¹

¹ - Jean François Bally, **Tous Managers du savoir**, Les éditions d'organisation, Paris, 2002, P: 70.

المبحث الثاني: أنواع المهارات البشرية.

إن أداء العنصر البشري للوظائف والمهام المسندة إليه بفعالية، يتطلب توافر جملة متنوعة من المهارات والقدرات لديه، ويعتبر تصنيف R.Katez للمهارات من أهم التصنيفات المعمول بها في الميدان، حيث يميز هذا التصنيف بين ثلاثة أنواع من المهارات، هي: مهارات تنظيمية، مهارات فردية وجماعية ومهارات آنية ومستقبلية.

المطلب الأول: المهارات التنظيمية.

تنقسم المهارات من الناحية التنظيمية بدورها إلى ثلاثة أنواع، هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية.

أولاً: المهارات الفنية.

يقصد بالمهارات الفنية، إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بالجوانب الأساسية للعمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية للجوانب الفنية للعمل، وهذه المهارة تساعدهم في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي تتخذ وكذلك تقييم الأداء.¹

وتتسم المهارات الفنية بمجموعة من الخصائص منها:²

✓ مهارات مكتسبة يمكن اكتسابها بسهولة عن طريق الممارسة الواعية والتي تهدف إلى تنمية الذاتية، وكذلك يمكن اكتسابها عن طريق الدورات التكوينية والورشات التدريبية.

✓ الوضوح وهي أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وتظهر بصورة جلية في أداء المديرين عند الممارسة الفعلية للأعمال.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة - المبادئ والمهارات - الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 36.

² - رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى، الأردن، 2012، ص: 41.

✓ تتسم القيادات ذات المهارات الفنية العالية بالمعرفة العميقة والقدرة على تحليل وتبسيط إجراءات العمل خاصة ذات الصلة باستخدام الوسائل والأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ثانياً: المهارات الإنسانية.

تعني المهارات الإنسانية، القدرة على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد، وهذه القدرة ضرورية لكل العاملين في مختلف المستويات الإدارية.¹ وتأتي أهمية هذه المهارات إلى اكتساب ثقة العاملين وتعاونهم وتحفيزهم إلى العمل وينتج عن هذا الرضا عن العمل وزيادة الإنتاج وتقليل المخالفات، وتكامل الجهود طوعياً ويعمل ذلك على تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز ملامح هذه المهارات لدى القائد يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- ✓ الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه العاملين.
- ✓ احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم ومراعاة العادات والتقاليد وتطويرها بطريقة غير مباشرة لمصلحة المنظمة.
- ✓ إيجاد قنوات تواصل مناسبة.
- ✓ الاستماع للآخرين وإيجاد الاتصال معهم والترتيب في الاستنتاج وإصدار الأحكام.
- ✓ إشعار القائد للعاملين بانتمائه إلى المنظمة والعاملين بها.
- ✓ الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات والاهتمام بآراء العاملين والاستفادة منها.
- ✓ اعتماد نظام من الحوافز يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين.
- ✓ الصبر والترتيب في مواجهة التحديات والعمل على حل مشكلات العاملين بالمنظمة.

وتتسم المهارات الإنسانية بالصعوبة، لأنها تتعامل مع السلوك الإنساني المعقد، بالإضافة إلى أن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 36.

² - رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، مرجع سابق، ص: 40

الإنساني وأنماط التفاعل بين الأفراد والجماعات، لذلك فإن أهم السمات القيادية الناجحة التي أشارت إليها نتائج الأبحاث المقدمة من جمعية الإدارة الأمريكية قدرتها على بناء علاقات إنسانية مع العاملين وجعل مبدأ العلاقات الإنسانية أرضية صلبة وقاعدة ثابتة في إدارة المنظمة.

ثالثاً: المهارات الإدراكية (التصورية).

تشير المهارات الإدراكية إلى، القدرة على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل، وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة وتشتمل هذه المهارة على التصور، الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات الصائبة.¹

ويحتاج القائد إلى المهارات التصورية في تنظيم الأعمال وتقسيم الأدوار بين العاملين بحيث يسير العمل وفق خطوات واضحة ودقيقة واتخاذ القرارات الملائمة التي يكون قد قدر وقوعها على العاملين في المنظمة. وتتبلور المهارات الإدراكية لدى القيادات عندما تكون قادرة على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.²

كما أن، هناك إشارة في الأدبيات التي تناولت موضوع المهارات إلى الاختلاف النسبي لأهمية تلك المهارات بالنسبة للإداريين وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يشغلونه حيث نجد أن المهارة الإدراكية تشكل أهمية أكبر كلما ازداد مستوى المكانة الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي، في حين تكون المهارات الإنسانية والفنية أكثر أهمية في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا ويرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال الإجرائية وتشابك العلاقات والتفاعلات بين الإدارات والعاملين.³

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 37.

² - رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، مرجع سابق، ص: 41.

³ - رسمي محمد حسن، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، مصر، 2004، ص: 41.

المطلب الثاني: المهارات الفردية والجماعية.

يمكن تقسيم المهارات بناءً على مُكتسبها إلى؛ مهارات فردية أي التي يمتلكها الفرد، ومهارات جماعية أي التي تمتلكها الجماعة، بمعنى أنها تكون مشتركة بين أكثر من فرد داخل المنظمة دون تحديد طبيعة الجماعة.

إلا أنه من الضروري تحديد المفاهيم في هذا الإطار، لأن داخل المنظمة يوجد الكثير من الجماعات سواء تعلق الأمر بالجماعات الرسمية كالفوج الإنتاجي في ورشة معينة، أو الجماعات غير الرسمية مما يعني أن المهارات توصف بالجماعية كلما كانت هناك جماعة، هذا من جهة ومن جهة أخرى للمؤسسة مهاراتها أيضا المتمثلة في تلك المتشكلة من مجموع المهارات الجماعية والتي تسمى بالمهارات التنظيمية، لذلك يمكن أن تقسم المهارات حسب ملكيتها إلى فردية وجماعية ومهارات تنظيمية.¹

أولاً: المهارات الفردية.

المهارات الفردية، هي مزيج من المعرفة والقدرات والكفاءات الموجهة في السياق، والتي تؤدي إلى مستوى جيد من الأداء المتوقع للفرد.²

المهارات الفردية، تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في: القدرات، المعارف، الاستطاعات الفردية، المعارف العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف المهارات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن المهارات جزء ظاهر وآخر خفي.³

¹ - إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 92.

² - Cécile Djoux, *Gestion Des Compétences Et GPEC*, Dunod, 2^{ème} Edition, pris , 2013, P : 10.

³ - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تهمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 89.

ويمكن القول أن، المهارات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات أو المعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل. فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ثانيا: المهارات الجماعية.

المهارات الجماعية تختلف عن مجموع مهارات الأفراد الذين يشكلونها. لكن هذا التعريف يخفي الكثير من الاختلافات، إذا فالمهارات الجماعية ناتجة عن المهارات الفردية، وهي نتيجة التعاون القائم والتآزر بين المهارات الفردية.¹

وتتكون المهارات الجماعية نتيجة تفاعل الأفراد في نفس المهنة أو مهن مختلفة، المهارات الجماعية لا تظهر دائما بطريقة متناغمة وآنية حيث يستغرق ظهورها وقتا من خلال تعلم الأفراد التفكير والتصرف معا.²

المهارات الجماعية، نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين المهارات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا. فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال التنافس ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد أكثر كفاءة، وعلى مستواها نميز بين ثلاثة أنواع:

1. المهارات الخاصة أو النوعية: وهي مهارة مرتبطة بمجال معرفي أو وجداني محدد، وهي

خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن

¹ - Le Pelat. J, **Compétence individuelles, compétence collectives**, Psychologie Du Travail Et Des Organisations, N 06, 2000, P : 47.

² - Guillon A, Trépo G, **La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines**, Actes de la 9^{ème} conférence de l'AIMS, 2000, P : 14.

اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بمهارات خاصة مرتبطة بنوع من العمل الموكل إليهم.¹

2. المهارات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل السياقات الجديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس المهارة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه المهارة كبيرة، والمهارات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتي، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.²

3. المهارات الإستراتيجية: وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. وتشمل المهارات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة) حيث يمكن القول أنها تتمثل في المهارات التقنية ومهارة العلاقات الإنسانية والمهارات الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في مهارات التخطيط والإدارة، مهارة التنفيذ وكفاءة الرقابة أو التقييم.³

¹ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول: الصناعات التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، أيام: 03 - 04/11/2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص:08.

² - المرجع السابق، ص:08.

³ - CelileDejoux, *Les compétens au cœur de l'entreprise*, Edition Organisation, Paris, 2001, P:141.

المطلب الثالث: مهارات من حيث درجة الاحتياج الأنيتة أو المستقبلية.

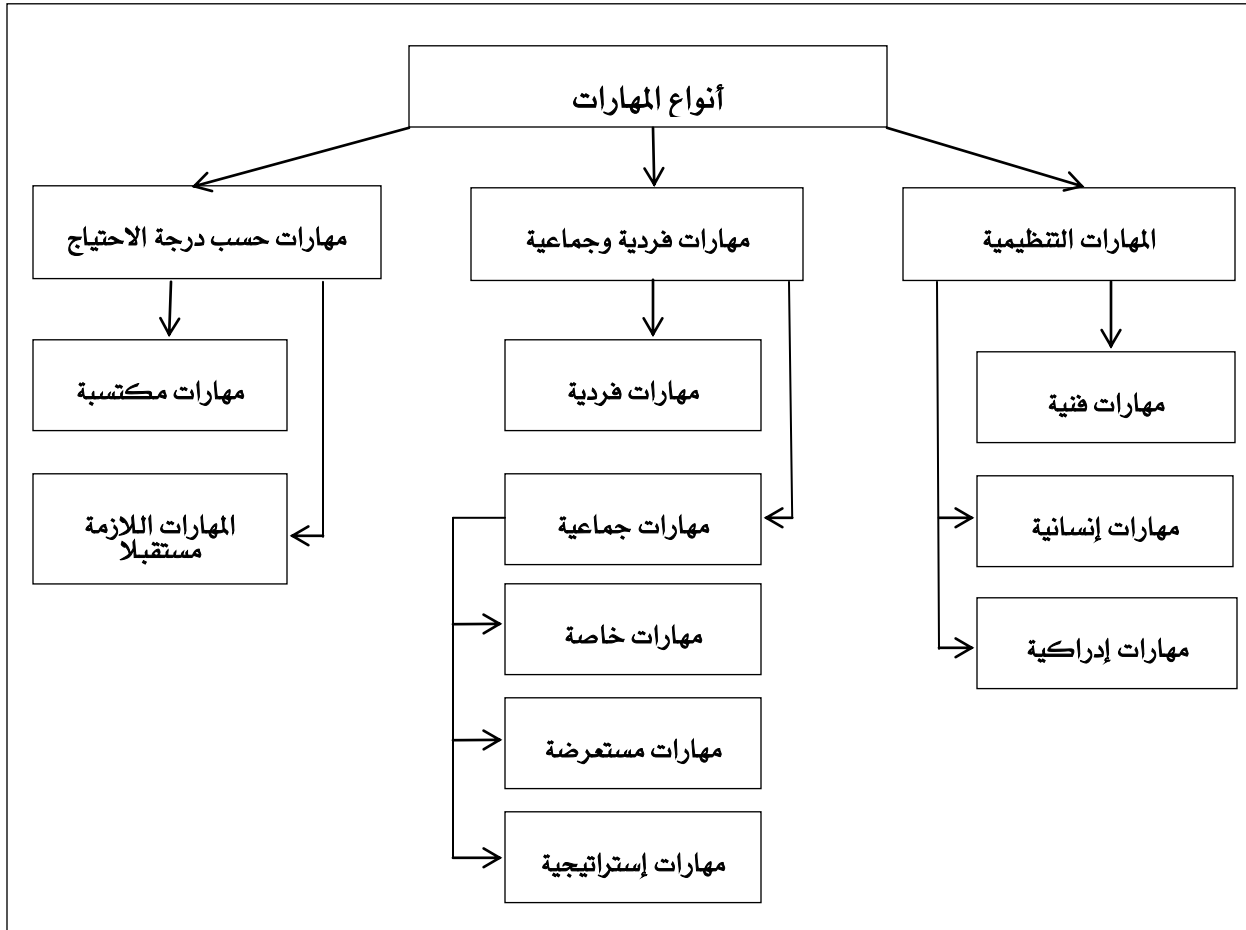
من خلال هذا التصنيف نميز كذلك بين نوعين من المهارات هما:¹

1. المهارات المكتسبة (المتاحة): ويقصد بها تلك المهارات التي يحوزها الأفراد في زمن معين وطبيعة العمل ونوعية المنتج، فهذا النوع يتعلق بمدى انسجام بين دور العامل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو الذي يضمن أداءً فعالاً.
2. المهارات اللازمة مستقبلاً: إن أي تغيير يحدث داخل المؤسسة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة...إلخ، يتطلب إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغييرات الحاصلة، وبذلك تكون المنظمة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات تكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وبهذا فإن: تحديد المهارات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر المهارات اللازمة مستقبلاً على المؤسسة نفسها.

¹ -سليمان عائشة، مرجع سابق، ص: 39.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أنواع المهارات في الشكل التالي:

الشكل رقم: (04 - 01) أنواع المهارات البشرية.



المصدر: إعداد الطالب

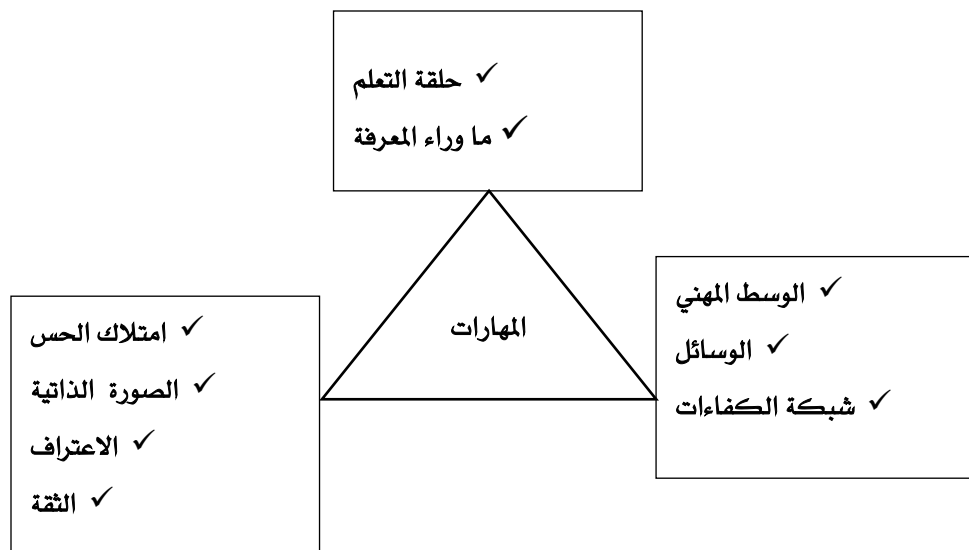
المبحث الثالث: أقطاب، مقاربات ودورة حياة المهارات البشرية.

بعد التعرض لنشأة المهارات البشرية ومفهومها من مختلف الجوانب، وأهم الخصائص التي تميزها عن الأفراد العاديين، وأبعادها وعلاقتها بالمعرفة وأنواعها المتعددة ومدى مساهمتها في تحسين مستويات الإنتاج في المؤسسة، ومن أجل تدعيم هذه الدراسة من جانب الإطار النظري للمهارات البشرية من جميع النواحي سيتم التعرض إلى أقطاب، مقاربات ودورة حياة المهارات البشرية.

المطلب الأول: أقطاب المهارات.

إن المهارات ليست مفهوما مجردا بل مرتبطة بالأفراد من جهة، وبالتشغيل من جهة أخرى مما يعني أنها تتحدد بجملة من الجوانب المتمثلة في الجوانب الفردية، الاجتماعية والتنظيمية وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (05- 01): أقطاب المهارات.



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق ص: 91.

كما يؤكد G. Le Boterf على أن ممارسة المهارات تتطلب توفر:¹

- ✓ الرغبة في الفعل.
- ✓ القدرة في الفعل.
- ✓ معرفة الفعل.

إضافة إلى متغير آخر ألا وهو إتاحة الفرصة.

وعليه يمكن تمثيل الأقطاب الأربعة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (06 - 01): الأقطاب الأربعة للمهارات.

المعرفة: تطوير موارد الفرد	الرغبة: توجيه كامل الطاقة نحو الهدف
القدرة: تطوير موارد الوضعية	الفرص: استغلال جميع الفرص

المصدر: إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص: 92.

يتضح من خلال الشكل السابق، أن المهارات البشرية تعتمد على أربعة أقطاب مهمة تسهل للفرد من اكتساب المهارات، أي يجب أن يمتلك الفرد كل من: المعرفة، الرغبة، القدرة واستغلال الفرص لكي يحصل على المهارة المطلوبة.

المطلب الثاني: مقاربات المهارات.

تشتمل مقاربات المهارات على صنفين أساسيين، يتعلق أولهما بالمقاربات السلوكية، أما ثاني هذه المقاربات فهو يتعلق بتلك المرتكزة على المهنة، ويأتي فيما يلي تفصيلها:

¹ - إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص: 92.

أولاً: المقاربة السلوكية.

ترتكز هذه المقاربة على مجموعة السلوكيات والمؤهلات التي تتعلق بصورة مباشرة بالفرد، أي الخصائص والمميزات والقدرات التي تميز فرد ما عن غيره مثل: روح المبادرة، تقبل الانتقاد، القدرة على ضبط النفس، بمعنى مجموعة من الخصائص التي تحكم سلوكيات الأفراد.

في ظل هذه المقاربة توصف المهارات تبعا للخصائص الشخصية، وفي هذا الإطار قام الباحثان Mc Ber و Mc Clelland بتحديد إحدى عشرة من المهارات الأساسية:¹

1. المبادرة.
2. المواظبة والثبات.
3. الإبداع.
4. التخطيط للمنظمة.
5. الفكر النقدي و التحليل النقدي.
6. مراقبة الذات.
7. القيادة والقدرة على التحكم.
8. الإقناع.
9. الثقة بالنفس.
10. العلاقات البينية.
11. الاهتمام بالآخرين.

إن الشيء المميز لهذه المقاربة هو الخروج عن الاستثناء القائم والمتمثل في نموذج الشخصية المرتكز على العوامل الخمسة والذي يسمى بـ Big Five:

1. الرؤية المتسعة أي مستوى الاهتمام المخصص للمحيط الخارجي.

¹ -سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010 -2015، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2016، ص: 40.

2. الوعي.
3. التوازن العاطفي.
4. الانفتاح الفكري.
5. الوعي بالآخرين.

إن هذه المقاربة تقابل إرادة في البحث عن أمثلة التعيين في التشغيل والحركية الداخلية، فالفكرة تركز حول الخصائص الذاتية للفرد واستطاعته والإمكانات التي يعرضها في الحركية الداخلية، كما أن هذه المقاربة لا تبحث عن الإجابة عن حاجات الفرد فيما يخص تطور درايته العملية المتعلقة بمهنته، إذ أن العمل الحقيقي يبقى بمثابة علبة سوداء للموارد البشرية، وتطوير الاحترافية يبقى مرتبطاً بمبادرة الأفراد المعنيين.

وعلى العموم تبدو محدودية هذه المقاربة في النقاط التالية:¹

- ✓ على مستوى المهارات: إن الانفتاح الفكري والاجتماعي لا يضمن بأي شكل مهارات الأفراد، أي أن هذه الخصائص مهمة بالنسبة للفرد ولكن لا تكفي لإعلانه ماهراً.
- ✓ على مستوى التقييم: إن تحديد المهارات على أساس خصائص أو مواقف مهنية كالنزاهة والصرامة والروح الجماعية تجعل من المسير يندفع إلى إطاره المرجعي.
- ✓ على مستوى تطور المهارات: إن المهارات وكما تم تحديدها فهي نتاج مسار حياة الفرد مسجلة في أعماق الفرد، وتطويرها يتطلب زمن ومنهجيات جد خاصة أقل تأقلماً مع المؤسسة.

ثانياً: المقاربة المرتكزة على المهنة.

مفهوم المهنة: هي مجموعة متطورة من الوضعيات المهنية التي ترتبط بمجموعة من القيم والموارد الضرورية من أجل التمكّن من تسييرها.

¹ -سمية قداش، مرجع سابق، ص: 40.

تعرف أيضا على أنها، مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية، وقد يتسع مدلول الكلمة ليشمل كل أوجه النشاط الإنساني أو يضيق ليدل على من يقوم بعمل يدوي ويحتاج إلى مهارة يدوية.

عرفت على أنها، وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختيارا مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة ويحكمها قوانين وآداب لتنظيم العمل.

يظهر إذن بأن المهنة هي مساهمة المؤسسة والفرد في:¹

- ✓ إن المهنة المقترحة من طرف المؤسسة تسمح له باكتساب وضعية متميزة في سوق الأعمال.
- ✓ إن المهنة المكتسبة من طرف الاحتراف تكسبه من خلال القدرات والدراسات العلمية والمؤهلات مركزا واعترافا.

كما أنه لا يكفي بأن يكسب الفرد مهنة كي يكون مالكا للمهارات، فلا بد بأن يكون قادرا على تنظيم وتعبئة الموارد الشخصية ومزجها بشكل ملائم من أجل تسيير الوضعيات المهنية، ويؤخذ بعين الاعتبار معايير الإنجاز اللازمة وتعبير آخر فالمهارات تنتج عن المواجهة بين الموارد الشخصية، المتطلبات والنتائج المنتظرة من طرف المؤسسة.

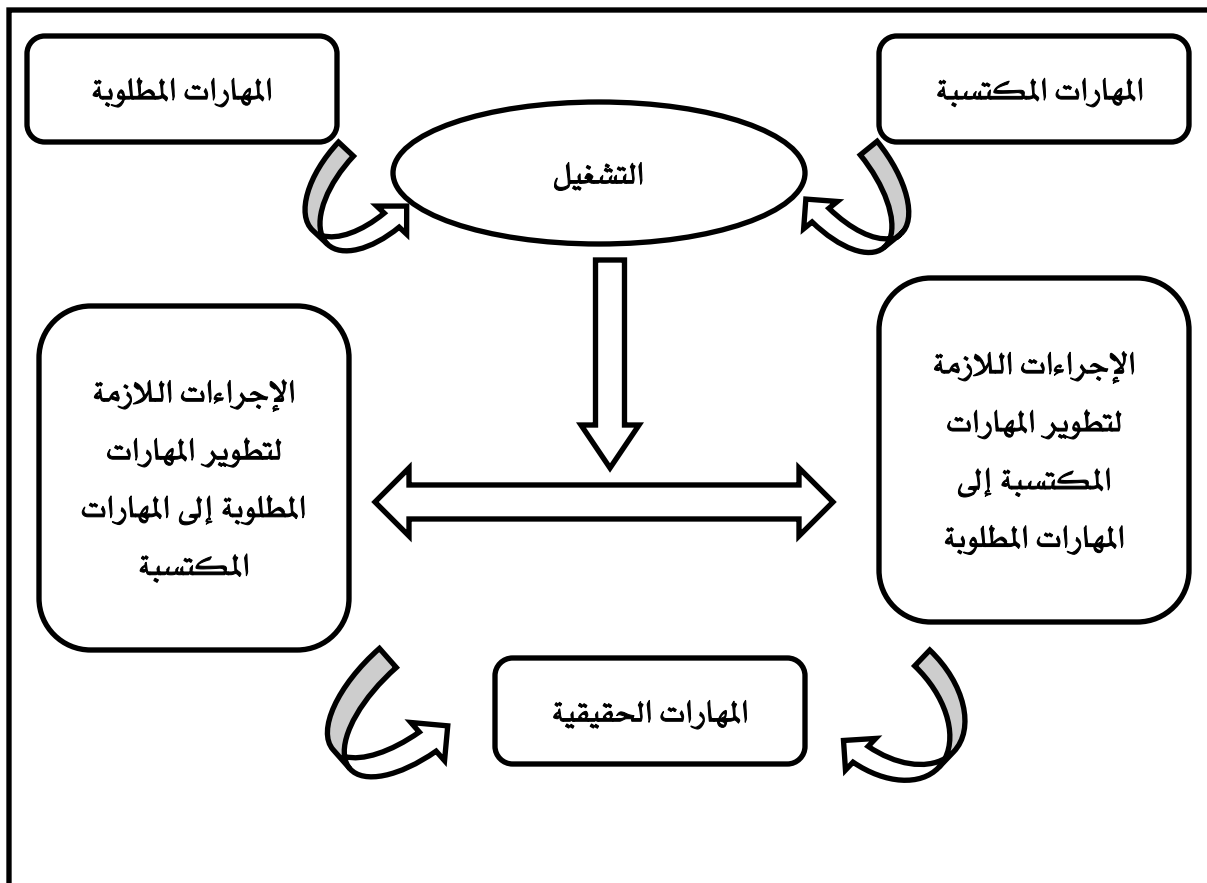
وعليه فإن ما يمكن التأكيد عليه هو التفرقة بين كل من المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة، لأن المهارات الحقيقية هي نتاج تلاقي كل من النوعين من المهارات من خلال صناعة يحكمها فن التسيير، وذلك بتوفير لمسات تسمح بارتقاء المهارات المكتسبة إلى المهارات المطلوبة أو بالتعديل المطلوب ليحاري المكتسب، كما يوضحه الشكل الموالي:²

¹ -نور الدين زمام، حميدة جرو، المهنة في التراث السوسولوجي وعوامل تغير مكانتها، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل

التحديات الراهنة، جامعة بسكرة، د س ن، ص: 10.

² - إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص - ص: 98- 101.

الشكل رقم (07 - 01) : صناعة المهارات الحقيقية.



المصدر: إسماعيل حجازي، مرجع سابق ص:101.

المطلب الثالث: دورة حياة المهارات.

إن المهارات تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، وكما رأينا في المبحثين السابقين فإن المهارات عبارة عن مجموعة من المعارف العملية والمعارف النظرية والسلوكية المحققة، والتي تعتبر في الوقت ذاته المصدر الدائم للمزايا التنافسية. لذلك فالمؤسسات تعمل للحصول على التطوير والحفاظ عليها من خلال نتائج عملية التقييم كونها الأساس الذي يسمح بالشروع إما في التكوين، التوظيف أو الترقية لتوفير المهارات الضرورية.

من المعروف أن دورة الحياة لكل من سلعة، مؤسسة أو نظام، تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور، وفي استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك المراحل الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.¹

وظالما أن التعامل مع المهارات يتطلب متابعة تطوراتها ونتائجها على المؤسسة، فإنه تم اقتراح تطبيق نموذج دورة الحياة كأداة لتسييرها لما يحققه من مزايا أهمها:²

- ✓ إمكانية التعامل مع فترات زمنية جزئية بدل فترة واحدة.
- ✓ تمكن الميزة السابقة من تحديد خصائص كل فترة ومتطلباتها.
- ✓ نتيجة للميزتين السابقتين فمن الممكن تسيير كل فترة على حدا.

تهدف دورة حياة المهارات في المؤسسة إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب والمهارات من خلال الأنشطة المختلفة للمؤسسة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية، للعمل على تعظيم دور المهارات في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

وتتحمل المؤسسة المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديرها لسمعتها وشهرتها في المجتمع المحيط والمجتمع التسويقي، وتحمل المؤسسة مع المجتمع مسؤولية تطوير الوظائف ليس من الجانب المهني فقط، لكن من الجانب الاجتماعي أيضا، فالموظفون الموهوبون سوف يعملون بشكل مباشر على تميز المؤسسة، وبشكل غير مباشر على تقدم المجتمع الذي يشمل المؤسسة نفسها.³

نتيجة لما سبق فإن تحديد المهارات المنتجة للمزايا التنافسية لكل فترة، يمكن تحديده بشكل مسبق. غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن المهارات بالنسبة للمؤسسة ليست متجانسة. لكون المقاربة النظامية تسمح بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة مهارات، وهو ما نصطلح عليه المهارات الكلية، والتي

¹ - وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية، 2010، ص: 113.

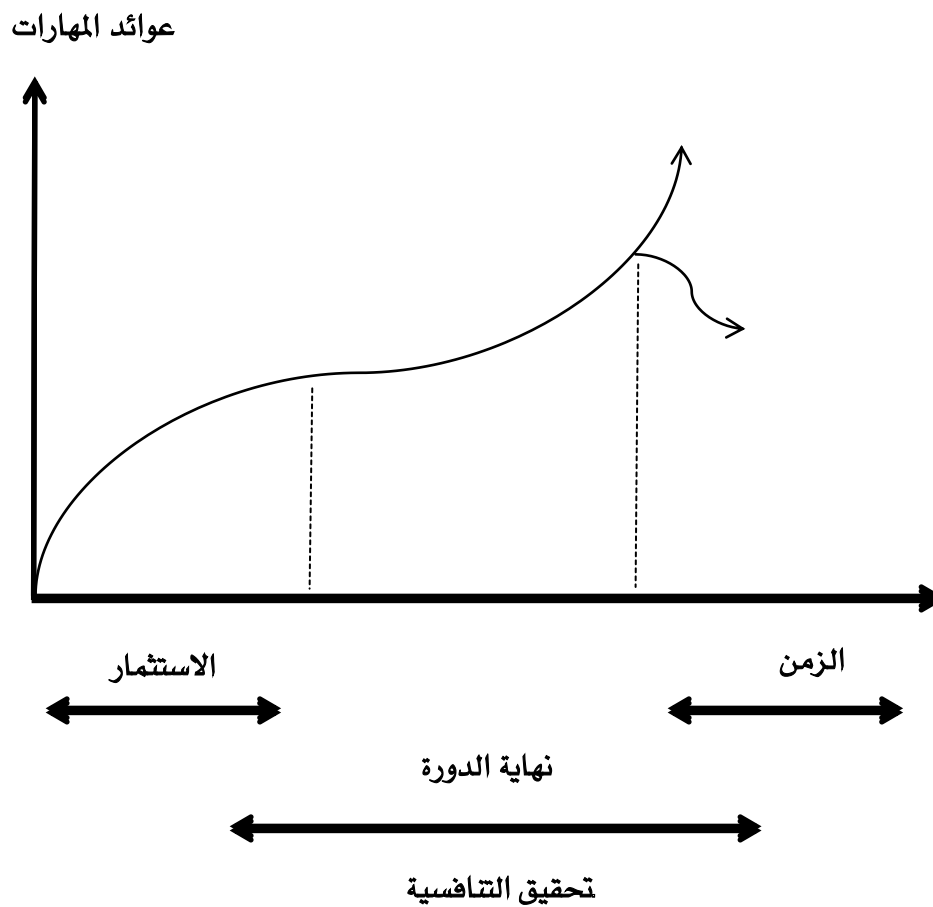
² - إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد: 10، نوفمبر 2006، ص: 409.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 36.

تعد المصدر المحدد للمهارات الجماعية أو كما تسمى المهارات التنظيمية والتي بدورها تشكل أساساً لتحديد المهارات الفردية، وعلى أساس هذا التقسيم وطالما أن الأمر الذي يحكم نجاح النظام هو سلامة الوحدة الأساسية المكونة له فسنركز على المهارات الفردية بشكل أكبر.

إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08 - 01): دورة حياة المهارات.



المصدر: إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد: 10، نوفمبر 2006، ص: 409.

المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار والتي تقسم بدورها أيضا إلى فترتين:¹

في الفترة الأولى: والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنتقل من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مروراً إلى البحث عنها وصولاً إلى الاستيلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاطاً يعني بالبحث والتطوير للمهارات، لأن تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب اعتبارات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة أيضاً. من أجل تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة.

الفترة الثانية: أما هذه الفترة فهي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها، أما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمون بالبحث والتطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

- ✓ مستوى المهارات المحصل عليها، والذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.
- ✓ قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.
- ✓ درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهت لها المهارات.

المرحلة الثانية:

بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة. وهذه المرحلة تقسم أيضاً إلى فترتين، تتمثل الأولى في بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك؟

¹ - إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 113.

ومبدئياً فإن الكيفية الممكنة هي الاعتماد على إيجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الإشارة أن المعايير هذه لا يوجد شكل معياري لها لكنها تختلف من وضعية إلى أخرى.

أما الفترة الثانية فهي التي تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كلما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات. أي تحقيق ميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق المتواجدة فيه وهي المرحلة التي تتطلب استثمارات إضافية لسببين أساسيين:¹

1. إن وصول المهارات إلى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول إلى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.

2. إن المهارات بأخذها للطبيعة الإبداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة. وهي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث والتطوير للإشراف على المهارات داخل المؤسسة، والتي توكل لها على سبيل المثال الأدوار التالية:

✓ المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير.

✓ العمل على إنشاء تنظيم خاص للأفراد الذين يملكون المهارات الأساسية.

✓ إيضاح الأدوار الخاصة بمهمة البحث والتطوير للمهارات.

من خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مجبرة على التفكير في المهارات التي يمكن أن تضمن لها البقاء في السوق بنفس المستوى، في حالة اتباع السلوك الاستراتيجي الدفاعي اتجاه منافسيها. أما في حالة السلوك الهجومي فإنها ستبحث بالضرورة عن تطوير مجموعة المهارات، المتواجدة لديها أو تدعيمها أو البحث عن تلك المهارات التي تمكنها من توسيع سوقها أو التواجد في أسواق أخرى، والتي تسمح بتحسين القدرة التنافسية، من خلال تحضير ميزات تنافسية تسمح لها من التواجد في أسواق جديدة، أو زيادة حصتها الحالية في السوق.

¹ - إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مرجع سابق، ص -ص: 412- 413.

المرحلة الأخيرة:

أو مرحلة نهاية الدورة، فالمهارات يمكن أن تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل السابق، فيتمثل الأول في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، والثاني فهي تتحول إلى روتينيات والتي تعرف بأنها: "الإجراءات المخزنة" وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على إيجاد ميزات تنافسية وبالنسبة للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويلها إلى مجالات تشغيل غير الحالية، أين تتمكن من الاندماج والمساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى.

ومن خلال الملاحظة فإن هناك دورة حياة ذاتية للمهارات داخل الفرد، وهي تتكون من ثمانية مراحل، قد يعجز بعض الأفراد الالتزام أو السير تبعا لهذه الدورة، لكن يجب أن يكون هناك توجيه ودعم دائم لهم من الموارد البشرية بالمؤسسة بهدف استكمالهم لدورة حياة المهارات بداخلهم:¹

- ✓ التخطيط: من أجل اكتشاف المهارة والسعي من أجل اظهارها.
- ✓ الاكتساب: اكتساب المعارف الحديثة اللازمة لتحديث المهارة والأداء.
- ✓ تعلم المهارات: من أجل تعزيز المهارات.
- ✓ المشاركة: مشاركة الآخرين أفكارهم ودمج الأفكار مع الآخرين في مجال العمل، حتى تكون المهارة مرتبطة بالبيئة.
- ✓ التطوير: تطوير الأفكار والأداء من خلال البحث والمعرفة المستحدثة.
- ✓ القيادة: قيادة الآخرين في اتجاه تحقيق التقدم.
- ✓ المحافظة على المهارة: فهي في حاجة إلى الصيانة العقلية والنفسية.
- ✓ التقييم: التقييم الدوري والتعرف على معدل صعود منحى المهارة، والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار إذ لزم الأمر.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 40.

البحث الرابع: تشخيص الموارد والمهارات في المؤسسة.

أصبح يُنظر اليوم للمؤسسة على أنها محفظة للمعرفة وللموارد والمهارات، مما يجعل كل مؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى، وقد نقلت مدرسة الموارد الاهتمام من المتغيرات الخارجية إلى المتغيرات الداخلية.

المطلب الأول: تشخيص المهارات البشرية.

يشكل تشخيص مهارات الموظفين مصدر قلق مهم لأي مسؤول تنفيذي لإدارة الفريق، وهذا يضمن مطابقة المصطلح: المسؤول الأكثر ملاءمة، ويمكن تنفيذ هذه الطريقة على سبيل المثال، في وقت دمج مسؤول مرافقة تغيير في الموقف أو أثناء تطوير النظام الحالي لإضفاء الطابع المهني للفرد أو الجماعة.

أولاً: مفهوم التشخيص.

التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فالخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة.¹

تمتاز عملية تشخيص المهارات البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في ما يلي:²

✓ التشخيص هرمي وتركيبى: تشخيص المهارات ليس شاملاً، لأنه يتعامل فقط مع النقاط

الرئيسية للمهارات.

✓ المشاركة: تشخيص المهارات يعتمد على النقاط الأساسية التي يركز عليها ويتم تداولها

من قبل الجهات المعنية.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 286.

² - Des Outils Pour Diagnostiquer Les Compétences De Ses Collaborateurs, Avril 2007, sur le cite: <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/F36>. Le 11/10/2017, 18:25.

✓ يشتمل تشخيص المهارات على خطة عمل تحدد مجموعة من الطرق لتقليل الفجوة بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه والذي يعتبر أكثر جاذبية.

ثانياً: أدوات تشخيص المهارات.

يعتمد تشخيص المهارات على تحديد الهوية من خلال:¹

1. تحديد المهارات المطلوبة: هي المهارات الفردية التي يجب على الموظف إتقانها، وهي ضرورية للإنتاج الجماعي أو المنظمة التي يعمل فيها.

2. تحديد المهارات المكتسبة: هي المهارات التي يحتفظ بها الموظف. تفسير وتحديد أولويات المهارات المطلوبة هو نقطة البداية لأي تفكير لتغيير مهارات الأفراد. وتنفذ بعد التحديد بالنسبة لوظيفة معينة.

تحديد المهارات التي يمتلكها الفرد، بالإضافة إلى المهارات المتبقية من خلال استخدام إحدى الأدوات الأربعة التالية:

✓ الصيانة البسيطة وصقل المعارف.

✓ مقابلة التشخيص المشترك.

✓ آراء الأفراد المتعاونين.

✓ السيناريو.

3. تحديد المهارات التي يتعين الحصول عليها: إن مقارنة قائمة المهارات المطلوبة مع قائمة المهارات المكتسبة تجعل من الممكن تعيين وتحديد الأولويات من المهارات التي تم اكتسابها جزئياً والمهارات التي لا يزال يتعين الحصول عليها.

¹- Des Outils Pour Diagnostiquer Les Compétences De Ses Collaborateurs, Avril 2007, sur le cite: <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/F36>. Le 11/10/2017, 18:25.

ثالثاً: مستويات تشخيص المهارات.

أما فيما يخص تصنيف المهارات التي تنتج عن سيورة تنظيمية أو روتين فيصنفها Tymoniak إلى ثلاثة مستويات، هي:¹

1. المستوى الأعلى: ويضم نوعين من المهارات، هي:

✓ المهارات ما بين الوظائف: وتشتمل على ما يلي:

– تطوير المنتجات.

– خدمات الزبائن.

– تسيير الجودة.

✓ الكفاءات العامة: تتكون بدورها من العناصر التالية:

– سيورة التنسيق.

– سيورة اتخاذ القرارات.

– سيورة التحفيز.

– تسيير الأداء.

2. المستوى الوسطي: ويضم الكفاءات الوظيفية، خاصة منها:

✓ البحث والتطوير.

✓ الإنتاج.

✓ التسويق.

✓ البيع.

3. المستوى الأدنى: ويضم الكفاءات العملية، خاصة منها:

¹ - مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات الاستراتيجية داخل المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص: 04، بتصرف.

✓ المعرفة المتخصصة.

✓ المهارة الشخصية.

✓ المهارة الفردية.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتشخيص الموارد والمهارات.

ساهمت سلسلة القيمة التي قدمها بورتر، في إبراز دور مختلف ومستويات نشاطات المؤسسة من خلال مفهوم الموارد والمهارات في بناء تنافسية للمؤسسة، ويعتبر أن كل وظيفة يمكن أن تساهم في الوضعية النسبية للمؤسسة من حيث التكاليف وخلق قاعدة للتمييز. ومن أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية فمن الضروري دراسة وبصفة نظامية كل النشاطات التي تمارسها المؤسسة مع علاقات التأثير المتبادل.¹

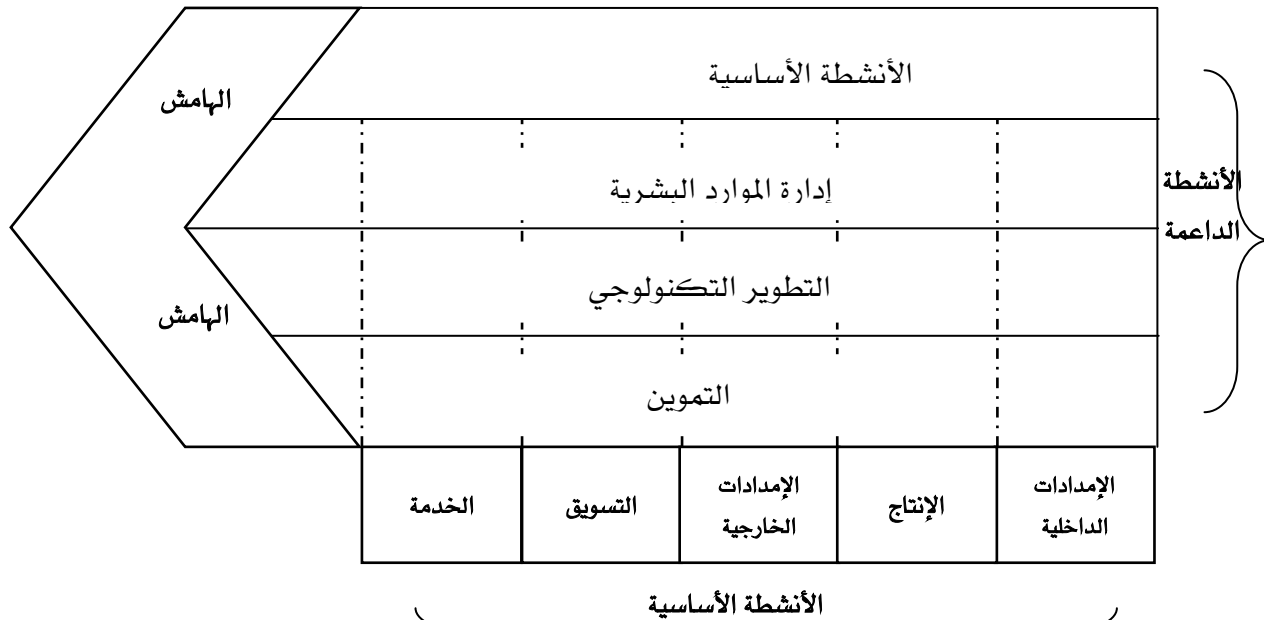
استنادا إلى مصطلح سلسلة القيمة فإن المؤسسة يمكن اعتبارها من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية والداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة المنتج.²

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة:

¹ -مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 206.

² -عبيد الله فاطمة، دور استراتيجية اخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2016، ص: 57.

الشكل رقم (09 - 01): سلسلة القيمة.



المصدر: عبيد الله فاطمة، مرجع سابق، ص: 57.

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمالها، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات، تتضمنها مجموعتان أساسيتان هما:

1. **الأنشطة الأساسية:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:¹

- ✓ **الإمدادات الداخلية:** والمتعلقة بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة الموارد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- ✓ **العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

¹ - بن طيرش عطاء الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج قطاع المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تجارة دولية، جامعة تلمسان، 2017، ص - ص: 44 - 45.

✓ **العمليات اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي، الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة نقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وبالوقت المحدد.

✓ **التسويق والمبيعات:** وتتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج وبيع.

✓ **الخدمة:** وتتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2. **الأنشطة الداعمة:** وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الأساسية، حيث تساعد الأنشطة الداعمة على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة في مختلف عمليات المؤسسة وأنشطتها الرئيسية بهدف اضافة قيمة حقيقية لها، حيث تتمثل في: التموين، التطوير، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية.¹

المطلب الثالث: معايير قياس قيمة الموارد والمهارات في المؤسسة.

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والمهارات هو تحديد المهارات الإستراتيجية للمؤسسة، أي المهارات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية، بعد ذلك تبحث إدارة الأعمال الإستراتيجية على قياس أهمية كل مهارة على حدة باستخدام عدة معايير لذلك ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه المهارات الموارد وتتلخص في العناصر التالية:

1. **القيمة:** الطبيعة المتباينة للموارد والمهارات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو خدمة، وبقدر ما

¹ - عبید الله فطیمة، مرجع سابق، ص: 59.

تمتلك المؤسسة من عاملين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.¹

2. الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة، لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة من موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية، حيث أن امتلاك المؤسسة للمهارات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه المهارات.²

3. صعوبة التقليد: يمكن للمهارات البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه مع مضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة على تقليدها بسهولة.³

على غرار خصائص القيمة، الندرة وصعوبة التقليد، يمكن إضافة الخصائص الموائية:⁴

1. الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر المهارات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح

1 - شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016، ص: 74.

2 - سليمان عائشة، مرجع سابق، ص: 96.

3 - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في المنتدى الدولي السابع للصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير، تجارب الدول، أيام: 03 - 04/12/2012، جامعة الشلف، ص: 10.

4 - مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات الاستراتيجية داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص: 08.

للمهارة المشاركة فيه أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.

2. الاستبدال: لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها.

3. التملك: يجب على المؤسسة أن تنظم سيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها ومهاراتها المحورية. بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض من استغلالها.

فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للمهارات الملموسة سهلة نوعاً ما فإن الأمر غير ذلك مع المهارات الملموسة التي تمثل بعداً استراتيجياً في تنافسية المؤسسة، ولا يوجد معيار كمي لقياس قيمة المهارات غير الملموسة باعتبارها في حد ذاتها " مزيجاً غير متناهٍ من المعارف المترابطة فيما بينها". هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين لقياس قيمة المهارة، ويظهر الجدول التوضيحي رقم (01- 01) تقييم الموارد والكفاءات بالنظر إلى المنافسين.¹

الجدول رقم (01- 01): تشخيص الموارد والمهارات.

أقل من المنافسين	مساوي للمنافسين	أعلى من المنافسين	
عجز في الموارد	الموارد الدنيا للقطاع	الموارد الاستراتيجية	الموارد
عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الأساسية	الكفاءات

المصدر: مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات الاستراتيجية داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص: 206.

من خلال الجدول رقم (01- 01) يمكن ملاحظة أنه، في عملية تشخيص الموارد والمهارات تتم المقارنة بين المؤسسة والمنافسين حيث أنه كلما كان هناك عجز في الموارد والمهارات كانت

¹- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 206.

المؤسسة أقل من المنافسين، وإذا كانت المؤسسة تحتوي على الحد الأدنى من الموارد والمهارات في القطاع فإنها مساوية للمنافسين، أما الحالة الثالثة والأخيرة فنلاحظ أنه إذا كانت مجموع موارد المؤسسة هي موارد إستراتيجية، والمهارات المكتسبة هي مهارات أساسية، فإنها بطبيعة الحال تكون أعلى من المنافسين،

ومن أجل اتمام تقييم المهارات الأساسية للمؤسسة يجب طرح مجموعة من الأسئلة وهي على النحو التالي:¹

1. هل يمكن تعيين المهارات الأساسية؟
 2. هل تركز الاستراتيجية على المهارات الأساسية؟
 3. هل تم ترميز المهارات الأساسية؟
 4. هل تدعم القيم المهارات الأساسية؟
 5. هل تتسجم هياكل المؤسسة مع المهارات الأساسية؟
- ويمكن توسيع هذه الأسئلة للتدقيق في قيمة المهارات الأساسية.

¹- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 207.

خلاصة.

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف مفاهيم ومقاربات المهارات البشرية في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى أن، المهارات البشرية هي جزء لا يتجزأ من الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية، غير أنها تتميز عن باقي الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من تحقيق الأهداف المسندة إليها بفعالية.

كما تم التوصل أيضا إلى أنه، يمكن تقسيم المهارات البشرية حسب الغاية منها إلى، مهارات تنظيمية، مهارات جماعية وفردية، ومهارات حسب درجة الاحتياج، كما يمكن أن تكون حاجة المؤسسة لهذه المهارات آنية أو مستقبلية.

إضافة إلى ما سبق، تم التوصل خلال هذا الفصل إلى أن للمهارات البشرية دورة حياة لا تختلف كثيرا من حيث المبدأ عن دورة حياة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، وهي تحتاج بدورها إلى صيانة وتحسين مستمر، الأمر الذي يتطلب تشخيص المهارات الموجودة بالمؤسسة وكذا الموارد المتاحة لاستخدامها من طرف هذه المهارات.

كما تم التوصل إلى أن توافر مهارات بالمواصفات المطلوبة في المؤسسة والعمل على تشخيصها وتجديدها لا يمكن أن يكون كافيا لبلوغ الأهداف المخططة، بل يتطلب الأمر كذلك القيام بتسيير هذه المهارات وفقا للأساليب العلمية والأسس الموضوعية وفقا لإطار تنظيمي واضح ومرن مما يسمح برفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب، وهو ما سيتم دراسته خلال الفصل القادم من هذه الدراسة إن شاء الله.

الفصل الثاني:

مكانة المهارات ضمن آليات تسيير الموارد
البشرية

تمهيد:

يعد موضوع تسيير المهارات البشرية من الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، وذلك يعود لما لها من تأثير كبير على قدرة المؤسسات في: جذب، اكتساب، تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة، التي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول أن أداء وتفوق المؤسسات يصبح مرهوناً بأداء وتسيير المهارات البشرية، وقد تم تخصيص هذا الفصل من أجل التعرف على مفهوم تسيير المهارات البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مداخل تسيير الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: مقاربات تسيير المهارات البشرية؛

المبحث الثالث: آليات تسيير المهارات البشرية؛

المبحث الرابع: الأدوار الإستراتيجية لتسيير المهارات البشرية.

البحث الأول: مداخل تسيير الموارد البشرية.

يعبر التسيير بصفة عامة عن تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، ويعتبر العنصر البشري المحدد الأساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر البشري أن يسيروها.

المطلب الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.

حسب ما أكدته العديد من الدراسات، تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقد أضحت تحتل اهتماما متزايدا مع تطور المؤسسة وتشعب أهدافها ومهامها.

أولا: تعريف تسيير الموارد البشرية.

تعرف وظيفة تسيير الموارد البشرية، بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.¹ وتعرف أيضا على أنها، مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة، لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.² وأنها، وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.³

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 02، 2014، ص:31.

² -باري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص:34.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01،

2005، ص:11.

كما تعرف بأنها، تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة، وهي تشمل على النشاطات التالية:¹

1. **التخطيط:** يتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

2. **التنظيم:** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4. **القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5. **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية.

2. إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.

3. اختيار الموارد البشرية.

4. إدارة الأداء وتقويمه.

¹ -شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين ومستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011، الجزائر، ص: 11.

5. دوافع العمل ورضا العاملين.

6. تدريب وتطوير العاملين.

7. التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).

خلاصة ما سبق من التعاريف أن، وظيفة تسيير الموارد البشرية هي الوظيفة الإدارية التي تعنى بشؤون الموظفين العاملين لدى المؤسسة، بدءاً من تخطيط، تنظيم، رقابة وقيادة الأفراد وصولاً إلى تدريبهم وتحسين مستواهم والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، بما يضمن تحقيق أمثل للمهام والأهداف المسندة إليهم.

ثانياً: الافتراضات الأساسية لتسيير الموارد البشرية.

عند مناقشة الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية، فإن هناك العديد من الافتراضات الأساسية التي يجب التأكيد عليها، والتي تلخص فيما يلي:¹

1. تسيير الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء: السمة الأساسية لتسيير الموارد

البشرية أنها موجهة بالأداء، حيث تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف المرتبات.

2. تسيير الموارد البشرية تركز على العنصر البشري: يعطي تسيير الموارد البشرية

اهتماماً خاصاً بالأفراد. وقد يصل إلى حد إعطاء اهتمامٍ شخصي لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين.

3. تسيير الموارد البشرية تحمل طابعاً عالمياً: إن ممارسات ووظائف إدارة الموارد

البشرية لها طابع عالمي. فالأفراد جميعاً لهم نفس الآمال والطموحات حتى إن

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، ص: 47.

اختلفت مواقعهم، لذلك فإن العديد من ممارسات تسيير الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية.

4. تسيير الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي: إن الهدف الأساسي من تسيير الموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المستقبلية، ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وتسيير مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.

استكمالاً لمفهوم تسيير الموارد البشرية يمكن طرح أهميتها وأهدافها في ما يلي:

أولاً: أهمية تسيير الموارد البشرية.

يحتل تسيير الموارد البشرية أهمية إستراتيجية في المنظمة لأنها تؤثر على قابليتها التنافسية، لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المنظمة، لأنهم المورد الذي يمكن استثماره بكفاءة لزيادة فعاليتها، ويتطلب ذلك أن تولي الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، فهي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى مركزة على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير في سلوكياتهم لإنجاز أعمالهم وفقاً لمتطلبات المنظمة.

كما تشكل إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة. وتساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر

المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها وبذلك توفر الدليل الأولي الذي يمكن من خلاله تحفيز الأفراد العاملين.

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح من خلال التحول في عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية والتغير تبعاً لمتطلبات المنظمة، أي أنها بذلك تعد أداة للتغيير لأن الأخير يمثل أهم عناصر بقاء المنظمة، وتعمل في الوقت نفسه على تعزيز السلوكيات المرغوبة التي تعمل على رفع مستوى التدريب الذي تحتاج إليه المنظمة لتعزيز ودعم الإستراتيجية المتبعة، إلى جانب الانتباه على سرية الاحتفاظ بالمعلومات وبذلك تؤثر في عملية اختيار وتطوير مجموعة رأس المال البشري، وهو ما يدفع المنظمات إلى اعتبار أن إدارة المورد البشري جزء من الإدارة الإستراتيجية بوصفها المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.¹

وتبرز أهمية أخرى لتسيير الموارد البشرية من واقع العنصر البشري الذي هو محور عملية الإنتاج وإدارته وتطوره، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:²

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.
- ✓ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة في فعالية التنظيم.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى.

¹ -حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص -ص: 22-23.

² -منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، الأردن، 2013، ص: 94.

✓ ضمان التنسيق بين جميع الأنشطة المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

ثانياً: أهداف تسيير الموارد البشرية.

تعنى عملية تسيير الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيح أهمها من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- ✓ استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- ✓ بيئة ظروف مناسبة للعمل.
- ✓ الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداءً أفضل وانتماءً أكثر.
- ✓ الأخذ في الحسبان شكاوى العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها.
- ✓ الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
- ✓ الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.
- ✓ تنمية العاملين والرفع من مستوى مهاراتهم.
- ✓ بناء مسار مهني سليم للعاملين

¹ - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 25.

- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتميئتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.
- إضافة إلى هذه الأهداف، وضع بشار يزيد الوليد مجموعة أخرى من الأهداف بحسب نوعيتها والتي يمكن وصفها فيما يلي:¹
- ✓ **الأهداف التنظيمية:** يساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.
- ✓ **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن إدارة الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية (الكم المناسب والمهارات اللازمة) من الأفراد.
- ✓ **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.
- ✓ **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع الرغبات الشخصية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

¹ -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2009، ص: 16.

المطلب الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية.

تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية الكثير من التحديات، خاصة في ظل تطور الأهداف المخططة من طرف المنظمة، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:¹

1. إدارة الجودة الشاملة:

انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز على العنصر البشري، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، وتحقيق رضا المستهلكين، والوقاية خير من العلاج، والتركيز على العمليات، والتحسين المستمر.

هذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة للمتطلبات التغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

2. العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3. التحديات التكنولوجية:

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، الأردن، ص - ص: 24-25.

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن العديد من العاملين.

4. التحديات البيئية.

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة وثابتة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة.

إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات وإفرازاتها المختلفة.

5. العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهود كبيرة.

إضافة إلى النقاط السابقة، يمكن إضافة نقطة مهمة تتمثل في تغيير القيم والاتجاهات، إذ تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية، ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... إلخ، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا جديدا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.¹

¹ -مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، دفعة 2012، ص: 20.

البحث الثاني: مقاربات تسيير المهارات البشرية.

يعد محور إدارة المهارات البشرية جزءاً من آليات تسيير الموارد البشرية، مع أنه يحمل في طياته عناصر أساسية أدت إلى التحول من التسيير التقليدي للموارد البشرية إلى التسيير الحديث، الذي يركز على اليد العاملة المؤهلة والماهرة، والتي تمتاز بدورها بمجموعة من السمات منها ما تم التطرق إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة، ومنها ما سيتم التطرق إليه في هذا البحث من خلال إبراز التطور التاريخي لتسيير المهارات، مفهومها، أهم أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لتسيير المهارات البشرية.

لقد مرت إدارة المهارات بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب المهارات" بين المنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور تسيير المهارات بالآتي:¹

1. مرحلة قسم الأفراد:

حيث امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال.

2. مرحلة تسيير الموارد البشرية:

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

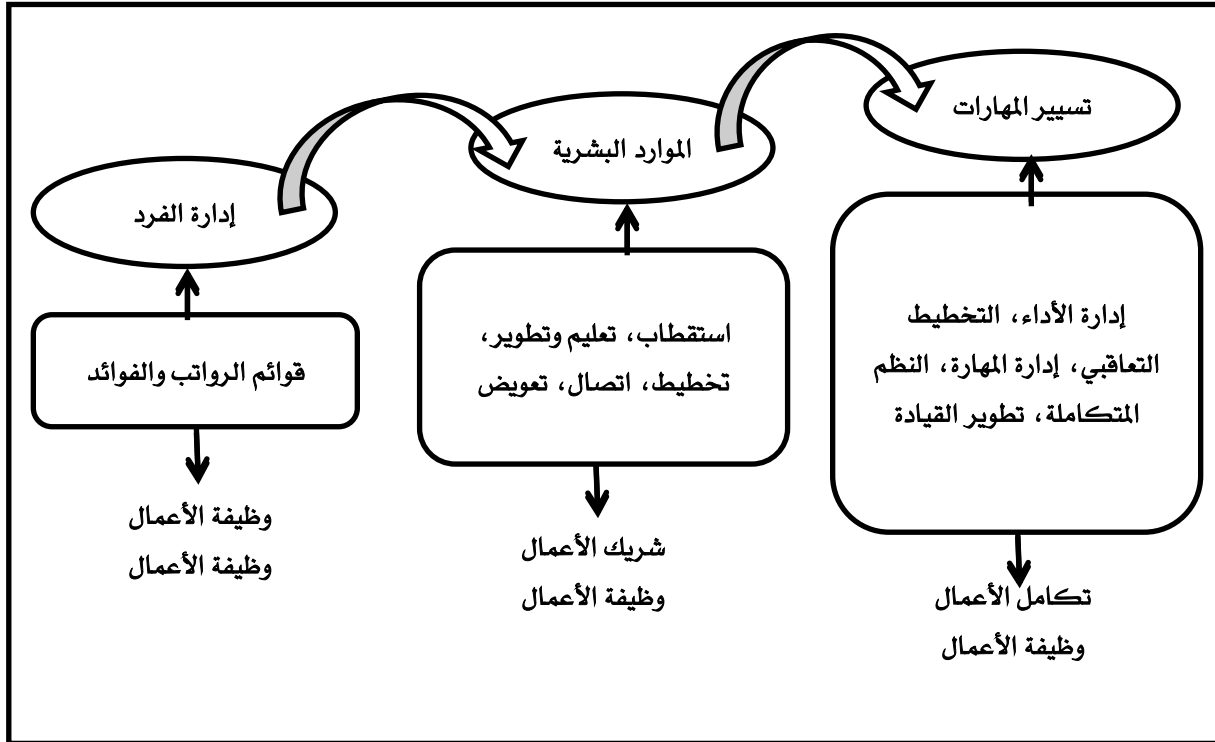
¹ -غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، إدارة الموهبة -مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2015، ص: 29.

3. مرحلة تسيير المهارات البشرية:

بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرون ولازالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة وامتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل الأعمال.

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01 - 02): التطور التاريخي لإدارة المهارات.



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص: 29.

الشكل رقم (01 - 02)، يُظهر أن تسيير المهارات البشرية كانت وظيفة أعمال تعد قوائم الرواتب والفوائد للعمال، ثم تطورت وأصبحت شريك أعمال تعمل على استقطاب، تعليم، تطوير، تخطيط، اتصال وتعويض الأفراد، وهذا ما يسمى بتسيير الموارد البشرية،

والآن تمثل تكاملاً للأعمال من خلال، إدارة الأداء، التخطيط التعاقبي، إدارة المهارة، النظم المتكاملة، تطوير القيادة.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات البشرية.

على الرغم من حداثة هذا المفهوم، إلا أن هناك عدداً لا بأس به من التعريفات التي تناولت موضوع تسيير المهارات.

أولاً: تعريف تسيير المهارات.

تشير معظم التعريفات إلى أن، ممارسات إدارة المهارات تندرج تحت المظلة العاملة لإدارة الأداء، التدريب والتطوير. ولكن لغرض تحقيق النتائج المرجوة من إدارة المهارات فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من سياسات وممارسات وآليات إدارة رأس المال البشري (التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير) المؤدية إلى جذب المهارات والاحتفاظ بها وتحفيزها وتميئتها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.¹

كما يُعرف تسيير المهارات البشرية على أنه، مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.²

وتعرف أيضاً بأنها، التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئته.³

إضافة إلى تعريف آخر مفاده، أن تسيير المهارات هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 27.

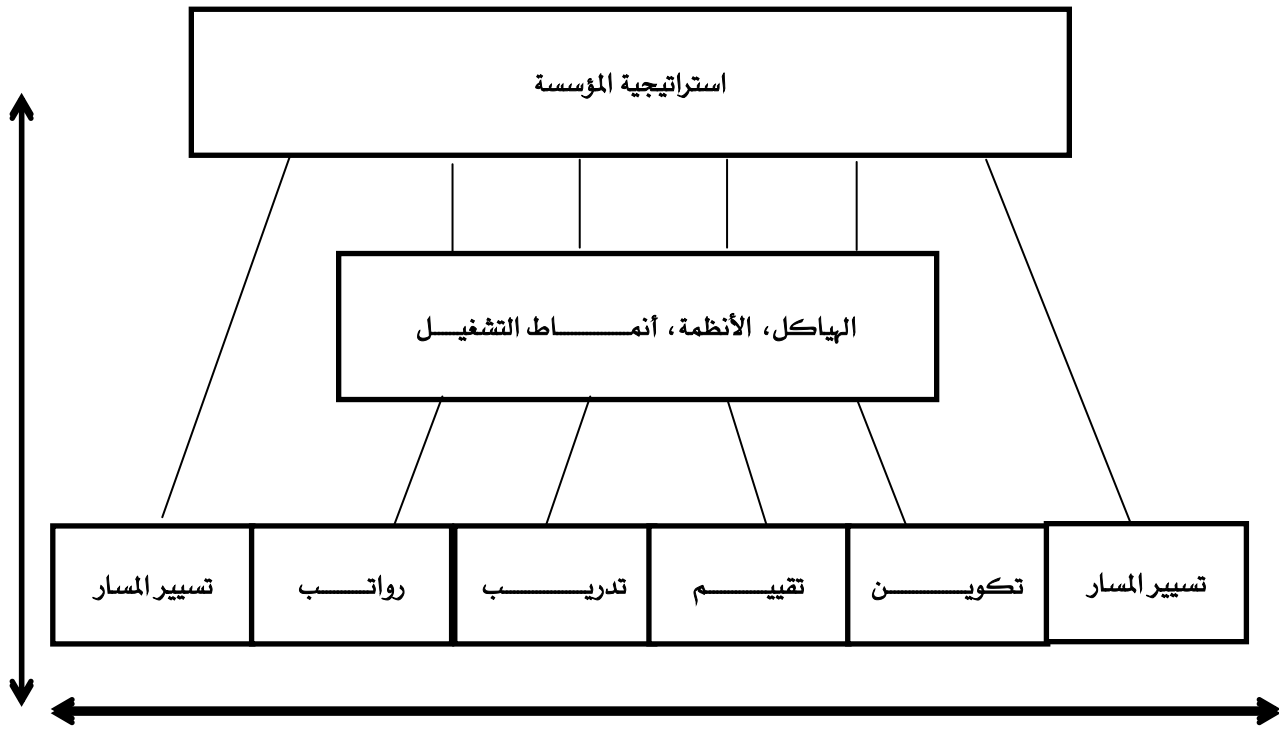
² - Lou Van Bierendonck, **Management des compétences**, Edition: De Boeck, Belgique, 2004, P:30.

³ - Strong, Sylive, **Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humain**, Canada: gâtons Mourine, 2001, P: 256.

أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وتكامل أفقي.¹

ومن أجل تحقيق تسيير مهارات ناجح لا بد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية، العلمية والتكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02- 02): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير المهارات



المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة

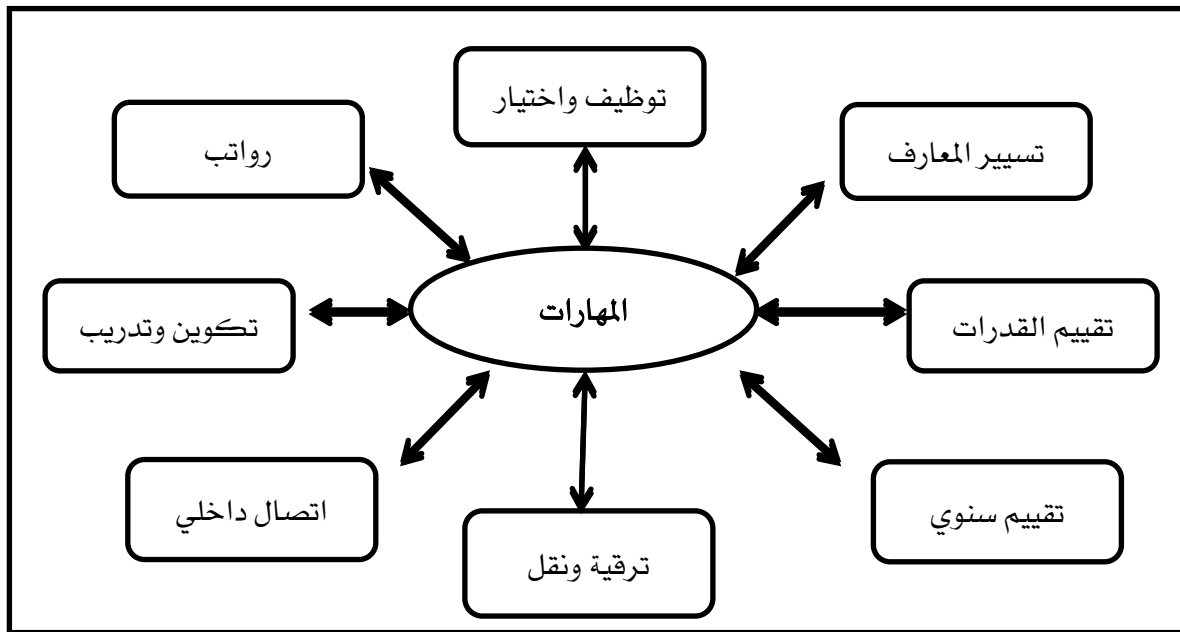
المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة

بومرداس، 2011، ص: 27.

¹ - إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 و23 فيفري 2012، ص:

يتضح من خلال الشكل السابق أن التكامل العمودي يتم البحث خلاله عن كيفية تكيف المهارات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه المهارات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والمهارات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح المهارة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03 - 02): المهارات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: رحيل آسية، مرجع سابق، ص: 28.

من خلال الشكل رقم (03 - 02)، يمكن القول أن المهارات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية. ومن أجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير المهارات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:²

¹ - رحيل آسية، مرجع سابق، ص: 27.

² - نفس المرجع، ص: 28.

- ✓ قبول هذا النظام على جميع المستويات ، والذي يعتبر مفتاح النجاح.
 - ✓ خصوصيات المهارات هي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية ، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير.
 - ✓ التكييف المستمر لتسيير المهارات مع إستراتيجية المؤسسة ، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل.
 - ✓ تسيير المهارات الميداني (العملي) يقتضي بحثاً دائماً في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.
- في تعريف آخر لتسيير المهارات ورد بأنها ، عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان استقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما ، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر ، سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالهم على الآخرين.¹
- من خلال ما سبق ، يمكن تعريف تسيير المهارات البشرية بأنها ، مجموعة من الآليات والأنشطة بدءاً من التدريب والتطوير والتأثير في معارف وسلوكيات الأفراد الموجودة والمستقبلية ، والحفاظ عليها بطريقة مثلى من أجل تحسين أدائهم وأداء المؤسسة.
- كما يمكن التركيز على أن هناك تباين في آراء الباحثين حول تسيير المهارات بين اتجاهين رئيسيين ، هما:²

1. الاتجاه الاجتماعي: حيث ينظر الباحثين لتسيير المهارات وفقاً لهذا الاتجاه على

أنه وسيلة لعصرنة وظيفية لتسيير الأفراد.

¹ -خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سابق ، ص -ص: 27 -28.

² -شناي في نوال ، مرجع سابق ، ص: 62.

2. الاتجاه الاستراتيجي: يرى الباحثون بأن تسيير المهارات هو مفتاح التميز

التنافسي المحصل عليه من خلال الاستخدام الأمثل في العمليات.

غير أنه ومهما تباينت وجهات نظر الباحثين يبقى هناك تكامل بين الاتجاهين لأن

تسيير المهارات يمثل تياراً حديثاً في تسيير الموارد البشرية ككل.

ثانياً: مبادئ تسيير المهارات.

بعد التعرف على تعريف تسيير المهارات وما حمل في طياته مجموعة من الخصائص، إلا

أنه يجب التعرض إلى مجموعة من المبادئ التي تؤكد التحولات نحو تسيير المهارات البشرية وتعزز مكانتها، ومن أهم هذه المبادئ سنعرضها في ما يلي:¹

1. تسيير المهارات هي استراتيجية: المهارة هي مفتاح التنقل والقدرة على التكيف

للموظفين ومن خلالهم الشركة تتوقع وظائف المستقبل، وإعداد تغييرات

الموظفين وتحديد المهارات المتاحة، وإدماج مهارات جديدة؛ وهذا ما يعتبر من

الأهداف ذات الأولوية لتسيير المهارات.

2. تسيير المهارات هي أداة لدعم القرار: إذ أنها تسهل قرارات المديرين لتعزيز الأداء

وقرارات الموظفين لتوجيه وتعديل مهنتهم وقرارات الموارد البشرية لدعم بعضهم

البعض بأفضل طموحاتهم. وبعبارة أخرى، لا يقتصر تسيير المهارات على مرحلة

وصف المهارات.

3. تسيير المهارات ترى أن الموظف "ثروة" وليس "مورد": اعتماد منطق المهارات يعني

تصميم وتشغيل نظام الموارد البشرية بأكمله من منظور بناء وتطوير المهارات.

وبهذا المعنى، يؤدي تسيير المهارات إلى إعادة تنظيم عميقة لعمليات الموارد

البشرية. وسيكون الهدف من التدريب والتنقل والتوظيف والتعويض هو تنمية

رأس المال البشري واستخدامه على الدوام.

¹ - Élisabeth Dorbes Lecoer, **Gérer les compétences et les talents, Le guide pratique** Préface de Cécile Dejou, Boeck Supérieur, Belgique, 2015, p-p: 8-9.

4. تسيير المهارات التشغيلية: المؤسسة هي مكان العمل وليس التنظير، إذا أخذ تسيير المهارات جزءاً من مفاهيمه من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، يجب أن تحتفظ فقط بأكثر الجوانب توييراً ومفهوماً، من أجل إنتاج أدوات عملية وتشغيلية، في خدمة جميع الجهات الفاعلة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير المهارات البشرية.

من خلال ما سبق، اتضح أن تسيير المهارات تمثل المرحلة الآنية من تسيير الموارد البشرية من حيث الجدوى والاهتمام، ويمكن تقديم أهمية وأهداف تسيير المهارات البشرية في ما يلي:

أولاً: أهمية تسيير المهارات البشرية.

يمكن توضيح أهمية تسيير المهارات في النقاط التالية:¹

- ✓ التخلي عن مفهوم مناصب العمل والمؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذات البعد الحركي والديناميكي.
- ✓ توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية.
- ✓ تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها.
- ✓ التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- ✓ تقليص مستويات التسيير والاتجاه نحو الأفقية.
- ✓ العمل وفق منطقتي جماعات العمل المرنة ونشر ثقافة العمل الجماعي والبناء الجماعي للمهارات في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة على ذلك.
- ✓ امتلاك الفرد لمهارات تفوق منصبه مما يعني تعدد مهاراته.
- ✓ تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.

¹ -شنايفي نوال، مرجع سابق، ص: 66.

✓ وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف. إن هذه الأهمية المتزايدة لتسيير المهارات كانت وراء تبني أغلبية المؤسسات لهذا المدخل لبعث الحراك، زيادة الليونة وسرعة رد الفعل مما يسمح بضمان ميزة تنافسية والارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسته تتطلب الجودة، التجديد والتنوع.

ويكتسب موضوع تسيير المهارات في عصرنا الحالي أيضا أهمية استثنائية، إذ أنها تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما يمكن ومن خلال الاستخدام المنظم لها، حل العديد من المواقف والمشكلات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل كبير. ويمكن كذلك تحديد أهميتها من خلال القرارات التي تقوم باتخاذها داخل المنظمة، إذ تم تحديد أربعة مداخل تستند عليها إدارة المهارات في اتخاذ قراراتها، وهي:¹

1. التركيز على المهارة من أجل الالتزام: وهذا المدخل يركز على العدالة في قرارات الموهبة.
2. التركيز على المهارة من أجل التكييف: تركز المهارة على العمل كما يعمل المنافسين بغض النظر عن ما تحصل عليه المنظمة.
3. التركيز على المهارة من أجل المساواة: أي اتخاذ قرارات الموهبة بشكل عادل دون تفریق بين العاملين.
4. التركيز على المهارة من أجل الانجاز الاستراتيجي: وهذا يعني اتخاذ قرارات الموهبة بالشكل الذي يجمع بين التأثير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي.

¹ -غني دحام الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص: 35.

كما تكمن أهمية تسيير المهارات البشرية فيما يلي:¹

- ✓ المساهمة في إبراز أسلوب إداري جديد يساهم في تحديد نموذج تنظيمي يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب تسيير المهارات.
- ✓ إن تسيير المهارات تسمح بالانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير مهارات الموارد البشرية، وهذا ما يسمح للمنظمة الإنتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها.
- ✓ تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومتمينة لجذب واستقطاب المهارات اللازمة للوظائف.
- ✓ تساعد على تطوير الأفراد في كل المستويات.
- ✓ لها قدرة على اكتشاف المهارات غير الظاهرة واستغلالها.

ثانياً: أهداف تسيير المهارات البشرية.

تتجلى أهداف تسيير المهارات البشرية في القيام بدورين أساسيين، هما:²

1. زيادة القيمة أو التثمين: وذلك من خلال إنتاج واستعمال القدرات الوظيفية للأفراد داخل المؤسسة.
2. التمييز: بمعنى اختيار الفرد المناسب لكل منصب في المؤسسة من خلال اختبار إمكانيات الفرد ومدى ملاءمته للوظيفة. كما أنه يساعد على إنتاج مهارات جديدة و متميزة ودائمة للمؤسسة، وتطوير قابلية الشغل للأفراد وتوسيع استقلاليتهم وتقييمهم للاعتراف بهم.

¹ -مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016، ص: 93.

² - Dimitri Weiss, *Les ressources humaines*, Editions D'organisation, 1^{er} Edition, Paris, 2000, P: 394.

كما ذكر الدكتور غني دحام أن لتسيير المهارات مجموعة من الغايات والأهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، حيث تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف على أعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر.¹

ويمكن إضافة أهداف أخرى تسعى عملية المهارات البشرية إلى تحقيقها، منها:²

- ✓ مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- ✓ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات العاملين.
- ✓ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- ✓ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- ✓ خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- ✓ تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.

¹ - غني دحام الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص: 37.

² - نفس المرجع، ص: 38.

المبحث الثالث: آليات تسيير المهارات البشرية.

تعتبر عملية تسيير المهارات البشرية، من الأنشطة المستمرة في المنظمة، التي تركز على تقييم المهارات الموجودة داخلها بشكل ديناميكي، لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد والإدارة، وتستخدم إدارة المهارات إستراتيجية الموارد البشرية لبناء الاستخدام الأمثل للمهارات البشرية داخل المنظمة، وتقوم كذلك بمساعدتها لتطوير وظائف الأفراد بالشكل الذي يلبي احتياجات العمل، وتتلخص أهم أنشطة تسيير المهارات البشرية في ما يلي:

المطلب الأول: توظيف المهارات البشرية.

إن توجه نشاط التوظيف في ظل مقارنة المهارات ينصب على البحث عن المهارات الضرورية للمنظمة بالخصائص المطلوبة، وفي الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

أولاً: تعريف التوظيف.

التوظيف هو، مجموعة عمليات وإجراءات تتخذها المؤسسة للحصول أو لإقتناء الموارد البشرية اللازمة، والتي تتوفر فيها شروط المهارة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.¹

ويعرف التوظيف أيضا على أنه، متغير تعديل أساسي لأي مؤسسة، والذي يمكن أن يكون الدافع وراء الحاجة إلى اكتساب المهارات.²

وتجدر الإشارة أن، موضوع التوظيف قد تطور وهو ما يؤدي حتما إلى تغيير مهامه، ومجموع الأدوات المستخدمة فيه للاستجابة للمتطلبات الجديدة، بمعنى أنه يجب البحث عن أنظمة جديدة للتوظيف.

¹ - محمد بن براك الفوزان، عمل المرأة في المملكة العربية السعودية، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، 2012، ص:38.

² - Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences**, Pearson Education, France, 2005, p:158.

وكما بينته العديد من الأبحاث فإن الأنظمة المعدة للتوظيف على أساس المهارات أصبحت مرتكزة حول طرق تسمح بالانتقاء السريع والفعال للمرشحين المناسبين، وذلك بالاعتماد على المهارات الأساسية والتي تتوفر على المعايير التالية:¹

- ✓ مهارات يملكها المرشحين بشكل مسبق.
- ✓ مهارات لها فرص نجاح كبيرة في المدى البعيد.
- ✓ مهارات قابلة للتقييم.

يمكنّ التوظيف من اكتساب المؤسسة للمهارات من خلال مرحلتين أساسيتين هما:²

✓ **الاستحواذ:** وهذا في حالة استخدام المؤسسة لأنشطة جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

✓ **التعويض:** وذلك من خلال تعويض المغادرين من المؤسسة، أو في حالة حركات التحويل خارج المؤسسة.

وفيما يخص التغييرات المتعلقة بمهام توظيف المهارات، فإنها لا تمس بشكل كبير كافة المهام لكنها تتعلق بالخصوص بكل من تحديد الحاجات للمهارات واختيارها، وفي ما يلي عرض لأهم خطوات توظيف المهارات:

ثانياً: تحديد الحاجة للمهارات البشرية.

تتم عملية تحديد المهارات من طرف مختصين لتحديد المهارات البسيطة التي تقوم بالمهام البسيطة والمهارات الإبداعية التي تقوم بالمهام المعقدة من أجل ضمان أفضل مطابقة بين المهارات ومتطلبات كل منصب لتحقيق مستوى أداء أعلى، بمعنى إحصاء كل المهارات المطلوبة الموجودة لإنشاء رسم عام للمهارات.

¹ -اسماعيل حجازي، معاليم سعد، مرجع سابق، ص: 122.

² - Cécile Dejoux, Anne Dietrich, OP.cit, P: 158.

إن الهدف من تحديد المهارات هو الوصول إلى الفرد القادر على تحقيق مستوى أعلى من الأداء في اتخاذ القرارات، أخذ زمام الأمور، المبادرة، الإبداع والتطوير في مهامه للقضاء على الروتين.¹

ويتم أثناء عملية معالجة عملية التوظيف أو تحديد الاحتياجات الأخذ بعين الاعتبار لمفهوم المهارة من خلال خطوتين أساسيتين، هما:²

✓ **تحليل الوظيفة:** على أساس المهارات المخصصة لكل وظيفة التي تحدد بدقة التشكيل الجانبي المطلوب.

✓ **كتابة الوصف الوظيفي:** ويقصد به وصف الوظيفة والملف الشخصي المطلوب بدقة، وترجمة المهارات اللازم امتلاكها وتطويرها.

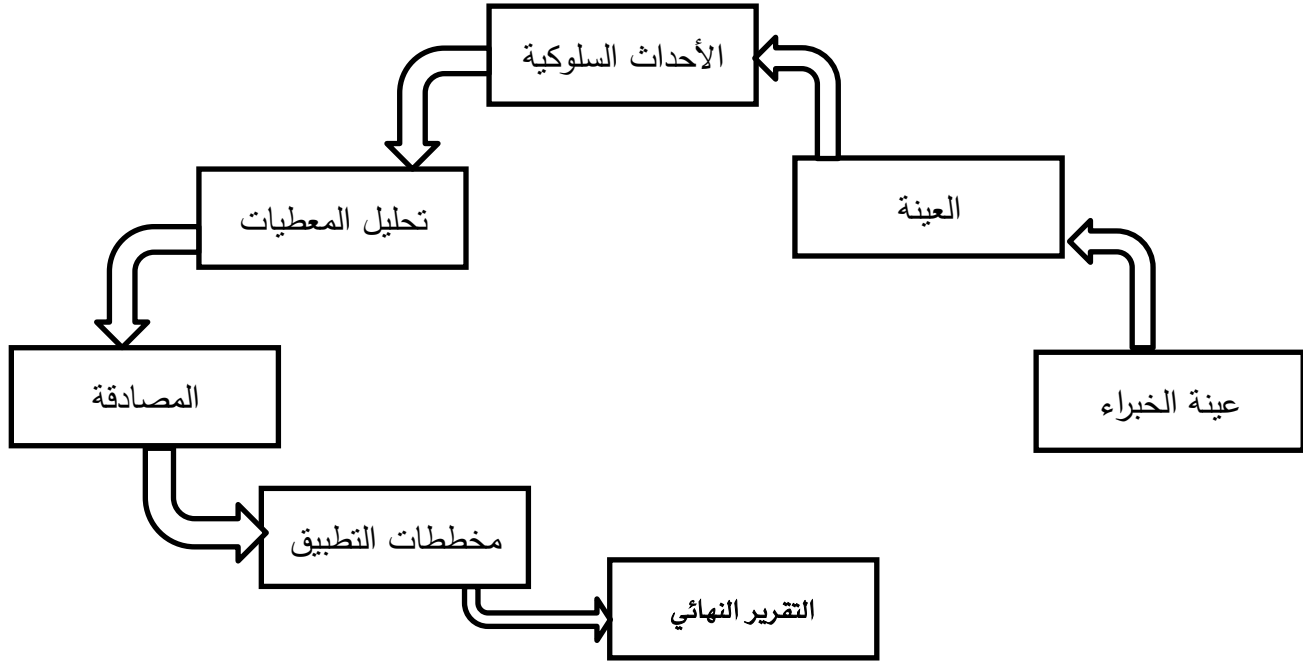
إن خطوة تحديد الحاجة من المهارات تتجلى من خلال مواصفات المنصب، والذي يتمثل في جملة من الخطوات كما يوضحه الشكل الموالي:³

¹ -شناي نوال، مرجع سابق، ص: 82.

² - Cécile Dejoux, Anne Dietrich, OP.cit, P: 158.

³ -اسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص: 123.

الشكل رقم (04 - 02): مراحل تحديد مواصفات المهارات.



المصدر: اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، بتصرف، ص: 123.

يتضح من الشكل أن، الخطوة الأولى تتمثل في تشكيل عينة الخبراء، أي مجموعة المختصين في الموارد البشرية والوظائف الأخرى، والذين يشترط فيهم امتلاك تصور واضح على مستقبل المؤسسة، أما الأحداث السلوكية فتعد أهم خطوة من خطوات إعداد مواصفات المهارات، وهي من أحدث الطرق وأهمها، من حيث تمكنها من تحديد المهارات الحاسمة والمقابلة لمستويات أداء مرتفعة.

كما أنه، بهذه الطريقة يمكن تحقيق جملة من المزايا لعل أهمها:¹

- ✓ الدقة في التعريف بالمهارات والكيفية التي تظهر بها الوظائف المرتبطة بها.
- ✓ إزالة كل العوائق المتعلقة بتكوين المهارات.

¹ - اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 124.

أما تحليل المعطيات فالغرض منها إيجاد وصف واضح للمهارات التي تستعمل كقاعدة عملية للموارد البشرية، والخطوة الأساسية الأخرى هي إثبات النموذج، وهو ما يتم بإيجاد سلسلة جديدة من حوارات الأحداث السلوكية مع مجموعة جديدة من الأفراد. وكآخر خطوة نجد مخططات العمليات، وهو قائمة المهارات المحددة التي تستند لها كل خطوات عملية التوظيف.

ثالثاً: انتقاء واختيار المهارات.

ويعرف الاختيار على أنه العمليات والمراحل المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من أجل انتقاء أفضل المهارات لشغل المنصب.¹ إن معالجة موضوع الانتقاء يتم في حالتين، فإما أن يتعلق الأمر بوظيفة موجودة ومعروفة أو عملية الاختيار تتعلق بوظيفة جديدة:²

1. حالة وظيفة موجودة ومعروفة: في هذه الحالة يتم العمل بتشكيل مجموعة موظفين من المؤسسة يملكون مستويات أداء مختلفة في الغالب نوعين فقط (مستوى عالي ومستوى متوسط).

2. حالة الوظيفة الجديدة: أما في الحالة الثانية فعملية الاختيار تتعلق بوظيفة جديدة، والموظفين المتواجدين داخل المؤسسة لا يمكنهم القيام بحوارات الأحداث السلوكية.

هناك عدة اجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار واقتناء القوى العاملة والمهارات اللازمة للمؤسسة ومن أهمها:³

¹ - فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال عنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، ص: 150.

² - حجازي اسماعيل، معالم سعد، مرجع سابق: ص: 125.

³ - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص: 46.

- ✓ طلب التوظيف.
- ✓ المقابلة الشخصية.
- ✓ التحري والتوصية.
- ✓ إجراء الاختبارات.
- ✓ الفحص الطبي.
- ✓ قرار التوظيف.

على أن الملاحظة الأساسية حول القاعدة المعدة من أجل الاختيار لا بد أن تتميز بأقل عدد ممكن من المهارات، كما يجب أيضاً أن تكون ذات مصداقية بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يكون ممكناً من خلال الأمثلة الواقعية لكل المهارات مع التركيز على تبيان كيف يمكن أن تكون مصدراً لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: استقطاب المهارات البشرية.

بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة في ملء الوظائف المهمة التي تتطلب مقداراً كبيراً من المقدرات والمهارات من جهة، وندرة اليد العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى، تبرز أهمية استقطاب المهارات كواحدة من الأنشطة المهمة للمؤسسة، التي تتولى البحث عن الأفراد الماهرين والمناسبين لملء الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم.

أولاً: تعريف استقطاب المهارات البشرية.

يعرف الاستقطاب بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل بالمؤسسة بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب لانتقاء الأنسب بينهم، تلبية لاحتياجات المؤسسة.¹

ويعرف الاستقطاب أيضاً، بوظيفة جذب الموظفين من ذوي القدرات.²

¹ -مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 3، 2006، ص: 459.

² -محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص: 31.

ولنجاح عملية الاستقطاب، فإن المنظمة تحتاج إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لاستقطاب المهارات، فضلا عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة.¹

ثانيا: أهداف استقطاب المهارات البشرية.

بعد التطرق إلى تعريف الاستقطاب، يمكن تحديد أهدافه فيما يلي:²

- ✓ توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- ✓ تقليل عدد المترشحين غير المؤهلين.
- ✓ زيادة استقرار العمالة.
- ✓ الاحتفاظ بالمهارات المؤهلة.
- ✓ تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب.

والغاية الأساسية لاستقطاب تتمثل في البحث عن المهارات المؤهلة لشغل الوظيفة، وجذبها للعمل.³

ثالثا: محاور بناء استقطاب المهارات.

إن بناء واستقطاب المهارات البشرية لأية منظمة يمكن أن يتم من خلال ثلاثة محاور تعتمد على ثلاثة أدوار أساسية، مع ملاحظة أن هذه المحاور والأدوار متكاملة ومتداخلة لا يمكن الفصل بينها.

وتتمثل هذه المحاور في: محور الإدارة العليا، محور إدارة الموارد البشرية ومحور ودور الإدارات الأخرى.

¹ -غني دحام الزبيدي، حسي وليد حسين، مرجع سابق، ص: 45.

² -محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 42.

³ -مازن فارس الرشيد، مرجع سابق، ص: 459.

1. محور الإدارة العليا.

يتمثل محور الإدارة العليا في مجموعة من العناصر يمكن ذكرها في ما يلي:¹

✓ أن يتوافر لدى قادة المنظمة وإدارتها العليا، الثقة والأمان اتجاه المهارات البشرية داخل المنظمة، وذلك لأن ضعف الإدارة العليا وعدم ثقتها في نفسها قد يؤدي إلى الإحجام عن دعم هذا الاتجاه، خوفاً من أن تسيطر المهارات البشرية على العاملين في المنظمة.

✓ إعادة تصميم خطط واستراتيجيات المنظمة، بحيث تكون مبنية على المهارات البشرية سواء في مجال كيفية الحصول عليهم وبنائهم وإعدادهم داخل المنظمة أو كيفية الاستفادة منهم في دعم استراتيجيات وخطط المنظمة خاصة في الأجل الطويل.

✓ اتخاذ القرارات: اتخاذ القرار هو اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة وهذا اعتماداً على بعض المعايير الاستراتيجية في هذا المجال من حيث:

- دعم الميزانيات اللازمة لذلك.
- خلق وإيجاد بيئة التعلم ودعم تكنولوجيا المعلومات.
- توفير معامل البحث والتطوير والتجريب.
- الموافقة على تنفيذ الابتكارات وتوفير الدعم المالي لها.
- الموافقة على القرارات الخاصة والاستثنائية التي ترتبط بنظم وأجور ومرتببات ومكافآت المهارات البشرية.
- إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في بناء واستقطاب المهارات البشرية.

¹ - قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب - البليدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007، ص: 81.

- ربط المؤسسة بالتطورات العالمية، سواء من حيث الاتصال، تبادل الخبرات، تبادل المعرفة والمعلومات، تنشيط الندوات والمؤتمرات، تبادل المنافع وغيرها.

2. دور الإدارات الأخرى.

إن مسؤولية بناء واستقطاب المهارات البشرية هي مسؤولية كل الإدارات في المؤسسة، مثل إدارة التسويق، إدارة العلاقات العامة والإعلان، إدارة البحث والتطوير، إدارة الإنتاج... إلخ. كما تم تحديد عدة مداخل من الممكن أن تعتمد عليها إدارة تسيير المهارات في عملية استقطاب المهارات وأهمها:¹

✓ **المدخل الموجه نحو الوظيفة:** ويضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يراد شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب، والتي تكون مستتدة إلى وصف الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن، لأنه لا يأخذ بنظر الاعتبار التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.

✓ **المدخل الموجه نحو الأفراد:** يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضا المساهمة في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المنظمة ككل.

المدخل الموجه نحو المهارات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، المعارف، الخبرات، الكفاءات والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يستخدمها الفرد لأداء الوظيفة بشكل جيد.

¹ - غني دحام الزبيدي، حسي وليد حسين، مرجع سابق، ص -ص: 45- 46.

3. دور إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية يمكنها تقديم هذا الدور من خلال ما يلي:¹

- ✓ تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، في مختلف مجالات الإنتاج، التسويق، المعلومات...إلخ.
- ✓ تصميم وبناء وتنفيذ برامج تدريب خاصة، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ✓ تنظيم عمليات الاستفادة من الخبرات والتجارب التطبيقية، لدى المنظمات العالمية المتميزة.
- ✓ بناء نظم فعالة للأجور، المكافآت والحوافز.
- ✓ بناء نظم لمكافآت الإبداع والمخاطر والتميز.
- ✓ تصميم نظم فعالة لتقييم ومتابعة أداء الكفاءات البشرية، وفي ظل ربطها بمهام وأنشطة ومجالات محددة.

المطلب الثالث: تدريب المهارات البشرية.

مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها مهارة، فإن هناك مستجدات كثيرة في العمل، على صعيد التكنولوجيا المستعملة، أو السلع والخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين وغيرها من المستجدات، مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه المتغيرات، والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم بالمهارات والمعارف اللازمة.

¹ -قرش عائشة، مرجع سابق، ص: 82.

أولاً: مفهوم التدريب.

يقصد بالتدريب عموماً؛

- ✓ عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة.¹
- ✓ مجموعة الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة.²

ثانياً: أهداف عملية التدريب.

يتضح مما سبق أن لعملية تدريب المهارات هدفين أساسيين مهمين يتحققان من خلالها وهما:³

- ✓ توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.
 - ✓ نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.
- إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:⁴
- ✓ الزيادة في الإنتاج: من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم العمل وزيادة قابليتهم للإنتاج.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص:240.

² - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997، ص:160.

³ - طاهر محمود الكلاه، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:45.

⁴ - نوري منير، مرجع سابق، ص -ص: 243-244.

- ✓ الاقتصاد في النفقات: إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، حيث أن التدريب الجيد يؤدي إلى اقتصاد في النفقات وسلامة الآلات واقتصاد في الوقت والمواد وتقليص المخاطر.
 - ✓ الرفع من معنويات العمال: حيث أن للتدريب أثراً كبيراً على معنويات العمال، حيث يجعل التدريب العامل يقبل على عمله باستعداد دون أن يشعر بالملل.
 - ✓ مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
 - ✓ تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
 - ✓ تخفيض حوادث العمل.
 - ✓ استمرارية التنظيم واستقراره.
- ثالثاً: مراحل تدريب المهارات البشرية.

بينت الكثير من الدراسات أن، إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية، لكون عمل المدرب من اختيار الأطراف المشاركة في التكوين، وتحديد الأهداف مرتبط بالقرارات الأخرى سواء تلك السابقة لها أو اللاحقة.

ومقاربة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية، وبالنسبة للتكوين يمكن أن نجد لها أربعة مراحل يمكن إيجازها في ما يلي:¹

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتكوين، بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية لتحديد توجه التكوين، وفيما يخص الأعوان فالأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، وبشكل عام تبقى هذه المرحلة هي المحددة لاستراتيجيات التكوين.

¹ - اسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص: 130.

المرحلة الثانية: مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين وهما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية للتكوين، والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

المرحلة الثالثة: أي مرحلة الإنجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمنا يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

المرحلة الرابعة: مرحلة العمل، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج من هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منهج المهارات التي من أساسها أنها لا تحقق إلا في وضعيات عمل حقيقية.

المطلب الرابع: تقييم أداء المهارات البشرية.

تسعى المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية، مهارات فنية وفكرية وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل.¹

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة تقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون أطلقوا عليه مصطلح تقييم الكفاءة، وعرف على

¹ -غني دحام الزبيدي، حسي وليد حسين، مرجع سابق، ص: 47.

أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.¹

تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين، خططت له المؤسسة مسبقاً.²

ويعرف تقييم الأداء أيضاً على أنه، تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، ومدى تحملهم لمسئولياتهم، وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.³

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء.

تهدف عملية تقييم أداء المهارات البشرية إلى مجموعة من النقاط يمكن ذكرها في الآتي:⁴

- ✓ تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة، تسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى الأفراد العاملين في المؤسسة عند الحاجة.
- ✓ ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية، وعلى حسن الأداء.

¹ - مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1993، ص: 286.

² - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص - ص: 75 - 76.

³ - محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2015، ص: 162.

⁴ - سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 165.

✓ تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم، لزيادة معنوياتهم والكشف عن أماكن القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

✓ تكوين قاعدة جيدة للبحث، من أجل اتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

ثالثاً: الأسس الفعالة لتقييم الأداء.

إن التقييم الفعال لأداء المهارات البشرية لا بد أن يستند إلى مجموعة من الأسس الفعالة، منها:¹

✓ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد.

✓ توضيح أن تقييم الأداء ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، إنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.

✓ توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم ومعايير التقييم.

✓ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفعاليتها.

✓ توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه أو رئيسه المباشر.

✓ المشاركة في عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال إشراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة، والتي سيتم التعرض لها في العنصر الموالي.

¹ - محمد بن ديلم القحطاني، مرجع سابق، ص: 163.

ثانياً: طرق تقييم المهارات البشرية.

تعددت طرق تقييم المهارات ومن أهمها نذكر ما يلي:

1. التقييم عن طريق المقابلة:

يرى الكثيرون أن الإنسان يحب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، وتهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العمل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وزملائه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.¹

2. طريقة 360° (ستون وثلاثمئة درجة).

تستمد فكرة هذه الطريقة من تقييم التجار في الدول الانجلوسكسونية، بحيث يساهم الزبائن في تقييم التجار، وفي هذه الطريقة يكون تقييم الفرد من طرف مجموعة من الأطراف، وهم؛ الفرد ذاته، وكل الأطراف المتعاملون معه مباشرة في الهيكل التنظيمي، كما أن وثيقة التقييم يمكن أن توزع على أكثر من عشرة أشخاص.

هذه الطريقة في التقييم يمكن أن تختصر إلى 180°، أو أن توسع إلى أشخاص ليس لهم سلطة تنظيمية على الشخص المعني بالتقييم لكنهم يلعبون دوراً تحويلياً، أي أن الكلام يكون حول تقييم 270°، كما يمكن أن توسع أيضاً إلى 540° بمعنى إلى الزبائن والموردين.²

¹ - نوري منير، مرجع سابق، ص: 342.

² - اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 138.

إن الفرد يتطور بشكل عام داخل مجموعة، ويصبح من المثير للاهتمام معرفة مدى تقدير الدائرة المحيطة به، حيث يتم وضع استبيان من قبل بادئ التقييم وفقا للمهارات المطلوبة من قبل منصب الفرد. يمكن أن يتخذ هذا الاستبيان أشكالا مختلفة مثل، يتم إكمال شبكة التشخيص الذاتي من قبل الفرد، يتم ملء نفس الاستبيان من قبل رؤسائه وزملائه والمرؤوسين بشكل مجهول، وفي بعض الحالات، يطلب من الأفراد المتعاونين أيضا المشاركة في هذا التقييم ثم يتم تحويل جميع النتائج إلى متوسط.¹
ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة هي:²

- ✓ منح الاستقلالية الكاملة للمؤسسة في استخدام الأشخاص الخارجين من أجل تطبيق 360.
- ✓ أن تكون سهلة التأقلم من وجهة نظر المحتوى بدلالة مصطلحات المهارات.
- ✓ ضمان سرية الأطراف المشاركة في التقييم.
- ✓ تسهيل التسيير الإداري.
- ✓ ضمان سرية المعلومات.
- ✓ العمل على عدم وجود الأجوبة غير الصالحة.
- ✓ التمكين من المعالجة الآلية للمعلومات.
- ✓ جمع ما يمكن من معطيات من أجل السماح بوجود بحث علمي.

3. طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال ويقارن بينهم مثني مثني، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو الحكم الجماعي والعام على مستوى المهارات.³

¹ - Sébastien Meyrat, **Gestion des compétence professionnelles en entreprise**, travail de Bachelot réalisé en vue de l'obtention du Bachelot HES, haute école de gestion de Gênez, 2009, P: 13.

² - اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص: 139.

³ - نوال عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر، الأردن، 2015، ص: 87.

4. طريقة قوائم الاختبار:¹

تتضمن هذه الطريقة وضع قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك المسائل السلوكية بنعم أو لا ، ولا يترك قائمة الاختيار لتقييم الأداء.

وتقوم الإدارة المعنية بتحليلها ووضع درجات مناسبة، وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف والتي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولاً إلى اتفاق على درجة الموظف التي يستحقها.

ومن مزايا هذه الطريقة، أن المشرف لا يطلع على درجات الأوزان التي تضعها إدارة تسيير المهارات البشرية مما يمنع التحيز الذي يمكن أن يحدث، ولكن يعاب عليها ارتفاع تكلفتها.

5. طريقة مراكز التقييم:

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينة وغالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والعلاقات وغيرها من الصفات لكبار المديرين، حيث يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل.² وتنفذ هذه الطريقة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعاً متكاملًا من التقنيات والأدوات أهمها؛ الاختبارات، المحاكاة، المقابلة، ملاحظة السلوكيات... الخ.

1 - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 134.

2 - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص: 90.

المبحث الرابع: الأدوار الإستراتيجية لتسيير المهارات البشرية.

من خلال ما سبق يتضح بأن لتسيير المهارات البشرية دوراً كبيراً في تحقيق استراتيجيات المؤسسة من خلال مداخل متعددة، ومنه سيتم التطرق خلال هذا المبحث إلى إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتسيير المهارات البشرية، خاصة فيما يتعلق بإعداد وتطبيق الإستراتيجية، وبناء الوحدة الإستراتيجية.

المطلب الأول: دور تسيير المهارات البشرية في إعداد وتطبيق الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية ترتبط بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها في إطار البيئة التنظيمية، والتي تنشط فيها المؤسسة وإمكانيتها كما أن الإستراتيجية تتعامل مع المستقبل وتحاول التنبؤ بما يلي:¹

- ✓ ما هي الفرص المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل؟
- ✓ ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة بين المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في مفاضلة العملاء؟
- ✓ ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ✓ ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

إن العملية التنافسية هي محور الإستراتيجية إذ لا يمكن الحديث عن إستراتيجية دون وجود منافس، كما يجب التأكيد على أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها، من المؤسسات التي تفتقد إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الكتب الجامعية، مصر، 1992، ص: 68.

تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يلزم الإدارة بمشاركة أفراد التنظيم على كافة المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في تحديد الأهداف.¹

إن التطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للمهارات البشرية وإستراتيجية المؤسسة ، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية المهارات البشرية نوعاً من التفكير في المستقبل واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف أنشطة المهارات البشرية.

ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة المهارات البشرية ، عدداً من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

أما تحليل عناصر الإستراتيجية ، أي نقاط القوة والضعف ، المخاطر والتهديدات أو ما يعرف بـ: S.W.O.T Analysis له دور مهم في تحديد مدى قدرة المؤسسة التنافسية وعلى استفادتها من الفرص المتاحة ، وتجنب المخاطر والتهديدات ووضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها ، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية لمعظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.²

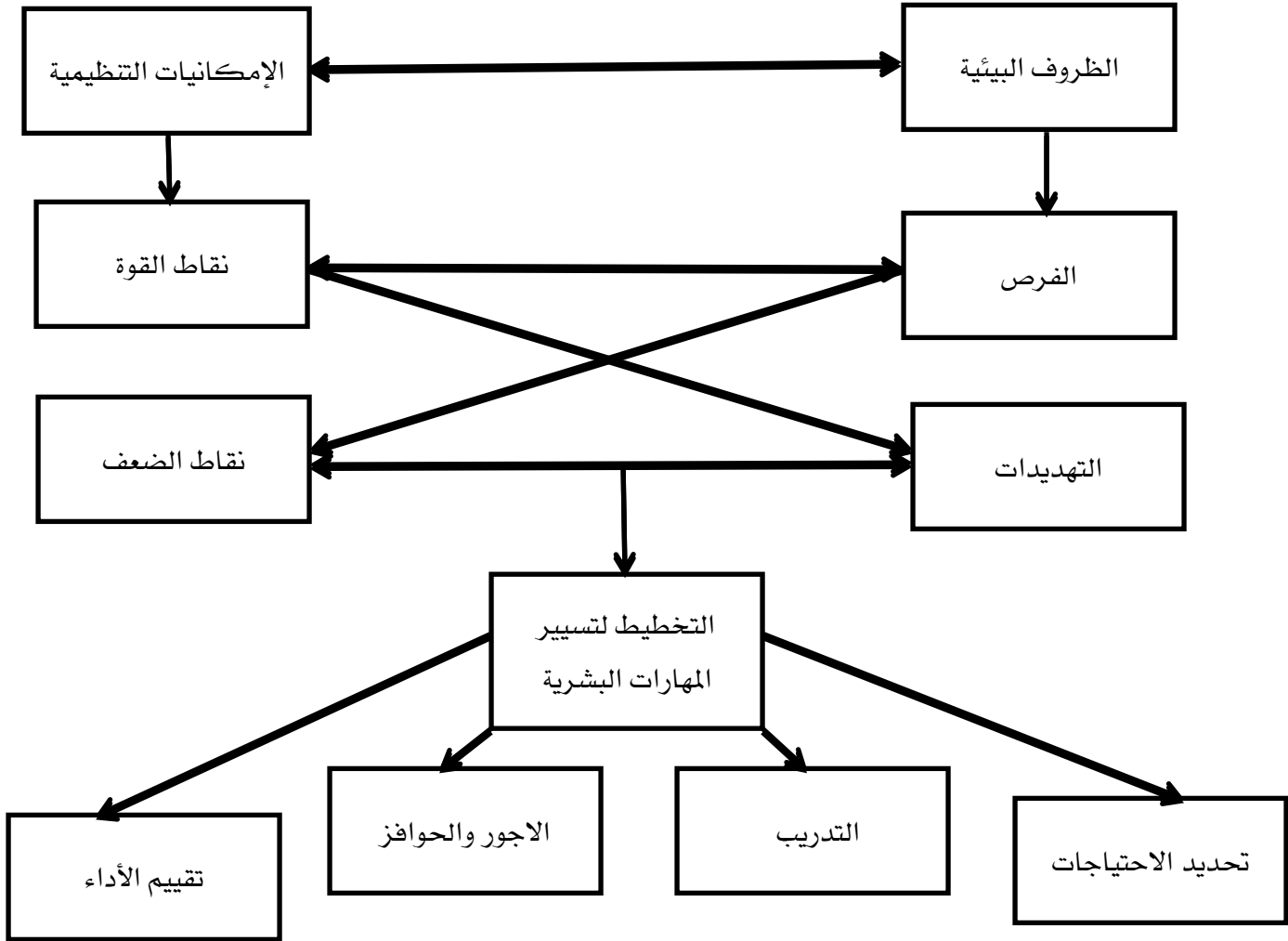
إن علاقة التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة بالتخطيط الفعال لإدارة المهارات البشرية لا يمكن أن توضح إلا من خلال الشكل الموالي الذي يوضح العلاقة بين العنصرين ودورهما تعزيز تنافسية المؤسسة.³

¹ - حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص: 58.

² - عمار بو حوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2006 ، ص: 82.

³ - حفيان عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص: 58.

الشكل رقم (05 - 02): علاقة التحليل الاستراتيجي بتسيير المهارات البشرية.



المصدر: حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 59. (بتصرف)

يتضح من خلال الشكل رقم (05 - 02) أنه، يجب على المؤسسة وضع استراتيجيتها من خلال التوفيق بين الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وذلك من خلال التخطيط الفعال لتسيير المهارات البشرية والذي يضم العديد من الأنشطة التي تساعد في التحليل الاستراتيجي، وغلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.

المطلب الثاني: دور تسيير المهارات البشرية في بناء الوحدة الإستراتيجية.

تشير الوحدة الإستراتيجية إلى، درجة مشاركة جماهير المؤسسة، سواء كانوا داخلها (عمال) أو خارجها (زبائن، أصحاب أسهم وغيرهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.¹

ويعد خلق الالتزام الذي يعرف بأنه اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف المؤسسة وقيمتها والميل إلى البقاء فيها لدى العاملين نحو خدمة العملاء، الذي يعد أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية وأحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة المهارات البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

هنا تبرز قضية مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي داخل التنظيمات، فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالمهارات البشرية ومصصلحة المؤسسة في الأجل الطويل.

فعملية إستراتيجية الموارد البشرية عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للمهارات البشرية مع عمليات المؤسسة وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية للمشاريع.

من هنا يجب على أي إستراتيجية تنظيمية أن تقوم على أهداف وأغراض المؤسسة والإستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المؤسسة، من خلال هذا يجب على كل العاملين

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 26.

مهما كانوا بعيدين عن عملية تشكيل الإستراتيجية أن يعرفوا جيدا أدوارهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على استمرارها.¹

وقد كشفت دراسات كثيرة بأن الإدارة على كل المستويات في كثير من المؤسسات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق إدارة المهارات البشرية في مؤسساتهم سوف يزداد في المستقبل، لذلك يحتاج أخصائيو الموارد البشرية أن يعيدوا التفكير حول أدوارهم في العصر الحديث لجعل وظيفة الموارد البشرية شريكا في تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق تنافسية أعلى وإضافة قيمة أكبر لمخرجات التنظيم من خلال تسيير المهارات.²

كما أنه، في ظل ظروف التنافسية الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال في العصر الحديث أصبح الدور الأساسي لإدارة المهارات البشرية هو زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تعكس مدى قدرة المؤسسة على كسب حصة سوقية معينة والحفاظ عليها، كما ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بفعاليتها من هذا المنظور، تعني مدى قدرتها على إشباع رغبات أصحاب المصالح أو الجماعات التي تتأثر بنشاط المؤسسة.

بناء على ما سبق، لعل أن المؤسسة التي تفشل في تحقيق رغبات أصحاب المصالح تتعرض حتما إلى الفشل السريع.

¹ - حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 61.

² - Joe Thomas, **Strategic Management Concepts Practics And Cases**, Harper and Row Edition, New York, 1998, P:48.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مكانة المهارات ضمن آليات تسيير الموارد البشرية، وقد تم التوصل إلى أن، تسيير المهارات البشرية تعتبر كمرحلة متقدمة من مراحل تسيير الموارد البشرية، ولعل ذلك ما يمكن ربطه بتحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة.

كما تم التوصل إلى أن، لتسيير المهارات البشرية عدة مقاربات، فيمكن اعتبارها عملية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، أو أداة لاتخاذ القرار على مختلف المستويات، وعلى العموم تم التأكيد أن المهارات تعتبر في ظل هذه المقاربات وغيرها ثروة نادرة بالنسبة للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق تم التوصل خلال هذا الفصل كذلك إلى أن، هناك مجموعة من الآليات المستخدمة لتسيير المهارات البشرية، وفي سياقها كان لزاما التفريق بين التوظيف والاستقطاب، فالأول يكون بسيطا نوعا ما بالنسبة للثاني الذي يركز على الجذب مما يعني إمكانية استقطاب مهارات عاملة في مؤسسات منافسة أو حدوث العكس في حالة تراخي المؤسسة عن الاهتمام بمهاراتها، هذا وقد تم الوقوف على أهمية كل من التدريب وتقييم الأداء كآليات لتسيير المهارات البشرية.

في ختام الفصل تم التوصل إلى أن تسيير المهارات البشرية بعد الحصول عليها يمكن أن يلعب أدوارا جوهرية في جوانب إستراتيجية عدة، كإعداد وتطبيق الإستراتيجية وبناء الوحدة الإستراتيجية، وهو ما يوحي بأنه يمكن أن يكون لتسيير المهارات البشرية دورا في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يعتبر موضوع الفصل القادم من هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية وعلاقتها بتسيير
المهارات البشرية

تمهيد.

ينحصر هاجس المؤسسات المعاصرة في تنمية وتطوير قدراتها في ميدان نشاطها، ذلك ما يجعلها تعمل على تحقيق متطلبات البقاء من خلال التحسين المستمر من جهة، ومتطلبات التفوق والريادة الدائمة من جهة أخرى، في ذات السياق تسعى هذه المؤسسات في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط أو القطاع، وهذا من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية والمادية لخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدلات المستهدفة.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المسيرين هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها. وإن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

ومنه سوف يستعرض هذا الفصل مختلف محددات ومفاهيم الميزة التنافسية إضافة إلى أنواعها، مصادرها ومراحل بنائها، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: محددات التنافسية من المنظور المؤسسي.

المبحث الثاني: مفهوم، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: أنواع ومصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: علاقة الميزة التنافسية بتسيير المهارات البشرية.

المبحث الأول: محددات التنافسية من المنظور المؤسسي.

إن التغيرات التي يفرزها محيط المؤسسات مهما كانت طبيعتها، يفرض عليها بناء استراتيجيات متنوعة لضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق، وكل الخطط والاستراتيجيات التي تقوم ذات المؤسسات ببنائها واستخدامها لتحقيق ذلك يصب في مجرى كسب تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى، هذا ما يستدعي التطرق خلال هذا المبحث إلى محددات التنافسية من منظور المؤسسة نظرا لاختلافه من حيث الطبيعة والمضمون عن باقي أشكال التنافس السائد في المحيط.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

يستند مفهوم التنافسية بشكل عام إلى المنافسة، غير أن هذا الأخير يختلف من حيث المضمون عن مفهوم التنافسية.

فالمنافسة هي، شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. وفي ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن واحترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.¹

أما التنافسية فيأتي تحديدها كما يلي:

أولاً: تعريف التنافسية.

نظرا لتعدد أوجه التنافسية وتعددتها، مما نجم عنه العديد من التعاريف ومؤشرات القياس حسب الباحثين، كان لزاما التفريق بين التنافسية بشكل عام، تنافسية المؤسسة وتنافسية القطاع.

¹ - زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 12.

وفيما يتعلق بالتنافسية بشكل عام فقد تم تعريفها كما يلي:¹

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية:

"التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".
وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".

تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية للتنافسية:

"التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجاذبية والهجومية، وبالعمولة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف". ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:

التنافسية هي "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية". ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتنافسية:

التنافسية الدولية هي: "المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج قد تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية". كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت (2003)، تقرير التنافسية العربية، الكويت، ص 21.

الدخل المحلي الحقيقي. كما تعرف التنافسية على أنها "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية".

أما تنافسية المؤسسة، فقد تم تعريفها بأنها؛ القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة. ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العمليات الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة، خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية.¹

كما عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة كذلك، على أنها قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر.²

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتمادا على الربحية الكلية التي تحقق داخل القطاع، إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الداخلة في القطاع. وعموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج، متى ما كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى، وهو ما يظهر في انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع بما يجعلها أحسن أو مساوية لتكلفة مثيلاتها الأجنبية.³

1 - مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص: 21.

2 - شيام خيمان، أندروستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - نظرة عامة - نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، العدد الثاني، المجلد الثالث، جوان 1996، ص: 7.

3 - زغدار أحمد، مرجع سابق، ص: 26.

وتعني أيضا القدرة التنافسية للمؤسسة أو الصناعة أنها إذا ما استطاعت الحفاظ على استمرارية محصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية بشكل قابل للاستمرار بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال إتباع استراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب النفقات أو في جانب الاختلاف وتميز المنتج.¹

في حين أن، تنافسية القطاع يمكن تعريفها بأنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الانتاجية في المدى الطويل.

ثانيا: خصائص التنافسية.

تعتمد التنافسية في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، وموقف الزبائن كما يختلف حسب الوقت وكلما حدثت تطورات جديدة في السوق، ومن الوسائل التي تستخدم لقياس خصائص المنافسة:²

1. تحليل التغيرات في مكونات القيمة المضافة للشركات المنافسة، والقيمة المضافة هي حاصل طرح سعر البيع ناقص تكلفة شراء السلع والخدمات، ويتحدد هيكل المنافسة أيضا بما إذا كان المنافسون يحاولون أن يتنافسوا بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي. فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن الاهتمام في المنافسة يكون في محاولة الدخول في أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك، وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

2. يمكن قياس خصائص المنافسة أيضا من خلال دراسة خصائص التكلفة ويقصد بهيكل التكلفة نسبة التكاليف المتغيرة إلى التكاليف الثابتة، ففي

¹ - عمر علاء الخواجة، القدرات التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، ص5.

² - زغدار أحمد، مرجع سابق، ص -ص: 38- 39.

المنظمات التي تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة، فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة، ولذا فإن المنافسة تتجه هنا إلى استغلال الطاقة، والمحافظة على تشغيل المصنع.

3. في المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة نسبة أكبر من التكاليف الثابتة، كما في صناعة المعلبات فإن الأرباح تكون ذات حساسية كبيرة بالنسبة للسعر، ولذا كثيرا ما تستخدم الطرق الخاصة بتميز المنتجات أو رفع أسعارها كوسائل لتحسين هامش الربح وتحسين الأرباح.

المطلب الثاني: أصناف التنافسية ومحدداتها.

بعد التطرق إلى التنافسية بمستوياتها المختلفة، سيتم في ما يلي استعراض مختلف أصناف التنافسية ومحدداتها.

أولا: أصناف التنافسية.

تصنف التنافسية على عدة معايير ، من أهمها:

1. التنافسية بحسب الموضوع:¹

وفقا لهذا المعيار تصنف التنافسية إلى:

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

¹ - عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، ، 2002، ص 11.

✓ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

2. التنافسية بحسب الزمن:¹

تصنف التنافسية وفقا لهذا المعيار إلى:

✓ **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل لهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

✓ **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرض المستقبلية،

وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

¹ - <http://www.startimes.com/?t=30013572>, le 06-02-2018; 20:16.

ثانياً: ركائز التنافسية.

تشتمل محددات التنافسية العالمية على ثلاث ركائز أساسية هي:

1. الركيزة الأولى: المتطلبات الأساسية.

تتضمن هذه الركيزة كل من؛ المؤسسات، البنية التحتية، الاقتصاد الكلي والصحة والتعليم.

ويأتي تفصيل هذه العناصر فيما يلي:¹

- ✓ **المؤسسات:** إن الهيكل الأساسي له صلة بالتنافسية والنمو الاقتصادي، ويؤثر في كيفية تداخل المشاريع والتركيبية الأساسية، وتحدد البنية الأساسية للمؤسسة بالإطار القانوني والإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد والمؤسسات والحكومة نشاطها لتوليد الدخل والثروة.
- ✓ **البنية التحتية:** إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات والنقل والطاقة وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها، وتدعم تكامل الأسواق الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.
- ✓ **الاستقرار الاقتصادي (الاقتصاد الكلي):** يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل، ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية فإن ذلك يؤدي بالضرر في الأداء الاقتصادي.
- ✓ **الصحة والتعليم:** تمثل الصحة أحد المحددات الرئيسية للتنافسية لما لها من أثر فعال في دعم النشاط الاقتصادي، حيث أن وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد من

¹ - مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص: 36.

معدلات الإنتاجية ويزيد من التنافسية. كما أن وجود قوة عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يدعم أيضاً من تنافسية الأمة.

2. الركيزة الثانية: عوامل تعزيز الفعالية.

من أجل تطوير وتحسين التنافسية تتضمن هذه الركيزة كل من؛ التعليم العالي والتدريب، فعالية سوق السلع، كفاءة أسواق العمالة، تطور السوق المالي، مستوى الجاهزية التقنية وحجم السوق.¹

ويأتي تفصيل هذه العناصر فيما يلي:²

- ✓ **التعليم العالي والتدريب:** ظروف العولة تستدعي توفر المهارات العالية والمتنوعة القادرة على التكيف السريع لتغيرات الأسواق وديناميكيته، كما أن التدريب والتأهيل العلمي للقوى العاملة يعتبر ضرورياً لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجيا الحاصلة.
- ✓ **كفاءة سوق السلع:** يعتبر وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملاً مهماً ومساعداً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال.
- ✓ **كفاءة سوق العمل:** تعتبر كفاءة سوق العمل خير دليل على تخصيص العمال إلى الوظائف والاستخدامات المثلى، هذا وتعتبر مرونة الأجور عاملاً ضرورياً لتمكين العمال من الانتقال بسهولة من قطاع إلى آخر.
- ✓ **تطور السوق المالي:** وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية يمثل أحد العناصر المدعمة للتنافسية الدولية على الصعيد العالمي.

¹ - المعهد العربي للتخطيط، التنافسية الاقتصادية: قياسها ومؤشراتها، الكويت، ص: 32.

² - مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص - ص: 37- 39.

✓ **الاستعداد التقني:** نتيجة لما للتكنولوجيا من وفورات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية أحد محددات تنافسية الدولة عالمياً. ذلك أنه أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً في تحديد مقدرة المؤسسات على المنافسة والتطور.

✓ **حجم السوق:** حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية، وذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم تمكن المؤسسات من الاستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير.

3. الركيزة الثالثة: عوامل تعزيز الابتكار.

تشتمل جميع الركائز اللازمة التي تخص البلدان الصناعية خاصة تطور قطاع الأعمال والابتكار والاختراع.¹

ويأتي تفصيلها فيما يلي:²

✓ **درجة تطور شبكات الأعمال:** هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل.

✓ **الابتكار والتطوير:** بالرغم من أن الكثير من التطوير والمكاسب يمكن تحقيقها من خلال تحسين نوعية المؤسسات والبنية التحتية والاستقرار الاقتصادي الكلي ورفع الإنتاجية من خلال التعليم والتدريب، إلا أن جميع هذه المزايا قابلة للنفاذ والاستنزاف مع مرور الزمن وتقدم مراحل التنمية الاقتصادية. وبالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو والارتقاء بمستويات المعيشة والرفاهية في الأجل الطويل ينحصر في الاعتماد على الابتكار والتطوير والتجديد.

1 - المعهد العربي للتخطيط، مرجع سابق، ص: 32.

2 - مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص - ص: 40 - 41.

يمكن القول أن محددات التنافسية سالفه الذكر يختلف التركيز على كل منها من محيط اقتصادي إلى آخر، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتنافسية في محيطها يتطلب التركيز على تركيبة مختلفة من المحددات التي تساهم في تحقيق التنافسية من مؤسسة أخرى في محيط آخر.

المطلب الثالث: البيئة التنافسية.

إن البيئة التنافسية تشتمل عموماً على المتغيرات الأساسية التي يتكون منها محيط المؤسسة، إضافة إلى درجة التغير والتحول الذي يتميز به ذات المحيط، ومنه يكون لزاماً على المؤسسة تحليل بيئتها التنافسية ومعرفة متغيراتها وديناميكيتها للتمكن من التميز فيها.

تتضمن البيئة التنافسية مجموعة العوامل والقوى المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر، وتضم مجموعة من المؤسسات التي تنتج مجموعة من السلع المتشابهة وهنا يمكن للمؤسسة التأثير في هذه البيئة نسبياً، هذا ويطلق على البيئة التنافسية أيضاً ببيئة المهمة أو بيئة الصناعة.¹

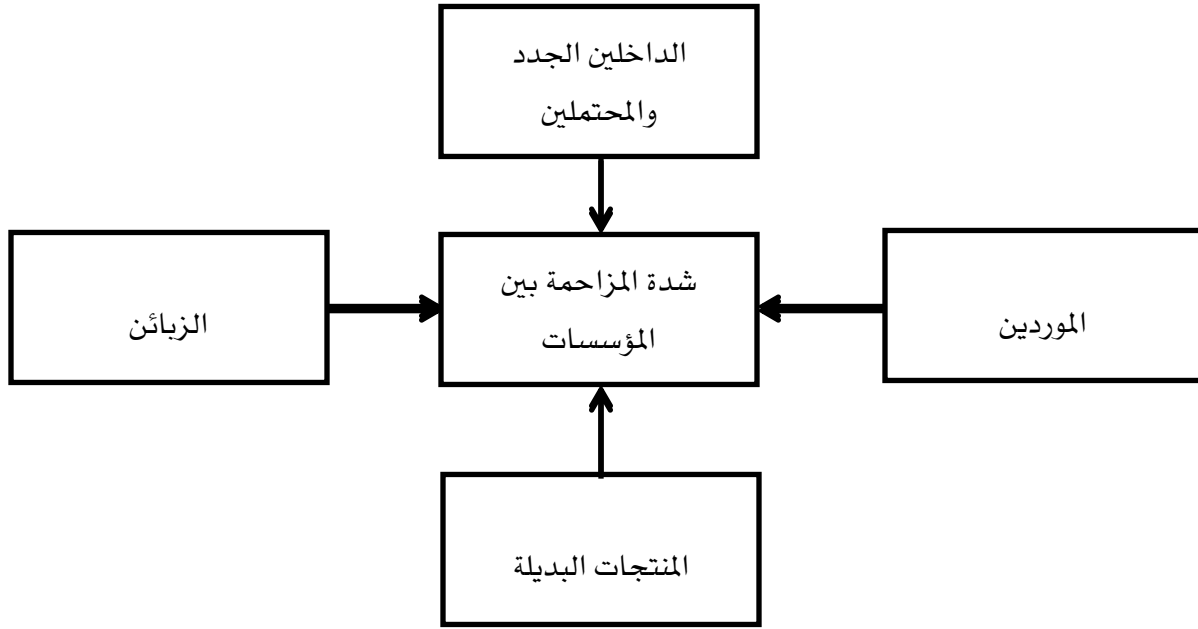
وقد اقترح الباحث مايكل بورتر M.Porter سنة 1982 نموذجاً لتحسين التحليل التنافسي، بتقديم عوامل أخرى إلى جانب المنافسين الحاليين للمؤسسة، فمن الضروري على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الموجودة داخل القطاع.²

ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل الموالي:

¹ - محمود عبد السلام علي، الاعلام الثقافي، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص:104.

² - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهره مستغانم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011، ص:40.

الشكل رقم (01 - 03): قوى التنافس الخمس.



المصدر: زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح

منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 98.

ويأتي تفصيل عناصر هذا النموذج فيما يلي:

أولاً: قوة الداخلين الجدد والمحتملين:

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم القطاع قدرات جديدة، ورغبة في الحصول على حصة من السوق. ودخول منافس أو أكثر يمثل تهديداً للمؤسسات القائمة حالياً، كونه سيؤثر على هيكل الأسعار والأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد من جهة، وردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين من جهة أخرى. وقد حدد بورتير M.Porter ست عوائق رئيسية للدخول إلى الصناعة، هي:¹

1. اقتصاديات الحجم.

¹ - نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016، ص: 102.

2. تمييز المنتج.
3. الاحتياجات الرأس مالية.
4. تكلفة التبديل العالية.
5. سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع.
6. السياسة الحكومية.

ثانياً: قوة المنتجات البديلة:

تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل. ويؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الحراسة الخاصة نظراً لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.¹

ثالثاً: قوة الزبائن:

يؤثر المشترون في الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن جودة أفضل أو خدمات أكثر مع ضرب المنافسين ببعضهم البعض. ويكون المشتري أو مجموعة من المشتريين أقوى إذا توفر في السوق ما يلي:²

1. كمية الشراء كبيرة.
2. توافر العديد من البائعين.
3. تكلفة تغيير البائعين قليلة.

¹ - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 55.

² - ثامر البكري، احمد صقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 70.

4. احتمال التكامل الخلفي.

رابعاً: قوة الموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوى تفاوضية بمستوى عال على المؤسسات التي تتنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل أساسية هي: زيادة السعر، تخفيض مستوى الجودة للسلع أو الخدمات المقدمة.¹

وقد يصبح الموردون أصحاب نفوذ عال إذا تحققت بعض من العوامل منها:²

1. قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
2. عدم وجود بدائل للمواد الأولية التي يقدمها الموردون.
3. عندما تشكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج نسبة كبيرة من انتاج السلع.
4. تهديد الموردين بالتكامل الأمامي وعدم قدرة المؤسسة على التكامل الخلفي.
5. عدم تمتع القطاع بجاذبية لدخول موردين جدد.
6. تميز منتج المورد أو جودة تكلفة التبديل.

خامساً: قوة شدة المزاومة بين المؤسسات:

إن القوة الأخرى من بين القوى الخمس التي جاء بها بورتر توسع المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة. فإذا كانت هذه المنافسة ضعيفة ستكون هناك فرصة للمؤسسات لزيادة أسعارها وكسب المزيد من الأرباح، أما إذا كانت المنافسة قوية سيكون بينها منافسة شديدة أو سيحدث حرب الأسعار.³

¹ - سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 109.

² - نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة مرجع سابق، ص: 107.

³ - سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سابق، ص: 110.

وترتبط شدة المنافسة بمجموعة من العوامل، هي:¹

1. عدد المنافسين : كلما قل زادت حدة المنافسة.
 2. معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريعاً سيُتيح لمعظم المؤسسات فرص تحقيق أهدافها. أما إذا كان بطيئاً تشد المنافسة، بالتالي تشكل تهديداً للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
 3. التكاليف الثابتة: بزيادة التكاليف الثابتة تقل المنافسة.
 4. التميز للسلع أو الخدمات: كون المؤسسات ذات السلع/ الخدمات المتميزة تمتلك القدرة على المنافسة.
 5. الطاقة: يؤدي الرفع من الطاقة الانتاجية من قبل المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.
 6. عوائق الخروج: تكاليف عوائق الخروج من الصناعة تكون عالية.
 7. تنوع المنافسين: يكون التنوع في الاستراتيجيات، التنوع في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.
- إن هذا النموذج الذي قدمه مايكل بورتر يُستخدم بدرجة كبيرة في أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديلٍ حتى يُمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه لتحليل الصناعة وظروف المنافسة.
- ولكي يمكن استخدام نموذج بورتر فهناك تعديلين على النحو التالي:²

¹ - نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، مرجع سابق، ص: 105

² - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص:

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته، وذلك باعتبارها قوة سادسة في النموذج.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية، لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيته المنافسة فالعوامل الاقتصادية، الثقافية والديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها بشدة التنافس.

المبحث الثاني: مفهوم، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

إن صناعة الميزة التنافسية تشتمل على مزج تشكيلة مختلفة ومتنوعة من المدخلات، لبلوغ مخرجات تتمثل في الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتميز عن نظيراتها في السوق، ولتحديد الجوانب المختلفة للميزة التنافسية سيتم خلال هذا المبحث استعراض مفهوم، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد عرف الاهتمام بالميزة التنافسية نموا متزايدا على المستوى العالمي من الوجهة البنائية والأكاديمية، كما برزت أهميتها أكثر من الجانب الوظيفي في الآونة الأخيرة، وسيتم في ما يلي تقديم تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.

أولا: تعريف الميزة التنافسية.

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الميزة التنافسية، واختلفت باختلاف الزوايا المنظور منها لهذا المصطلح، ومن هذه التعاريف ما يلي:

✓ **الميزة التنافسية هي؛** ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

حيث ربط هذا التعريف الميزة التنافسية مع إستراتيجية المنظمة التي تتبعها للتنافس حيث يكون مصدر الميزة التنافسية مربوط بالخيار الاستراتيجي للمنظمة.

✓ قال مايكل بورتر: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 37.

² - M. Porter, *Avantage Concurrentiel Des Nations*, Inter Edition, 1993, P: 48.

ركز مايكل بورتر في هذا التعريف على الاكتشافات الجديدة وعملية الإبداع والتطوير التي لا توجد عند المنافسين، أو تكون أكثر فعالية من مزاياهم وهذا يعتبر جوهر الميزة التنافسية.

✓ الميزة التنافسية هي، الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والمهارات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.¹ وهي أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة، يمكن عده ميزة تنافسية فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، وهي أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.²

يقصد هذا التعريف توجه المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل لجميع مواردها الملموسة وغير الملموسة، من أجل تصميم ميزة تجعل منها متفردة عن غيرها في نظر المستهلكين.

✓ الميزة التنافسية هي، ناتج سعي الإنسان واستعماله لممتلكاته ومواهبه وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبدل، واغتنام الفرص المتاحة، واكتشاف مجالات تصنيع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين. أو بمعنى آخر هي فرص اقتصادية جديدة، حيث تكون من صنع الأفراد أو المنظمات أو الدول، وهي عملية تتابعية تدريجية تتم على مراحل، حيث يترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي والإدراك الذاتي والقدرة على تحقيق واقع أفضل لتعطي أثراً وتنتج تأثيراً.³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 14.

² - محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2012، ص: 80.

³ - محسن أحمد الأخضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط 01، مصر، 2004، ص: 24.

ركز هذا التعريف على الجهد البشري والمهارات على مستوى المؤسسة ، واستخدامها لجميع طاقاتها ومعارفها ومهاراتها وسلوكياتها في إطار تنظيمي محدد، من أجل تطوير الفرص الاقتصادية وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

عند التحدث عن خصائص الميزة التنافسية ، يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها التي تنتهي بمجرد أن يتمكن المنافسون تقليدها أو محاكاة ما هي مستندة إليه، إذ أن قابلية المنظمة على استدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها، من هنا لا بد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل يجب حتى بناء استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية، ويمكن المحافظة عليها.¹

كذلك فإن الميزة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة ، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداءً عالي الفعالية.

وفي ضمن التوجه نفسه، فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمنظمة ولزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

وتلخص خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:²

- ✓ أن تكون موجهة بواسطة حاجات ورغبات الزبون، إذ توفر الوحدة الاقتصادية قيمة لزبائنها لا يستطيع المنافسون توفيرها.
- ✓ أنها تقدم دعماً مهماً يساهم في نجاح الأعمال.

¹ - محي الدين قطب، مرجع سابق، ص: 81.

² - زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016، ص: 111.

- ✓ إنها توفر الانسجام بين الموارد الفريدة للمؤسسة والفرص البيئية.
- ✓ إنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- ✓ تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما؛ سلسلة القيمة، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز، إضافة إلى عناصر أخرى يمكن اعتبارها أبعاداً فكرية يمكن أن يعتمد عليها متغير الميزة التنافسية، منها؛ نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستتدة للموارد.

ويأتي تفصيل هذه الأبعاد الأربعة فيما يلي:

أولاً: مدخل سلسلة القيمة.

إن مفهوم سلسلة القيمة يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحويلها وتحليلها من خلال استخدام نظم المعلومات، فلسلسلة القيمة هذه تقسم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات القيمة، وهي عبارة عن تلك الأنشطة الجلية وذات الملامح المميزة التي ينبغي أداؤها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول.¹

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة نجد منظمة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات، وفشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الآلية الشخصية، مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار واضطرارها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلتها التنظيمية.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 95.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.¹

يرى بورتر أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة. بعبارة أخرى، فإن الأسلوب الذي فيه نشاط واحد قد يؤثر على أداء النشاطات الأخرى، إن سلسلة القيمة في صناعة معينة تتطوي وتعمل تحت لواء نظام أكبر من النشاطات الأخرى، وهو ما يسمى بنظام القيمة، حيث يتضمن هذا النظام الشامل كل من سلسلة قيمة الموردين، وسلسلة قيمة المؤسسة، وسلسلة قيمة قنوات التوزيع، وسلسلة قيمة المشتري النهائي.²

ثانيا: قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات جودة عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط الإنتاج، إن تحقيق التمييز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسبا، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجات عالية من ولاء الزبائن.³

والتي تتناسب مع رغبات الزبائن الذين يفضلون التميز والجودة على حساب السعر، حيث تهدف إستراتيجية التميز إلى جعل المؤسسة تتفرد بأحد أو العديد من المميزات الكامنة في منتج أو في خصائصه المحيطة وهي عديدة لا يمكن حصرها مثل المظهر الخارجي، الشكل، التكنولوجيا المستخدمة، العلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع.⁴

1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 14.

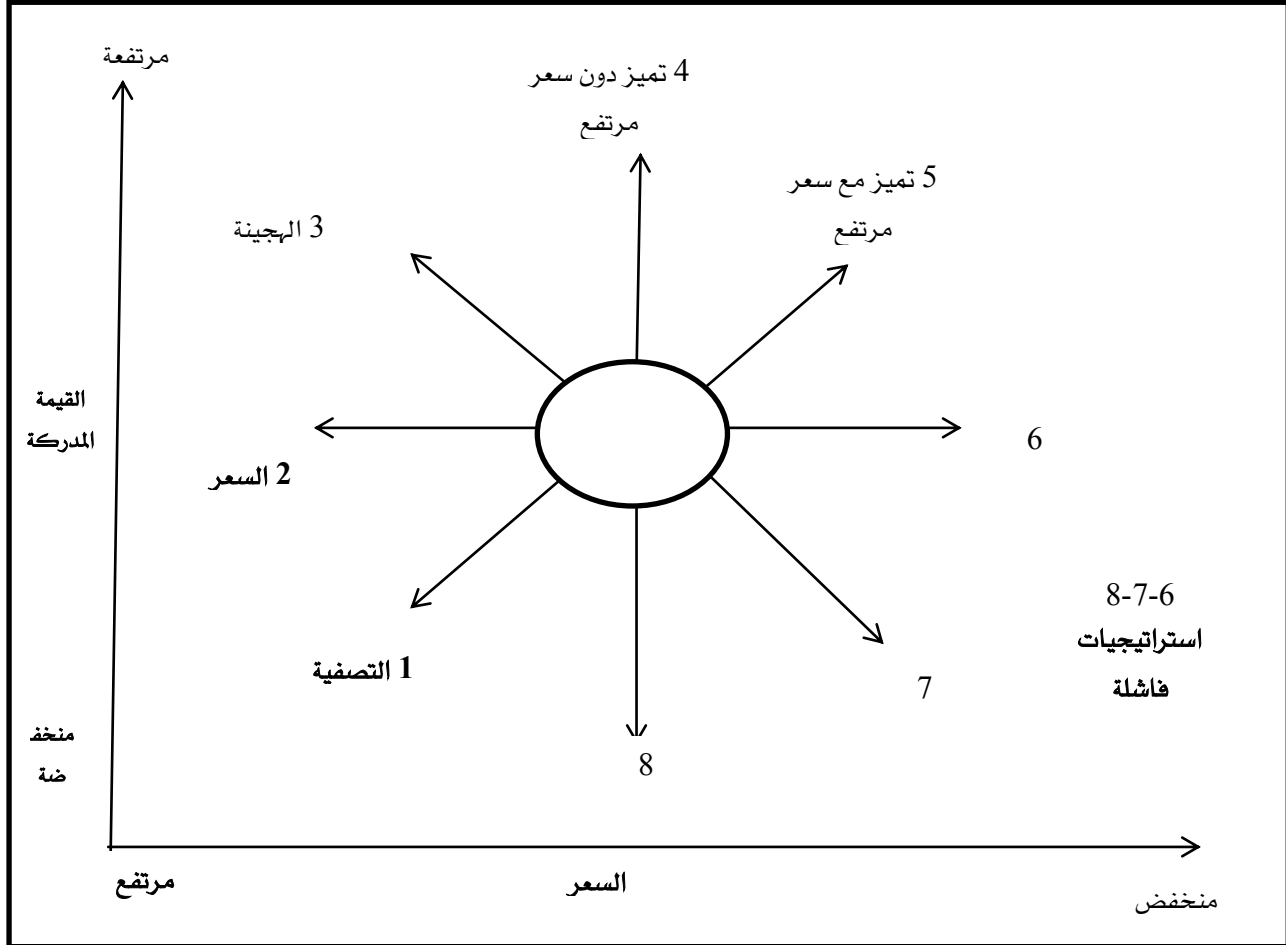
2 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 97.

3- نايلي إلهام، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2016، ص: 111.

4 - مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 266.

وهنا نحن أمام أربعة خيارات للتمييز من خلال الاتجاهات رقم: 01، 02، 03، 04 و05 المبينة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (02 - 03): الساعة الإستراتيجية.



المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 266.

يتضح من خلال الشكل أن، هناك خمسة اتجاهات يمكن للمؤسسة إتباعها لتحقيق أربعة حالات من التميز الاستراتيجي، إضافة إلى ثلاثة اتجاهات أخرى يؤدي إتباعها إلى فشل المؤسسة في تحقيق التميز الاستراتيجي، وهي الموضحة في ما يلي:¹

¹ - مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص - ص: 267 - 268. (بتصرف)

1. الحالة الأولى: وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الأول أو الثاني، أين تهدف إلى تخفيض القيمة المدركة للمنتج مع تخفيض أيضا السعر مقارنة بالمنافسين، وينتج عنها التقليل من جودة المنتج وانخفاض تكاليف الإنتاج، حيث يستهدف بالدرجة الأولى الزبائن الأكثر حساسية للسعر، بشرط أن يكون عددهم كبيرا لنجاح هذه الإستراتيجية.
 2. الحالة الثانية: وتشتمل على اتباع المؤسسة للاتجاه الثالث، وتعتبر عن الإستراتيجية الهجينة، وهي أن تقدم منتجات عالية في قيمتها المدركة وتخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، وتقتضي هذه الإستراتيجية أن تمتلك المنظمة القدرة على رفع قيمة منتجاتها بالتكيف مع متطلبات المحيط، وفي نفس الوقت التحكم في هيكل تكاليفها لتوجيه سياستها السعرية نحو الانخفاض.
 3. الحالة الثالثة: وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الرابع، حيث يكون التميز نحو الأعلى، أي رفع القيمة المدركة للمنتج مع المحافظة على نفس سعر المنافسين. أي تحسين جودة منتجاتها. وتسمح هذه الإستراتيجية بزيادة الحصة السوقية ومنه تخفيض التكاليف باستخدام منحى الخبرة.
 4. الحالة الرابعة: وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الخامس، وهي مثل الحالة السابقة لكن مع رفع السعر مقارنة بالمنافسين، لأن الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع باعتبار أن المنتج هو الأفضل.
- في حين أن اتباع المؤسسة للاتجاهات المتبقية (6، 7 و 8) يؤدي إلى الوقوع في خيارات إستراتيجية فاشلة، لأنها تعتمد على زيادة في السعر دون أن يقابلها تحسين في القيمة المدركة عند الزبائن.

ثالثاً: نظرة هيكل الصناعة.

إن نظرة هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة، قد انطلقت على يد الكاتب Porter وتقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.¹

يندرج الموضوع ضمن تحليل استراتيجية الأعمال، ويعتمد التحليل على تعريف المنتجات والأسواق والمهارات وما يضمنه السوق من منافسين في تلك الصناعة، ويضم أيضاً تحليل هيكل الصناعة ومعالمها وأطرها والعوامل الرئيسية لنجاحها وفشلها، ويهدف وفق المنظور الاستراتيجي إلى كشف عوامل الفشل والنجاح للصناعة، وتحليل أداء أدائها وكفاءتها وتحديد لمنافسين في السوق المالية.²

رابعاً: النظرة المستتدة للموارد.

إن جوهر النظرة المستتدة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة.³

¹ - محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 96.

² - سرمد كوكب الجميل، المدخل إلى الأسواق المالية، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 210.

³ - محي الدين القطب، مرجع السابق، ص: 108.

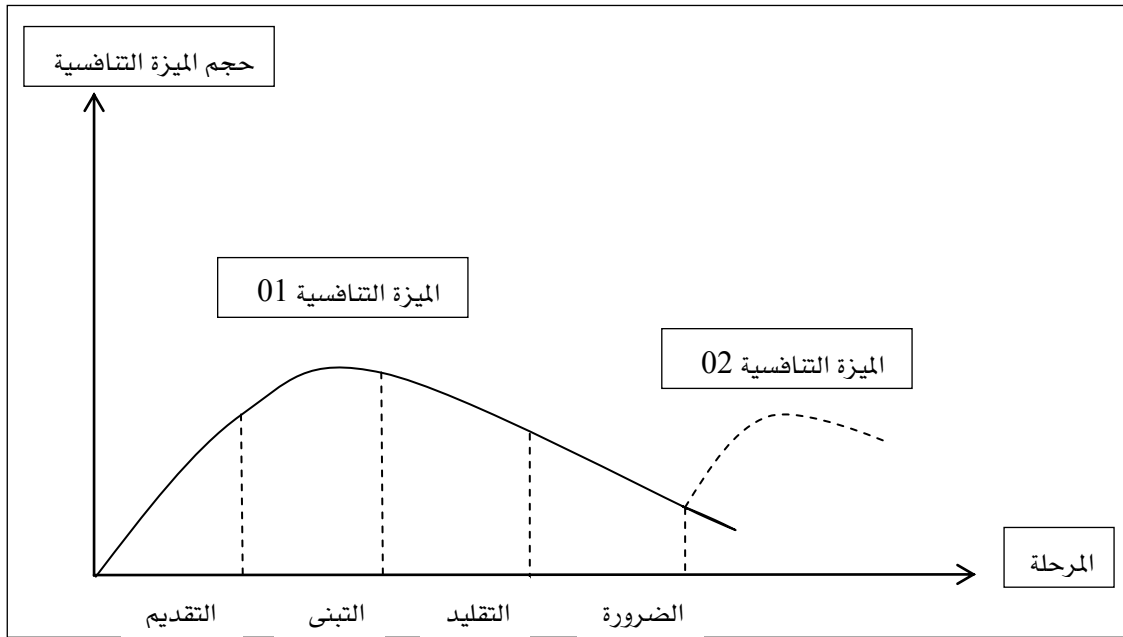
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من عنصرين أساسيين، هما؛ حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية.

يمكن تقدير حجم الميزة التنافسية من خلال دورة حياة الميزة التنافسية، وتمر هذه الأخيرة بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج عادي ولا يتميز بالخصوصية في دورة حياته. ويمكن تقديم دورة حياة الميزة التنافسية وحجمها المقدر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03- 03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

يتضح من خلال الشكل رقم (03- 03)، أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل رئيسية، يأتي تفصيلها فيما يلي¹:

¹ - نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، مرجع سابق، ص: 121.

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر.

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة يحدث انخفاض في الوفورات.

4. **مرحلة الضرورة:** أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية.

لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

أما عن حجم الميزة التنافسية، فهو المحدد في الشكل بالنطاق بين أعلى نقطة وأدنى نقطة منحني دورة الحياة.

ثانياً: نطاق التنافس.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:¹

1. **نطاق القطاع السوقي:** حيث يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع

الزيائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين

من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص - ص: 87- 88.

2. نطاق التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

3. النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4. نطاق النشاط: 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، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

البحث الثالث: أنواع، مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية.

بعد التطرق إلى مختلف محددات الميزة التنافسية، مفاهيمها ودورة حياتها، سيتم فيما يلي استعراض أنواع الميزة التنافسية مصادرها ومراحل بنائها.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية.

بحسب تصنيف Porter هناك ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية هي: تخفيض التكلفة، التميز والإبداع، ويأتي تفصيل هذه الأنواع فيما يلي:

أولاً: تخفيض التكلفة.

يوجد في كل قطاع أو صناعة على الأقل جزء من السوق يقوم فيه الزبائن بالشراء استناداً إلى عامل التكلفة المنخفضة أو السعر المنخفض، ومن أجل نجاح التنافس في هذه القوة السوقية، لا بد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو التكلفة المنخفضة بالرغم من أنه لا يوجد ضمان على أن هذا الإجراء سيؤدي بها إلى النجاح، ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن التكلفة المنخفضة عادة ما يكون كبير جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة. إن المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد حلول أخرى يكون فيها التنافس على أساس أبعاد أخرى غير التكلفة، طالما أنها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.¹

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:²

✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.

¹ - سعدون حمود جثيرالربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 562.

² - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2005، ص: 109.

✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

✓ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

✓ مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.

✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.

✓ مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل تكاليف هذه الأنشطة.

✓ مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بكون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.

✓ مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.

✓ مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإداري.

ويقدم Thompson و Stricklan مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها

إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، على النحو الموالي:¹

✓ أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.

¹ - محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 103.

- ✓ أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.
 - ✓ أن تكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك.
 - ✓ أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتري تكاليف إضافية.
 - ✓ أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديها قوة مساومة لخفض الأسعار.
- ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق للخروج لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال مصادرها.¹

ثانيا: التميز.

إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالا متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين لأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، ويمكن استخدامها بطريقتين: من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، واحتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.²

ومن أجل الحيابة على ميزة تميز المنتج، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد الموالية:³

¹ - العيهار فلة، مرجع سابق، ص: 110.

² - سعدون حمود جثيرالربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 563.

³ - سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2004، ص - ص: 65-66.

1. المقاييس التقديرية: تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة

المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل

السيطر في تفرد المؤسسة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- ✓ خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- ✓ الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- ✓ كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- ✓ محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- ✓ المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- ✓ جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- ✓ الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- ✓ المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

2. الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين

الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف

المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا

كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات، ويمكن تفسير هذه

الروابط فيما يلي:

✓ الروابط بين أنشطة المنظمة: من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين

الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

✓ الروابط مع الموردين: حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد يجب التنسيق مع

الموردين.

✓ الروابط مع قنوات التوزيع: هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المنظمة، سواء كان ذلك عن طريق التنسيق بين هذه القنوات أو عن طريق الاستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وقنوات التوزيع.

3. الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمنظمة بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط، فمثلاً نجد أن المؤسسة التي كانت السباق إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج.

4. التموضع: إن حسن اختيار موضع الأنشطة، يمكن المنظمة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5. التعلم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6. التكامل: إن درجة التكامل في منظمة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمنظمة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى.

على الرغم من قدرة المنظمات على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على إستراتيجية التميز التنافسية، إلا أنها قد تتعرض إلى الانتكاس عندما تواجه ظروفًا وتحديات معينة، حيث أن إستراتيجية التميز تفشل عندما لا يقيم المشتري العلامة التجارية المتفردة بشكل كافٍ ليشترها، كما أن التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين.¹

¹ - محي الدين سيد القطب، مرجع سابق، ص: 106.

ثالثاً: الإبداع.

تأتي أهمية ميزة الإبداع من خلال استكشاف الفرص الجديدة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المؤسسة إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية، إن الإبداع لا يأتي إلا من خلال العنصر البشري إذ أن الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي للغاية وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل وهو يحتاج إلى مدبر مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابداعات موضع التنفيذ.¹

المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تملكه منظمات الأعمال من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها. حيث تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام (فضلاً عن البيئة الخارجية التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية) يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالربط بين القدرات الداخلية وبين بيئتها الخارجية وهذا ما يدل على أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

أولاً: المصادر الداخلية.

هي المصادر المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها. ويؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها

¹ - سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سابق، ص: 563

بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. وإن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:¹

1. الموارد: وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.

2. الأنشطة والمهارات: وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

إذ أن المصادر المقدره دائماً من داخل المنظمة فتحدد كل مقدره مميزة يجب رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية المستدامة. فإذا كانت المنظمة ذات مقدره استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

كما يرى الباحثون في موضوع الإستراتيجية، ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاماً مع هذا المصدر فإن تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها.

ثانياً: المصادر الخارجية.

تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها مايكل بورتر، مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، حيث يوجد هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس، وهي:²

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص -ص: 165-166.

² - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة في شركة روائح و عطور الورد الوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2007، ص: 57.

1. **استراتيجية قيادة التكاليف:** تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة العمل على

تشبيد تسهيلات تساعد المؤسسات على الوصول إلى الحجم المطلوب، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصاريف غير المباشرة، علاوة على تدنية التكاليف في مجالات البحث التطوير والإعلان والخدمات.¹

2. **استراتيجية التمييز:** تعد استراتيجية التمييز نتيجة حتمية لعملية التطوير التي

تشمل المنتجات القائمة، ويعتبر تمييز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات ذات المعنى الواضح والتي تميز عروض المؤسسة المعنية من عروض المؤسسات المنافسة، وتضم مجموعة من الخصائص لا بد من توفرها لإنجاح عملية التمييز، والتي يطلق عليها أبعاد الجودة.²

3. **استراتيجية التركيز:** وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من

السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء.³

وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة

تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل

¹ - أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 30.

² - محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 60.

³ - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن 2015، ص: 41.

البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.¹

المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية.

كما سبقت الإشارة، تتيح الميزة التنافسية فرص إستراتيجية جديدة للمنظمة، خاصة إذا ما تم بناؤها على أسس متينة تتميز بالمرونة الكافية للتكيف مع المحيط الاقتصادي لذات المنظمة.

ويتم بناء الميزة التنافسية مع مراعاة جوانب أساسية منها:²

- ✓ رفض الواقع المختلف بأوضاعه وظروفه الداخلية والخارجية وأوجه القصور فيه، وما يحتويه من فجوات وعوازل تحول دون التقدم.
 - ✓ إيجاد واقع جديد أفضل وأرقى وأحسن، أكثر إشباعا وأفضل من حيث إمكانيات وقدرات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، ومن التردّي والتدهور إلى التقدم والنمو، عن طريق إيجاد القاعدة المشتركة التي تربط جميع الشركاء لتعميق الاعتمادية المتبادلة بينهم، وتتمية القيمة المضافة.
 - ✓ تطوير الواقع الجديد والتقدم به إلى قمم النجاح، الذي تتفوق به المنظمة على المنافسين، وتحويله إلى أثر حافز دافع للمنافسين نحو التقليد، وبناء كيان قائم على التأثير والانطباع والصورة الذهنية التي ولدتها صناعة الميزة التنافسية.
- في ذات السياق، يرى الباحث بورتير، أن بناء الميزة التنافسية يمر بثلاثة مراحل رئيسية،

هي:³

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 166.

² - محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص: 24.

³ - محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 100.

1. المرحلة الأولى: تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، وبازدياد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعب المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.
2. المرحلة الثانية: إقرار الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء كان من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تكسب خلالها الميزة نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو من خلال إستراتيجية اكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.
3. المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه.

المبحث الرابع: علاقة الميزة التنافسية بتسيير المهارات البشرية.

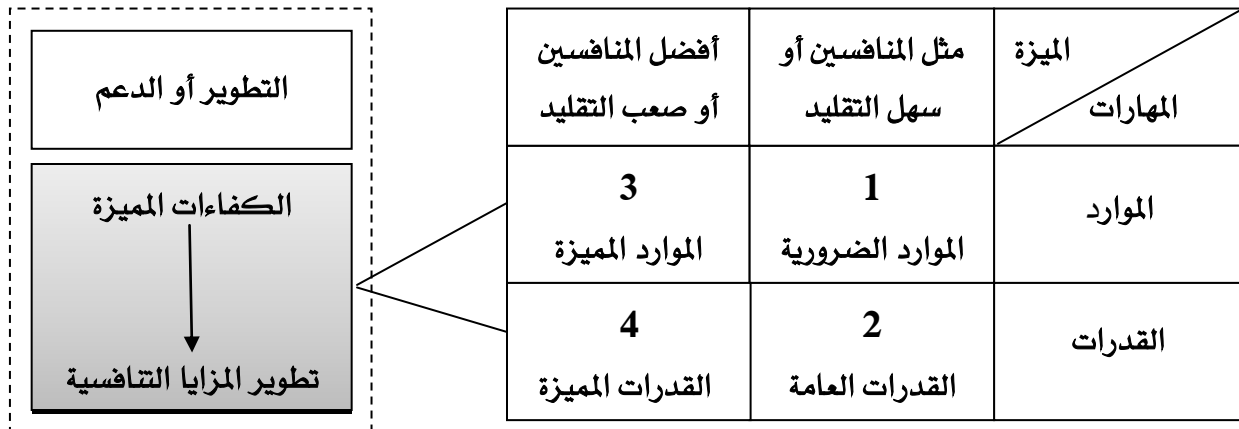
بعد التطرق إلى مختلف الجوانب العلمية والمعرفية للمهارات البشرية وتسييرها من جانب، والميزة التنافسية من جانب آخر، سيتم فيما يلي البحث في العلاقة بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وهذا من الجانب النظري المعرفي، من خلال البحث في العلاقة بين اكتساب المهارات والميزة التنافسية، العلاقة بين تسيير المهارات والميزة التنافسية والميزات التنافسية الناتجة عن المهارات البشرية.

المطلب الأول: العلاقة بين اكتساب المهارات والميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بل تختلف في المؤسسة الواحدة من فترة إلى أخرى، وما يمكن تأكيده في هذا السياق أن المؤسسات التي تمتلك مهارات بشرية يكون لها فرص أكبر و أوفر لتجديد وتحسين قدراتها التنافسية عن غيرها من المؤسسات الناشطة في السوق.

ولعل ما تم استعراضه فيما سبق من هذه الدراسة يدلي بوجود علاقة طردية بين اكتساب المؤسسة للمهارات البشرية ومستوى قدراتها التنافسية، فالمهارات البشرية من شأنها أن تدعم القدرات التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04- 03): العلاقة بين الموارد، القدرات والميزة التنافسية.



المصدر: ثامر البكري، أحمد الصقال، مرجع سابق، ص: 137.

يتضح من خلال الشكل أن، الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة من خلال اكتساب المهارات البشرية من شأنها أن تدعم الميزة التنافسية لذات المؤسسة. حيث يبين العمود الثاني من الجدول المدرج في الشكل أن، امتلاك المؤسسة فقط لمهارات بشرية عامة تحمل نفس القدرات التي تحملها المهارات البشرية الموجودة في المؤسسات المنافسة تكون تنافسياتها في مستوى تنافسية الغير، وكذلك تكون سهلة التقليد. أما بالانتقال إلى العمود الثالث نجد أن، امتلاك المؤسسة لمهارات بشرية مميزة تحمل قدرات لا تحملها المهارات البشرية الموجودة في المؤسسات المنافسة تكون لها ميزة تنافسية عن نظيراتها، وكذلك تكون هذه الميزة صعبة التقليد من طرف الغير. ويشير باقي الشكل أن، اكتساب المؤسسة لمهارات مميزة وصعبة التقليد مع تدعيمها وتطويرها يؤدي إلى تطوير المزايا التنافسية التي اكتسبتها وخلق فجوة متزايدة بينها وبين المؤسسات المنافسة.

وقد تم تحديد أربعة أنواع من القدرات بناء على علاقتها بالمزايا التنافسية، تتمثل في:¹

1. المهارات الثمينة:

المهارات الثمينة، هي تلك المهارات التي تخلق قيمة للشركة عن طريق استغلال الفرص أو تحييد التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. وتسمح تلك المهارات للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة لزبائن معينين واستغلال مدى معين من فرص السوق.

2. المهارات النادرة:

¹ - ثامر البكري، أحمد صقال، مرجع سابق، ص - ص: 138- 139.

المهارات النادرة، هي تلك المهارات التي يمتلكها عدد قليل من المؤسسات، فالموارد والقدرات الشائعة (غير النادرة) تمثل مصادرا للتكافؤ التنافسي. أما الميزة التنافسية تنتج فقط عندما تتطور المؤسسات وتستثمر المهارات التي تختلف عن تلك التي تشترك بها مع المنافسين. وعندئذ سوف تكون تلك المهارات نادرة.

3. المهارات المكلفة في التقليد:

المهارات المكلفة بالتقليد، هي تلك المهارات التي لا يمكن أن تطورها المؤسسات الأخرى بسهولة، فقد تكون القدرات مكلفة في التقليد أو تكون المؤسسة أحيانا قادرة على تطوير القدرات بسبب الظروف التاريخية المتميزة، فمثل تلك المؤسسات تلتقط المهارات والموارد المتميزة بالنسبة لها، عاكسة مسارها الخاص من خلال التاريخ.

4. المهارات غير الثابتة:

المهارات غير الثابتة، هي تلك القدرات التي لها مرادفات إستراتيجية. إن هذا المتطلب النهائي للقدرة لكي تكون مصدرا للميزة التنافسية ينبغي أن تكون هناك موارد قيمة مرادفة استراتيجيا تكون إما غير نادرة أو يمكن تقليدها أي بمعنى آخر هناك مجموعتان أو أكثر من موارد المؤسسة، مرادفة لبعضها استراتيجيا، أي عندما يمكن استثمار كل منها بشكل منفصل لتنفيذ الاستراتيجيات نفسها. وعموما تزداد القيمة الإستراتيجية للقدرات كلما كان استبدالها أكثر صعوبة، وكلما كانت القدرات غير مرئية بدرجة أكبر، كان من الأصعب للمؤسسات أن تجد بدائل وكان تحدي المنافسين الذين يحاولون تقليد الإستراتيجية المولدة للقيمة أصعب.

خلاصة ما سبق، أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد يمكن من خلال السيطرة على السوق وتحقيق الأهداف المخططة، وعليها أن تسعى بالدرجة الأولى إلى اكتساب أنواع مختلفة ومتخصصة من المهارات البشرية التي تشكل بدورها الأداة أو الوسيلة المثلى لتحقيق مراد المؤسسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين تسيير المهارات والميزة التنافسية.

إن اكتساب المؤسسة لمهارات بشرية لا يمكن أن يكون سببا كافيا لتحقيق ذات المؤسسة ميزة تنافسية في مستوى طموحاتها، بل يتطلب الأمر كذلك قيامها بتسيير هذه المهارات بشكل يضمن تنفيذ هذه المهارات للمهام المسندة إليها بكفاءة وفعالية. وسيتم في ما يلي البحث في علاقة تسيير المهارات بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال استعراض علاقة كل خطوة أو مرحلة من مراحل تسيير المهارات بتحقيق الميزة التنافسية.

أولا: الاستقطاب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

تمثل الكفاءة الإدارية في المؤسسات منبعا ومورداً لتطوير الممارسة المهنية، بما تزود به الموارد البشرية الأكاديمية من مفاهيم وأساليب مهنية حديثة وتخصصية تساعدهم وتنمي لديهم العمق المعرفي المهني وبالتالي تساهم في الانتاجية وتحقيق الهدف المنشود. وهي عمليات مستمرة، وتراكم معرفي، تدور في فلك الديمومة إذا ما وجدت التجديد والاستمرارية الابداعية والبيئة الصحية السليمة، لتكون رافداً قوياً يساهم في نجاح المنظمة، وتمكنها من الاعتماد على الكفاءات الأكاديمية المدربة، وذات الالتزام الأخلاقي، في ظل مناخ عمل صحي يدفع للإنجاز والإبداع والانتماء بما يحقق للمنظمة المكاسب التي تضمنتها استراتيجيتها كخطوات متتالية، ومنها مسألة الاستقطاب ضمن عملياتها التفاعلية والحيوية.

ويمثل الاستقطاب إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المؤسسة من البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة ما بين المتقدمين، ولا تقتصر ملاءمة الاشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى.¹

¹ -<https://www.arado.org/PublicationDetails.aspx?PubID=700>, le 24/04/2018, 10:23.

ثانياً: التوظيف ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية خصوصاً ميزة الابتكار تأتي بالنظر إلى ما هو غير متوقع، والسير بخطوات تتجاوز الخبرة وهذا لا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة، بهدف الحصول على نتائج أفضل. وهو ما يحتاجه مدير مبتكر يمتلك جراءة اتخاذ القرار بوضع ابتكارات موضوع التنفيذ، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إيجاد طرق جديدة في الإنتاج والتوزيع.¹

ثالثاً: التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية، يتطلب منها في أول الأمر امتلاك مهارات بشرية، هذه الأخيرة التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة ثم تجسيدها على أرض الواقع بكل دقة وموضوعية غير أن تحقيق ذلك يتطلب تأهيل المهارات البشرية بالشكل الذي يجعلها تواكب التغيرات والتحديات السائدة في مجال عملها، وهو الأمر الذي يتم من خلال التدريب.²

رابعاً: تقييم الأداء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

¹ - حسن فلاح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص: 41.

² - جبار بوكشير، الوافي حمزة، تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة أم البواقي، جوان 2017، ص: 606.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذاً وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.¹

المطلب الثالث: الميزات التنافسية الناتجة عن المهارات البشرية.

بعد أن تم التوصل فيما سبق من هذا البحث، بأن اكتساب المهارات البشرية وحسن تسييرها يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيقها لمزايا تنافسية نادرة ومتعددة، سيتم في ما يلي استعراض أهم المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها جرّاء اكتساب مهارات بشرية.

ومن أهم هذه المزايا ما يلي:²

أولاً: الميزات المرتبطة بالتكاليف.

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف. تمثل المهارات البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr11879.html#ixzz19gxfbJr>.

² - مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص - ص: 216- 217.

المستخدمين بنسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات.

وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توطين مصانعها في البحث عن عمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للمهارات البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية، وهي من الميزات التنافسية الإستراتيجية.

ثانيا: الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة.

لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية أو المهارة التي أنتجته. وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الحرفية أساسا بمهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

وتتجه المؤسسة إلى استغلال هذه الحرفية والمهارة لتوسيع وتنويع نشاطاتها أفقيا وعموديا، حيث يتم نشرها وتوسيعها على كل مراحل العملية الانتاجية والتجارية بالانسجام مع إستراتيجية المؤسسة.

ونفس الشيء بالنسبة إلى التوسع العمودي حيث يتم نقل هذه الحرفية إلى ميادين نشاط أخرى، تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة والحرفية.

ثالثاً: ميزات تقديم الخدمات الوظيفية.

يعرف القطاع الصناعي تطوراً ونموً واسعاً للنشاطات الخدمائية على مستوى كل مراحل ومجال النشاطات. وتساهم المهارات البشرية في ذلك من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالٍ في الأداء والتنفيذ مما يجعل بعض المؤسسات تتفوق على منافسيها، لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها موظفون وإطارات متمرسون ومهرة وذو كفاءة عالية، ففي مجال البحث والتطوير مثلاً تحتاج إلى مهارات بشرية ذات قدرة إبداعية هائلة ومعارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار والنماذج الجديدة التي تتناسب مع متطلبات السوق، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف المصالح. ونفس الشيء بالنسبة للوظائف الأخرى مثل التوظيف، البيع، خدمات ما بعد البيع.

ولعله، يمكن تقديم تصنيف آخر للميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها نظير اكتسابها لمهارات بشرية متخصصة، ويعتمد ذلك أساساً على الهيكل الوظيفي للمؤسسة.

حيث يمكن للمهارات البشرية المتخصصة في التسويق من تحقيق ميزات تنافسية من خلال التميز التسويقي، والمهارات البشرية المتخصصة في الإنتاج من خلال تحقيق التميز في منتجات المؤسسة، وهكذا.

لتصب في الأخير جميع المهارات المتخصصة في الهدف الرئيسي للمؤسسة الذي يصب بدوره في تحقيق أقصى إشباع ممكن لزيائن المؤسسة، ومنه ضمان استمرارية تعاملهم معها ووفائهم الدائم لمنتجاتها.

خلاصة

تم التوصل من خلال هذا الفصل الذي خُصّ لدراسة الميزة التنافسية وعلاقتها بالمهارات البشرية من الجانب النظري المعرفي إلى أن، الميزة التنافسية تمثل في تلك القدرات والخصائص التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها لضمان حصتها السوقية ومنه البقاء والاستمرارية في النشاط، كما أن لهذه الميزة مجموعة من المحددات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز في ميدان النشاط.

إضافة إلى ذلك تم التوصل إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى مرهوناً بصيانتها وتجديدها، فهي تعتبر أمراً مؤقتاً، بمعنى أن ممن يمتلك ميزة تنافسية في فترة ما لا يعني أنه يبقى مميّزاً عن منافسيه في السوق أبد الدهر، فللميزة التنافسية دورة حياة يجب على المؤسسة اكتساب ميزة جديدة قبل أن تنتهي حياة الميزة التي قبلها.

وفيما يتعلق بعلاقة الميزة التنافسية بالمهارات البشرية، تم التوصل إلى أنه من الجانب النظري المعرفي هناك علاقة طردية جد موثوقة بين استخدام المهارات البشرية وتسييرها كمتغير مستقل واكتساب الميزة التنافسية من طرف المؤسسة كمتغير تابع من جهة ثانية، بالرغم من تعدد المواضع التي يمكن أن يؤثر منها المستقل عن التابع.

ويبقى اختبار هذه العلاقة في المحيط الاقتصادي الجزائري، من خلال دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال يمثل مضمون الفصل القادم من هذه الدراسة.

الفصل الرابع:

دراسة مقارنة بين متعلمي الهاتف النقال
بالجزائر

تمهيد:

بعد أن تم خلال الجانب النظري لهذه الدراسة، الوقوف على المهارات البشرية من حيث المفاهيم والمصطلحات، إضافة إلى مختلف آليات تسييرها من جهة، وتنافسية المؤسسات الاقتصادية ومختلف متطلبات تحقيق المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى.

وبعد أن تم خلال ذات الجانب، البحث عن الأطر النظرية المعرفية التي تحدد العلاقة بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل، وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع.

سيعمل هذا الفصل على البحث عن العلاقة بين المتغيرين في عينة الدراسة، التي تتمثل في متعاملي الهاتف النقال بالجزائر.

ويعتبر قطاع الهاتف النقال من أهم القطاعات الحيوية بالجزائر، وهو يتكون من ثلاثة مؤسسات تتنافس في سوق تتميز بمرونة عالية، ومستهدفة من شركات عالمية.

كما تعمل هذه المؤسسات الثلاث في بيئة تنافسية نشطة وديناميكية، وتعمل على تنظيمها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من أجل تهيئة مناخ تنافسي شريف ونزيه.

ومنه سيتم خلال هذا الفصل دراسة علاقة تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل بتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في عينة الدراسة، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر؛

المبحث الثاني: نموذج وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحديد مسار الدراسة الميدانية وتحليل الخصائص الديموغرافية؛

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر.

بناءً على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من هذه الدراسة في ما يتعلق بالتنافسية، سيتم خلال هذا المبحث محاولة الوقوف على واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال في الجزائر من خلال المقارنة بين مختلف المتعاملين فيه، وهذا بعد التعريف بهم، واستعراض تطور التنافسية في ذات السوق.

المطلب الأول: التعريف بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

يتشكل قطاع الهاتف النقال في الجزائر من ثلاثة متعاملين، منها مؤسسة تابعة للقطاع العام، مؤسسة أخرى تابعة للقطاع الخاص، ومؤسسة مختلطة بين القطاعين العام والخاص.

تتمثل المؤسسة التابعة للقطاع العام في المتعامل موبيليس التي تعود أصولها لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المؤسسة التابعة للقطاع الخاص فتتمثل في المتعامل أوريدو "نجمة سابقا" التي تعود أصولها للمؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية، وعن الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام نجد المتعامل جيزي التي ترجع أصولها إلى شركة اوراسكوم للاتصالات الجزائر بشراكة مصرية جزائرية، والتي تحولت بعدها إلى شركة أوبتيموم للاتصالات الجزائر بشراكة روسية جزائرية، وفي ما يلي نبذة عن المتعاملين الثلاثة.

أولاً: اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" "ATM" Algérie Télécom Mobile "Mobilis"¹

مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع اتصالات الجزائر، المؤسسة العمومية التي تم إنشاؤها كمتعامل عمومي في مجال الهاتف النقال، في إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 03-2000، لتصبح شركة عمومية ذات أسهم SPA بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والمواصلات، وبغرض تكييف هذه المؤسسة مع انفتاح السوق وتحديات المنافسة فقد تفرع عنها ثلاثة فروع كان بينها مؤسسة ATM موبيليس في مجال الهاتف النقال.

¹-<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>.le 28/03/2017, 14:48.

أما عن التأسيس الرسمي لمؤسسة موبيليس كان في أوت 2003، غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004. برأس مال قدره 100 مليون دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج لكل سهم، وبـ 150 ألف مشترك ورثتهم عن الشركة الأم اتصالات الجزائر.

وتعود الأصول الأولى لموبيليس واتصالات الجزائر إلى مؤسسة البريد والمواصلات، ومع اتساع الرقعة التنافسية والتطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال تم تقسيمها إلى فرعين، هما:

- ✓ بريد الجزائر: المسؤولة على كل العمليات المتعلقة بالبريد، بالإضافة إلى مهام أخرى.
- ✓ اتصالات الجزائر: أسندت إليها مسؤولية قطاع الاتصالات في الجزائر سواء كانت الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث تضم هذه الأخيرة أربعة فروع وهي:

- اتصالات الجزائر للإنترنت Algérie Télécom Internet

- اتصالات الجزائر الفضائية Algérie Télécom Spatiales

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت Algérie Télécom Fixe

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس Algérie Télécom Mobile Mobilis

وعند انطلاقتها المتأخر سنة 2003 تمكنت موبيليس من إبرام عقود شراكة مع عدة شركات رائدة من أهمها:

✓ إريكسون السويدية Ericsson.

✓ هواوي Huawei.

✓ ذات ZTE.

ثانيا: أوبتيميوم لاتصالات الجزائر "جيزي" "OTA" Optimum Télécom Algérie "DJEZZY"¹

شركة جديدة نسبيا نشأت محل أوراسكوم للاتصالات وامتلكت كل معداتها، شبكاتها ومنشآتها، تمتلك الحكومة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 51% مقابل 45.6% لفائدة الشركة الروسية فيمبلوكوم (غلوبال تيليكوم هولدينغ)، أما عن نسبة 3.4% المتبقية فيملكها رجل الأعمال "يسعد ربراب" والمحددة قيمتها بـ 178 مليون دولار.

ويرجع أصلها في السوق الجزائري للهاتف النقال إلى أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA التي فازت بأول رخصة للهاتف النقال شبكة GSM في 2001/07/11، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال كشركة Orange Télécom الفرنسية بمبلغ 422 مليون دولار، وشركة Portuga Télécom البرتغالية، وشركة Téléphonique الاسبانية، حيث تقدمت شركة أوراسكوم تللكوم بعرض قيمته 737 مليون دولار خلال مناقصة دولية أعلنت عنها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي ومولها البنك الفرنسي (PNB, Paris Bas).

وكان الاسم التجاري لفرع أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA هو DJEZZY جيزي، حيث أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07، وفي شهر فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها وأصبحت الشركة المفضلة لدى الجزائريين بحكم امتلاكها أكبر حصة سوقية، حيث تقدم هذه الأخيرة مجموعة من الخدمات المتعلقة بالهواتف النقالة على شكل اشتراكات شهرية أو عرض مسبق، والخدمات التي تتعلق بنقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية لمختلف المؤسسات بداية من تاريخ: 2004/02/28. وتدعى بـ: VSAT.

¹ - <http://www.djezzy.dz/djezzy/a-propos-de-djezzy>. Le 09/03/2017, 20:23.

عرف نشاطها عدة تطورات حيث استطاعت أن تغطي جميع ولايات الوطن في أوت 2003، كما بلغت مجال تغطية بنسبة 93% من مجموع انتشار السكان، ووصلت إلى 15087393 مشترك جزائري سنة 2010.

غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية في 2009، ما أدى إلى تبعات خطيرة كالهبوط الشديد في قيمة أسهم أوراسكوم للاتصالات ببورصة القاهرة، ففي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار من الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و2009 هذا ما رفضته المؤسسة وتلكأت فيه، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل جدية بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، فمنعت الجزائر أوراسكوم تللكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب ضخمة عليها بلغت 950 مليون دولار استنادا إلى إعادة تقييم وغرامات ضريبية من سنة 2004 حتى 2009. كما تم رفض تعليمات من قبل بنك الجزائر تم فيه تقييد جميع البنوك الجزائرية من القيام بأي معاملات مصرفية دولية نيابة عن "جيزي"، ثم احباط عملية بيع أوراسكوم تللكوم القابضة لمجموعة MTN لجنوب افريقيا بقيمة 7.8 مليار دولار وفرض غرامة بقيمة 1.3 مليار دولار نتيجة خرق قوانين التبادل الأجنبي الجزائرية.

وكننتيجة لذلك لم يعد باستطاعة أوراسكوم لاتصالات الجزائر الصمود أكثر من هذا بعد أن زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائنة، ما أدى بها إلى إبرام صفقة اندماج مع شركة فيمبلوكوم الروسية حملت ضمن طياتها شراء فيمبلوكوم الروسية لأوراسكوم لاتصالات الجزائر من رجل الأعمال نجيب ساوريس عام 2010 في إطار صفقة تزيد قيمتها على 6 ميار دولار.

شرعت بعد ذلك الجزائر في مفاوضات بموجب حق الشفعة عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار من شراء حصة تقدر بـ 51% بقيمة مالية بلغت 2.6 مليار دولار حيث أصبح الصندوق الوطني للاستثمار شريكا لغلوبال تللكوم هولدينغ أما فيما يخص التسيير تحتفظ شركة فيمبلوكوم

بموجب هذا الميثاق بالتسيير العملياتي لـ "OTA" ويمنح للصندوق الوطني للاستثمار حق النقض بخصوص القرارات الإستراتيجية الكبرى.

ثالثا: الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو" "WTA" Wataniya Télécom Algérie¹

شركة كويتية الأصل تأسست عام 1997 وتحصلت على الرخصة الثانية لاستغلال وتزويد الكويت بشبكة GSM سنة 1999، توفر خدمات الهاتف النقال والثابت والأترنت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بالصفة التي تلبى احتياجاتها و احتياجات الخواص، وكذا المؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط وشمال افريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. حققت الشركة سنة 2012 مداخيل بلغت 9.3 مليار دولار مع قاعدة عملاء تتجاوز 92.9 مليون زبون إلى غاية ديسمبر 2012.

تمكنت الشركة الوطنية للاتصالات من الحصول على ثالث رخصة للهاتف النقال في الجزائر بتاريخ 2003/12/02، بمبلغ قدره 421 مليون دولار وتشكلت بمساهمة مشتركة ما بين الوطنية للاتصالات الكويت بنسبة 34% وبنك الخليج بنسبة 66% بقيمة إجمالية قدرها 210.5 مليون دولار.

بدأت نشاطها الفعلي في الجزائر تحت الاسم التجاري "نجمة" بتاريخ 2004/07/24، حيث تعتبر نجمة أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال بالجزائر Multimédia. التي أصبحت أوريدو Ooredoo في 2013/11/21، وقد تم تسويقها للجزائريين سواء كانوا خواصاً أو مؤسسات لتوفر لهم مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

في سبتمبر 2016 تم تعيين السيد هندريك كاستيل مديرا عاما لأوريدو الجزائر، وهو من جنسية هولندية يملك أكثر من 25 سنة خبرة في مجال الاتصالات وقد مارس مسؤوليات عليا في عدة شركات في أوروبا، متحصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من المعهد الدولي للتسيير "لوزان بسويسرا".

¹ - <http://www.ooredoo.com>; le 01/02/2017, 10:35.

تتمتع الآن شركة أوريدو بشبكة تقنية فعالة، تغطي 99% من الشعب الجزائري وشبكة واسعة من المحلات الموزعة على كافة التراب الوطني منها 107 فضاء أوريدو، 3 محلات VIP، 74 محل و345 فضاء خدمات أوريدو.

المطلب الثاني: تطور المنافسة داخل سوق الهاتف النقال بالجزائر.

يمكن اعتبار سوق الهاتف النقال بالجزائر، سوقا لاحتكار القلة جهة البيع، حيث أنه مقابل أكثر من 40 مليون مشترك جهة الشراء، يوجد ثلاثة متعاملين جهة البيع، هم: موبيليس، أوريدو وجيزي.

ثلاثة متعاملين للهاتف النقال يقودون اليوم ثورة اتصالات بالجزائر، حيث تعتبر مؤسسات مواطنة في أهدافها تساهم بشكل جدي وملموس في تقريب المسافات، توفير الوقت وعصرنة التسيير، لكن بين هذا الثلاثي اشتعلت حرب المنافسة والإغراء والمسارعة لكسب المتعامل رقم واحد لدى الجزائريين، مما استلزم مرافقتهم من طرف سلطة ضبط تحدد المجالات وشروط النشاط.

وعلى العموم مر السوق الجزائري للهاتف النقال عبر ثلاث مراحل من المنافسة وهي: مرحلة الاحتكار المطلق، مرحلة احتكار القلة أو الاحتكار الشائبي ومرحلة منافسة القلة والتي نبينها فيما يلي:

أولا: مرحلة الاحتكار المطلق (1994 إلى 2002/02/15).

سيطر المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات على خدمات الهاتف النقال، حيث كان هذا القطاع المعروف بالاحتكار المطلق وكان معظم نشاطه ينحصر في تلبية احتياجات وتقديم خدمات تتمثل في الدفع المؤجل لخطوط الهاتف النقال لفئة معينة من المجتمع منحصرة في أصحاب الدخل المرتفع، حيث قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، وارتفع هذا العدد ليصل إلى 18000 مشترك سنة 1999. وبعد الإصلاحات الهيكلية والقفزة النوعية للقطاع بالجزائر وبموجب القانون 03-2000 وتحديدًا في 2001/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال بالجزائر دخول أول متعامل أجنبي متمثل في

أوراسكوم لاتصالات الجزائر OTA بحصوله على رخصة شبكة GSM معلنا نهاية الاحتكار المطلق لقطاع الهاتف النقال.

ثانيا: مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 حتى 2004/08/25).

حيث كانت مؤسسة جيزي هي السبابة لاستغلال شبكة GSM الفعلي بداية من 2002/02/15، وميزت هذه المرحلة تواجد كل من OTA و ATM في هذه المرحلة واستحداث مؤسسة جيزي لعرض الدفع المؤجل واستطاعت في هذه المرحلة أن تفتك المركز الريادي في سوق الهاتف النقال باستحواذها على 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها السوق. وفي تاريخ 2003/08/03 برز الاسم التجاري موبيليس كفرع من المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، من أجل منافسة جيزي وظهور بوادر دخول متنافس جديد للسوق وهي مؤسسة نجمة والتي منحت لها الرخصة في 2003/12/20.

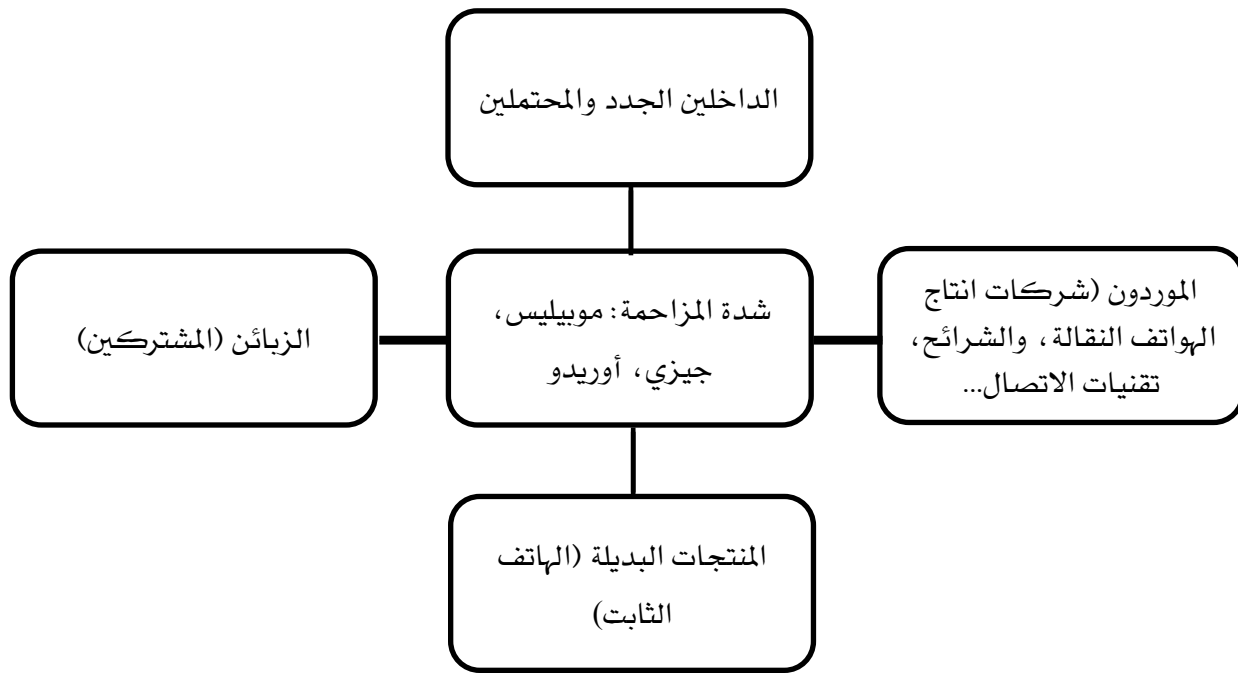
ثالثا: مرحلة احتكار القلة (ابتداء من 2004/08/25 إلى اليوم).

ظهر في هذه المرحلة المتعامل الثالث للهاتف النقال والمتمثل في الشركة الكويتية الأصل تحت تسمية الوطنية للاتصالات، من خلال التقدم بعرض للمناقصة التي أجرتها الدولة الجزائرية بتاريخ 2003/09/29، حيث تم تعيين الوطنية للاتصالات كمستفيد مؤقت من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية طبقا لقانون المنافسة ورخص لها باستغلال شبكة GSM مفتوحة للجمهور الجزائري حسب المرسوم التنفيذي رقم 04-09 المؤرخ في 2004/01/11، والمتضمن الموافقة على منح رخصة إقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية GSM. واستغلت الوطنية للاتصالات شبكتها لأول مرة في تاريخ 2004/08/25 تحت الاسم التجاري نجمة والتي أعلنت منذ هذا التاريخ مرحلة منافسة القلة على أساس نسبة التغطية وتحسين المنتج وجودته، وكانت مؤسسة نجمة السبابة بإدخال خدمة المتعددة الوسائط.

المطلب الثالث: تحليل التنافسية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر حسب نموذج بورتر.

بناءً على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من هذه الدراسة، ستتم محاولة تحليل التنافسية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر من خلال الوقوف على مختلف القوى التنافسية المتحكمة بالقطاع بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى التنافسية، والشكل البياني التالي يوضح مختلف القوى التنافسية المتحكمة في سوق الهاتف النقال بالجزائر:

الشكل رقم (01- 04): نموذج بورتر للقوى التنافسية لقطاع الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الفصل الثالث.

يمكن تفصيل القوى التنافسية الواردة في الشكل (01- 04)، في ما يلي:

أولاً: الداخليين الجدد والمحتملين.

صرحت وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن اعتماد متعامل رابع للهاتف النقال بالجزائر أمر غير مفيد من الناحية التقنية وليس في فائدة المستهلك إطلاقاً، حيث أكدت أن مضاعفة عدد المتعاملين في الهاتف النقال ليس مفيداً إطلاقاً. وتضم السوق الجزائرية للهاتف النقال حالياً ثلاث

متعاملين وهم: جيزي، موبيليس وأوريدو، علما أن متعاملين أجنب على غرار الفرنسي أورونج والبريطاني فودافون قد أعريا عن أملهما في ولوج السوق الجزائرية.

وتطرقت الوزارة إلى التجربة الخاصة بهذا المجال ببلدان أخرى عملت على تقليص عدد المتعاملين فيها ليس فقط لأسباب تجارية، بل لأسباب تقنية مضيضة إلى أن الجانب التقني معقد للغاية.¹

ثانيا: ضغط المنتجات البديلة (الهاتف الثابت).

وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة حيث في سوق الهاتف النقال بالجزائر نجد أن الهاتف الثابت باعتباره يقدم نفس الخدمة، التي تتمثل في إجراء اتصالات هاتفية أو الاشتراك بخدمات الأنترنت. حيث قدر حجم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر بـ 548 مليار دينار سنة 2016 وبارتفاع قدره 3% عن سنة 2015. وبلغ عدد المشتركين في نهاية سنة 2016 في شبكة الهاتف الثابت بـ 3.405 مليون مشترك بزيادة قدرها 4.20% مقارنة بسنة 2015، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01 - 04): الطلب على الهاتف الثابت من 2014 إلى 2016.

السنة	2014	2015	2016
خطوط ثابتة	3098787	3267592	3404709
خطوط ثابتة ساكنة	2669241	2832238	2967737
العدد الإجمالي	6665614	6800614	6838104
نسبة الاختراق	43.40%	41.65%	40.04%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة الضبط لسنة 2016.

وللتوضيح أكثر يمكن التطرق إلى الجدول الموالي الذي يمثل تطور الطلب على خدمات الهاتف الثابت والهاتف النقال في الجزائر من سنة 2001 حتى 2016.

¹ - منتدى رؤساء المؤسسات، معرض الصحافة الوطنية، 2015/11/13، ص: 22.

الجدول رقم (02- 04) تطور الطلب على خدمات الهاتف النقال والثابت (2001- 2016).

السنة	مستخدمي الهاتف الثابت (مليون)	مستخدمي الهاتف النقال (مليون)
2001	1.88	0.10
2002	1.95	0.45
2003	2.08	1.45
2004	2.49	4.88
2005	2.57	13.66
2006	2.84	21.00
2007	3.07	27.56
2008	3.07	27.03
2009	2.57	32.73
2010	2.93	32.78
2011	3.095	35.6
2012	3.23	37.53
2013	3.4	39.52
2014	3.099	43.30
2015	3.267	43.40
2016	3.404	47.041

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة الضبط من 2001 حتى 2016.

يتضح من الجدول السابق تطور المستخدمين في شبكة الهاتف النقال بتعامليه الثلاثة من 0.10 مليون مشترك سنة 2001 إلى نسبة 47.041 مليون مشترك سنة 2016 مقارنة بالطلب على الهاتف الثابت والتي تعتبر في تزايد من 1.88 مليون مشترك سنة 2001 إلى 3.404 مليون مشترك سنة 2016، لكنها تبقى بنسب ضئيلة وهذا راجع إلى أن ليس بمقدور كل فرد أو مواطن جزائري استغلال خط للهاتف الثابت.

أما في ما يخص كثافة خطوط الاتصال الخاصة بأنترنت النقال فقد انتقلت من 64.28 % عام 2016 إلى 74.91% في مارس 2017 أي بتطور يقدر ب 14.20% وهذا راجع إلى ارتفاع عدد المستخدمين في أنترنت الجيل الرابع.

وفي ما يخص النطاق الترددي العالمي أكد ذات المصدر أن اتصالات الجزائر "بصدد الرفع من سعة هذا النطاق من أجل تلبية أفضل لحاجيات المستخدمين الوطنيين" مشيرا إلى أنه تم استغلال سعة 910 جيجا بايت/ الثانية في مارس 2017 لصالح زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر مقابل 630.15 جيجا بايت في الثانية عام 2016.¹

مع هذه النسب يبقى الهاتف الثابت كمنتج بديل له قوة تنافسية تؤثر على الطلب لمتعاملي الهاتف النقال.

كما يمكن أن نجد مجموعة من المنتجات البديلة وهي برامج الاتصال بالإنترنت مثل: مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك، السكايب، الفيبير والانستغرام وغيرها. قد تكون قوة تنافسية بديلة.

ثالثا: الموردون.

يكن تأثير الموردين عموما من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلعة أو الخدمات التي تم شراؤها ويمكن تصنيف الموردين لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر في المؤسسات التي تنتج الهواتف النقالة لأنه لا يمكن استخدام شريحة الهاتف النقال دون اللجوء إلى الهاتف النقال أو استخدام تقنية الجيل الثالث أو الرابع بدون اللجوء إلى هواتف مزودة بهذه التقنيات. أو المؤسسات الصناعات الالكترونية المتعاقدة معها من أجل تصنيع الشرائح أو مفاتيح الإنترنت أو صناعة الهوائيات اللاسلكية والمؤسسات الخاصة بالتقنيات اللازمة للاتصال اللاسلكي.

رابعا: الزبائن.

يؤثر الزبائن (المشركين) على متعاملي الهاتف النقال من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن جودة أفضل أو خدمات أكثر مقارنة بالمنافسين. وقد عمل متعاملو الهاتف النقال بالجزائر على فتح خطوط لاستقبال مكالمات الزبائن 24/سا و 24/7 أيام أو تقديم شكواهم من

¹ -<http://ar.aps.dz/sante-science-technologie/>, Le : 21/02/2018

خلال مواقع الأنترنت الخاصة بالمتعاملين أو عن طريق جمعيات حماية المستهلك أو عن طريق سلطة ضبط البريد والمواصلات.

كما يمكن إضافة قوى خامسة وفقا لما تم التوصل إليه في الفصل الثالث من هذه الدراسة، والتي تتمثل في سلطة الضبط.

وقد تم إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وتم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 2000 -03 المؤرخ في الخامس أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

وتتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وهي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، في ما يلي:¹

✓ السهر على احترام الأطر والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ السهر على وجود منافسة فعالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو استعادة المنافسة على مستوى أسواقها.

✓ السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم.

✓ السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية

✓ تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.

✓ تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص.

¹-<https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref/>, Le : 21/02/2018

المبحث الثاني: نموذج وإجراءات الدراسة الميدانية.

بعد أن تمت دراسة واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، من خلال التعريف بالمتعاملين الثلاثة للهاتف النقال بالجزائر؛ موبيليس، جيزي أوريدو، والتعرف على تطور مراحل المنافسة داخل سوق الهاتف النقال بالجزائر، والتطرق إلى أهم القوى التنافسية من خلال تحليل التنافسية في ذات القطاع حسب نموذج بورتر للقوى التنافسية، سيتم خلال هذا المبحث إعداد نموذج الدراسة وتحديد المراحل الهامة في الدراسة والقيام بالإجراءات اللازمة لها، وهذا ما سنراه في المطالب التالية:

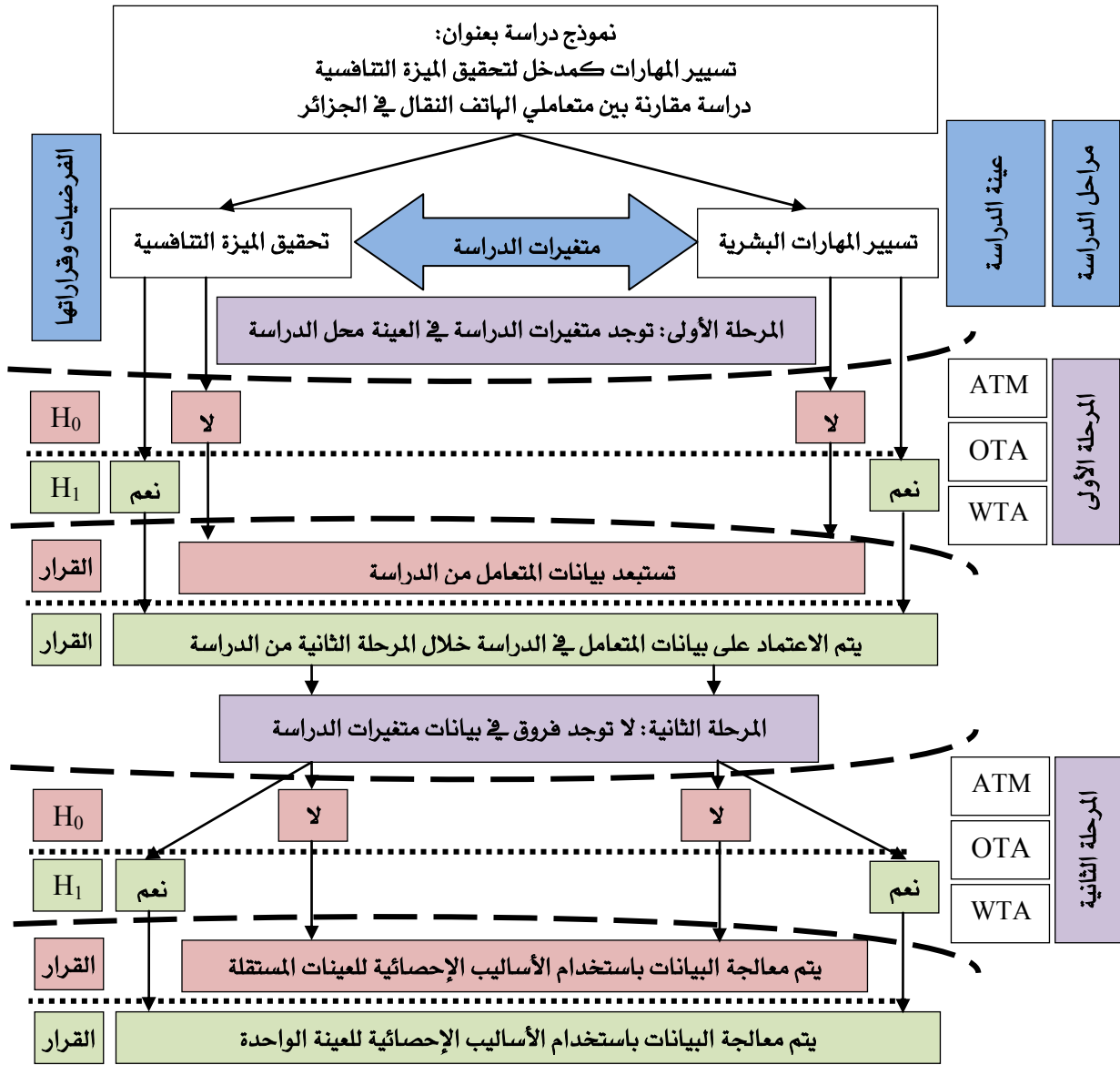
المطلب الأول: نموذج الدراسة الميدانية.

لإعداد الدراسة باقتصاد في الوقت والتكلفة، سيتم الاعتماد على نموذج يمكن من خلاله تحديد المراحل المختلفة التي يمكن للدراسة المرور بها لبلوغ الأهداف المسطرة، بمستوى مقبول من التركيز والتعمق.

بيد أن إعداد النموذج يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات منها؛ متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع وتسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار عدد المتعاملين الذين سيخضعون للدراسة، حيث يكون في بادئ الأمر ثلاثة متعاملين هم، موبيليس جيزي وأوريدو، إضافة إلى ما سبق يتعين أن تنطلق كل مرحلة في النموذج من نهاية المرحلة السابقة لها.

بناء على ذلك، يمكن اقتراح النموذج الموالي للدراسة:

الشكل رقم (02- 04): نموذج الدراسة الميدانية،



المصدر: من إعداد الطالب.

يمكن تقديم النموذج من خلال مراحل الدراسة التي يتضمنها المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مراحل الدراسة الميدانية.

بناءً على نموذج الدراسة الميدانية الذي تم بناؤه ، يمكن تقديم مرحلتين أساسيتين للدراسة ، إضافة إلى مرحلة إضافية ثالثة ، يمكن تفصيلها في ما يلي:

أولاً: المرحلة الأولى.

يتم خلالها التحقق من وجود متغيرات الدراسة في العينة الخاضعة للدراسة ، بمعنى أنه وبفرض عدم وجود أحد أو كل متغيرات الدراسة لدى أحد المتعاملين الخاضعين للدراسة قد يؤدي إلى التأثير على نتائج الدراسة ، ومنه يتطلب تجنب هذا التأثير باستبعاد البيانات الخاصة بهذا المتعامل ، وهذا ما تم التعبير عنه في النموذج بالفرضية الأولى والتي مفادها:

H_0 : لا توجد متغيرات الدراسة لدى المتعامل الخاضع للدراسة.

H_1 : توجد متغيرات الدراسة لدى المتعامل الخاضع للدراسة.

يتم اختبار هاتين الفرضيتين بالنسبة لكل متعامل على حدة ، حيث يكون القرار هو استبعاد البيانات الإحصائية للمتعامل من الدراسة في حالة تحقق H_0 والاعتماد على البيانات الإحصائية للمتعامل في حالة تحقق H_1 .

ولإنجاز هذه المرحلة سيتم إدراج عشرين (20) فقرة في أداة الدراسة ، يتم تقسيمها على المتغيرين الرئيسيين للدراسة بالتساوي ، على أن يُرمز لل فقرات الخاصة بالمتغير المستقل بـ (X_i) ويُرمز لل فقرات الخاصة بالمتغير التابع بـ (Y_i) .

ثانياً: المرحلة الثانية.

بعد تحديد المتعاملين الذين سيتم الاعتماد على البيانات الإحصائية المجمعة منهم في الدراسة ، كما سبق التوضيح في المرحلة السابقة ، سيتم خلال هذه المرحلة تحديد نوع الاختبارات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة لبلوغ نتائج أكثر دقة.

حيث يكون الأمر بين احتمالين رئيسيين، أولهما؛ وجود فروق في بيانات متغيرات الدراسة لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، مما يستدعي الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تتيح التعرف على مصدر هذه الفروق والتركيز على دراستها وتحديد مدى تأثيرها على المتغير التابع.

أما ثانيهما؛ فيتمثل في عدم وجود فروق في بيانات متغيرات الدراسة لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، مما يستدعي معالجة البيانات الإحصائية للمتعاملين كوحدة واحدة مما يتيح التركيز على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بدل المقارنة بين بيانات لمتعاملين لا توجد فروق بينها.

وهذا ما تم التعبير عنه في النموذج بالفرضية الأولى والتي مفادها:

H_0 : توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة.

H_1 : لا توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة.

يتم اختبار هاتين الفرضيتين بالاعتماد على البيانات الإحصائية المتعلقة بوجود متغيرات الدراسة لدى المتعاملين، كما يكون القرار هو معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية للمجموعات المستقلة في حالة تحقق H_0 ، ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية للمجموعة الواحدة في حالة تحقق H_1 .

ثالثا: المرحلة الثالثة.

مهما كانت نتيجة المرحلتين السابقتين من جانب الطريق الذي سيتم انتهاجه في معالجة بيانات الدراسة الميدانية، يتعين الاعتراف والتأكيد، بناءً على ما تم التوصل إليه من الجانب النظري المعرفي، أن تحقيق الميزة التنافسية له مسببات ومصادر مختلفة، يصعب استبعاد تأثيرها خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مما يعني أنّ طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة قد تكون وهمية ناتجة عن متغيرات أخرى غير تلك التي تم أخذها بعين الاعتبار خلال إعداد هذه الدراسة.

ومنه، يمكن الاعتقاد أن دراسة علاقة المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية وحدها يبقى غير كافٍ للوصول إلى نتائج واقعية مجردة من تأثير عوامل وهمية.

لمعالجة ذات الإشكال، سيتم إدراج عشر (10) فقرات في أداة الدراسة للوقوف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر، على أن يُرمز لفقرات هذا المحور بـ (Z_i) ، و تتم المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفقرات بداية من المرحلة الثانية للنموذج المذكور سابقا، بالموازاة مع دراسة العلاقة بين بيانات متغيرات الدراسة (X_i) و (Y_i) باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

المطلب الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.

بعد إعداد نموذج الدراسة الميدانية وتحديد مختلف المراحل التي ستمر بها الدراسة، سيتم في ما يلي تحديد عينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة واختبار صلاحيتها:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

حسب ما ورد في المواقع الالكترونية للمتعاملين الخاضعين للدراسة، خلال شهر جانفي 2018، بلغ عدد العاملين لدى المتعامل موبيليس حوالي 5035 فردا من مختلف الرتب والتخصصات، أما عدد العاملين لدى المتعامل جيزي فحوالي 4000 فردا، في حين بلغ عدد العاملين لدى المتعامل أوريدو حوالي 3000 فردا، ومنه يمكن تقدير مجتمع الدراسة بـ 12035 فردا.

ولاقتران الجهد والتكلفة الخاصة بالدراسة من جهة، واستحالة الإمام بكافة الأفراد المشكلين لمجتمع الدراسة من جهة أخرى، تمّ تحديد عينة عشوائية للدراسة باستخدام نموذج معادلة Taro Yamane التي تكتب وفقا للصيغة التالية:

$$n = N/[1+N(e)^2]$$

حيث: n : حجم العينة

$$N: \text{حجم المجتمع} = 12035$$

$$e: \text{مستوى الدقة} = 95\%$$

وبالتالي يكون حجم العينة الأدنى هو:

$$n = N/1+N(e)^2 = 12035/[1+12035(0.05)^2] \approx 387$$

وقد تم توزيع 420 استمارة استبيان على المتعاملين الخاضعين للدراسة، بحسب نسبة عدد العاملين لديهم واسترجاع 403 منها، ليتم بعد فحصها استبعاد 11 استمارة استبيان لعدم كفاية البيانات التي تتضمنها، وإخضاع 392 استمارة استبيان للدراسة، والجدول التالي يوضح العملية:

الجدول رقم (03 - 04): استمارات الاستبيان الموزعة، المسترجعة والخاضعة للدراسة.

الاستبيانات الخاضعة للدراسة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المتعامل
164	04	168	176	موبيليس
127	05	132	139	جيزي
101	02	103	105	أوريدو
392	11	403	420	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها.

تشكلت استمارة الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01) الموزعة من أربعة محاور أساسية، هي:

✓ جانب البيانات الشخصية.

✓ محور تسيير المهارات البشرية (X_i).

✓ محور الميزة التنافسية (Y_i).

✓ محور العلاقة بين تسيير المهارات البشرية والميزة التنافسية (Z_i).

بعد إعداد استمارة الاستبيان في شكلها الأولي، تم عرضه على مجموعة من الإطارات العاملين لدى متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة، حيث تم تأكيد وضوح ودقة فقراته، ليتم إخراجها في

صيغته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة متمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة، المديرية الجهوية وبعض الوكالات التجارية الولائية.

بعد جمع البيانات وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصلاحية، وقد كانت نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

أولاً: نتائج اختبار صدق أداة الدراسة.

تم اختبار الصدق من خلال؛ اختبار صدق المحتوى، واختبار صدق التكوين الفرضي.

1. صدق المحتوى: تم اختبار صدق المحتوى باستخدام اختبار t -test، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

أ. نتائج اختبار محور تسيير المهارات البشرية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الأول من الاستبيان.

حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة المحسوب	درجات الحرية	قيمة اختبار t	فقرات المحور
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
4.0288	3.8845	3.95663	0.000	391	107.875	X1
3.8668	3.7148	3.79082	0.000	391	98.105	X2
3.8974	3.7710	3.83418	0.000	391	119.336	X3
3.9979	3.8490	3.92347	0.000	391	103.926	X4
3.9718	3.8242	3.89796	0.000	391	103.854	X5
3.9668	3.7985	3.88265	0.000	391	90.743	X6
3.8496	3.6963	3.77296	0.000	391	96.812	X7
3.8799	3.7476	3.81378	0.000	391	113.385	X8
3.8348	3.6805	3.75765	0.000	391	95.766	X9
3.9438	3.7960	3.86990	0.000	391	103.000	X10
3.8900	3.8100	3.85000	0.000	391	189.001	إجمالي المحور (X)

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (4- 4) يتبين أنّ اختبار t-test حول صدق محتوى المحور الأول من الاستبيان الذي يعنى بدراسة تسيير المهارات البشرية، قد أفرز النتائج التالية:

✓ قيمة الاختبار t لفقرات المحور الأول، والتي تتراوح بين (90.743) و (113.385)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور المذكور فهي تساوي (189.001).

✓ درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي $n-1 = 391$ حيث n هي حجم العينة المعتمدة.

✓ مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساوٍ لـ (0.00) لكل فقرة من فقرات المحور الأول، وكذا لإجمالي المحور ذاته.

✓ الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (3.757) و (3.956) لفقرات المحور الأول، ويساوي (3.85) لإجمالي المحور المذكور.

✓ حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الأول، والتي تتراوح بين (3.6805) و (3.8845) في الحد الأدنى، وبين (3.83) و (4.02) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور ذاته فقد سجّل الاختبار (3.81) في الحد الأدنى و(3.89) في الحد الأقصى.

ومن نفس الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الأول وكذا لإجمالي المحور مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يعتبر إثباتاً لصدق محتوى المحور المذكور، ولتعزيز هذا الإثبات، يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (3.85) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع والذي يساوي $3.85 = 2 \div (3.89 + 3.81)$.

ب. نتائج اختبار محور تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5-4): نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثاني من الاستبيان.

حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة المحسوب	درجات الحرية	قيمة اختبار t	فقرات المحور
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
3.9146	4.0395	3.97704	0.000	391	125.146	Y1
3.8689	3.9984	3.93367	0.000	391	119.431	Y2
3.9817	4.0897	4.03571	0.000	391	147.015	Y3
3.8649	3.9718	3.91837	0.000	391	144.063	Y4
3.8915	3.9810	3.93622	0.000	391	172.936	Y5
3.8452	3.9558	3.90051	0.000	391	138.754	Y6
3.8789	3.9783	3.92857	0.000	391	155.365	Y7
3.8375	3.9482	3.89286	0.000	391	138.265	Y8
3.9541	4.0357	3.99490	0.000	391	192.530	Y9
3.9072	4.0010	3.95408	0.000	391	165.800	Y10
3.9200	3.9743	3.94719	0.000	391	285.795	إجمالي المحور (Y)

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (5-4) يتبين أنّ اختبار t-test حول صدق محتوى المحور الثاني من الاستبيان الذي يعنى بدراسة تحقيق الميزة التنافسية، قد أفرز عن النتائج التالية:

✓ قيمة الاختبار t لفقرات المحور الثاني، والتي تتراوح بين (119.431) و (192.530)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور المذكور فهي تساوي (285.795).

✓ درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي $n-1 = 391$ حيث n هي حجم العينة المعتمدة.

✓ مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساوٍ لـ (0.00) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، وكذا لإجمالي المحور ذاته.

✓ الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (3.892) و (4.035) لفقرات المحور الثاني، ويساوي (3.94) لإجمالي المحور المذكور.

✓ حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، والتي تتراوح بين (3.83) و(3.98) في الحد الأدنى، وبين (3.94) و (4.03) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور ذاته فقد سجل الاختبار (3.92) في الحد الأدنى و(3.97) في الحد الأقصى.

ومن نفس الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الثاني وكذا لإجمالي المحور مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يعتبر إثباتا لصدق محتوى المحور المذكور، ولتعزيز هذا الإثبات، يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (3.94) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع والذي يساوي $3.94 = 2 \div (3.97 + 3.92)$.

ج. نتائج اختبار محور دور تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6 - 4): نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات المحور الثالث من الاستبيان.

حدود فترة ثقة الاختبار عند مستوى ثقة 95%		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة المحسوب	درجات الحرية	قيمة اختبار t	فقرات المحور
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
4.0336	3.9051	3.96939	0.000	391	121.484	Z1
4.0428	3.9266	3.98469	0.000	391	134.810	Z2
4.0763	3.9645	4.02041	0.000	391	141.441	Z3
4.0122	3.9011	3.95663	0.000	391	140.091	Z4
4.0176	3.8803	3.94898	0.000	391	113.063	Z5
4.0511	3.9642	4.00765	0.000	391	181.200	Z6
4.0400	3.9243	3.98214	0.000	391	135.247	Z7
4.1304	4.0277	4.07908	0.000	391	156.183	Z8
3.9603	3.8357	3.89796	0.000	391	123.005	Z9
4.1049	3.9972	3.05102	0.000	391	147.906	Z10
4.0207	3.9589	3.98980	0.000	391	253.794	إجمالي المحور (Z)

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم: (6-4) يتبين أنّ اختبار t-test حول صدق محتوى المحور الثالث من الاستبيان الذي يعنى بدراسة بدور تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قد أفرز عن النتائج التالية:

- ✓ قيمة الاختبار t لفقرات المحور الثالث، والتي تتراوح بين (121.484) و (181.200)، في حين أنّ قيمة الاختبار الإجمالية للمحور المذكور فهي تساوي (253.794).
- ✓ درجة الحرية للاختبار، والتي تساوي $n-1=391$ حيث n هي حجم العينة المعتمدة.
- ✓ مستوى الدلالة المحسوب، وهو مساوٍ لـ (0.00) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، وكذا لإجمالي المحور ذاته.
- ✓ الفرق بين متوسط العينة والفقرة المفحوصة، والذي يتراوح بين (3.89) و (4.07) لفقرات المحور الثالث، ويساوي (3.98) لإجمالي المحور المذكور.
- ✓ حدود فترة ثقة الاختبار لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، والتي تتراوح بين (3.83) و (4.02) في الحد الأدنى، وبين (3.96) و (4.13) في الحد الأقصى، أما بالنسبة لإجمالي المحور ذاته فقد سجّل الاختبار (3.95) في الحد الأدنى و (4.02) في الحد الأقصى.

ومن نفس الجدول يتضح كذلك أنّ مستوى الدلالة المحسوب لجميع فقرات المحور الثالث وكذا لإجمالي المحور مساوية لـ (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعمول به في الدراسة (Sig=0.05)، وذلك ما يعتبر إثباتاً لصدق محتوى المحور المذكور، ولتعزيز هذا الإثبات، يمكن مقارنة فرق المتوسطين للمجموع والذي يساوي (3.98) مع متوسط فترة ثقة الاختبار للمجموع والذي يساوي $2 \div (4.02+3.95) = 2.27$.

2. صدق التكوين الفرضي.

تم اختبار صدق التكوين الفرضي باستخدام معامل بيرسون للارتباط، الذي يشير بدوره أنّ الأداة تتمتع بقوة الصدق التكويني في حالة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات المحور وإجمالي المحور ذاته. وقد كانت نتائج الاختبار كما يلي:

أ. نتائج اختبار محور تسيير المهارات البشرية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7- 4): نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الأول من الاستبيان.

X	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	فقرات المحور الرابع
1	.436**	.638**	.431*	.640**	.587**	.411**	.604**	.436**	.632**	.572**	قيمة معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة المحسوب
392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (7- 4) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تظهره إشارة: XXX^{**} في كل خانة سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أن هناك علاقات ارتباط طردية (لوجود إشارة موجبة) بين الفقرات وإجمالي المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.001).

أما عن شدة الارتباط فقد كانت متذبذبة بين الفقرات وإجمالي المحور الأول، حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (X7) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.64)، في حين أنّ المقياس سجل أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (X5) وإجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.41).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) أقل من (0.05) المعمول به، بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وإجمالي المحور ذاته، فإنه يمكن الحكم بأن محور الاستبيان المتعلق بدراسة تسيير المهارات البشرية يتمتع بخاصية قوة صدق التكوين الفرضي.

ب. نتائج اختبار محور تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8- 4): نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان.

Y	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	فقرات المحور الرابع
1	.726**	.435**	.629**	.359**	.328**	.670**	.492**	.546**	.475**	.519**	قيمة معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة المحسوب
392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من الجدول رقم: (8-4) يتبين أنّ هناك علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تظهره إشارة: XXX^{**} في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أن هناك علاقات ارتباط طردية (لوجود إشارة موجبة) بين الفقرات وإجمالي المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.001).

كانت شدة الارتباط بين الفقرات وإجمالي المحور الثاني متذبذبة، حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (Y10) وإجمالي المحور، في حين سجلت أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (Y6) وإجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.32).

وبما أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) أقل من (0.05) المعمول به، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وإجمالي المحور ذاته، فإنه يمكن الحكم بأن محور الاستبيان المتعلق بدراسة تحقيق الميزة التنافسي يتمتع بخاصية قوة صدق التكوين الفرضي.

ج. نتائج اختبار محور دور تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي

يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9-4): نتائج اختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات المحور الثالث من الاستبيان.

Z	Z10	Z9	Z8	Z7	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	فقرات المحور الرابع
1	.649**	.414**	.623**	.506**	.472**	.311**	.571**	.680**	.561**	.668**	قيمة معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة المحسوب
392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم: (9-4) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته، وذلك ما تظهره إشارة: XXX^{**} في كل خانات سطر الجدول الخاص بقيم معامل الارتباط لبيرسون، حيث تعني هذه الإشارة أن هناك علاقات ارتباط طردية (لوجود إشارة موجبة) بين الفقرات وإجمالي المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.001).

أما عن شدة الارتباط فقد كانت متذبذبة بين الفقرات وإجمالي المحور الثالث، حيث بلغت إلى أقصاها بين الفقرة (Z3) وإجمالي المحور، أين بلغت (0.68)، في حين أن المقياس سجل أدنى شدة للارتباط بين الفقرة (Z5) وإجمالي المحور والتي كانت ضعيفة حيث بلغت (0.31).

وبما أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) أقل من (0.05) المعمول به، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وإجمالي المحور ذاته، فإنه يمكن الحكم بأن محور الاستبيان المتعلق بدراسة دور تسيير المهارات في تحقيق الميزة التنافسية يتمتع بخاصية قوة صدق التكوين الفرضي.

ثانيا: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

تم اختبار ثبات الفقرات المدرجة في المحور الرابع من الاستبيان باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وقد وكانت النتائج كما يلي:

أ. نتائج اختبار الثبات لمحور تسيير المهارات البشرية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10 - 04): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول من الاستبيان.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
10	0.732

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (10 - 04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 73.2% وهي تقع في المجال بين 70% و 80%، مما يدل أن ثبات الفقرات المدرجة في المحور الأول من الاستبيان "جيد"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أن هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكلة للمحور المذكور، وذلك ما يبينه العدد 10 في الجدول أعلاه رقم (10 - 04)، والذي يمثل عدد الفقرات المدرجة في المحور.

ب. نتائج اختبار الثبات لمحور تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (11- 04): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني من الاستبيان.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
10	0.684

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم: (11- 04) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 68.4% وهي تقع في المجال بين 60% و 70%، مما يدل أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثاني من الاستبيان "جيد"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكّلة للمحور المذكور، وذلك ما يبيّنه العدد 10 في الجدول أعلاه (11- 04)، والذي يُمثّل عدد الفقرات المدرجة في المحور.

ج. نتائج اختبار الثبات لمحور دور تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: وهي التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12- 04): اختبار ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث من الاستبيان.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
10	0.726

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12- 04) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 72.6% وهي تقع في المجال بين 70% و 80%، مما يدل أنّ ثبات الفقرات المدرجة في المحور الثالث من الاستبيان "جيد"، وهي لا تتأثر بأخطاء الصدفة التي قد تحدث، كما أنّ هذه النتيجة قد تحققت دون حذف أي فقرة من الفقرات المشكّلة للمحور المذكور، وذلك ما يبيّنه العدد 10 في الجدول (12- 04)، والذي يمثّل عدد الفقرات المدرجة في المحور.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أنّ نتائج الاختبارات الإحصائية التي خضعت لها محاور الاستبيان تبين صلاحيته للاستخدام في الدراسة سواء من جانب الصدق أو الثبات.

المبحث الثالث: تحديد مسار الدراسة الميدانية وتحليل الخصائص الديموغرافية.

بعد بناء نموذج الدراسة، تقديم مراحلها، وتحديد إجراءات الدراسة الميدانية واختبار صلاحية الأداة المستخدمة، سيتم خلال هذا المبحث تحديد مسار الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات التي تضمنها النموذج المقترح، ثم بعد ذلك تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجوبين خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحديد الخطوة الأولى من مسار الدراسة.

تضمن نموذج الدراسة في مرحلته الأولى فرضية أساسية مفادها:

H_0 : لا توجد متغيرات الدراسة لدى المتعامل الخاضع للدراسة.

H_1 : توجد متغيرات الدراسة لدى المتعامل الخاضع للدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى استبعاد المتعاملين الذين لا تتوافر فيهم متغيرات الدراسة، فمثلا إذا ثبت أن وُجد متعامل ما لا يعمل على تسيير المهارات البشرية أو على تحقيق ميزة تنافسية يُستبعد مباشرة من الدراسة، وهذا لهدف الوصول إلى بيانات أكثر واقعية عن العلاقة بين المتغيرين كما سبقت الإشارة في ما سبق من هذا الفصل.

ويمكن بلوغ الإجابة عن هذه الفرضية من خلال الجداول المتقاطعة في برنامج SPSS، وذلك

وفقا لما يلي:

أولا: بالنسبة للمتعامل موبيليس:

يمكن التأكد من وجود متغيرات الدراسة لدى المتعامل موبيليس من خلال الجدولين التاليين:

1. جدول المتغير الأول (X_i): ويأخذ الشكل الموالي:

جدول رقم (13- 04) : متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل موبيليس.

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	المجموع
موافق بشدة	25	12	8	25	6	25	12	8	12	6	139
موافق	119	123	141	117	140	117	123	141	123	140	1284
محايد	4	12	4	5	4	4	12	4	12	4	65
غ موافق	13	10	10	13	8	13	10	10	10	8	105
غ م بشدة	3	7	1	4	6	5	7	1	7	6	47

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (13- 04) أن أغلب المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الأول للدراسة والتي تعنى باكتساب شركة موبيليس لتسيير المهارات البشرية، تصب في اتجاه الموافقة ب: 1423 مشاهدة من أصل 1640 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير X لدى المتعامل موبيليس.

2. جدول المتغير الثاني (Y_i): كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14- 04) : متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل موبيليس.

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_{10}	المجموع
موافق بشدة	25	21	25	11	5	12	5	4	15	5	128
موافق	119	124	127	133	145	137	145	139	140	145	1354
محايد	9	7	4	9	8	9	10	8	7	8	79
غ موافق	10	9	8	7	3	6	4	11	2	3	63
غ م بشدة	1	3	0	4	3	0	0	2	0	3	16

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (14- 04) أن أغلب المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بتحقيق شركة موبيليس لميزة تنافسية، تصب في اتجاه الموافقة ب: 1482 مشاهدة من أصل 1640 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير Y لدى المتعامل موبيليس.

ومنه يكون القرار النهائي هو خضوع بيانات المتعامل موبيليس للدراسة

ثانياً: بالنسبة للمتعامل جيزي:

يمكن التأكد من وجود متغيرات الدراسة لدى المتعامل جيزي من خلال الجدولين التاليين:

1. جدول المتغير الأول (X_i): ويأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (15- 04) : متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل جيزي.

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	المجموع
موافق بشدة	21	8	3	21	9	21	8	3	8	9	111
موافق	98	100	109	98	108	98	100	109	100	108	1028
محايد	1	5	3	1	4	1	5	3	5	4	32
غ موافق	7	12	10	7	6	7	12	10	12	6	89
غ م بشدة	0	2	2	0	0	0	2	2	2	0	10

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (15- 04) أن مجمل المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الأول

للدراسة والتي تعنى باكتساب شركة جيزي لتسيير المهارات البشرية، تصب في اتجاه الموافقة بـ:

1139 مشاهدة من أصل 1270 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير X لدى المتعامل جيزي.

2. جدول المتغير الثاني (Y_i): ويأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (16- 04) : متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل جيزي.

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_{10}	المجموع
موافق بشدة	16	11	16	7	7	8	3	6	6	7	87
موافق	99	103	104	108	113	107	111	110	110	113	1078
محايد	5	5	1	10	6	5	8	6	8	6	60
غ موافق	7	7	6	2	0	7	4	4	3	0	40
غ م بشدة	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	5

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (16- 04) أن أغلب المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بتحقيق شركة جيزي لميزة تنافسية، تصب في اتجاه الموافقة ب: 1165 مشاهدة من أصل 1270 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير Y لدى المتعامل جيزي.

ومنه يكون القرار النهائي هو قبول بيانات المتعامل جيزي في الدراسة

ثالثا: بالنسبة للمتعامل اوريدو:

يمكن التأكد من وجود متغيرات الدراسة لدى المتعامل اوريدو من خلال الجدولين التاليين:

1. جدول المتغير الأول (X_i): وكان كما يلي:

جدول رقم (17- 04): متغير الدراسة (X_i) لدى المتعامل اوريدو.

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	المجموع
موافق بشدة	13	5	3	11	25	11	5	3	4	21	101
موافق	73	84	83	68	64	68	77	80	75	61	733
محايد	8	6	8	15	2	8	13	6	13	9	88
غ موافق	7	5	6	7	6	7	5	11	9	6	69
غ م بشدة	0	1	1	0	4	7	1	1	0	4	19

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (17- 04) أن أغلب المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الأول للدراسة والتي تعنى باكتساب شركة أوريدو لتسيير المهارات البشرية، تصب في اتجاه الموافقة ب: 834 مشاهدة من أصل 1010 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير X لدى المتعامل أوريدو.

2. جدول المتغير الثاني (Y_i): وكان كما يلي:

جدول رقم (18- 04): متغير الدراسة (Y_i) لدى المتعامل أوريدو.

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_{10}	المجموع
موافق بشدة	10	7	10	3	0	5	10	7	6	7	65
موافق	84	88	87	94	97	77	87	89	91	90	884
محايد	5	4	4	4	3	14	1	4	4	3	46
غ موافق	2	1	0	0	1	5	1	1	0	1	12
غ م بشدة	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	3

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول رقم (18- 04) يتضح أن أغلب المشاهدات لمجموع الفقرات من المحور الثاني للدراسة والتي تعنى بتحقيق شركة أوريدو لميزة تنافسية، تصب في اتجاه الموافقة بـ: 949 مشاهدة من أصل 1010 مشاهدة، ومنه يكون القرار هو قبول الفرضية:

H_1 : يوجد المتغير Y لدى المتعامل أوريدو.

ومنه يكون القرار النهائي هو قبول خضوع بيانات المتعامل أوريدو للدراسة.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن متغيرات الدراسة موجودة لدى كل متعاملي الهاتف النقال الخاضعين للدراسة، ومنه لا يتم استبعاد بيانات أي متعامل منهم.

المطلب الثاني: تحديد الخطوة الثانية من مسار الدراسة.

تضمن نموذج الدراسة في مرحلته الثانية فرضية أساسية مفادها:

H_0 : توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة.

H_1 : لا توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة.

كما سبق تهدف هذه الفرضية إلى تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة بيانات الدراسة، حيث يتم الاعتماد على الأساليب الخاصة بالعينة الواحدة في حالة عدم وجود فروق بين المتعاملين محل

الدراسة، والعكس في حالة وجود فروق، وهذا لهدف تركيز الجهود للوصول إلى نتائج أكثر واقعية عن العلاقة بين المتغيرين.

ويمكن بلوغ الإجابة عن هذه الفرضية من خلال إجراء اختبار **Kruskal-Wallis** في برنامج SPSS:

✓ اختبار Kruskal-Wallis:

يعمل اختبار Kruskal-Wallis على معرفة هل هناك اختلاف في ردود المستجوبين يُعزى إلى طبيعة المتعامل (موبيليس، جيزي، أوريدو)، حيث يكون القرار أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ردود المستجوبين تعزى لطبيعة المتعامل إذا كان SigValue أصغر من مستوى الدلالة المعمول به 0,05، والعكس.

ويوضح الجدول التالي، قيمة الاختبار Kruskal-Wallis مع مستوى الدلالة المحسوب، في حالة اعتبار بيانات المتعاملين عبارة عن ثلاث عينات مستقلة:

جدول رقم (19 - 04): نتائج اختبار Kruskal-Wallis.

المتغير	المتعامل	متوسط الرتب	قيمة كاي ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
X	موبيليس	193.98	3.932	2	0.140
	جيزي	210.70			
	أوريدو	182.74			
Y	موبيليس	189.12	2.116	2	0.347
	جيزي	196.31			
	أوريدو	208.72			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (19 - 04) أن قيمة اختبار كاي² للمحور الأول X تساوي 3.932 بمستوى دلالة قدره (0,14) وهو أكبر من (0,05) وهو ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ردود المستجوبين تعزى لطبيعة المتعامل، وهو نفس الشيء بالنسبة للمحور الثاني Y، حيث أن قيمة

كاي² للمحور بلغت 2,11 بمستوى دلالة قدره (0,34)، وهو ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ردود المستجوبين تعزى لطبيعة المتعامل.

من خلال الاختبار السابق، يمكن الحكم على الفرضية الثانية من نموذج الدراسة، بقبول H_1 ، التي مفادها؛ لا توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة، ومنه تكون الخطوة الثانية من مسار الدراسة باتجاه معالجة بيانات المتعاملين الخاضعين للدراسة لعينة واحدة، والتركيز على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الخصائص الديموغرافية.

بعد إثبات وجود متغيرات الدراسة لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، وأنه لا توجد فروق بين بيانات متغيرات الدراسة حسب المتعاملين الخاضعين للدراسة، وهذا ما يجعلنا نبدأ في الخطوة الثانية من مسار الدراسة والتي نستهلها بتحليل بيانات الخصائص الديموغرافية، والتي تشمل ما يلي:

أولاً: تحليل بيانات متغير العمر.

جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20- 04):البيانات المتعلقة بمتغير العمر.

العمر					
	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
موبيليس	7	94	49	14	164
جيزي	4	73	26	24	127
اوريدو	3	44	34	20	101
المجموع	14	211	109	58	392

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول (20- 04) يتضح أن أعلى نسبة من العينة المستجوبة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة حيث كانوا يمثلون 211 فرد من أصل 392 مقسمين بين 94 فرد من مؤسسة موبيليس، و73 من مؤسسة جيزي، و44 من مؤسسة أوريدو، تليها الفئة العمرية المحددة من 36 إلى 45 سنة ب 101 فرد من مؤسسة أوريدو، و26 من مؤسسة جيزي، و14 من مؤسسة موبيليس.

109 فرد مستجوب مقسمة بين المتعاملين بالتفصيل التالي: 49 فرد من المتعامل موبيليس، 34 فرد من المتعامل أوريدو و 26 فرد من المتعامل جيزي. تليها الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة مقسمة بين المتعاملين بـ 24 فرد من جيزي، 20 فرد من أوريدو و 14 فرد من موبيليس، أما اقل فئة عمرية مستجوبة فهي فئة الأقل من 25 سنة بمجموع 14 فرد مقسمة بين المتعاملين وفقا لما يلي؛ 7 أفراد من موبيليس، 4 أفراد من جيزي و 3 أفراد من أوريدو.

وعلى العموم يمكن القول أن أغلب المستجوبين لدى المتعاملين الثلاثة هم من فئة الشباب.

ثانيا: تحليل بيانات متغير الجنس.

كانت النتائج وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (21- 04):البيانات المتعلقة بمتغير الجنس.

المجموع	الجنس		
	أنثى	ذكر	
164	97	67	موبيليس
127	79	48	جيزي
101	67	34	أوريدو
392	243	149	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (21- 4) أن الفئة الأكبر من المستجوبين هي فئة الإناث بمجموع 243 من أصل 392 فردا مقسمة بين المتعاملين وفقا لما يلي: 97 فردا من موبيليس، 79 فردا من جيزي و 67 فردا من أوريدو.

أما فئة الذكور فقد شكلت 149 فردا من أصل 392، مقسمة على المتعاملين وفقا لما يلي: 67 فردا من موبيليس، 48 فردا من جيزي و 34 فردا من أوريدو.

ثالثا: تحليل بيانات متغير طبيعة العمل.

كانت النتائج وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22- 04): البيانات المتعلقة بمتغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل			
المجموع	تقني	إداري	
164	59	105	موبيليس
127	50	77	جيزي
101	30	71	أوريدو
392	139	253	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (22- 04) أن الفئة الأكبر من المستجوبين هي فئة الإداريين بمجموع 253 من أصل 392 فردا مقسمة بين المتعاملين وفقا لما يلي: 105 فردا من موبيليس، 77 فردا من جيزي و 71 فردا من أوريدو.

أما فئة التقنيين فقد شكلت 139 فردا من أصل 392، مقسمة على المتعاملين وفقا لما يلي: 59 فردا من موبيليس، 50 فردا من جيزي و 30 فردا من أوريدو.

رابعا: تحليل بيانات متغير المستوى الدراسي.

كانت النتائج وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23- 04): البيانات المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي.

طبيعة العمل			
المجموع	دراسات متخصصة	جامعي	
164	18	146	موبيليس
127	16	111	جيزي
101	17	84	أوريدو
392	51	341	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (23- 04) أن الفئة الأكبر من المستجوبين هي فئة الجامعيين بمجموع 341 من أصل 392 فردا مقسمة بين المتعاملين وفقا لما يلي: 146 فردا من موبيليس، 11 فردا من جيزي و 84 فردا من أوريدو.

أما فئة التقنيين فقد شكلت 51 فردا من أصل 392، مقسمة على المتعاملين وفقا لما يلي: 18 فردا من موبيليس، 16 فردا من جيزي و 17 فردا من أوريدو.

خامسا: نتائج بيانات متغير الخبرة المهنية.

كانت النتائج وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (24- 04):البيانات المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية					
المجموع	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
164	14	49	94	7	موبيليس
127	25	25	73	4	جيزي
101	20	34	44	3	اوريدو
392	59	108	211	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (24- 04) يتضح أن، أعلى نسبة من العينة المستجوبة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات حيث كانوا يمثلون 211 فرد من أصل 392 مقسمين بين 94 فرد من مؤسسة موبيليس، 73 من مؤسسة جيزي، و 44 من مؤسسة أوريدو، تليها فئة الخبرة المهنية المحددة من 11 إلى 15 سنة ب 108 فرد مستجوب مقسمة بين المتعاملين بالتفصيل التالي: 49 فرد من المتعامل موبيليس، 34 فرد من المتعامل أوريدو و 25 فرد من المتعامل جيزي. تليها فئة الخبرة المحدد ب أكثر من 15 سنة مقسمة بين المتعاملين ب 25 فرد من جيزي، 20 فرد من أوريدو و 14 فرد من موبيليس، أما اقل فئة أقل خبرة مهنية مستجوبة فهي فئة الأقل من 05 سنوات بمجموع 14 فرد مقسمة بين المتعاملين وفقا لما يلي: 7 أفراد من موبيليس، 4 أفراد من جيزي و 3 أفراد من أوريدو.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بعد إجراء الاختبارات الحكمية، وتحديد مسار الدراسة، سيتم في ما يلي تحليل نتائج الدراسة، وهذا بالاعتماد في تحليل المعلومات المجمعة ميدانياً على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (25- 04): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ومنه تكون طول الفترة المعبّرة عن كل إجابة هي $(5 - 1) \div 5 = 0.8$ ، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقاً لما يلي:

✓	[1.00 - 1.80]	غير موافق بشدة.
✓	[1.80 - 2.60]	غير موافق.
✓	[2.60 - 3.40]	محايد.
✓	[3.40 - 4.20]	موافق.
✓	[4.20 - 5.00]	موافق بشدة.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول X "تسيير المهارات".

إن تسيير المهارات في أي كيان يتطلب في بادئ الأمر أن يمتلك ذات الكيان تلك المهارات، بناءً على ذلك تم تقسيم هذا المحور إلى جزأين أساسيين، يُعنى الجزء الأول بدراسة اكتساب المتعاملين محل الدراسة للمهارات، أما الجزء الثاني فيُعنى بتسيير المهارات المكتسبة.

أولاً: نتائج الجزء الأول من المحور الأول.

يختص الجزء الأول من المحور الأول من هذه الدراسة، بالوقوف على اكتساب المهارات، وقد حُصّصت له خمسة فقرات، وكانت النتائج وفقاً لما يوضّحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (26 - 04): نتائج الجزء الأول من المحور الأول للدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X ₁	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك معارف نظرية ومعلومات نادرة يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.	3.9566	0.72631	موافق
X ₂	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك خبرات ميدانية ومعارف تطبيقية يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.	3.7908	0.76504	موافق
X ₃	تستخدم الشركة موارد بشرية تتميز بحسن السلوك وطبيعة اجتماعية يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.	3.8342	0.63613	موافق
X ₄	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك قدرات عالية وجرأة كافية يمكن استغلالها في إدارة وتسيير الأزمات بكفاءة وفعالية.	3.9235	0.74960	موافق
X ₅	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك قدرات عالية ومخيلة واسعة يمكن استغلالها في التصور والتخطيط للمستقبل بكفاءة وفعالية.	3.8980	0.74312	موافق
X _A	يكتسب المتعاملين محل الدراسة مهارات بشرية تتميز بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المخططة.	3.8806	0.40538	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26 - 04) يتبين أن، اتجاه إجابات العينة على أسئلة الجزء الأول من المحور الأول للدراسة كانت في مجال "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدر بـ: 0.40.

كما أن، جميع إجابات العينة المدروسة لعبارات الجزء الأول من المحور الأول كانت باتجاه مجال "موافق"، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 3.95 للعبارة X₁ وانحراف معياري قدر بـ 0.72، تليها القيمة 3.92 للعبارة X₄ والتي بلغ انحرافها المعياري 0.74، هذا كما بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.79 للعبارة X₃ بانحراف معياري قدره 0.76.

ثانيا: نتائج الجزء الثاني من المحور الأول.

يشتمل الجزء الثاني من المحور الأول على خمسة فقرات، خصّصت لدراسة تسيير المهارات لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، وكانت نتائج دراسة هذا الجزء كما يلي:

الجدول رقم (27 - 04): نتائج الجزء الثاني من المحور الأول للدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X ₆	تعمل الشركة على تشخيص وتحليل الموارد البشرية العاملة لديها وتحديد احتياجاتها من المهارات البشرية المتخصصة لتغطيتها.	3.8827	0.84714	موافق
X ₇	تعمل الشركة على استقطاب المهارات البشرية النادرة للعمل لصالحها باستخدام طرق ووسائل مختلفة.	3.7730	0.77161	موافق
X ₈	تعمل الشركة على توظيف المهارات البشرية للعمل لصالحها من خلال التركيز على فعالية عمليات الاختيار والتعيين.	3.8138	0.66595	موافق
X ₉	تعمل الشركة على تدريب وتكوين المهارات البشرية العاملة لصالحها بهدف تطوير وتحسين أدائها بصفة مستمرة.	3.7577	0.77687	موافق
X ₁₀	تعمل الشركة على مراقبة وتقييم أداء المهارات البشرية العاملة لصالحها بهدف تحسين أدائها والتميز في منح المكافآت والتشجيع.	3.8699	0.74388	موافق
X _B	يعمل المتعاملين محل الدراسة على تسيير مهاراتهم البشرية وفقا لأسس وقواعد مدروسة بهدف تحقيق الأهداف.	3.8194	0.43648	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (27 - 04) أن، اتجاه إجابات العينة على فقرات الجزء الثاني من المحور الأول للدراسة، والذي يعنى بتسيير المهارات البشرية كان في مجال "موافق"، بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري قدر ب: 0.43.

هذا وأن جميع الردود على فقرات هذا الجزء كانت في اتجاه " موافق". حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 3.88 للعبارة X₆ بانحراف معياري قدر ب 0.84، تليها القيمة 3.86 للعبارة X₁₀ والتي بلغ انحرافها المعياري 0.74، هذا كما بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.75 للعبارة X₉ بانحراف معياري قدره 0.77.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني Y "تحقيق الميزة التنافسية".

تضمن المحور الثاني من أداة الدراسة، فقرات حول تحقيق الميزة التنافسية من طرف متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة، وقد قُسمت بدورة إلى جزأين، حُصص الجزء الأول لدراسة التنافسية أما الجزء الثاني فلتحقيق الميزة التنافسية، وكانت نتائج هذا المحور كما يلي:

أولا: نتائج الجزء الأول من المحور الثاني.

يختص الجزء الأول من المحور الثاني من هذه الدراسة، بالوقوف على امتلاك عوامل التنافسية من طرف المتعاملين محل الدراسة، وقد حُصصت له خمسة فقرات، وكانت النتائج وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (28 - 04): نتائج الجزء الأول من المحور الثاني للدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y ₁	تمتلك الشركة القدرات الكافية لتوفير بيئة داخلية ملائمة وبناء قاعدة للعمل على تحقيق أهدافها	3.9770	0.62920	موافق
Y ₂	تمتلك الشركة القدرات الكافية لتوفير وتزويد زبائنهم بمنتجات وخدمات تتناسب وتطلعاته وطموحاته.	3.9337	0.65212	موافق
Y ₃	تمتلك الشركة الموارد المادية والبشرية الكافية التي تمكنها من المحافظة على أسواقها الحالية واكتساح أسواق جديدة	4.0357	0.54350	موافق
Y ₄	تمتلك الشركة الموارد التقنية والتكنولوجية الكافية التي تمكنها من المحافظة على أسواقها الحالية واكتساح أسواق جديدة	3.9184	0.53851	موافق
Y ₅	تمتلك الشركة البدائل الاستراتيجية الفعالة التي تمكنها من مواجهة التغيرات والتحولات الطارئة في محيط عملها.	3.9362	0.45065	موافق
Y _A	يملك المتعاملين محل الدراسة العوامل التي تؤهلها لخوض غمار المنافسة في السوق.	3.9602	0.33766	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (28- 04) أن إتجاه إجابات العينة على فقرات الجزء الأول من المحور الثاني للدراسة والذي يُعنى بالوقوف على امتلاك المتعاملين لعوامل التنافسية، كان في مجال "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدر ب: 0.33.

وقد جاءت جميع الردود حول فقرات ذات الجزء، في مجال " موافق"، حيث سجّلت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب 4.03 للعبارة Y3 بانحراف معياري قدر ب 0.54، أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد سجّلت مقابل العبارة Y4 ب 3.91 بانحراف معياري قدره 0.53.

ثانيا: نتائج الجزء الثاني من المحور الثاني.

يشتمل الجزء الثاني من المحور الثاني على خمسة فقرات، خصّصت لدراسة تحقيق الميزة التنافسية لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، وكانت نتائج دراسة هذا الجزء كما يلي:

الجدول رقم (29- 04): نتائج الجزء الثاني من المحور الثاني للدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y ₆	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.	3.9005	0.55657	موافق
Y ₇	تعمل الشركة على تمييز منتجاتها على باقي البدائل المتاحة أما المستهلك من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.	3.9286	0.50064	موافق
Y ₈	تعمل الشركة على قيادة السوق في مجال الأسعار المعروضة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.	3.8929	0.55744	موافق
Y ₉	تعمل الشركة على تنويع منتجاتها وإتاحة أكبر عدد ممكن من البدائل للمستهلك من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.	3.9949	0.41082	موافق
Y ₁₀	تعمل الشركة على التحسين المستمر لجودة المنتجات وشبكات الاتصال من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.	3.9541	0.47218	موافق
Y _B	يعمل المتعاملين محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنهم من التفوق على المنافسين في السوق.	3.9342	0.29149	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29 - 04) يتضح أن اتجاه إجابات العينة على فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني من الدراسة، والذي يعنى بدراسة تحقيق الميزة التنافسية من طرف متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة، تقع في مجال "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدر ب: 0.29. هذا وأن جميع الردود حول الفقرات كانت كذلك في مجال " موافق". حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 3.99 مقابل العبارة Y_9 بانحراف معياري قدر ب 0.41، تليها القيمة 3.95 مقابل العبارة Y_{10} بانحراف معياري قدره 0.47، هذا كما سجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.89 مقابل العبارة Y_8 بانحراف معياري قدره 0.55.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث Z " دور تسيير المهارات في تحقيق الميزة التنافسية".

كما سبقت الإشارة في بداية المبحث السابق من هذا الفصل، أنه باعتقادنا أن التعبير عن العلاقة بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع باختبارات إحصائية فقط تبقى غير كافية نظرا لإمكانية تدخل عوامل أخرى في تحديد اتجاه هذه العلاقة، وهذا ما شكل الدافع الرئيسي لإضافة هذا المحور.

وعلى العموم تضمن المحور الثالث من أداة الدراسة، عشرة فقرات كان الهدف منها دراسة العلاقة بين تسيير المهارات وتحقيق الميزة التنافسية بشكل مباشر من المصدر، وقد تم تقسم ذات المحور إلى جزأين رئيسيين؛ يعنى الجزء الأول بدراسة دور مختلف مراحل اكتساب وتسيير المهارات البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، أما الجزء الثاني فيعنى بدراسة دور المهارات البشرية في تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية، وكانت نتائج تحليل هذا المحور كما يلي:

أولا: نتائج الجزء الأول من المحور الثالث.

تضمن الجزء الأول من المحور الثالث على خمسة فقرات، خصّصت لدراسة دور مراحل اكتساب وتسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، وكانت نتائج دراسة هذا الجزء كما يلي:

الجدول رقم (30 - 04): نتائج الجزء الأول من المحور الثالث.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Z ₁	اكتساب مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق،	3.9694	0.64691	موافق
Z ₂	استقطاب مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.	3.9847	0.58521	موافق
Z ₃	توظيف مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة.	4.0204	0.56278	موافق
Z ₄	تدريب وتكوين المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة يساعدها على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق .	3.9566	0.55919	موافق
Z ₅	تقييم أداء المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة يساعدها على تحقيق التمييز على الشركات المنافسة في السوق.	3.9490	0.69153	موافق
Z _A	تساعد مراحل اكتساب وتسيير المهارات البشرية العاملة لصالح المتعاملين محل الدراسة على تحقيقهم الميزة التنافسية.	3.7960	0.38559	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (30 - 04) أن، متوسط الإجابات على فقرات الجزء الأول من المحور الثالث كانت مجال "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري قدر بـ: 0.38. واتجاه الإجابات على جميع الفقرات كانت كذلك في اتجاه مجال " موافق"، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 4.02 للعبارة Z₃ بانحراف معياري قدر بـ 0.56، تليها القيمة 3.98 للعبارة Z₂ والتي بلغ انحرافها المعياري 0.58، هذا كما بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.94 للعبارة Z₅ بانحراف معياري قدره 0.69.

ثانيا: نتائج الجزء الثاني من المحور الثالث.

اشتمل الجزء الثاني من المحور الثالث على خمسة فقرات، خصّصت لدراسة دور المهارات البشرية في تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة، وكانت نتائج دراسة هذا الجزء كما يلي:

الجدول رقم (31 - 04): نتائج الجزء الثاني من المحور الثالث.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Z ₆	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة تخفيض التكاليف.	4.0077	0.43790	موافق
Z ₇	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة كفاءة النشاط.	3.9821	0.58295	موافق
Z ₈	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة تقديم الخدمات.	4.0791	0.51710	موافق
Z ₉	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة التميز التسويقي.	3.8980	0.62742	موافق
Z ₁₀	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة جودة المنتجات.	4.0510	0.54228	موافق
Z _B	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح المتعاملين محل الدراسة على تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية.	4.0036	0.34432	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (31 - 04) أن اتجاه الإجابات على فقرات الجزء الثاني من المحور الثالث، والذي يعنى دور المهارات البشرية في تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية لدى المتعاملين الخاضعين للدراسة كانت في مجال "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري قدره: 0.34. هذا وأن اتجاه الإجابات على جميع الفقرات كانت كذلك في اتجاه مجال "موافق"، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 4.07 للعبارة Z₈ بانحراف معياري قدر بـ 0.51، تليها القيمة 4.05

للعبارة Z_{10} والتي بلغ انحرافها المعياري 0.54، كما بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.89 للعبارة Z_9 بانحراف معياري قدره 0.62.

بعد تحليل فقرات المحاور الثلاثة من الاستبيان، سيتم في ما يلي البحث عن العلاقة بين تسيير المهارات كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية في عينة الدراسة، وهذا على مرحلتين أساسيتين، هما:

✓ مرحلة دراسة العلاقة بين X و Y .

اختصارا لما ورد من نتائج في تحليل المحورين الأول والثاني من أداة الدراسة، يمكن تقديم الجدول التالي:

الجدول رقم (32 - 04): النتائج المختصرة للمحورين الأول والثاني.

المحور	بيان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X_A	يكتسب المتعاملين محل الدراسة مهارات بشرية تتميز بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المخططة.	3.8806	0.40538	موافق
X_B	يعمل المتعاملين محل الدراسة على تسيير مهاراتهم البشرية وفقا لأسس وقواعد مدروسة بهدف تحقيق الأهداف.	3.8194	0.43648	موافق
X	يعمل المتعاملين محل الدراسة على اكتساب وتسيير المهارات.	3.8500	0.40331	موافق
Y_A	يملك المتعاملين محل الدراسة العوامل التي تؤهلها لخوض غمار المنافسة في السوق.	3.9602	0.33766	موافق
Y_B	يعمل المتعاملين محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنهم من التفوق على المنافسين في السوق.	3.9342	0.29149	موافق
Y	يملك المتعاملين محل الدراسة عوامل تحقيق الميزة التنافسية.	3.9472	0.27345	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (32- 04) أن:

- متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة يعملون على تسيير المهارات (المتغير المستقل).

- متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة يعملون على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع).

ومنه سيتم دراسة العلاقة بين المتغيرين باستخدام نموذج الانحدار البسيط، ويوضح الجدول

التالي نتائج اختبار النموذج:

جدول رقم (33- 04): نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط.

معامل التحديد	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	Sig	قيمة T	Sig	قيمة D	الخطأ المعياري	A	
0.178	0.000	23.614	0.000 ^b	84.701	0.120	2.845	الثابت
	0.000	9.203			0.031	0.286	X

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (33- 04)، أن النموذج الذي يعبر عن العلاقة السببية الارتباطية

بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، يتمتع بالمعنوية

الكافية للتعبير عن هذه العلاقة، وهو يأخذ الشكل التالي:

تسيير المهارات = 2.845 + 0.286 تحقيق الميزة التنافسية

$$Y = a + bX$$

وهو ما يدل على أن تسيير المهارات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، غير أن معامل التحديد بدوره

يفيد بأن تسيير المهارات لا يساهم إلا بـ 17.80% من تحقيق المتعاملين محل الدراسة للميزة التنافسية،

أما باقي النسبة أي ما يقدر بـ 82.20% من تحقيق الميزة التنافسية فهو يرجع إلى متغيرات أخرى غير

تسيير المهارات.

لذات السبب سيتم تأكيد العلاقة بين المتغيرين بالاعتماد على المحور الثالث، وهو ما سيتم خلال المرحلة الموالية:

✓ مرحلة تأكيد العلاقة من خلال المحور Z.

يمكن اختصار ما تم التوصل إليه خلال هذه الدراسة، حين تم تحليل نتائج المحور الثالث من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34 - 04): النتائج المختصرة للمحورين الأول والثاني.

المحور	بيان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Z _A	تساعد مراحل اكتساب وتسيير المهارات البشرية العاملة لصالح المتعلمين محل الدراسة على تحقيقهم الميزة التنافسية.	3.7960	0.38559	موافق
Z _B	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح المتعلمين محل الدراسة على تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية.	4.0036	0.34432	موافق
Z	يساهم تسيير المهارات في تحقيق المتعلمين محل الدراسة الميزة التنافسية	3.9898	0.31125	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

لاستغلال هذه النتائج في تأكيد ما جاء في المرحلة السابقة واختبار الفرضية، يتم أولا التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول المحور الثالث، تُعزى إلى طبيعة المتعامل (موبيليس، جيزي، أوريدو)، وهذا باستخدام اختبار **Kruskal-Wallis**:

✓ اختبار **Kruskal-Wallis**:

جدول رقم (35 - 04): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis**.

المتغير	المتعامل	متوسط الرتب	قيمة كاي ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
Z	موبيليس	195.63	0.236	2	0.889
	جيزي	194.11			
	أوريدو	200.91			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الاختبار السابق المبين في الجدول (35- 04) ، يمكن الحكم أنه؛ لا توجد فروق بين بيانات متغيرات المحور الثالث من الدراسة تُعزى إلى المتعاملين الخاضعين للدراسة، ومنه يمكن استخدام النتائج الواردة في الجدول (34- 04) لتأكيد الحكم على الفرضية الرابعة، والمتعلقة بمساهمة تسيير المهارات في تحقيق المتعاملين محل الدراسة الميزة التنافسية.

خلاصة ما سبق، وبناءً على:

✓ نموذج الانحدار البسيط: $\text{تسيير المهارات} = 2.845 + 0.286 = \text{تحقيق الميزة التنافسية}$

✓ المتوسط الحسابي للمحور الثالث Z الذي يقع في مجال الموافقة بقيمة قدرها 3.98 بانحراف

معياري قدره 0.31

يمكن الحكم بتأكيد صحة الفرضية الرابعة للدراسة والتي مفادها؛ "يساهم تسيير المهارات في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة الميزة التنافسية"

خلاصة:

تضمن الفصل الرابع إسقاطاً لما تم التوصل إليه في الفصول الثلاثة السابقة على حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر محل الدراسة.

حيث تم في بداية الفصل محاولة الوقوف على واقع التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائري، أين لوحظ أن هناك منافسة شرسة بين المتعاملين، هذه المنافسة تقوم على تنظيمها ومتابعتها سلطة الضبط بالوزارة الوصية، كما وُجد أن هناك إلحاحاً كبيراً لدخول ذات السوق من طرف العديد من المتعاملين الأجانب.

في ما يلي ذلك تمت محاولة اقتراح نموذج يمكن من خلاله تحديد مسار الدراسة الميدانية لبلوغ الأهداف المسطرة بأقل الجهود الممكنة مع زيادة التركيز على النقاط المهمة في الجانب التطبيقي، مع تقديم أداة الدراسة واختبار صلاحيتها للتعبير عن مختلف اتجاهات الدراسة، هذه الأداة التي تم توزيعها على عينة عشوائية تم تحديد حجمها باستخدام طرق إحصائية.

لُتُهى الدراسة التطبيقية في نهاية الفصل بتحليل نتائج الدراسة واختبار العلاقة بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومنه اختبار الفرضية الرابعة لهذه الدراسة وتأكيد صحتها.

خاتمة

خاتمة.

كخاتمة لهذه الدراسة، التي تعالج موضوعاً من المواضيع الحديثة، يتعلق بتسيير المهارات البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال ثلاثة فصول نظرية هدفت إلى الوقوف على الإطار النظري المعرفي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، وفصل تطبيقي تم خلاله الوقوف على واقع مساهمة تسيير المهارات البشرية في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة الميزة التنافسية.

وقد تم التوصل خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة.

من خلال إجراء مختلف مراحل الدراسة سواء من جانب البحث النظري والمكتبي، أو من خلال الدراسة التطبيقية على متعاملي الهاتف النقال بالجزائر توصلنا لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

1. نتائج الجزء النظري من الدراسة:

من الجانب النظري المعرفي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المهارات البشرية هي مكون هام من الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية، غير أنها تتميز عن باقي الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من الوصول إلى الأهداف المنشودة والمسندة إليها بكفاءة وفعالية.
- ✓ تنقسم المهارات البشرية حسب الغاية منها إلى، مهارات تنظيمية، مهارات جماعية وفردية، ومهارات حسب درجة الاحتياج، كما يمكن أن تكون حاجة المؤسسة لهذه المهارات آنية أو مستقبلية.
- ✓ أن للمهارات البشرية دورة حياة لا تختلف كثيراً من حيث المبدأ عن دورة حياة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، وهي تحتاج بدورها إلى صيانة وتحسين مستمر، الأمر الذي يتطلب تشخيص المهارات الموجودة بالمؤسسة وكذا الموارد المتاحة لاستخدامها من طرف هذه المهارات.

- ✓ توافر مهارات بالمواصفات المطلوبة في المؤسسة والعمل على تشخيصها وتجديدها لا يمكن أن يكون كافياً لبلوغ الأهداف المخططة، بل يتطلب الأمر كذلك القيام بتسيير هذه المهارات وفقاً للأساليب العلمية.
- ✓ تسيير المهارات البشرية يعتبر كمرحلة متقدمة من مراحل تسيير الموارد البشرية، ولعل ذلك ما يمكن ربطه بتحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة.
- ✓ لتسيير المهارات البشرية عدة مقاربات، فيمكن اعتبارها عملية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، أو أداة لاتخاذ القرار على مختلف المستويات، وعلى العموم تم التأكيد أن المهارات تعتبر في ظل هذه المقاربات وغيرها ثروة نادرة بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ هناك مجموعة من الآليات المستخدمة لتسيير المهارات البشرية، وفي سياقها كان لزاماً التفريق بين التوظيف والاستقطاب، فالأول يكون بسيطاً نوعاً ما بالنسبة للثاني الذي يركز على الجذب مما يعني إمكانية استقطاب مهارات عاملة في مؤسسات منافسة أو حدوث العكس في حالة تراخي المؤسسة عن الاهتمام بمهاراتها، هذا وقد تم الوقوف على أهمية كل من التدريب وتقييم الأداء كآليات لتسيير المهارات البشرية.
- ✓ أن الميزة التنافسية تمثل في تلك القدرات والخصائص التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها لضمان حصتها السوقية ومنه البقاء والاستمرارية في النشاط.
- ✓ أن اكتساب الميزة التنافسية يبقى مرهوناً بصيانتها وتجديدها، فهي تعتبر أمراً مؤقتاً، بمعنى أن من يمتلك ميزة تنافسية في فترة ما لا يعني أنه يبقى مميزاً عن منافسيه في السوق أبداً الدهر، فللميزة التنافسية دورة حياة يجب على المؤسسة اكتساب ميزة جديدة قبل أن تنتهي حياة الميزة التي قبلها.
- ✓ هناك علاقة طردية جد موثوقة بين استخدام المهارات البشرية وتسييرها كمتغير مستقل واكتساب الميزة التنافسية من طرف المؤسسة كمتغير تابع من جهة ثانية.

2. نتائج الجزء التطبيقي من الدراسة:

من الجانب التطبيقي أين تم إجراء دراسة حالة على مستوى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر من حيث:

✓ السعى وراء اكتساب المهارات البشرية النادرة.

✓ آليات تسيير المهارات البشرية.

✓ العوامل والإمكانيات المملوكة والتي يمكن استغلالها لخوض غمار المنافسة.

✓ تحقيق الميزة التنافسية.

كما وُجد أيضا أن:

✓ السوق التي يمارس فيها متعاملي الهاتف النقال المنافسة بينها هي سوق احتكار القلة، كما أنها محمية في الوقت الحالي من دخول منافسين جدد.

✓ المنافسة الدائرة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر مقيدة ومنظمة من طرف سلطة الضبط التابعة للوزارة الوصية.

ثانيا: اختبار الفرضيات.

من خلال مختلف فصول الدراسة، يمكن الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ تأكيد صحة الفرضية الأولى: والتي مفادها "تعتبر المهارات عن موارد بشرية تتميز بخصائص نادرة منها ما هو ظاهري ومنها ما هو باطني" حيث تبين من خلال الفصل الأول من هذه الدراسة أن المهارات عبارة عن جزئ لا يتجزأ من الموارد البشرية لصالح المؤسسة غير أنها تتميز بخصائص فريدة ونادرة، كما يمكن تقسيم هذه المهارات على عدة اعتبارات.

✓ تأكيد صحة الفرضية الثانية: والتي مفادها "يتم تسيير المهارات البشرية بإتباع آليات تشتمل على خطوات مترابطة، تتميز بالتعقيد والتداخل في ما بينها" حيث تبين من خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة أن تسيير المهارات البشرية يتطلب عناية فائقة في إتباع خطوات مترابطة ومنتالية

كما وجدت عدة مقاربات نظرية تعمل على تنظيم ذلك ووضعه في قالب منهجي، يؤدي تطبيقه إلى تمكين المهارات البشرية من أداء المهام والأهداف المسندة إليها بكفاءة وفعالية.

✓ **تأكيد صحة الفرضية الثالثة:** والتي مفادها "من المنظور النظري المعرفي يساهم اكتساب المؤسسات للمهارات البشرية وتسييرها في تحقيقها للميزة التنافسية" حيث تبين من خلال الفصل الثالث من هذه الدراسة أن مختلف الاتجاهات والمقاربات العلمية الحديثة تفيد بوجود علاقة ارتباط جد وثيقة بين اكتساب المهارات البشرية النادرة وتحقيق المؤسسات الميزة التنافسية.

✓ **تأكيد صحة الفرضية الرابعة:** والتي مفادها "يساهم تسيير المهارات في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر محل الدراسة الميزة التنافسية" حيث تبين من خلال الفصل الرابع من هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تسيير المهارات البشرية كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، وأن المتغير الأول يساهم في تحقيق المتغير الثاني حتى ولو كانت هذه المساهمة لا تتجاوز 20%.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات.

مع إنجاز هذه الدراسة، تبين جملة من السلبيات خاصة من الجانب التطبيقي، حيث يظهر أن المتعاملين يعملون في سوق منافسة، غير أنه في حقيقة هي منافسة جد محدودة لتدخل سلطة الضبط في تنظيم هذه المنافسة، كما أن السوق محمي من دخول منافسين جدد، ما يجعل المتعاملين يعملون في سوق يتميز باطنيا بمواصفات الاحتكار التام يدفع المستهلك فاتورة تساوي أو تعادل خدماته وأسعاره.

ومنه يمكن اقتراح التوصيات التالية:

✓ فتح مجال المنافسة الحرة بين المتعاملين، لتقديم أفضل العروض واستمالة العدد الأكبر من الزبائن، ومنه تتضح الفروق بين الميزة التنافسية التي يمتلكها المتعاملون.

✓ فتح السوق لدخول متعاملين جدد، وذلك ما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وزيادة حدة المنافسة، مما يلزم المتعاملين في السوق بالبحث الجدي عن الفوارق التي تؤهلها لتحقيق ميزة تنافسية بما في ذلك اكتساب مهارات بشرية.

رابعاً: آفاق الدراسة.

عند إنجاز هذه الدراسة تطرق إلى فكرنا مجموعة من الإشكاليات والتي تعد من آفاق هذه الدراسة والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من المواضيع الخصبة للبحث ، من أهمها:

- ✓ تسيير المهارات البشرية كآلية لتفعيل الخيارات الإستراتيجية.
- ✓ دور استقطاب المهارات في المحافظة على رأس المال الفكري.
- ✓ دور رأس المال الفكري كآلية لتفعيل الإبداع والابتكار.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب.

1. أحمد ماهر، الإدارة - المبادئ والمهارات - الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
2. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. باري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
4. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2009.
5. ثامر البكري، احمد صقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
8. حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
9. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
10. خالد مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2013.
12. خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. رسمي محمد حسن، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، مصر، 2004.
14. زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

15. زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
16. زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016.
17. سرمد كوكب الجميل، المدخل إلى الأسواق المالية، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
18. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
19. سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
20. سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
21. شنوي في نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين ومستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011، الجزائر.
22. طاهر محمود الكلاه، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
24. عبد الحميد أحمد الخزامي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
25. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الكتب الجامعية، مصر، 1992.
26. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
27. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية - الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.

29. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012.
30. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
31. علي ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. عمار بو حوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
33. عمر علاء الخواجة، القدرات التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، مصر، د س ن.
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2005.
35. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01.
36. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997.
37. مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، ط 3، 2006.
38. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
39. محسن أحمد الأخضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط 01، مصر، 2004.
40. محمد بن براك الفوزان، عمل المرأة في المملكة العربية السعودية، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، 2012.
41. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2015.
42. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
43. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

44. محمود عبد السلام علي، الاعلام الثقافى، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
45. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
46. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
47. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2012.
48. مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
49. مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
50. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
51. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، الأردن، 2013.
52. مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1993.
53. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
54. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
55. نوال عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر، الأردن، 2015.
56. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016.
57. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط02، 2014.
58. وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية، 2010.

ثانياً: قائمة الأطروحات والمذكرات.

أ. أطروحات الدكتوراه.

1. بن طيرش عطاء الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج قطاع المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تجارة دولية، جامعة تلمسان، 2017.
2. سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010 -2015، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2016.
3. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2015.
4. شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016.
5. عبيد الله فاطمة، دور استراتيجية اخراج النشاطات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2016.
6. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
7. مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016.

8. نايلي إلهام، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2016.
- ب. مذكرات الماجستير:
1. أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
 2. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
 3. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميمتها دراسة في شركة روائح و عطور الورود الوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2007.
 4. حسن فلاح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
 5. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى، الأردن، 2012.
 6. سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2004.
 7. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.

8. عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
 9. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2005.
 10. قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب البلدية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البلدية، 2007.
 11. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.
 12. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
 13. مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، دفعة 2012.
- ثالثا: المنشورات العلمية.**

1. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي السابع للصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير، تجارب الدول، أيام: 03 - 2012/12/04، جامعة الشلف.
2. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد: 10، نوفمبر 2006.
3. براهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 و23 فيفري 2012.

4. جبار بوكثير، حمزة الوافي، تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة أم البواقي، جوان 2017.
5. شيام خيمان، أندروستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - نظرة عامة - نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، العدد الثاني، المجلد الثالث، جوان 1996.
6. صنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول: الصناعات التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، أيام: 03 - 04/11/2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
7. فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال عنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة.
8. مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات الاستراتيجية داخل المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
9. المعهد العربي للتخطيط بالكويت (2003)، تقرير التنافسية العربية، الكويت.
10. منتدى رؤساء المؤسسات، معرض الصحافة الوطنية، 2015/11/13.
11. نعيمة يحيياوي وآخرون، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد: 01، جوان 2015، الجزائر.
12. نور الدين زمام، حميدة جرو، المهنة في التراث السوسولوجي وعوامل تغير مكانتها، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة.

رابعا: مراجع اللغة الأجنبية.

1. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences**, Pearson Education, France, 2005.
2. Cécile Djoux, **Gestion Des Compétences Et GPEC**, Dunod, 2^{eme} Edition, pris , 2013.

3. CelileDejoux, **Les compétens au cœur de l'entreprise**, Edition Organisation, Paris, 2001.
4. Christine Rieu **Gestion des Compétences**. Université de Savoie. LISTIC. Equipe Condillac Ingénierie de la connaissance.22/04/2008.
5. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Editions D'organisation, 1^{er} Edition, Paris, 2000.
6. Élisabeth Dorbes Lecoœur, **Gérer les compétences et les talents, Le guide pratique** Préface de Cécile Dejou, Boeck Supérieur , Belgique, 2015.
7. Guillon A, Trépo G, **La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines**, Actes de la 9^{eme} conférence de l'AIMS, 2000.
8. Jean François Bally, **Tous Managers du savoir**, Les éditions d'organisation, Paris, 2002.
9. Jeean Pierre Bachez, **Les Nouveaux Travailleurs Du Savoir**, Edition d'organisation, paris, 2000.
10. Joe Thomas, **Strategic Management Concepts Practies And Cases**, Harper and Row Edition, New York, 1998.
11. Le Pelat. J, **Compétence individuelles, compétence collectives**, Psychologie Du Travail Et Des Organisations, N 06, 2000.
12. Lou Van Bierendonck, **Management des compétences**, Edition: De Boeck, Belgique, 2004.
13. M. Porter, **Avantage Concurrentiel Des Nations**, Inter Edition, 1993.
14. Sébastien Meyrat, **Gestion des compétence professionnelles en entreprise**, travail de Bachelot réalisé en vue de l'obtention du Bachelot HES, haute école de gestion de Gênez, 2009.
15. Strong, Sylive, **Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humain**, Canada: gâtons Mourine, 2001.

خامسا: المواقع الالكترونية.

<http://www.agefma.org/uploads/pdf/orientation/Definition/Compétences.pdf>.

<https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>.

<http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/F36>.

<http://www.startimes.com/?t=30013572>.

<https://www.arado.org/PublicationDetails.aspx?PubID=700>.

<https://hrdiscussion.com/hr11879.html#ixzz19gxfbJr>.

<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>.

<http://www.djezzy.dz/djezzy/a-propos-de-djezzy>.

<http://www.ooredoo.com>;

<http://ar.aps.dz/sante-science-technologie>

<https://www.arpt.dz/ar/arpt/bref/>

الله حق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

سيدي المحترم؛

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أتشرف بأن أطلب من حضرتكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد رسالة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. تحت عنوان:

" تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "
دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

من إعداد الطالب:

حمزة الوافي

تحت إشراف:

الدكتور: جبار بوكشير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

سيدي المحترم؛

أرجو منكم التكرم بالاطلاع على كل أجزاء الاستبيان، والإجابة عنها بتأنٍ وروية بغية الوصول إلى المعطيات الواقعية والموضوعية حول متغيرات الدراسة، كما أتعهد بأن الإجابات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا في تحقيق الأهداف العلمية للبحث دون أي غرض آخر.

سيدي المحترم؛

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في انجاز هذا البحث.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: حمزة الوافي

ملاحظة:

- * أرجو منكم القراءة بتمعن ثم الإجابة بوضع إشارة (√) في الخانة أو الخانات المناسبة من كل سطر
- * أرجو منكم التبرير عند اختيار السؤال المفتوح (أخرى:) بتعبير مختصر عن رأيكم

معلومات حول المحيب عن الاستبيان.

1- الفئة العمرية أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

2- الجنس ذكر أنثى

3- طبيعة الوظيفة إداري تقني أخرى:.....

4- المستوى التعليمي ثانوي جامعي دراسات متخصصة أخرى:.....

5- الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكبر من 15 سنة

فقرات الاستبيان.

المحور الأول: تسيير المهارات.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
X ₁	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك معارف نظرية ومعلومات نادرة يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.					
X ₂	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك خبرات ميدانية ومعارف تطبيقية يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.					
X ₃	تستخدم الشركة موارد بشرية تتميز بحسن السلوك وطبيعة اجتماعية يمكن استغلالها في ممارسة الأعمال بكفاءة وفعالية.					
X ₄	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك قدرات عالية وجرأة كافية يمكن استغلالها في إدارة وتسيير الأزمات بكفاءة وفعالية.					
X ₅	تستخدم الشركة موارد بشرية تمتلك قدرات عالية ومخيلة واسعة يمكن استغلالها في التصور والتخطيط للمستقبل بكفاءة وفعالية.					
X ₆	تعمل الشركة على تشخيص وتحليل الموارد البشرية العاملة لديها وتحديد احتياجاتها من المهارات البشرية المتخصصة لتغطيتها.					
X ₇	تعمل الشركة على استقطاب المهارات البشرية النادرة للعمل لصالحها باستخدام طرق ووسائل مختلفة.					
X ₈	تعمل الشركة على توظيف المهارات البشرية للعمل لصالحها من خلال التركيز على فعالية عمليات الاختيار والتعيين.					
X ₉	تعمل الشركة على تدريب وتكوين المهارات البشرية العاملة لصالحها بهدف تطوير وتحسين أدائها بصفة مستمرة.					
X ₁₀	تعمل الشركة على مراقبة وتقييم أداء المهارات البشرية العاملة لصالحها بهدف تحسين أدائها والتميز في منح المكافآت والتشجيع.					

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Y ₁	تمتلك الشركة القدرات الكافية لتوفير بيئة عمل داخلية ملائمة وبناء قاعدة للعمل على تحقيق أهدافها.					
Y ₂	تمتلك الشركة القدرات الكافية لتوفير وتزويد زبائنهم بمنتجات وخدمات تتناسب وتطلعاته وطموحاته.					
Y ₃	تمتلك الشركة الموارد المادية والبشرية الكافية التي تمكنها من المحافظة على أسواقها الحالية واكتساح أسواق جديدة.					
Y ₄	تمتلك الشركة الموارد التقنية والتكنولوجية الكافية التي تمكنها من المحافظة على أسواقها الحالية واكتساح أسواق جديدة.					
Y ₅	تمتلك الشركة البدائل الإستراتيجية الفعالة التي تمكنها من مواجهة التغيرات والتحول الطارئة في محيط عملها.					
Y ₆	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.					
Y ₇	تعمل الشركة على تمييز منتجاتها على باقي البدائل المتاحة أمام المستهلك من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.					
Y ₈	تعمل الشركة على قيادة السوق في مجال الأسعار المعروضة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.					
Y ₉	تعمل الشركة على تنويع منتجاتها وإتاحة أكبر عدد ممكن من البدائل للمستهلك من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.					
Y ₁₀	تعمل الشركة على التحسين الدائم والمستمر لجودة المنتجات وشبكات الاتصال من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.					

المحور الثالث: دور تسيير المهارات في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
Z ₁	اكتساب مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.					
Z ₂	استقطاب مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.					
Z ₃	توظيف مهارات بشرية متخصصة يساعد الشركة على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.					
Z ₄	تدريب وتكوين المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة يساعدها على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.					
Z ₅	تقييم أداء المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة يساعدها على تحقيق التميز على الشركات المنافسة في السوق.					
Z ₆	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة تخفيض التكاليف.					
Z ₇	تساعد المهارات البشرية العاملة لصالح الشركة، على تحقيقها لميزة كفاءة					

ملحق رقم 02: مخرجات SPSS.

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	392	3,9566	,72631	,03668
X2	392	3,7908	,76504	,03864
X3	392	3,8342	,63613	,03213
X4	392	3,9235	,74960	,03786
X5	392	3,8980	,74312	,03753
X6	392	3,8827	,84714	,04279
X7	392	3,7730	,77161	,03897
X8	392	3,8138	,66595	,03364
X9	392	3,7577	,77687	,03924
X10	392	3,8699	,74388	,03757
X	392	3,8500	,40331	,02037

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X1	107,857	391	,000	3,95663	3,8845	4,0288
X2	98,105	391	,000	3,79082	3,7148	3,8668
X3	119,336	391	,000	3,83418	3,7710	3,8974
X4	103,629	391	,000	3,92347	3,8490	3,9979
X5	103,854	391	,000	3,89796	3,8242	3,9718
X6	90,743	391	,000	3,88265	3,7985	3,9668
X7	96,812	391	,000	3,77296	3,6963	3,8496
X8	113,385	391	,000	3,81378	3,7476	3,8799
X9	95,766	391	,000	3,75765	3,6805	3,8348
X10	103,000	391	,000	3,86990	3,7960	3,9438
X	189,001	391	,000	3,85000	3,8100	3,8900

T-TEST

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y1	392	3,9770	,62920	,03178
Y2	392	3,9337	,65212	,03294
Y3	392	4,0357	,54350	,02745
Y4	392	3,9184	,53851	,02720
Y5	392	3,9362	,45065	,02276
Y6	392	3,9005	,55657	,02811
Y7	392	3,9286	,50064	,02529
Y8	392	3,8929	,55744	,02816
Y9	392	3,9949	,41082	,02075
Y10	392	3,9541	,47218	,02385
Y	392	3,9472	,27345	,01381

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y1	125,146	391	,000	3,97704	3,9146	4,0395
Y2	119,431	391	,000	3,93367	3,8689	3,9984
Y3	147,015	391	,000	4,03571	3,9817	4,0897
Y4	144,063	391	,000	3,91837	3,8649	3,9718
Y5	172,936	391	,000	3,93622	3,8915	3,9810
Y6	138,754	391	,000	3,90051	3,8452	3,9558
Y7	155,365	391	,000	3,92857	3,8789	3,9783
Y8	138,265	391	,000	3,89286	3,8375	3,9482
Y9	192,530	391	,000	3,99490	3,9541	4,0357
Y10	165,800	391	,000	3,95408	3,9072	4,0010
Y	285,795	391	,000	3,94719	3,9200	3,9743

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Z1	392	3,9694	,64691	,03267
Z2	392	3,9847	,58521	,02956
Z3	392	4,0204	,56278	,02842
Z4	392	3,9566	,55919	,02824
Z5	392	3,9490	,69153	,03493
Z6	392	4,0077	,43790	,02212
Z7	392	3,9821	,58295	,02944
Z8	392	4,0791	,51710	,02612
Z9	392	3,8980	,62742	,03169
Z10	392	4,0510	,54228	,02739
Z	392	3,9898	,31125	,01572

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Z1	121,484	391	,000	3,96939	3,9051	4,0336
Z2	134,810	391	,000	3,98469	3,9266	4,0428
Z3	141,441	391	,000	4,02041	3,9645	4,0763
Z4	140,091	391	,000	3,95663	3,9011	4,0122
Z5	113,063	391	,000	3,94898	3,8803	4,0176
Z6	181,200	391	,000	4,00765	3,9642	4,0511
Z7	135,247	391	,000	3,98214	3,9243	4,0400
Z8	156,183	391	,000	4,07908	4,0277	4,1304
Z9	123,005	391	,000	3,89796	3,8357	3,9603
Z10	147,906	391	,000	4,05102	3,9972	4,1049
Z	253,794	391	,000	3,98980	3,9589	4,0207

Corrélations

Corrélations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X	
X1	Corrélation de Pearson	1	,034	,078	,947**	-,003	,819**	,033	,084	,031	-,001	,572**
	Sig. (bilatérale)		,499	,121	,000	,945	,000	,520	,098	,538	,984	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X2	Corrélation de Pearson	,034	1	,065	,039	,079	,037	,985**	,059	,947**	,087	,632**
	Sig. (bilatérale)	,499		,198	,442	,117	,465	,000	,245	,000	,086	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X3	Corrélation de Pearson	,078	,065	1	,081	,089	,087	,069	,959**	,063	,100*	,436**
	Sig. (bilatérale)	,121	,198		,111	,080	,085	,173	,000	,211	,047	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X4	Corrélation de Pearson	,947**	,039	,081	1	-,019	,944**	,045	,084	,052	,000	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,442	,111		,713	,000	,374	,096	,309	,993	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X5	Corrélation de Pearson	-,003	,079	,089	-,019	1	-,039	,062	,060	,063	,957**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,945	,117	,080	,713		,437	,220	,238	,211	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X6	Corrélation de Pearson	,819**	,037	,087	,944**	-,039	1	,057	,088	,077	,000	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,465	,085	,000	,437		,261	,081	,127	,999	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X7	Corrélation de Pearson	,033	,985**	,069	,045	,062	,057	1	,082	,962**	,078	,640**
	Sig. (bilatérale)	,520	,000	,173	,374	,220	,261		,106	,000	,125	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X8	Corrélation de Pearson	,084	,059	,959**	,084	,060	,088	,082	1	,076	,070	,431**
	Sig. (bilatérale)	,098	,245	,000	,096	,238	,081	,106		,135	,168	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X9	Corrélation de Pearson	,031	,947**	,063	,052	,063	,077	,962**	,076	1	,087	,638**
	Sig. (bilatérale)	,538	,000	,211	,309	,211	,127	,000	,135		,086	,000

	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
X10	Corrélation de Pearson	-,001	,087	,100*	,000	,957**	,000	,078	,070	,087	1	,436**
	Sig. (bilatérale)	,984	,086	,047	,993	,000	,999	,125	,168	,086		,000
X	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
	Corrélation de Pearson	,572**	,632**	,436**	,604**	,411**	,587**	,640**	,431**	,638**	,436**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y
Y1	Corrélation de Pearson	1	,065	,870**	,085	,031	,008	,035	,139**	,178**	,091	,519**
	Sig. (bilatérale)		,200	,000	,093	,542	,874	,485	,006	,000	,071	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y2	Corrélation de Pearson	,065	1	,086	,159**	,203**	,045	,119*	,199**	,171**	,248**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,200		,089	,002	,000	,372	,019	,000	,001	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y3	Corrélation de Pearson	,870**	,086	1	,115*	,051	,029	,056	,106*	,253**	,116*	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,089		,023	,313	,571	,265	,037	,000	,022	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y4	Corrélation de Pearson	,085	,159**	,115*	1	,274**	,143**	,111*	,209**	,206**	,267**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,093	,002	,023		,000	,004	,028	,000	,000	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y5	Corrélation de Pearson	,031	,203**	,051	,274**	1	,107*	,138**	,706**	,192**	,960**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,542	,000	,313	,000		,034	,006	,000	,000	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y6	Corrélation de Pearson	,008	,045	,029	,143**	,107*	1	,057	,073	,110*	,109*	,328**
	Sig. (bilatérale)	,874	,372	,571	,004	,034		,260	,151	,030	,031	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y7	Corrélation de Pearson	,035	,119*	,056	,111*	,138**	,057	1	,156**	,110*	,138**	,359**
	Sig. (bilatérale)	,485	,019	,265	,028	,006	,260		,002	,029	,006	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y8	Corrélation de Pearson	,139**	,199**	,106*	,209**	,706**	,073	,156**	1	-,036	,749**	,629**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,037	,000	,000	,151	,002		,479	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y9	Corrélation de Pearson	,178**	,171**	,253**	,206**	,192**	,110*	,110*	-,036	1	,262**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,030	,029	,479		,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y10	Corrélation de Pearson	,091	,248**	,116*	,267**	,960**	,109*	,138**	,749**	,262**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,071	,000	,022	,000	,000	,031	,006	,000	,000		,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Y	Corrélation de Pearson	,519**	,475**	,546**	,492**	,670**	,328**	,359**	,629**	,435**	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z
Z1	Corrélation de Pearson	1	,114*	,873**	,117*	,105*	,245**	,365**	,237**	,137**	,384**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,024	,000	,021	,037	,000	,000	,000	,007	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z2	Corrélation de Pearson	,114*	1	,117*	,959**	,036	,150**	,127*	,181**	,191**	,196**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,024		,020	,000	,477	,003	,012	,000	,000	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z3	Corrélation de Pearson	,873**	,117*	1	,125*	,128*	,280**	,422**	,276**	,173**	,265**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,020		,013	,011	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z4	Corrélation de Pearson	,117*	,959**	,125*	1	,047	,158**	,131**	,189**	,199**	,201**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,013		,352	,002	,009	,000	,000	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z5	Corrélation de Pearson	,105*	,036	,128*	,047	1	,044	-,002	,083	-,018	,075	,311**
	Sig. (bilatérale)	,037	,477	,011	,352		,390	,964	,101	,724	,137	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z6	Corrélation de Pearson	,245**	,150**	,280**	,158**	,044	1	,221**	,280**	,142**	,268**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,002	,390		,000	,000	,005	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z7	Corrélation de Pearson	,365**	,127*	,422**	,131**	-,002	,221**	1	,208**	,100*	,197**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,009	,964	,000		,000	,048	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z8	Corrélation de Pearson	,237**	,181**	,276**	,189**	,083	,280**	,208**	1	,143**	,943**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,101	,000	,000		,005	,000	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z9	Corrélation de Pearson	,137**	,191**	,173**	,199**	-,018	,142**	,100*	,143**	1	,128*	,414**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,001	,000	,724	,005	,048	,005		,011	,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z10	Corrélation de Pearson	,384**	,196**	,265**	,201**	,075	,268**	,197**	,943**	,128*	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,137	,000	,000	,000	,011		,000
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392
Z	Corrélation de Pearson	,668**	,561**	,680**	,571**	,311**	,472**	,506**	,623**	,414**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392	392

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	392	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	392	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	10

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	392	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	392	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	10

RELIABILITY

/VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	392	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	392	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	10

CROSSTABS

/TABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 BY SOC

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés**Tableau croisé X1 * SOC**

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X1	T.NON	3	0	0	3
	NON	13	7	7	27
	NEUTRE	4	1	8	13
	OUI	119	98	73	290
	T.OUI	25	21	13	59
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X2 * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X2	T.NON	7	2	1	10
	NON	10	12	5	27
	NEUTRE	12	5	6	23
	OUI	123	100	84	307
	T.OUI	12	8	5	25
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X3 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X3	T.NON	1	2	1	4
	NON	10	10	6	26
	NEUTRE	4	3	8	15
	OUI	141	109	83	333
	T.OUI	8	3	3	14
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X4 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X4	T.NON	4	0	0	4
	NON	13	7	7	27
	NEUTRE	5	1	15	21
	OUI	117	98	68	283
	T.OUI	25	21	11	57
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X5 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X5	T.NON	6	0	4	10
	NON	8	6	6	20
	NEUTRE	4	4	2	10
	OUI	140	108	64	312
	T.OUI	6	9	25	40
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X6 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X6	T.NON	5	0	7	12
	NON	13	7	7	27
	NEUTRE	4	1	8	13
	OUI	117	98	68	283
	T.OUI	25	21	11	57
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X7 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X7	T.NON	7	2	1	10
	NON	10	12	5	27
	NEUTRE	12	5	13	30
	OUI	123	100	77	300
	T.OUI	12	8	5	25
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X8 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X8	T.NON	1	2	1	4
	NON	10	10	11	31

NEUTRE	4	3	6	13
OUI	141	109	80	330
T.OUI	8	3	3	14
Total	164	127	101	392

Tableau croisé X9 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X9	T.NON	7	2	0	9
	NON	10	12	9	31
	NEUTRE	12	5	13	30
	OUI	123	100	75	298
	T.OUI	12	8	4	24
Total		164	127	101	392

Tableau croisé X10 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
X10	T.NON	6	0	4	10
	NON	8	6	6	20
	NEUTRE	4	4	9	17
	OUI	140	108	61	309
	T.OUI	6	9	21	36
Total		164	127	101	392

Tableau croisé Y1 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
Y1	T.NON	1	0	0	1
	NON	10	7	2	19
	NEUTRE	9	5	5	19
	OUI	119	99	84	302
	T.OUI	25	16	10	51
Total		164	127	101	392

Tableau croisé Y2 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
Y2	T.NON	3	1	1	5
	NON	9	7	1	17
	NEUTRE	7	5	4	16
	OUI	124	103	88	315
	T.OUI	21	11	7	39
Total		164	127	101	392

Tableau croisé Y3 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
Y3	NON	8	6	0	14
	NEUTRE	4	1	4	9
	OUI	127	104	87	318
	T.OUI	25	16	10	51
Total		164	127	101	392

Tableau croisé Y4 * SOC

Effectif		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	

	MOB	DJZ	ORD	
T.NON	4	0	0	4
NON	7	2	0	9
Y4 NEUTRE	9	10	4	23
OUI	133	108	94	335
T.OUI	11	7	3	21
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y5 * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	
T.NON	3	1	0	4
NON	3	0	1	4
Y5 NEUTRE	8	6	3	17
OUI	145	113	97	355
T.OUI	5	7	0	12
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y6 * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	
NON	6	7	5	18
Y6 NEUTRE	9	5	14	28
OUI	137	107	77	321
T.OUI	12	8	5	25
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y7 * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	
T.NON	0	1	2	3
NON	4	4	1	9
Y7 NEUTRE	10	8	1	19
OUI	145	111	87	343
T.OUI	5	3	10	18
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y8 * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	
T.NON	2	1	0	3
NON	11	4	1	16
Y8 NEUTRE	8	6	4	18
OUI	139	110	89	338
T.OUI	4	6	7	17
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y9 * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	
NON	2	3	0	5
Y9 NEUTRE	7	8	4	19
OUI	140	110	91	341
T.OUI	15	6	6	27
Total	164	127	101	392

Tableau croisé Y10 * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
Y10	T.NON	3	1	0	4
	NON	3	0	1	4
	NEUTRE	8	6	3	17
	OUI	145	113	90	348
	T.OUI	5	7	7	19
Total		164	127	101	392

Tests non paramétriques

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	SOC	N	Rang moyen
X	MOB	164	193,98
	DJZ	127	210,70
	ORD	101	182,74
	Total	392	
Y	MOB	164	189,12
	DJZ	127	196,31
	ORD	101	208,72
	Total	392	

Test^{a,b}

	X	Y
Khi-deux	3,932	2,116
ddl	2	2
Signification asymptotique	,140	,347

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : SOC

ONEWAY X Y BY SOC
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=BONFERRONI ALPHA(0.05).

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X	Inter-groupes	,449	2	,224	1,381	,252
	Intra-groupes	63,151	389	,162		
	Total	63,600	391			
Y	Inter-groupes	,243	2	,122	1,631	,197
	Intra-groupes	28,994	389	,075		
	Total	29,237	391			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Bonferroni

Variable dépendante	(I) SOC	(J) SOC	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
X	MOB	DJZ	-,06733	,04763	,475	-,1818	,04763
		ORD	,01130	,05096	1,000	-,1112	,13333
	DJZ	MOB	,06733	,04763	,475	-,0472	,18133
		ORD	,07862	,05372	,432	-,0505	,20767
	ORD	MOB	-,01130	,05096	1,000	-,1338	,11133
		DJZ	-,07862	,05372	,432	-,2078	,05067
Y	MOB	DJZ	-,02268	,03227	1,000	-,1003	,05467
		ORD	-,06236	,03453	,215	-,1454	,02067
	DJZ	MOB	,02268	,03227	1,000	-,0549	,10033

	ORD		-,03968	,03640	,829	-,1272	,0478
ORD	MOB		,06236	,03453	,215	-,0207	,1453
	DJZ		,03968	,03640	,829	-,0478	,1272

CROSSTABS
 /TABLES=AGE BY SOC
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
AGE * SOC	392	100,0%	0	0,0%	392	100,0%

Tableau croisé AGE * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
AGE	MOINS 25	7	4	3	14
	ENTR25 ET35	94	73	44	211
	ENTR36ET45	49	26	34	109
	PLUSDE45	14	24	20	58
Total		164	127	101	392

CROSSTABS
 /TABLES=SEX BY SOC
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
SEX * SOC	392	100,0%	0	0,0%	392	100,0%

Tableau croisé SEX * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
SEX	MSCUL	67	48	34	149
	FUMN	97	79	67	243
Total		164	127	101	392

CROSSTABS
 /TABLES=NTR BY SOC
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ACER\Desktop\Nouveau dossier\C2.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
NTR * SOC	392	100,0%	0	0,0%	392	100,0%

Tableau croisé NTR * SOC

Effectif

	SOC			Total
	MOB	DJZ	ORD	

NTR	ADM	105	77	71	253
	TCN	59	50	30	139
Total		164	127	101	392

CROSSTABS
 /TABLES=NVE BY SOC
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ACER\Desktop\Nouveau dossier\C2.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
NVE * SOC	392	100,0%	0	0,0%	392	100,0%

Tableau croisé NVE * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
NVE	UN	146	111	84	341
	ES	18	16	17	51
Total		164	127	101	392

CROSSTABS
 /TABLES=EXP BY SOC
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ACER\Desktop\Nouveau dossier\C2.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
EXP * SOC	392	100,0%	0	0,0%	392	100,0%

Tableau croisé EXP * SOC

Effectif

		SOC			Total
		MOB	DJZ	ORD	
EXP	MOINS 5	7	4	3	14
	ENTR5 ET10	94	73	44	211
	ENTR11ET15	49	25	34	108
	PLUSDE15	14	25	20	59
Total		164	127	101	392

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 XA
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	392	3,9566	,72631
X2	392	3,7908	,76504
X3	392	3,8342	,63613
X4	392	3,9235	,74960
X5	392	3,8980	,74312
XA	392	3,8806	,40538
N valide (listwise)	392		

DESCRIPTIVES VARIABLES=X6 X7 X8 X9 X10 XB
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
X6	392	3,8827	,84714
X7	392	3,7730	,77161
X8	392	3,8138	,66595
X9	392	3,7577	,77687
X10	392	3,8699	,74388
XB	392	3,8194	,43648
N valide (listwise)	392		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 YA
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Y1	392	3,9770	,62920
Y2	392	3,9337	,65212
Y3	392	4,0357	,54350
Y4	392	3,9184	,53851
Y5	392	3,9362	,45065
YA	392	3,9602	,33766
N valide (listwise)	392		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 YB
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Y6	392	3,9005	,55657
Y7	392	3,9286	,50064
Y8	392	3,8929	,55744
Y9	392	3,9949	,41082
Y10	392	3,9541	,47218
YB	392	3,9342	,29149
N valide (listwise)	392		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 ZA
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Z1	392	3,9694	,64691
Z2	392	3,9847	,58521
Z3	392	4,0204	,56278
Z4	392	3,9566	,55919
Z5	392	3,9490	,69153
ZA	392	3,9760	,38559
N valide (listwise)	392		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 ZB
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Z6	392	4,0077	,43790
Z7	392	3,9821	,58295
Z8	392	4,0791	,51710
Z9	392	3,8980	,62742
Z10	392	4,0510	,54228
ZB	392	4,0036	,34432
N valide (listwise)	392		

Régression

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : Y
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,422 ^a	,178	,176	,24817

- a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,217	1	5,217	84,701	,000 ^b
	Résidu	24,020	390	,062		
	Total	29,237	391			

- a. Variable dépendante : Y
b. Valeurs prédites : (constantes), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,845	,120		23,614	,000
	X	,286	,031	,422	9,203	,000

- a. Variable dépendante : Y
NPAR TESTS

/K-W=Z BY SOC(1 3)
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	SOC	N	Rang moyen
Z	MOB	164	195,63
	DJZ	127	194,11
	ORD	101	200,91
	Total	392	

Test^{a,b}

	Z
Khi-deux	,236
Ddl	2
Signification asymptotique	,889

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : SOC
ONEWAY Z BY SOC
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=BONFERRONI ALPHA(0.05).

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

Z	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,068	2	,034	,349	,705
Intra-groupes	37,811	389	,097		
Total	37,879	391			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: Z
Bonferroni

(I) SOC	(J) SOC	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
MOB	DJZ	,00462	,03685	1,000	-,0840	,0932
	ORD	-,02773	,03943	1,000	-,1226	,0671
DJZ	MOB	-,00462	,03685	1,000	-,0932	,0840
	ORD	-,03235	,04157	1,000	-,1323	,0676
ORD	MOB	,02773	,03943	1,000	-,0671	,1226
	DJZ	,03235	,04157	1,000	-,0676	,1323