



قسم: علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه: 2023

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذ الدكتور
-عمار براهمية


جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إعداد الطالبتين:
- بلقاسم فلة
- سكيو نور الهدى

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطورة فضيلة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
عمار براهمية	أستاذة التعليم العالي	مشرفا ومقررا
درار يحيى	أستاذة محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم
تعملون).

شكر وتقدير

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم...." سورة إبراهيم الآية 07.

الحمد لله جمدا طيبا كثيرا مباركا فيه، كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين بإحسان إلى يوم الدين.

ولقول الشاعر أحمد شوقي: " قم للمعلم وفيه التبجيلا... كاد المعلم أن يكون رسولا".

لذا أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف عمار براهيمية لقبوله الإشراف على هذا العمل، ولمساعدته لنا على إتمام هذه المذكرة.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالأخص الأستاذة بوطورة فضيلة على تقديمها النصح والإرشاد لنا خلال هذا البحث.

إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات –مديرية تبسة-خاصة ألفة بن سعود.

إهداء



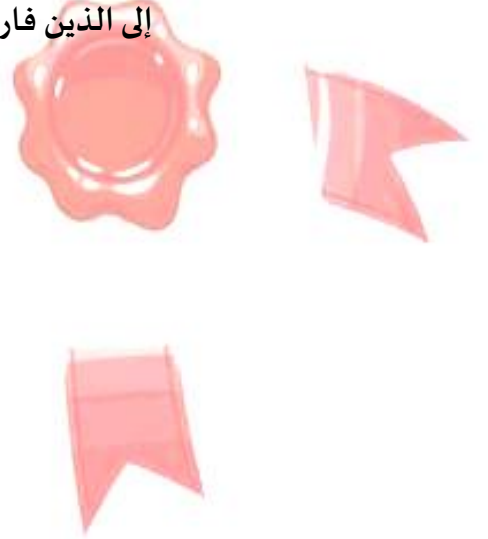
شكرا لمن تجرعت الكأس فارغا لتسقيني قطرة حب لمن ناضلت حتى أصل إلى هذا اليوم إلى من حصدت الأشواك لتمهد لي طريق العلم إلى معنى السعادة والحب إلى من وجودها حياة إلى العزيزة والغالية أُمي وإلى الذي وجوده عز وفخر إلى سندي أبي.

إلى إخوتي خاصة أخي عبد الرحمان وأختي أميمة وزوجها وكل زوجات أخوتي وأبناءهم تسنيم، عبد الإله، أنس، لين إلى عائلتي الثانية ومن كبرت مع حيمم أبي عبد الكريم حنيني وأُمي عائشة وأخواتي عفاف ونور الهدى وكريمة إلى أخي يوسف العلمي، أزهار، دعاء علي، محمد الهادي، حبيب، ألاء، وأخي مجدي وزوجته وفارس وفراس وإلى التي تعبت لأجلي كأُمي وسهرت لأجلي التي هي احد أقداري السعيدة ستبقين لي فخرا طوال حياتي حنيني وفاء إلى خالي الوحيد والأعز زيادي عبد الحميد وزوجته شريف، رانيا، ابتسام وأبناءهم إلى خالاتي فتيحة، حياة، سامية وأبناءهم رفيق، فرح، فريال، صفاء، أميرة، ألاء، أشرف، جنى، رامي وإلى مبروكة العزيزة وعائلتها

وإلى نفسي على تعبي وتحدي نفسي للوصول إلى هذه النقطة إلى زميلتي في هذا البحث نور الهدى سكيو

إلى سارة وأميرة وأمال وعفاف وولياء نريمان، وكل أصدقاء الدفعة إلى الذين فارقونا لكنهم دائما في قلوبنا عبيد علي، بوزناد الطاهر

فلة



إهداء

آخر يوم بحياتي الدراسية والحمد لله على إكمال عدد السنين وعلى إتمام هذا العمل، أهدي تخرجي هذا إلى:

إلى من هو قدوتي في الحياة أطال الله في عمره أبي العزيز.

إلى سيدة النساء في عيني والتي كان نجاحي بدعائها أمي الغالية.

إلى أخي وحمى ظهري وزوجته، وإلى أخواتي وأزواجهم.

إلى من تمنيت أن يشاركني فرحة هذا اليوم ليفتخر بي أخي رحمه الله.

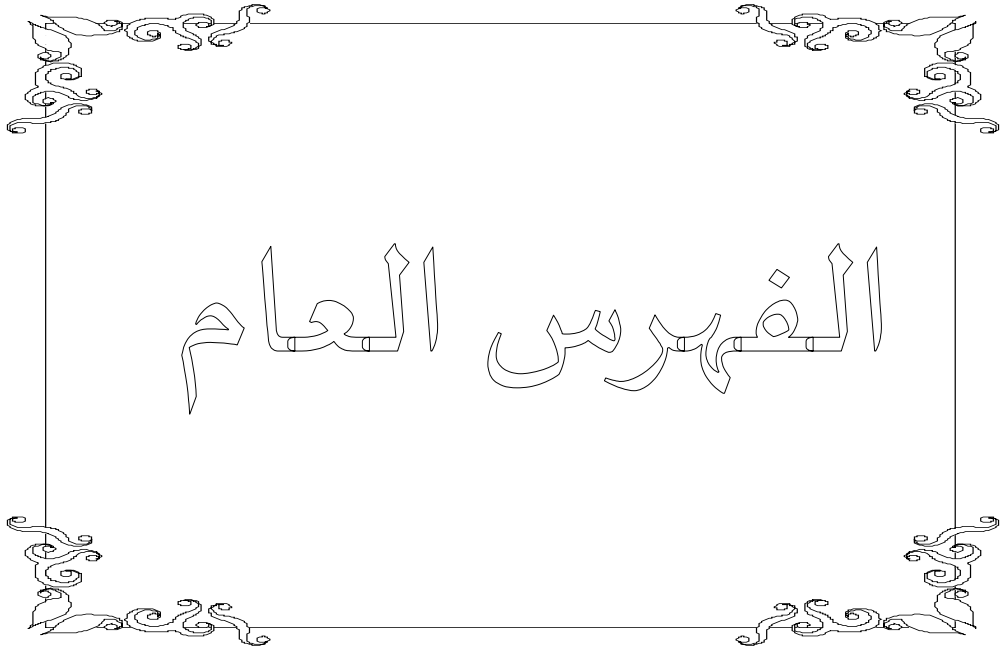
إلى أساتذتي الأفاضل من بداية المشوار وحتى هذه اللحظة.

إلى من ساعدني في هذا العمل كل من : "يحيى شافعي", "منيرة مسعي", "طواهرية نور"

دون أن أنسى زميلتي في هذا العمل "بلقاسم فلة"

نور الهدى





الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وعرافان
III-I	الفهرس العام
VI-V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار للكفاءات المحورية والميزة التنافسية	
2	تمهيد
8-3	المبحث الأول: الدراسات السابقة
6-3	المطلب الأول: الدراسات العربية
8-6	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
8	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
16-9	المبحث الثاني: مدخل حول الكفاءات المحورية
12-9	المطلب الأول: ماهية الكفاءات وأنواعها
10	أولاً: تعريف الكفاءات
12-10	ثانياً: أنواع الكفاءات
15-12	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات المحورية
13-12	أولاً: تعريف الكفاءات المحورية
13	ثانياً: خصائص الكفاءات المحورية
14-13	ثالثاً: أهمية الكفاءات المحورية
15-14	رابعاً: أبعاد الكفاءات المحورية
17-15	المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية
25-18	المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية

الفهرس العام

19-18	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
19-18	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
19	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
22-19	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
25-22	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
24-22	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية
25-24	ثانياً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
33-26	المبحث الرابع: دور الكفاءات المحورية في تعزيز الميزة التنافسية
27-26	المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية التي تشكل الميزة التنافسية
30-27	المطلب الثاني: مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناءً على الكفاءات المحورية.
33-30	المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-مديرية تبسة-	
تمهيد	
36	تمهيد
53-37	المبحث الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-
40-37	المطلب الأول: لمحة حول شركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-
38-37	أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات
40-38	ثانياً: التعريف بشركة الفوسفات somiphos
44-41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات
53-44	المطلب الثالث: مخططات الاقتناء وسلم تطوير الكفاءات المحورية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة
45-44	أولاً: مخطط التكوين ف مؤسسة مناجم الفوسفات
46-45	ثانياً: المتابعة والتقييم في المؤسسة

الفهرس العام

53-46	ثالثا: تكاليف التكوين لعمال شركة السوميفوس للسنوات 2019-2020-2021
55-53	المبحث الثاني: قاعدة البيانات للدراسة الميدانية
54-53	المطلب الأول: عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
54	أولا: محتوى الاستبيان
55	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
74-55	المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج
66-55	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
61-66	أولا: تحليل البيانات الشخصية.
65-61	ثانيا: ثبات وصدق الاستبيان
66-65	ثالثا: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت
69-66	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
68-66	أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان
69-68	ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان
74-69	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثاني
79-77	خاتمة
84-81	قائمة المصادر والمراجع
106-89	الملاحق

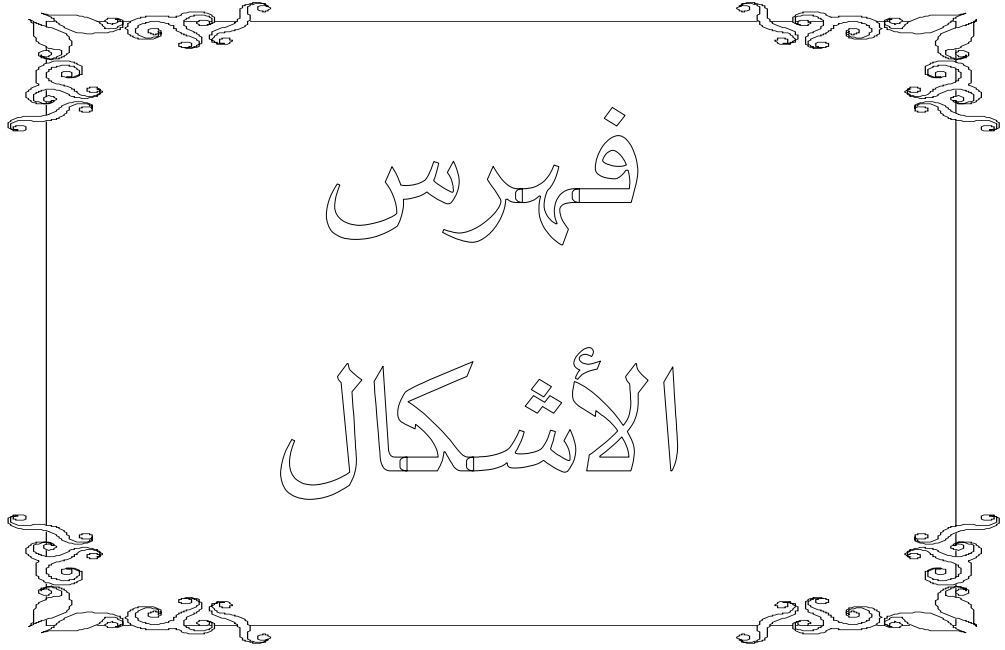


فهرس الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أنواع الكفاءات المحورية	12
02	توزيع تكاليف التكوين لسنة 2019، حسب كل وحدة	47
03	توزيع تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2019	48
04	توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2019	48
05	تكاليف التكوين لكل وحدة لسنة 2020	49
06	توزيع التكاليف حسب كل وحدة لسنة 2020	50
07	توزيع تكاليف التكوين حسب المجموعة الاجتماعية لسنة 2020	50
08	يمثل تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2021	51
09	توزيع التكاليف حسب كل وحدة لسنة 2021	52
10	يمثل توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2021	53
11	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	54
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	57
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	58
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	59
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي	60
17	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	61

فهرس الجداول

62	معامل الارتباط لسيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	18
62	معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة	19
63	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الكفاءات المحورية	20
64	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	21
65	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	22
65	مقياس ليكارت الخماسي	23
66	سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت	24
67-66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	25
69-68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	26
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	27
71	نتائج اختبار الفرضية الثانية	28
72	اختبار التوزيع الطبيعي	29
73	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	30



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	يمثل أساليب تنمية الكفاءات المحورية	01
22	يمثل مصادر الميزة التنافسية	02
27	يمثل خصائص الكفاءات المحورية التي تشكل الميزة التنافسية	03
30	مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية	04
32	مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية	05
41	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos	06
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية	09
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي	11

فہرِس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
90-86	الاستبيان	01
92-91	قائمة الأساتذة المحكمين	02
93-92	توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية	03
95-94	ثبات أداة الدراسة	04
96	الاتساق الداخلي والصدق البنائي ل فقرات المحور الأول والثاني	05
98-97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني	06
104-99	نتائج اختبار الفرضيات	07
106-105	إتفاقية التربص	08



التمهيد

تميزت البيئة الاقتصادية المعاصرة بتغيرات سريعة ومتزايدة فرضتها عوامل مختلفة بداية من تطورات التكنولوجيا، مروراً بالاهتمام الكبير بالعنصر البشري المنتج لهذه التكنولوجيا، ووصولاً إلى مفهوم الكفاءات وما حمله من تحولات تستدعي ضرورة الاستثمار في العنصر البشري بشكل يفرض على أي مؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية عموماً وكفاءاتها المحورية خصوصاً.

ليرتبط استمرار وبقاء المؤسسات بمدى قدرتها على جذب الكفاءات ومحاولة توفير مناخ يساعد على تطويرها وتنميتها، فهذه الكفاءات المحورية تمثل مجموعة المهارات العالية، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وفائدة لقدرات المؤسسة على التنافس، وكلما كانت الكفاءات ذات معرفة عالية والتي يمكن الحصول عليها من خلال التأهيل العلمي الناجم عن الدراسات الأكاديمية أو عن طريق تراكم الخبرات، ويعتبر أداء المهام بدقة وتفاني من المهارات التي يجب امتلاكها من قبل الكفاءات المحورية، وتكمن أهميتها هذه الأخيرة كونها تمكن المؤسسة من بناء أفضل موقع سوقي والمحافظة عليه، ومنه يمكن القول أن الكفاءات المحورية هي مجموع المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تحقق غايات المؤسسة.

تعتبر الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسات على التكيف مع الأوضاع المختلفة في بيئتها كما أنها تمثل الاستخدام الأمثل لمواردها وأكثر كفاءة من منافسيها، ويعتبر التفكير الاستراتيجي والذي يعني إتباع المؤسسة لإستراتيجية معينة تتنافس من خلالها والتي يمكن أن تتفوق عن طريقها من مصادر الميزة بالإضافة إلى المصادر المتاحة والتي تتمثل في الموارد باختلافها سواء كانت مادية مالية بشرية، وتقاس الميزة التنافسية من خلال مؤشرات معينة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة، تعظيم الحصة السوقية والذي يمكن المؤسسة من الاستمرار في أعمالها.

كما أن الكفاءات المحورية تعد من المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائها المتميز، وعليه فإنه أصبح على المؤسسات أن تتمسك في امتلاك هذه الكفاءات والعمل على إتباع أساليب تعززها والتي تجعلها متفوقة على المنافسين، أي أنه من الضروري بناء الكفاءات من خلال التأكيد على الموارد المتاحة للمؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال القيام بدورات تكوينية ومن أهم العوامل التي تساعد في توظيف الكفاءات طاقاتها هو التحفيز المستمر لها وذلك نظراً لتوفيرها قاعدة متينة ومستقرة لتموضع المؤسسة في كل أنواع البيئة سواء كانت مستقرة أو مضطربة أو شديدة الاضطراب، ومن المؤسسات التي تعتمد على كفاءاتها المحورية نجد مؤسسة مناجم الفوسفات والتي

تعمل على استغلال كفاءاتها المحورية بالشكل الأمثل وذلك من خلالها توفير بيئة عمل مناسبة للعمل، وتطويرها ورعايتها والقيام بدورات تكوينية لرفع من مستوى هذه الكفاءات وحتى تستطيع مجابهة التغيرات والتطورات التي تطرأ على البيئة الخارجية وذلك لتحقيق من التميز وحتى تتمكن من البقاء وتحقيق الأهداف والمنافسة.

1- الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور بناء الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وما واقع

ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos -تبسة-؟

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح البعض من التساؤلات الفرعية:

- ماهي أهم أساليب تنمية الكفاءات المحورية؟

- ما مؤشرات قياس الميزة التنافسية؟

- ماهي المراحل التي تحقق المؤسسات من خلالها ميزة تنافسية بناء على الكفاءات المحورية؟

- هل تقوم شركة مناجم الفوسفات بتطوير وتنمية كفاءاتها المحورية وإجراء دورات تكوينية لها؟

3- فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة يمكن صياغة

الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مؤسسة مناجم

الفوسفات Somiphos -تبسة-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos - تبسة-.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.

4- دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب والاعتبارات التي أدت إلى اختيار موضوع البحث، منها ما يتعلق بالأسباب

الشخصية ومنها ما يتعلق بأسباب موضوعية، ويمكن إيجاز بعضها في مايلي:

- التركيز على الكفاءات المحورية في المؤسسات ومدى أهميتها.

- الرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسات.
- التعرف على واقع أداء الكفاءات المحورية في مؤسسة وطنية مهمة مؤسسة مناجم الفوسفات-Somiphos تبسة-.

- الرغبة الشخصية للباحثين في دراسة الموضوع.
- اختيار الموضوع كونه يتماشى والتغيرات التي يشهدها العالم، ويتماشى والاهتمام المتزايد بالكفاءات المحورية ودوره في خلق ميزة تنافسية.
- الرغبة في إضافة مرجع جديد إلى مجموع البحوث والدراسات السابقة.

5- أهمية الدراسة:

تتضح معالم الدراسة هذه الدراسة من خلال مصطلح الكفاءة المحورية والتي تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات للمحافظة على مكانتها في السوق والتفوق على منافسيها، كما تظهر أهمية البحث من خلال معرفة دور هذه الكفاءات في شركة Somiphos في تحقيقها للميزة التنافسية.

6- أهداف الدراسة: تتمثل أهم النقاط التي تهدف إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة الكفاءات المحورية وأهم خصائصها
- إظهار أهمية الكفاءات المحورية في المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية
- محاولة معرفة دور الكفاءات وتطويرها في شركة Somiphos.

7- منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف أساليب تنمية الكفاءات المحورية ومدى أهميتها في المؤسسات والدور الجوهري الذي تلعبه هذه الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وذلك بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة ومن خلال توزيع الاستبانة لاستقصاء آراء العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة عن دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

8- **حدود الدراسة:** من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة كانت حدود الدراسة كالتالي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت دراستنا في الحالة التطبيقية على مستوى شركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-
- **الحدود الزمنية:** يتعلق هذا بالفترة الحالية محل الدراسة والتي تمثلت في جمع المعلومات الخاصة بموارد البشرية في الشركة وتكوينها وفق معطيات امتدت من 2019-2022، أما المعطيات المتعلقة بالشركة والمعلومات المستخدمة في تتعلق ب: 2022-2023.

9- هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة وللإجابة على مختلف التساؤلات وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

تضمن الفصل الأول أربعة مباحث تتمحور في مجملها حول دراسات سابقة للموضوع محل الدراسة، ثم تم التطرق لمدخل عام حول الكفاءات المحورية، كما تم الإشارة إلى عموميات حول الميزة التنافسية، وفي الأخير تم التعرف على دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث أولها تقديم عام حول شركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-، والثاني حول قاعدة البيانات للدراسة الميدانية. والثالث حول تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للكفاءات

المحورية والميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الكفاءات من أهم الموارد التي يجب على المؤسسة امتلاكها فهي العامل الأساسي الذي تحقق من خلالها أهدافها وتتميز عن منافسيها، ونظرا للأهمية البالغة لهاته الكفاءات فإن على المؤسسات أن توفر لها بيئة مناسبة تساعد على العمل وعلى التوظيف الجيد لمهاراتها وقدراتها. من أهم ما يمكن تقديمه لهاته الكفاءات من طرف المؤسسة هو رعايتها وتميئها وتكوينها ومحاولة تطويرها بما يواكب التطورات التكنولوجية والتطورات الخارجية المحيطة بها، وذلك بغية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة ألا وهي التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية. إن من عوامل نجاح المؤسسة في الوصول للفرص المستقبلية والاستغلال الأمثل للفرص الحالية هو عامل الكفاءات المحورية والتي يتم خلقها أساسا من خلال تطوير وتوصيل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء هذه المؤسسة، وكل هذا يعزز جهود هذه الأخيرة في القدرة على التنافس، والتميز والاستغلال الأمثل للفرص ومحاولة تجنب أي عراقيل يمكن أن تواجهها كل ما سبق سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى:

- ✓ المبحث الأول: الدراسات السابقة
- ✓ المبحث الثاني: مدخل حول الكفاءات المحورية
- ✓ المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية
- ✓ المبحث الرابع: دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الكفاءات المحورية ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة علاق زكرياء، عمر بوقصة، 2021 بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب السيارات (KIA باتنة SPA (GLOVIZ

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح موضوع المقدرات الجوهرية وهذا بجمع المادة العلمية النظرية واختبارها في الميدان، أي معرفة ما يجب أن يكون وما هو كائن، وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية والبحث على استراتيجيات فعالة من أجل تعزيز مكانتها في السوق والحفاظ على الميزة التنافسية لها بين نظيراتها، ولتحقيق هذا لا بد لها من النظر فيما تملكه من موارد أولية يجب استغلالها بطريقة رشيدة، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.

- نتائج الدراسة:

بينت النتائج أن توظيف أو تفعيل المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يسهم إيجابياً ويؤثر في قرار تصميم المنتج وهذا يعتبر من الأسباب الأساسية في تطور المنتجات وتنوعها مما يحقق هدف المنظمة الربحي وتحقيق ميزة تنافسية.

كما أثبتت أيضاً النتائج أن طول دورة حياة المقدرات الجوهرية بالمؤسسة مرتبط بسعي المؤسسة نحو تطويرها وفتح المجال لتفجير طاقاتها واستغلال القدرات لتقديم الأفضل والإبداع وتقديم فرص متكافئة لجميع الموارد البشرية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل وحل المشكلات والترقية¹.

ثانياً: دراسة سمير عماري، 2021 بعنوان " دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع المقدرات الجوهرية والأداء المتميز والعلاقة بينهما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتوجيه هذه الأخيرة لتناول هذه الموضوعات والاستفادة منها لتعزيز أدائها

¹- بوقصة عمر، علاق زكرياء، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الروائر، المجلد 05، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2021.

وكذلك تقديم نتائج يمكن توظيفها من طرف المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية الأخرى في استثمار مواردها، وبما يساهم في نموها وتطورها وصولاً إلى تحقيق التفوق التنافسي.

- نتائج الدراسة:

أ- وجود فجوة معرفية لتشخيص وتفسير دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وبذلك تحقيق ميزة تنافسية.

ت- اعتباراً لأعمال المتميزة والمقدرات الجوهرية التي يمتلكها العامل هي الأساس في التقييم والمكافئة.

ث- ضرورة الاهتمام بتطوير المقدرات الجوهرية سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على المؤسسة ككل¹.

ثالثاً: دراسة كنزة بن غالية، الحاج مداح عرايبي، 2021 بعنوان " الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات المحورية بمؤسسة فارما ميديك، والوقوف على مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة والعلاقة بينهما، وكذلك الدور الاستراتيجي الذي تؤديه الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة (البشرية، المالية، المادية والمعنوية) للبقاء والمواجهة في بيئة أعمالها والتمكن من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتدني نقاط الضعف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين هذه الموارد التي تحقق قيمة لدى العميل وتسمح بالتوسع في السوق.

- نتائج الدراسة:

_ المؤسسة لديها استراتيجية تنافسية قوية تعتمد فيها على الجودة والإبداع والابتكار والبحث والتطوير، كما أنها تسعى إلى التحكم في تكاليفها، ولها كفاءات متميزة تمنحها التفوق التنافسي وتمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة.

¹- سمير عماري، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهدالعلوم الاقتصادية ، المجلد 24 ، العدد 02 ،جامعة سكيكدة ،الجزائر، 2021.

_ المؤسسة تولي أهمية للكفاءات المحورية من خلال العمل على الاستغلال الجيد لمختلف كفاءاتها (البشرية، المالية، المادية والمعنوية) بطريقة استراتيجية مما يساعد على الصمود في بيئة أعمالها ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص وبناء استراتيجية تنافسية قوية.

_ تمتلك مؤسسة فارما ميديك كفاءات محورية عالية لذا عليها استغلال الظروف الصحية الحالية (جائحة كورونا) لإثبات وجودها وتوسيع نشاطها الصيدلاني في الجزائر¹.

رابعاً: دراسة (جودي أمينة، منصوري كمال، 2018) بعنوان "أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت، جامعة محمد خيضر بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات المحورية كأحد المجالات الحيوية ودراستها من وجهة نظر استراتيجية لتحقيق أفضل استثمار، والتعرف على مستوى ممارسة أبعاد بناء الكفاءات المحورية في المؤسسة، حيث تفترض أنه في ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات أن الكفاءات المحورية من أهم عوامل النجاح لأن امتلاكها والتحكم فيها يفتح الطريق أمام المؤسسة، لذلك يجب على هذه الأخيرة أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها ومن ثم بناء الكفاءات المحورية التي تعتبر أساس التفوق،

- نتائج الدراسة:

_ المؤسسة تعمل على تشجيع التعاون بين العاملين من خلال تشكيلها فرق العمل مما سيؤدي إلى التشارك والتكامل في المعارف والمهارات بين العاملين وبالتالي تكوين قدرات محورية.

_ قيام المؤسسة بتمكين العاملين سوف يؤدي إلى زيادة رضا وولاء العاملين للمؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى السعي إلى تحسين مهاراتهم وبالتالي ينعكس على تحسين أداء المؤسسة.

_ شكلت إجابات المبحوثين قبولاً لا تتراوح بين المتوسط والمرتفع فيما يخص مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد بناء الكفاءات المحورية التي تم دراستها، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين.

_ قيام المؤسسة بإشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية من شأنه أن يؤدي إلى تحفيز العاملين للقيام بمهامهم بفعالية وهذا ما سينعكس على تحسين أداء المؤسسة².

¹ الحاج مداح عرابي، كززة بن غالية، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة الشلف، الجزائر، 2021.

² جودي أمينة، منصوري كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

خامسا: دراسة (حميش كهينة، 2014) بعنوان "أهمية بناء الكفاءات المحورية في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة فندق هيلتون الجزائر:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية بناء الكفاءات المحورية في توليد قمة أعلى للفندق وتحقيق ميزة تنافسية، حيث تم توزيع استمارة أسئلة على بعض الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن لمحاولة الوقوف على مدى توفر المؤسسة محل الدراسة -فندق هيلتون- على كفاءات محورية تسمح للفندق بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فمع المنافسة الشديدة والعنيفة التي تواجهها المؤسسة اليوم، ومع الاهتمام المتزايد للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات والأصول غير الملموسة عموما، بات لا بد للمؤسسة أن تخلق الاضطراب في بيئتها التنافسية وأن لا تكتفي فقط بالتكيف معها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

_ مع التغيرات التكنولوجية المستمرة وظهور ابتكارات جديدة باستمرار، وجب على الفندق تعزيز ميزته التنافسية من خلال تطوير وبناء كفاءاته المحورية وذلك بسعيه الدائم على توفير أحدث التكنولوجيات والبرمجيات.

_ توجد علاقة ارتباط قوية بين سيورة بناء الكفاءات المحورية والميزة التنافسية بفندق هيلتون الجزائر.

_ إهتمام فندق هيلتون الجزائر بالزبائن حيث يحرص جميع أفراد الفندق على توفير كل سبل الراحة للنزيل وهو ما سمح للفندق بتحقيق ميزة التميز نحو الأعلى والتفوق على منافسيها¹.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

اولا: دراسة كارلوس جوردن، ميغيل غونزالى لوريرو-carlos jordon & Miguel González بعنوان: رأس المال البشري كمصدر للمنافسة والميزة التنافسية في الشركات المتوسطة والصغيرة، نهج الكفاءات المحورية. مقال نشر في 2013، NO :02، VOL.16، Economia.Seria، Management

هدفت هذه الدراسة لمعرفة لمعرفة دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لأنه يساعد على بناء الكفاءات التي تجعل الشركة تتفوق على منافسيها فالكفاءات المحورية ماهي الا كفاءات ديناميكية. تبقى وتدمج ويعتمد تكوين العوامل الداخلية والخارجية للأعمال بهدف خلق القيمة، الكفاءات المحورية.

¹ حميش كهينة، حم عيد سناء، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.

عندما تقدم الكفاءات أداء جيد وأفضل من المنافسين مما يسمح للشركات بالتغلب والبقاء داخل المنافسة، والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة كيف يؤثر رأس المال البشري على الاداء التنظيمي من خلال الكفاءات المحورية.

- النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة:

أ- رأس المال البشري مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- يؤثر رأس المال البشري بشكل مباشر على أداء المنظمة

ت- يعمل رأس المال البشري على بناء كفاءات محورية والتي بدورها تؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمات، مما يمكنها من فهم التعقيدات وحل المشكلات وتقديم أفضل الخدمات بأفضل جودة وفي الوقت المناسب¹.

ثانيا: دراسة منار جمهور، صباح الغيث، ليث الربيعي (Manar JAMHOUR، Sabah AGHA، Laith ALRUBAIEE) بعنوان: تأثير الكفاءات المحورية على الميزة التنافسية وللاداء التنظيمي، مقال نشر في International Journal of business Managment ، Vol :07 ، NO :01 ، January.2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية، الاداء التنظيمي ومن ثم قياس الميزة التنافسية من خلال المرونة وقياس الكفاءات المحورية من خلال ثلاث أبعاد مشتركة، الرؤية، التعاون، التمكين.

كما أن بناء الكفاءات المحورية يؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة من خلال فهم مختلف التعقيدات المرتبطة بكافة أنواع العمليات التي تقوم بها المنظمة، كما تساعد على تنفيذ العمليات بشكل مرض من خلال الالتزام الجودة والأمن....

- نتائج الدراسة:

أ- أكدت النتائج الأهمية المتفاوتة لأبعاد الكفاءة المحورية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي

ب- كما أبرزت النتائج أيضا أنه من خلال المرونة تتمكن المؤسسة من البقاء في المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

¹carlos jordon , Miguel González-Loureiro , Human capital as source for sustained competitive advantages in SMES : A core competencies approach , Economia.Seria Management ,Vol :16 , No :02 ,2013.

ت- زيادة الأداء التنظيمي من خلال إدارة كل بعد من أبعاد الكفاءة المحورية أي الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين¹.

ثالثا: دراسة شيفيش سريفاستافا (SHivishc، SRIVASTAVA) بعنوان: إدارة الكفاءات المحورية في المنظمة مقال نشر في مجلة

NO: 04.October-December2005. ،Vikalpa.Vol:30

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المفهوم النظري للكفاءة المحورية وفائدتها الاستراتيجية للمنظمات، فمن وجهة نظر الكاتب أن الكفاءة المحورية هي مورد ديناميكي متعلم يتغير باستمرار مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وحتى تحقق الكفاءة المحورية ميزة تنافسية يجب ان تكون هناك أربع اساسيات تقوم بها المنظمة وهي الدراسة الشاملة للكفاءات التي تعتمدھا المنظمة في إدارة أعمالها، ومعرفة كيفية استخدام هذه الكفاءات بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظمة. أيضا تحليل الماضي سواء النجاح أو الفشل لمعرفة ورسم استراتيجية مستقبلية للمنظمة من خلالها. كما أن رعاية الكفاءات وتطويرها بشكل مستمر، فهي شرط أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

- النتائج المتحصل عليها:

أ- تطوير الكفاءات المحورية بما يتماشى مع التغيرات والتحولات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية ضروري بالنسبة للمنظمة إذا كانت ترغب في المحافظة على مكانتها بين منافسيها.
ب- تقييم الكفاءات بشكل مستمر وتحديد الكفاءات الزائدة من الحاجة ودفع خطط للاستغناء عنها.
ت- امتلاك كفاءة محورية ليس بالضرورة ينتج عنه نجاح المنظمة. فالكفاءات تحقق النجاح الا اذا تم الاعتناء بها وتطويرها والاستفادة منها يحقق أهداف المنظمة ويسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية بين منافسيها².

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تطرقت في موضوع تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الكفاءات المحورية وما يرتبط بها، يمكن تحديد بعض من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة وسابقتها.

أولا: أوجه التشابه والاختلاف

¹ -Sabah Agha,Laith Alrubaiee , Manar Jamhour , **Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance** , International Journal of business managment , Vol :07 , No :01 , January 2012

² -SHivishc,SRIVASTAVA , **Managing core competence of the organization** , Vikalpa , Vol :30,NO :04.October-December2005.

1- أوجه التشابه:

- تبديد المعرفة من خلال الإطار النظري بمفهوم الكفاءات المحورية وأنواعها وخصائصها، وكذا الميزة التنافسية للمنظمة من حيث الأبعاد والمصادر.
- التعرف على أهم المقاربات التي تناولت دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية.
- كما بينت هذه الدراسات السابقة والحالية إلى أن أهمية تدريب وتطوير الكفاءات المحورية وتنميتها عاملا مهما في عملية تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.
- معرفة الدور الجوهرى الذي تلعبه الكفاءات المحورية في المؤسسات
- معرفة أن تعزيز الكفاءات المحورية والاهتمام بها من شأنه رفع همة العاملين وتحفيزهم على العمل بدقة واحترافية أكثر.

2- أوجه الاختلاف:

- بالرغم من الدراسة الحالية والسابقة يجمع بينهما قاسم مشترك وهو الدور المهم للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن سابقتها أنها:
- من أولى الدراسات التي تناولت موضوع دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة مناجم الفوسفات سوميفوس، كون معظم الدراسات الأخرى تناولت دراسات حالة مختلفة كمؤسسة الاسمنت، فندق هيلتون، وغيرها.
 - وقد ركزت معظم الدراسات السابقة حول مفهوم رأس المال البشري وأهميته في تطوير ودعم الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.
- المبحث الثاني: مدخل حول الكفاءات المحورية**

سعت المؤسسات الاقتصادية إلى تطبيق المعرفة لتحقيق نشاط شامل محقق للإضافة الاقتصادية الأمر الذي فتح مجالا واسعا للاهتمام بالكفاءات المحورية باعتبارها المصدر الأول للمعلومات والعمليات التنظيمية التي تجمع بين أهم الأنشطة داخل النظام الإنتاجي المتفاعل مع التطورات التكنولوجية.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات وأنواعها

عرف مصطلح الكفاءة اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين، مما ساهم في ظهور العديد من المفاهيم التي تشير إلى الكفاءة، وقد قسمت الكفاءات إلى عدة أنواع وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الجزء.

أولاً: تعريف الكفاءات

تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية بالغة ونجد لها عدة تعريفات يمكن اختصارها كالآتي:

- يقصد بالكفاءات: "هي تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقاً من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني"¹؛
- تعرف أيضاً: "هي روتينات تنظيمية والتي تتشكل بالتنسيق بين عدة أنشطة، والكفاءات عموماً هي ذلك المفهوم النظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيا معينة، تعلم فردي أو جماعي وسيرورات تنظيمية. وتسمح هذه الكفاءات بخلق موارد جديدة للمؤسسة، وهي ليست بديلاً للموارد وإنما تسهل وتمكن من تطويرها"²؛

1- ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

الكفاءة هي المهارة التي يتميز بها المورد البشري والتي تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والزمن المناسب وتمكنه من مواجهة المشكلات وإيجاد حلول لها.

ثانياً: أنواع الكفاءات

يختلف تصنيف الكفاءات تبعاً لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون

1- التصنيف من حيث النوعية المهنية:

تصنف إلى ثلاثة أنواع: كفاءة فكرية وإنسانية وتقنية

أ- الكفاءات الفكرية: ترتبط بالإدارات العليا أي أنها تتناسب من المناصب الإدارية العليا، وتتمثل هذه الكفاءات في القدرة الجيدة على تحليل والاستنتاج، حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية.

ب- الكفاءات الإنسانية: تكون في المستويات الإدارية الوسطى والتي تتطلب كفاءات التواصل والتفاهم وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته في العمل.

ت- الكفاءات التقنية: تعبر عن مجموع الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا.

2- التصنيف من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام:

يمكن أن نميز نوعين الكفاءات الخصوصية والكفاءات المشتركة

¹- ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2019، ص 51

²- علي عبد الله، حميش كهيبة، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، النسخة العاشرة، العدد التاسع عشر، ديسمبر 2015، ص 429

أ- **الكفاءات الخصوصية:** وهي الكفاءات اللازمة في إطار منصب عمل محدد ولا يمكن انجاز مهامه إلا بتوفرها مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

ب- **الكفاءات المشتركة:** وهي التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وفي عدة مناصب عمل.
3- تصنيف من الناحية الإستراتيجية:

تصنيف الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تمييزية

أ- **الكفاءات الأساسية:** وهي الكفاءات الداخلية التي من خلالها تتميز المنظمة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها.

ب- **الكفاءات التمييزية:** وهي التي تتعلق بالمواقف التيسيرية كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي يتميز بها الافراد الأكثر أداء.

4- تصنيف من حيث سعة الانتشار:

وهو التصنيف الذي يقسم الكفاءات من حيث الحيازة ويصنفها إلى كفاءات فردية، كفاءات جماعية، كفاءات محورية

أ- **الكفاءات الفردية:** تعتبر مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري بالمنظمات، وتتعلق الكفاءة الفردية بكل فرد مهما كان مستواه، وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية.

ب- **الكفاءات الجماعية:** تعتبر الكفاءات الجماعية أكثر انشغالا واهتماما بالمنظمات فهي تنشئ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات

ت- **الكفاءات المحورية:** تعتبر من أهم أنواع الكفاءات بالمنظمات والتي تترجم مجموع الكفاءات الجماعية علاوة على الكفاءات الفردية للمنظمة.

وترتبط الكفاءات المحورية بالمدى للاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر¹.

يمكن تلخيص أنواع الكفاءات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 01 أنواع الكفاءات المحورية

التصنيف من حيث سعة الانتشار	التصنيف من الناحية الاستراتيجية	التصنيف من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام:	التصنيف من حيث النوعية المهنية
الكفاءات الفردية	الكفاءات الأساسية	الكفاءات الخصوصية	الكفاءات الفكرية
الكفاءات الجماعية	الكفاءات التمييزية	الكفاءات المشتركة	الكفاءات الإنسانية
الكفاءات المحورية	-	-	الكفاءات التقنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

يتبين من خلال الجدول السابق أنه يمكن تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية والتي تصنف إلى كفاءات فكرية، كفاءات إنسانية وكفاءات تقنية، أما التصنيف من حيث ارتباط الكفاءة بالمهام فيصنف إلى كفاءات خصوصية وكفاءات مشتركة، بالإضافة إلى التصنيف من الناحية الاستراتيجية فيصنف إلى كفاءات أساسية وكفاءات تمييزية، وأخيراً التصنيف من حيث الانتشار فيصنف إلى كفاءات فردية وكفاءات جماعية وكفاءات محورية

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات المحورية

الكفاءة المحورية هي مورد ديناميكي متعلم يواكب التغيرات الطارئة في البيئة التي يعمل بها حتى يحقق أهداف المنظمة بالشكل المناسب والجودة المطلوبة، وللکفاءة المحورية ثلاث خصائص تتميز من خلالها المنظمة، كما لها ثلاث أبعاد تحقق من خلالها ميزة تنافسية ومكانة أفضل من منافسيها.

أولاً: تعريف الكفاءات المحورية

هناك العديد من التعريفات التي وضحت مصطلح الكفاءات المحورية، والتي من خلالها يمكن تعريفها كالتالي:

"الكفاءة المحورية هي تعلم جماعي في المؤسسة خاصة في معرفة كيفية التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات"¹؛

¹- طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية السعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018. ص 110-117.

وتعرف أيضا حسب هامل وبارابالاد (hamel et parabalad) بأنها: "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا"²؛ من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

الكفاءات المحورية هي مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها وضمان مكانتها بين المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية عالية

ثانيا: خصائص الكفاءات المحورية

للكفاءات المحورية ثلاث خصائص مهمة هي كالتالي:

- 1- الكفاءة المحورية تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة في المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل.
 - 2- الكفاءة المحورية يجب أن تكون فريدة من نوعها، ومن الصعب على المنافسين تقليدها.
 - 3- ينبغي أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.
- وعليه تكمن فائدة الكفاءة المحورية تكمن في مساهمتها في تقديم الفوائد والمعلومات والوصول إلى معرفة وتلبية حاجيات العملاء من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات.

ثالثا: أهمية الكفاءات المحورية

تتمثل أهمية الكفاءات المحورية فيما يلي:

- 1- تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز، وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.
- 2- توفر المنظمة القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وإمكانياتها بما يضمن على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- 3- تبنى الكفاءات المحورية من خلال النشاطات الفكرية للمنظمة أفضل موقع سوقي لها، كما أنها تحافظ عليه³.

ويمكن اختيار أهمية الكفاءات المحورية من خلال طرح الأسئلة التالية:

¹ جودي أمينة-منصوري كمال، مرجع سابق، ص 300.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2011، 1/2012، ص 62

³ وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء-دراسة حالة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، جوان 2021، ص 115.

- من هو الذي يمتلك الكفاءة المحورية؟ حيث في منظمات الأعمال من يمتلك المهارات هم المستخدمون الاختصاصيون وبالإمكان ذهابهم للمنظمات الأخرى المنافسة.
 - ما مدى تعمير الكفاءات؟ يلاحظ أن التغيير التكنولوجي سريع، فضلا عن قصر دورات الحياة للخدمات/المنتجات، إذ أن عمر الكفاءات المحورية يكون أطول من دورات الحياة لتلك الخدمات/المنتجات والتكنولوجيا.
 - مامدى إمكانية نقل الكفاءات؟ تختلف قدرة المنظمات المنافسة في الحصول على كفاءات متماثلة إذ هناك صعوبة في نقل الكفاءات والموارد.
 - مامدى إمكانية تقليد الكفاءات؟ وهذا ما يستلزم تقييم إمكانية المنافسين في تطوير قاعدة موارد متماثلة.
- من خلال هذه الأسئلة يمكن تحديد مدى قوة الكفاءة المحورية الموجودة في تلك المنظمة والتي بناءا عليها يمكن بناء أو تطوير مزايا تنافسية مختلفة¹.

رابعاً: أبعاد الكفاءات المحورية

تعد الكفاءة المحورية مجموع المعرفة والمهارة والاستعداد وهي التي تعمل من أجل خلق أصول إستراتيجية جديدة غير قابلة للتقليد وتشكل ميزة تنافسية ويمكن تلخيصهم كالتالي:

1- المعرفة:

وهي مزيج بين المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل صفات الابتكار والإبداع والتي ترتكز على:

أ- التأهيل العلمي الناجم عن الدراسات الأكاديمية

ب- التأهيل العملي المبني على الممارسة أي تراكم الخبرة

ويتم إنشاء القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب كحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة، يسمى الاختيار الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة.

2- المهارة:

¹ جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة الى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد: التاسع، العدد الثاني، ديسمبر 2020، ص ص 225-226.

هي أداء مهمة ما أو إنشاء نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب وإجراءات ملائمة وبطريقة صحيحة وبدقة متناهية في التنفيذ وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا مما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3- الاستعداد:

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته وبتفوق فهي ترتبط بصعوبة وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية المهام بأحسن وأكمل وجه¹.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية

إن تنمية الكفاءة المحورية والاعتناء بها ورعايتها يعظم فرصة الاستفادة منها كما يضمن تطويرها ووصول المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق ميزة بين المنافسين وذلك بالاستغلال الأمثل لمهارات هذه الكفاءات ويتم ذلك عن طريق:

أولاً: تطوير الكفاءات الموجودة والتي تدعم الرسالة الحالية والابتكار في المستقبل

الرقابة المستمرة والمتابعة للكفاءات لا يؤدي فقط إلى رفع قيمتها ولكن تعني تطوير النظم واتخاذ القرارات بما يساعدها في رعاية كفاءاتها وعدم تبديد مواردها في رعاية كفاءات أخرى غير محورية، وإن البنية الأساسية للمنظمة تعتمد على ثلاث وحدات مهمة كالآتي:

1- تحديد مهام إتخاذ القرار بالمنظمة.

2- تحديد نظم تقييم الأداء لكل من الأفراد ووحدات العمل.

3- تحديد طرق وأساليب إثابة العاملين بالمنظمة.

ثانياً: تنظيم الكفاءات والتغذية العكسية داخل المنظمة

وسائل الاتصال داخل المنظمة تعتبر من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد على تنمية وتطوير الكفاءات المحورية والتي تتضمن تنظيم وتخصيص مسؤوليات، وتحديد الأدوار، المساءلة والرقابة، وتفويض سلطة إتخاذ القرار، وتكون وسائل الاتصال بهدف التأكد من أن كل فرد لديه فهم وإدراك واضح كما ينبغي القيام به، فضلاً عن توضيح أهمية المهام المحددة، كل ذلك يؤدي إلى تطوير الكفاءات المحورية بالمنظمة، بالإضافة إلى دور القيادة في إدارة الأفكار على نطاق واسع في المنظمة، إلى أن كل

¹ - كنزة بن غالية-الحاج مداح عرابي، الدور الاستراتيجي للكفاءة المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-مؤسسة فارمابديك-نموذجاً، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، الجزائر، 2021، ص ص 234-235.

من إدارة الأفكار الفعالة والتدريب الناجح، يعتمدان اعتمادا كبيرا على توظيف الموهبة والقدرة على بناء عمل فعال¹.

ثالثا: المناقلة والترقية في الوظائف

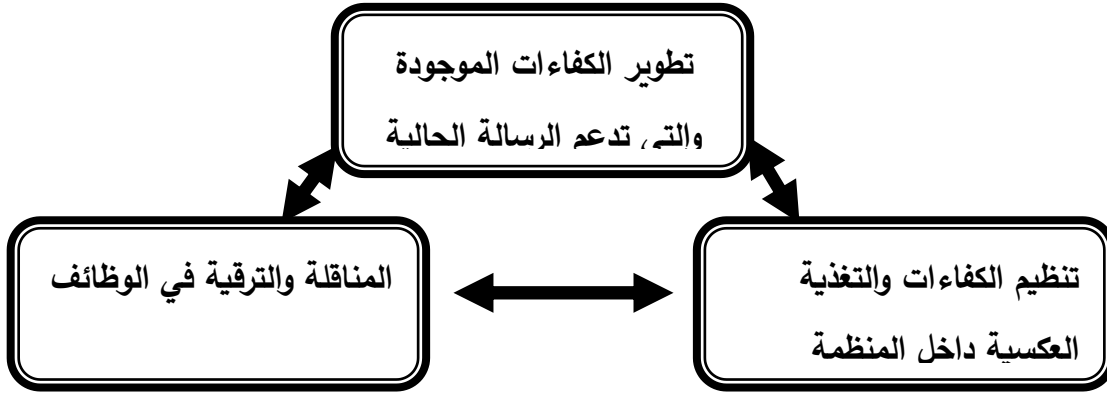
1- المناقلة: تعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني، في نفس السلم الإداري أو في دوائر متباينة. وتعد المناقلة على الوظائف أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات وأكثر نجاعة خاصة اذا كانت وفق برنامج يحدد زمن شغل كل وظيفة، والوظائف التي سوف يشغلها الموظف تدريجيا أو مستقبلا، من أجل ان تكون للكفاءة البشرية الدراية المسبقة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومع اكتسابها للخبرة المهنية تسمح بأداء المهام المنوطة بأحسن وجه ممكن.

2- الترقية: الترقية تشبه المناقلة بشكل كبير، لكنها تختلف عنها في كونها تخص سلم إداري واحد، وليس دوائر متباينة. وتعد الترقيات أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات أيضا كونها تسمح بتنمية القدرات وإبراز المهارات لدى الكفاءات والاطلاع على تفاصيل أعمال جميع أو معظم مستويات الهرم الإداري، الإنتاجي أو الخدماتي للمؤسسة، وبطبيعة الحال هذه الترقية يتبعها زيادة في الرواتب المدفوعة والامتيازات، وظروف عمل أحسن مما يزيد من تحفيزهم وبالتالي زيادة مردوديتهم بصفة عامة.

يمثل الشكل التالي: أساليب تنمية الكفاءات المحورية

¹ ماجدة يعقوب جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية-دراسة ميدانية-، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: الثاني والعشرين، العدد: الثالث، يوليو 2021، ص 969.

الشكل رقم 01: يمثل أساليب تنمية الكفاءات المحورية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

يوضح الشكل السابق أساليب تنمية الكفاءات المحورية والتي تتمثل في: تطوير الكفاءات الموجودة والتي تدعم الرسالة الحالية للمؤسسة، المناقلة والترقية في الوظائف، تنظيم الكفاءات والتغذية العكسية داخل المنظمة.

المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية

يمكن الإشارة إلى أن الميزة التنافسية هي القدرة على التقدم على المنافسين الموجودين والمحتملين، كما أنها توضح أنه سيكون لموارد المؤسسة وإستراتيجياتها تأثير عميق على خلق هذه الميزة وتحقيق التفوق الدائم والعمل على البقاء في المواجهة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير عند علماء الإدارة وهي عنصر إستراتيجي وفرصة جوهرية، تحقق عن طريقها المؤسسات تفوقا عن المنافسين، وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تعريفهم لمفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن التعاريف المقدمة للميزة التنافسية لم تتفق على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على تحقيق المعنى أو الجدوى من تحقيقها ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

تعريف بورتر: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"¹؛

تعريف علي السلمي: "بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

- إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها"²؛

تعريف هامل: "إن الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين"³؛

واستنتاجاً مما سبق من التعاريف يمكن القول:

¹- محمد عثمان، دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

2018، ص 67

²- حسان صادق راشد-صادق الشعري-صلاح الدين، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري العالمية، 2022،

ص94

³- حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار النشر المنهل، الطبعة الاولى، 2015، ص 560.

إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز في تقديم جميع خدماتها ومهاراتها من خلال تخصيص الموارد بطريقة مختلفة ومتميزة تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية عن منافسيها وتحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال إتباعها إستراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي:

- 1- أنها نسبية وليست مطلقة، أي تحقق بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتؤدي إلى تحقيق التفوق الأفضلية عليهم.
- 2- هي ليست حكرا على مؤسسة ما، وإنما يمكن لأي مؤسسة تحقق المواصفات المطلوبة ان تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها.
- 3- أنها طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين وبالتالي فهي تتسم بالندرة وتعطى المؤسسة قيمة مضافة¹.

كما تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح العمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة².

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال هو الوصول إلى ميزة تنافسية، ونظرا لتعدد مصادر الحصول على هذه الأخيرة، بالإضافة إلى سهولة تقليدها وعليه يتوجب على المنظمة فهم مصادر الميزة التنافسية وتنويعها لحمايتها من التقليد، وفيما يلي عرض لاهم مصادر الميزة التنافسية:

¹- رجب عبد الحميد، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، 2022، ص 120.

²- سميرة عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 99

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي كالتالي:

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنفت إستراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي:

- توافر اقتصاديات الحجم.

- آثار منحنى التعلم والخبرة.

- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وبتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج- إستراتيجية التمييز والتخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محدودة من العملاء)¹.

2. المصادر المتاحة (الموارد):

من المنظور الاستراتيجي تتضمن مصادر المنشأة كل تلك التي تملكها والمصادر التي يمكن إضافتها لمساندة استراتيجياتها، وبعض أهم هذه المصادر ربما تكون خارج المنشأة مثل شبكات الإنترنت أو الزبائن، ويمكن إدراج هذه المصادر ضمن أربعة مجاميع كالآتي:

¹- منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2019، ص 185.

أ-المصادر المادية: كالبنائيات وطاقات الإنتاج، وتعتمد الإفادة من هذه المصادر على طبيعتها كالعمر والحالة والقابلية والموقع.

ب-المصادر البشرية: وتتضمن المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأشخاص وقدرتهم على التكيف مع ظروف العمل.

ث- المصادر المالية: مثل رأس المال والدائنون ومجهزي رأس المال (المالكيين والبنوك وغيرهم).

د-رأس المال الفكري: ويشمل المعرفة التي تم الحصول عليها من براءة الإختراع أو العلامة التجارية أو أنظمة الأعمال أو قاعدة البيانات لدى الزبائن أو العلاقات مع الشركاء، وقد يكون رأس المال الفكري هو الأصل (الموجود) الرئيس للعديد من المنظمات¹.

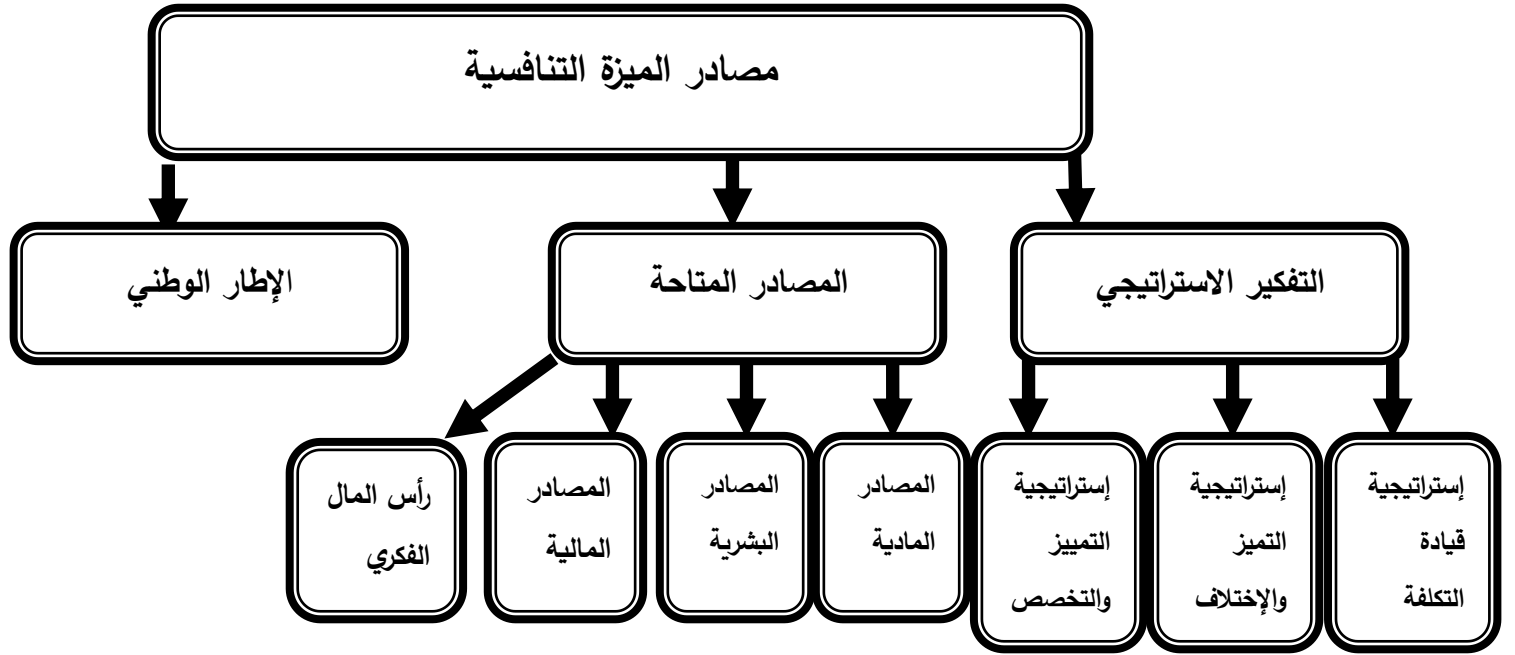
3. الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تداولها².

¹حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص 95

²علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، لاردن، 2021، ص42

الشكل رقم 02: يمثل مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

يتضح من خلال الشكل أن الميزة التنافسية تتولد من خلال ثلاث مصادر أساسية: التفكير الاستراتيجي: حيث تستند المؤسسة على استراتيجيات التنافس لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنفت هذه الاستراتيجيات إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز والاختلاف، إستراتيجية التميز والتخصص، بالإضافة إلى: المصادر المتاحة والتي تتضمن الموارد المادية والبشرية والمالية ورأس المال الفكري، ثم الإطار الوطني: والذي من خلاله يتم خلق ميزة تنافسية حسب أهمية موقع الدولة مقارنة مع الدول الأخرى.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

حتى تحقق المؤسسات الميزة التنافسية لابد من توفر أبعاد في هذه الأخيرة تتفوق من خلالها المؤسسة عن منافسيها، وكما أن للحفاظ على مكانتها والبقاء في المراتب الأولى لابد من اتباع مؤشرات لتحديد الميزة التنافسية وقياسها و، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي:

1- بعد التكلفة

يؤكد (ديلوورث) على أن أي شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها¹.

إذ تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة طالما تمكنت من تقليص كلف الهدر والتلف والضياع من أجل الحفاظ على المنتجات وبالتالي تعديلها بالشكل الذي يشبع رغبات الزبائن بأقل الأسعار مقارنة بالمنافسين².

2- بعد الجودة:

انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين

¹ - عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 133.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2021، ص 148.

السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه¹.

3- بعد المرونة:

يبين (شاز ايتال) بأن المرونة تعد العامل الأساسي لأجل الوصول إلى ميزة تنافسية، وذلك من خلال التغيير السريع في المنتج من خلال التحسين في التصميم وتطويره بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات العملاء².

ويعرف القاموس الإداري مصطلح المرونة بأنه القابلية على تغيير الموضع لمواجهة متطلبات السوق بدون زيادة في التكاليف أو تغييرات هيكلية أو تناقص في الأداء، وهكذا فإن المرونة تمتد إلى التوزيع والتصنيع والمالية³.

كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في:

– مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والنتيجة عن تغيير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

– مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.

4- بعد التسليم:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها من خلال التركيز على وقت التسليم السلعة أو الخدمة للزبون⁴. إن الشركات التي لا تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية في مجال تخفيض الكلفة أو في مجال الجودة فإنها تستطيع أن تحقق ذلك من خلال تخفيض المهل الزمنية

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص 203.

² - رازك الزعابر-غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2021، ص 121.

³ - أكرم أحمد الطويل-علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار النشر والتوزيع الحاد، بغداد، 2013، ص 95.

⁴ - السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 168.

ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:

- 1- **الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية مؤشرا للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة حيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح المحققة، والتي بناءا عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق
- 2- **التكاليف:** تعتبر تكلفة الصنع بالنسبة للمنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، لذا تسعى المؤسسات على خفض التكاليف الإنتاجية، من خلال تجنب الانحرافات والأخطاء في عملية صنع المنتجات، وهذا عن طريق تبين نظام فعال ذو جودة
- 3- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرات قياس التنافسية، فهي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية المدخلات، كما أنها تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج وبين الناتج عن تلك العملية، لذا تسعى المؤسسة للاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة إنتاجيتها وبالتالي التفوق على منافسيه
- 4- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة السوقية تشكل مؤشرا آخر للتنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها أن تكون تنافسياتها في السوق تتجه نحو التراجع، حيث أنها ترفع من حصتها السوقية من خلال خفض الأسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية. ففي هذه الحالة فإن تنافسية المؤسسة لن تكون ضمانا لربحياتها وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تود البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها
- 5- **الابتكار:** ويقصد به قدرة المؤسسة على خلق منتجات جديدة أو إدخال بعض التغيرات والتطبيقات للمنتجات الموجودة، حيث أصبح الابتكار عاملا مهما في جذب الزبائن خاصة مع التطور التكنولوجي.

المبحث الرابع: دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

للکفاءات المحورية دور مهم وفعال وتأثير قوي وإيجابي على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطويرها وتمييزها لتقديم أفضل الخدمات، وهناك عدة خصائص للكفاءات التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية، وتعتمد على ذلك بإتباعها أساليب مختلفة وتمر على خمس مراحل للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه ألا وهو التميز بين المنافسين.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات المحورية التي تشكل الميزة التنافسية

إن اعتبار الكفاءات موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق ميزة تنافسية يتطلب منها أن تتوفر فيها شروط وخصائص التي تتميز بها الكفاءات المحورية وغياب أحد الشروط قادر على أن يفقد المؤسسة ميزتها وتتمثل هذه الخصائص في:

أولاً: القيمة

يجب أن يتيح المورد إمكانية الاستفادة من فرص السوق أو تحديد التهديدات البيئية، فبقدر ما تكون الكفاءات أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة، وبقدر ما تمتلك المؤسسة كفاءات ذوي مهارات عالية بقدر ما تحقق ميزة تنافسية.

ثانياً: الندرة

أي أن يكون المورد نادر ويمكن لعدد محدود من المؤسسات الوصول اليه، وحتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا.

ثالثاً: التقليد

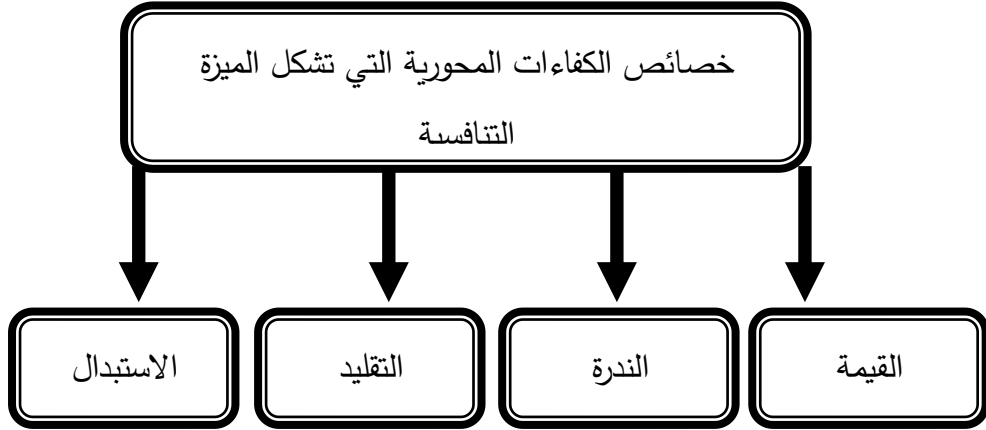
يجب أن تكون الموارد من الصعب تقليدها ومن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الكفاءات هو مايلي:

- 1- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها والتي يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة
- 2- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة
- 3- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

رابعاً: الاستبدال:

أن يكون للمورد بدائل يسهل الوصول إليها، مما يؤدي الى فقدان قيمته، وحتى تكون الكفاءة تحقق ميزة تنافسية يجب ان تكون لا يمكن تعويضها بمورد اخر مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة¹.

الشكل رقم 03: يمثل خصائص الكفاءات المحورية التي تشكل الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

يتضح من خلال الشكل السابق أنه تم تحديد أهم أربع خصائص للكفاءات المحورية التي تشكل الميزة التنافسية وهي: القيمة التي من خلالها يتم استهداف الزبائن، والندرة أي أن تكون متوفرة لدى عدد صغير من المنافسين، بالإضافة إلى صعوبة التقليد والاستبدال حيث لا يستطيع المنافسون استعمالها وتطويرها بسهولة

المطلب الثاني: مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية

حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالاعتماد على كفاءاتها يجب عليها إتباع منهجية معينة ويمكن

تلخيصها في خمس مراحل كمايلي:

أولاً: التحديد الدقيق لموارد المؤسسة

¹ - كنزة بن غالبية، الحاج مداح عرايبي، مرجع سابق، ص 102

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية، وتكنولوجية، ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة، وعليه فإن الأمر يتطلب:

1- توفر نظام معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافره إعطاء صورة غير كاملة من موارد وكفاءات المؤسسة

2- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات في إطار المحيط التنافسي.

ثانياً: تقييم قدرات المؤسسة

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح بعض الباحثين خمسة اختيارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية لكفاءاتها وهي:

1- اختبار الملائمة: بحيث إن كانت الكفاءة تسمح باستغلال الفرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب التهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية، وفي هذه الحالة يمكن أن نقول الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة

2- اختبار الندرة: وهو الذي يفصل بين الكفاءات العادية والكفاءات المحورية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

3- اختبار النقلية: والذي يفصل بين الكفاءات التي يسهل نقلها وبين تلك المحمية بعوازل بحيث كلما كانت الكفاءة ضمنية كلما كان نقلها أصعب

4- اختبار التحويل: الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على كفاءاتها

5- اختبار الاحلالية: الذي يبين الكفاءات التي يمكن تعويضها بكفاءات أخرى تؤدي في نفس الدور ويعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافسين يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية، ومما تجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات، أنه قد تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم

- نفس المشكلة تطرح عندما تقوم المؤسسة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المؤسسات المنافسة.

ثالثا: مدى تقييم إمكانية تحقيق الربح

يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الكفاءات التي تم تصنيفها على أنها محورية من عوائد أرباح المؤسسة. وتتم عملية التقييم من خلال عاملين هما:

1- **مدى استدامة الميزة التنافسية:** عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل، مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الكفاءات بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص الكفاءات المتواجدة في المؤسسة.

2- **مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من كفاءاتها:** بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من كفاءاتها لا تعتمد فقط على استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها

رابعا: اختيار الإستراتيجية الملائمة

والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها، إمكانية تبديلها. كما أن من أساسيات ضمان إستراتيجية المنظمة هو جرد معارف ومهارات واتجاهات والموظفين فيما يخص المهارات الإستراتيجية الخاصة بإدارة واستثمار الكفاءات المحورية التي هم بحاجة إليها، والعمل على تدارك الاحتياجات سواء من الخطط التدريبية، أو من خلال المسار العام للخطة الإستراتيجية للمنظمة.

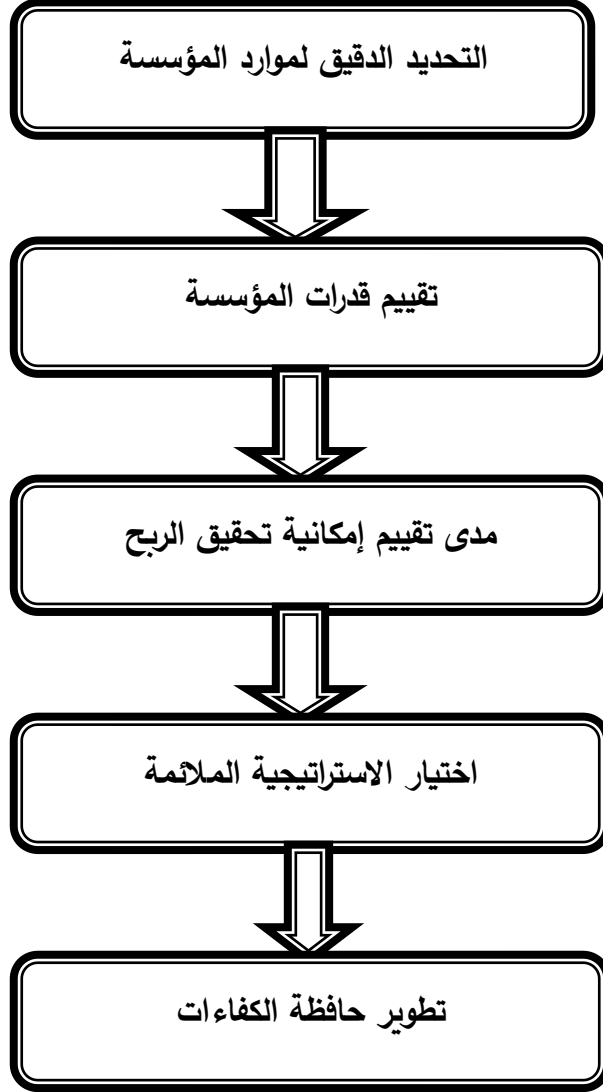
خامسا: تطوير حافظة الكفاءات

لا تهتم نظرية الموارد والكفاءات بتنمية الكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة كفاءاتها المستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الكفاءات وتنمية الميزة التنافسية، وزيادة الفرص المستقبلية¹.

يبين الشكل التالي مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية

¹ - رياض بن صوشة، دور تسيير وتنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية -دراسة ميدانية مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: السابع، العدد: الثاني، الجزائر، 2022، ص ص 181-182.

الشكل رقم 04: مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية



المصدر: من أعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

يتبين من الشكل السابق أهم المراحل التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية وهي: التحديد الدقيق لموارد المؤسسة، وتقييم قدراتها، ثم مدى تقييم إمكانية تحقيق الربح، يليها اختيار الإستراتيجية الملائمة، وأخيرا تطوير حافظة الكفاءات

المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر امتلاك المؤسسة للكفاءة كمادة خام غير كاف لأن تكون مصدر للتميز، إلا إذا كانت تنمو وتقدم الجديد، وذلك لا يتم إلا بتفعيلها والاهتمام بها من خلال توفير مجموعة من الأساليب والمستلزمات وتهيئة بيئة مناسبة إذا ما أرادت المؤسسة تحسين الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية ويمكن إبراز هذه الأساليب كما يلي:

أولاً: فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية

وذلك يتمثل في فهم سلوك الموارد البشرية من خلال استخدام عدة نظريات لفهم هذا السلوك منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر نظرية (x-y) لـ (Douglas Me Gregor)، ونظرية سلم الحاجات لـ ماسلو، كما يمكن كذلك الاستفادة من سلم ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزاً ، وذلك عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية ، إذ يتحفز المورد البشري للعمل إذا كان هذا العمل يلبي حاجاته الذاتية.

ثانياً: تشجيع التفكير بالشاركة في العمل

إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من اندلاع العاملين وتحقيق أداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكيين أو شركاء في المؤسسة، وهذا الشعور يحفزهم للحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

ثالثاً: ربط الحوافز بالأداء:

في هذا المجال يتم وضع ستة خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:

1- مساعدة الموارد البشرية في التطوير والتحسين من خلال التعليم والتدريب.

2- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.

3- تحديد حجم مسؤولية المورد البشري.

4- مساعدة الموارد البشرية في الوصول للمستويات الأعلى.

5- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.

6- المتابعة الدورية للأداء.

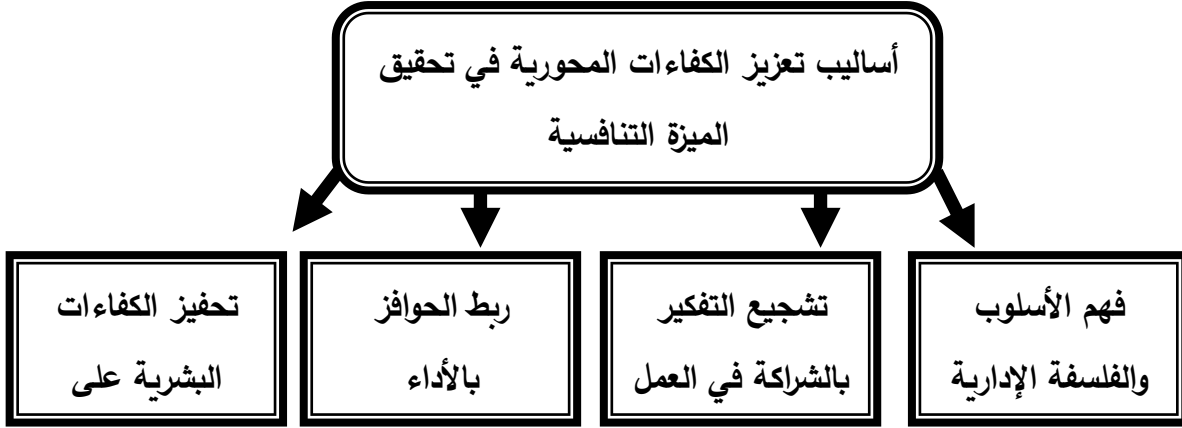
رابعاً: تحفيز الكفاءات البشرية على تحمل المسؤولية:

يتم هذا من خلال تمكين الكفاءات البشرية المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذا لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً¹.

كما يتم التحفيز عن طريق وضع مكافآت للموظفين وهذا من أحد الأساليب التي تزيد من قدرتهم على أداء العمل بتقاني ودقة أكثر، كما أن الثقة هي النقطة الثانية الأساسية التي تحفز الموظفين لأنها تحسسهم بأهميتهم وأن المؤسسة تعتمد عليهم وعلى ما يقدمونه لها. ومعاملة الموظفين باحترام وبطريقة أكثر احترافية، فالاحترام هو الذي يضمن الإحساس بالتميز لدى الموظفين ويحسسهم بمعنى وجودهم في المؤسسة ومدى أهميتهم. يمثل الشكل التالي أساليب تعزيز الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية

¹ - غني دحام الزبيدي-حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الاعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص ص 74-75.

الشكل رقم 05: مراحل تحقيق الميزة التنافسية بناء على الكفاءات المحورية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة

من الشكل أعلاه يمكن تحديد مجموعة الأساليب التي تؤثر في بناء وتعزيز الكفاءات المحورية من أجل تحقيق ميزة تنافسية حيث يتم تقسيم هذه الأساليب إلى أربع أقسام وهي: فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية أي فهم سلوك الموارد البشرية، تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، بالإضافة إلى ربط الحوافز بالأداء من أجل دفع الموارد البشرية للأداء المتميز، وأخيراً تحفيز الكفاءات البشرية على تحمل المسؤولية.

خلاصة الفصل الأول

الكفاءات المحورية هي تعلم جماعي للمؤسسة، والذي يتناول خصوصا التنسيق بين المهارات المختلفة، وتبرز أهميتها كونها تعتبر مصدرا مهما لتقييم الأداء، وتعتبر الأساس الذي تحافظ من خلاله بميزتها التنافسية، للكفاءات المحورية ثلاث خصائص تتمثل في مساهمتها في إضافة القيمة للمنتجات والخدمات، أن تكون فريدة من نوعها ومن الصعب تقليدها، إمكانية وصولها إلى مجموعة كبيرة من الأسواق، كما أنها تعد مجموع المعرفة المهارة والاستعداد والتي تعمل من أجل خلق أصول استراتيجية جديدة غير قابلة للاستبدال، ومن المهم تنمية هاته الكفاءات بما يدعم أهداف المؤسسة الحالية ويحقق المستقبلية منها.

الميزة التنافسية هي عبارة عن وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتتميز بكونها نسبية وليست مطلقة، وليست حكرا على مؤسسة دون أخرى، طويلة الأمد وصعبة التقليد أي أنها تتسم بالتفرد وتعطي للمؤسسة قيمة مضافة.

للكفاءات المحورية دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكها بعض من الخصائص وهي القيمة، الندرة، التقليد، الاستبدال، وحتى تتحقق الميزة بناء على الكفاءات المحورية فإنها لا بد أن تمر بخمس مراحل وهي: التحديد الدقيق لموارد المؤسسة، تقييم قدراتها ومدى إمكانية تحقيق الربح، اختيار الاستراتيجية الملائمة، تطوير حافظة الكفاءات، ومن الأساليب التي تعزز بها المؤسسة ميزتها التنافسية وهي فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، ربط الحوافز بالأداء وأخيرا تحفيز الكفاءات على تحمل المسؤولية، ومن الضروري على المؤسسة الاعتماد عليها إذا كانت تبتغي التميز عن منافسيها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة

SOMIPHOS مناجم الفوسفات

-مديرية تبسة-

تمهيد الفصل الثاني

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تطرقنا لها في الفصل السابق اخترنا القيان بتربص في شركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-وهي الشركة الوحيدة في الوطن التي تعمل في هذا المجال، والتي لها دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية، تقوم بمزاولة نشاطها عن طريق استخراج الثروات الطبيعية الموجود على ظهر الأرض أو المخبأة في باطنها، وبغية إسقاط الجانب النظري على التطبيقي والوصول إلى الهدف من الدراسة وهو معرفة دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة مناجم الفوسفات.

وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث

✓ المبحث الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات -مديرية تبسة-

✓ المبحث الثاني: قاعدة بيانات الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة

المبحث الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات -مديرية تبسة-

تتخر الجزائر بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة فرfos -Ferphos Groupe-.

المطلب الأول: لمحة حول شركة مناجم الفوسفات -مديرية تبسة-

تنشط شركة مناجم الفوسفات في قطاع المناجم حيث تعمل في مجال استخراج الفوسفات والعمل على تكريره وذلك للحصول على أجود الأنواع العالمية، وفي مايلي سيتم التعرف على تاريخ شركة السوميفوس.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE- والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرfos تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرfos ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية

في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30%.

وبتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

- شركة مناجم الفوسفات. somiphos.
- شركة مناجم الحديد SOMIFER .
- شركة البوزولان POZZOLANE.
- شركة المسبك SFO- FONDERIE.
- شركة البناءات والتجهيز FERBAT.
- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE.

ثانيا: التعريف بشركة الفوسفات somiphos

1- نشأة مناجم الفوسفات

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكوييف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920.

و584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

استأنفت الأشغال بمنجم الكوييف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77%-BPL75، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و500.000 طن سنويا.

كان استغلال الفوسفات بمنجم الكوييف قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخواص المعمرين استمر ذلك حتى الاستقلال، منذ الاستقلال أصبح استغلال المنجم من قبل شركة فوسفات قسنطينة (Compagnies De Phosphate De Constantine) واستغني عن هذه الشركة سنة 1963 وخلفتها شركة (BAREM) سنة 1964 ثم شركة (SONAREM) سنة 1967، أغلق منجم الكوييف سنة 1978، أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناتراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.

ثم تولت مؤسسة أسמידال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقاً لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة Ferphos إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر.

2- مقر الشركة

مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن، تضم ما يقارب 2056 عامل.

تضم شركة السوميفوس الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر-.

- المنشآت المينائية -عناية-

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-

- مقر المديرية العامة -تبسة-

3- إمكانيات مؤسسة السوميفوس

3-1 الإمكانيات المادية

تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

- مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق.

- مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02مليارطن.

3-2 الإمكانيات البشرية

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 2054 عامل لسنة 2021، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

- أعوان التنفيذ: 692.

- أعوان التحكم: 589.

- الإطارات: 97.

- الإطارات السامية: 49.

- المتعاقدون: 391.

- الدائمون: 1036.

ومن المعلومات السابقة يمكن القول اننا اجزنا تعديد إمكانيات المؤسسة.

4- أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة اقتصادية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من الأهداف التي تسعى

شركة مناجم الفوسفات نجد:

4-1 الأهداف الاقتصادية:

تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.

- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها.
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها.
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة

4-2 الأهداف الاجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه
- تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

4-3 الأهداف الثقافية

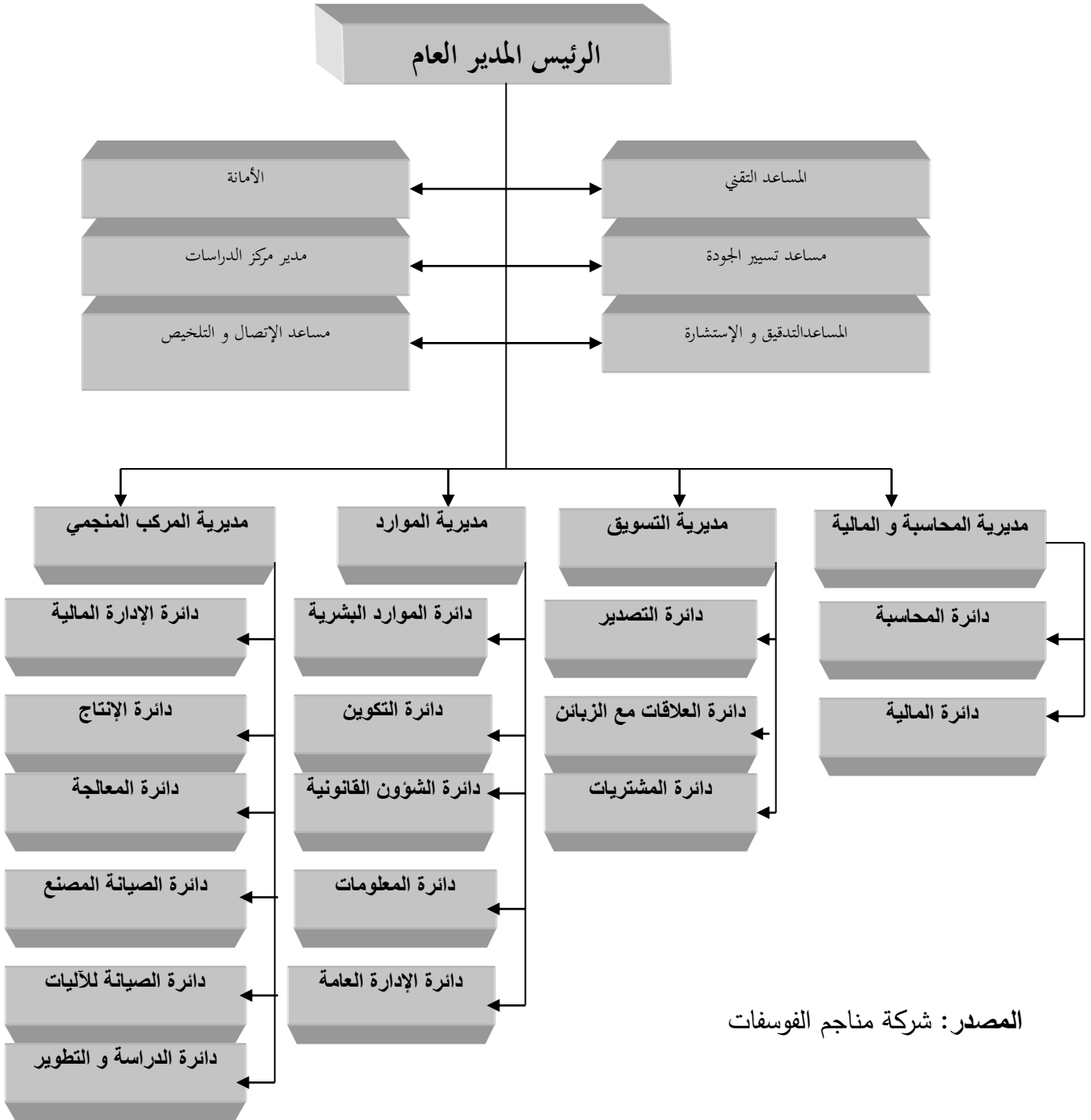
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

لكل مؤسسة اقتصادية مهما اختلف نشاطها هيكل تنظيمي تقوم عليه وفي مايلي نعرض الهيكل

التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات:

الشكل رقم 06: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos



المصدر: شركة مناجم الفوسفات

1- الرئيس المدير العام:

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة ، ومن أبرز مهامه :

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
 - ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة).
 - المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
 - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة:

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني:

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .

4- مساعد تسيير الجودة:

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه .

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها

5- المساعد التدقيق والاستشارة:

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في استراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص:

من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية

7- مدير مركز الدراسات:

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.

- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة.

- إعداد مخططات التكوين والتوظيف و مخططات المسار المهني.

- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.

- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.

- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة.

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.

- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.

- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها

- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته

- استقبال الوفود والزبائن الدوليين

- التنسيق بين أطراف الإنتاج
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي
- 10- مديرية المحاسبة و المالية :** تتكفل مديرية المالية بما يلي :
- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية
- إعداد الميزانية السنوية
- لقيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية
- 11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:**

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون و نصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 5 أقسام عملية وهم : قسم الاستغلال ، قسم المعالجة ، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة و التطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

المطلب الثالث: مخططات الاقتناء وسلم تطوير الكفاءات المحورية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

أولاً: مخطط التكوين ف مؤسسة مناجم الفوسفات

1- عملية التكوين بالمؤسسة somiphos

ابتداء التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية وضع من اجل تحسين المستوى التأهيلي للعمال،حيث تقوم المؤسسة برصد ميزانية سنوية تمثل 2% من كلفة الأجور وتحصر 1%منها للتكوين المستمر ونسبة 1% للتمهين.

واعتبرا أن التكوين أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية ووسيلة رئيسية لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وتقليص المسافة بين الفرد والعمل،لذا تم العمل على إدماجه ضمن ديناميكية حقيقية لتسيير الموارد البشرية وترجمته في شكل مخططات طبقا لاحتياجات المؤسسة والاحتياجات الفردية مع التحديد الدقيق للمعارف والمهارات اللازم اكتسابها، ولهذا وضع مخطط تكوين يضم الجوانب التالية:

- التكوين الداخلي
- التكوين الخارجي

2- الطرق والتقنيات المتبعة في عملية التكوين داخل مؤسسة مناجم للفوسفات:

إن تحضير الأفراد للعمل في المؤسسة يتطلب طرق جديدة ومكيفة حسب تطور التقنيات الحديثة. أما تنفيذ أنشطة التكوين الداخلية (الإدارية أو التقنية) فيتم تحت إشراف بعض المتخصصين الذين يتم اختيارهم سواء بين الأفراد المتمركزين أو بين مكونين في مركز التكوين المتخصص المتعاقد مع المؤسسة وفق برنامج معد مسبقا ووسائل تكوين مناسبة نصوص وإعانات بيداغوجية محضرة قبل البدء. وتختلف الطرق والتقنيات حسب المستوى الذي سيعين فيه الفرد بحيث يمكن التمييز بين ثلاث حالات للتكوين:

- بالنسبة للمشرفين والإطارات الدنيا:

يتم تكوين هؤلاء الأفراد من أجل إعداد وتنفيذ برامج مصادق عليها في حدود الميزانية والتنسيق بين المصالح وكذلك من أجل الاستجابة للمتطلبات. فابتداء من اللحظة التي يمارس فيها المتربص وظيفة الرقابة تكون ممارسة التسيير بالنسبة له قد بدأت، وعليه في هذه الحالة تطوير تقنيات الخاصة فيما يخص علاقته مع الأفراد نظرا لارتباطه بمستقبله المهني.

- بالنسبة للإطارات المتوسطة:

بعد عدد معين من سنوات الخبرة تتم الترقية، وفي هذا المستوى يتحصل المتربصون على تكوين مكمل في ميدان نظرية التسيير ويساعد على معرفة كيفية الوصول إلى الأهداف الدقيقة في ميادين مهمة كالإنتاج ومراقبة التكاليف حسب الميزانية علما بان مهامهم الرئيسية تتمثل في إدارة المراقبين، والمشرفين وهو ما يتم تحقيقه بواسطة الاعتماد على التكوين خلال العمل بوضع المتربص في منصب مساعد بالقرب من الإطار الذي يتكفل به ويسمح له بممارسة بعض المهام الإدارية.

- بالنسبة للإطارات السامية والمسيرة:

فيما يتعلق بتطوير كفاءات الإطارات السامية المسؤولة عن مناصب حساسة في المؤسسة و على أساس امتلاكهم لخبرة علمية واسعة في ميدان التسيير فان المشكل الأساسي المطروح على مستوى المؤسسة في تكوينهم، وتتمثل أهداف تكوين المسيرين في مراجعة نظرية حول التطورات في الميدان من خلال تنظيم ملتقيات متخصصة أيام دراسية و مؤتمرات أو التسجيل في تخصصات معينة تدخل في إطار الدراسات العليا المتخصصة.

ثانيا: المتابعة والتقييم في المؤسسة:

يتطلب تنوع أنشطة التكوين متابعة وتقييما يتصفان بالصرامة والفعالية.

1- المتابعة:

تعتبر متابعة التكوين على المخطط التقني بمثابة القيادة، حيث تسمح بتوفير المعلومات اللازمة عن مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في:

- تاريخ الانطلاق في التبرص

- أنواع التكوين حسب كل هيكل بالمؤسسة
- عدد الدفعات
- فترات التقييم.

وعلى المستوى الإداري تدور المتابعة حول جوانب الحضور والمثابرة ومكافأة أعوان التكوين. أما على المستوى المالي فتشمل إعداد ميزانية دورية.

2- التقييم:

ترتكز عملية التقييم على معالم بيداغوجية وإدارية

تتمثل المعالم البيداغوجية في:

- مضمون البرامج لمعرفة مدى صلتها بالأهداف'
- المناهج البيداغوجية.
- الوسائل البيداغوجية
- التربصات العملية المحققة في أماكن العمل
- عمل المتربصين

أما المعالم الإدارية فتتمثل في:

- إدارة التكوين
- المكونين
- كيفية استخدام الميزانية المخصصة (الظروف المادية)

ثالثاً: تكاليف التكوين لعمال شركة السوميفوس للسنوات 2019-2020-2021

1- تكاليف التكوين لسنة 2019

- تقرير التكوين:

أ- تكاليف التكوين حسب كل وحدة

يوضح الجدول 02 التالي: توزيع تكاليف التكوين لسنة 2019، حسب كل وحدة

الجدول رقم 02:توزيع تكاليف التكوين لسنة 2019 حسب كل وحدة

المعدل %	التكاليف الفعلية	التكاليف المتوقعة	الوحدة
104	22811	22000	المركب المنجمي جبل العنق
88	4201	4800	المنشات المينائية عنابة
459	6884	1500	مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية
171	7708	4500	مقر المديرية العامة
112	3573	3200	وحدة النقل البري
125	45176	36000	المجموع

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

كجزء من التحديث المستمر للمعرفة وتطوير المهارات تم تنفيذ إجراءات التدريب المذكورة، أدناه على مستوى

كل وحدة كما يلي:

- المركب المنجمي جبل العنق: 30 نشاط تدريبي، ندوتين، يومين دراسيين.
 - المنشآت المينائية عنابة: 17 نشاط تدريبي، 12 ندوة.
 - مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية: 14 نشاط تدريبي، 3 ندوات.
 - مقر المديرية العامة: 17 نشاط تدريبي، 8 ندوات.
 - وحدة النقل البري: 13 نشاط تدريبي، 3 ندوات.
- مما سبق يمكن عد بعض من الصعوبات التي واجهت عملية التدريب:
- الثلاثي الأول مخصص بشكل عام لإرسال التفاصيل الخاصة بالعملية لمنظمات التدريب.
 - المواعيد النهائية للاستقبال وتجهيز العروض التكوينية
 - صعوبة المناخ في الصيف وتعليق التكوين خلال شهر رمضان.
 - عدم إمكانية إرسال بعض العمال المعنيين بسبب أهمية مناصبهم وعملهم.
- ب- توزيع التكاليف حسب كل وحدة
- يوضح الجدول رقم 03 توزيع تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2019

الجدول رقم 03: توزيع تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2019

الوحدة	التكلفة	عدد العمال المكونين	عدد الايام
المركب المنجمي جبل العنق	22810996	264	375
المنشآت المينائية عنابة	4201172	98	316
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية	6883826	41	153
مقر المديرية العامة	7707700	138	1441
وحدة النقل البري	3572735	78	131
المجموع	45176429	619	1116

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من الجدول السابق انه:

- المجموع الكلي للتكوين بالأيام هو 1116 يوم
 - عدد الساعات لتكوين كل عامل هي 10.81 ساعة لكل عامل
 - المعدل المحقق هو 66% من برنامج التدريب، حيث مجموع العمال المكونين هو 619 عامل.
 - المعدل الحقيقي للتكوين لسنة 2019 هو 125% بالمقارنة مع ما كان متوقع
 - ت- توزيع تكاليف التكوين حسب المجموعات الاجتماعية
- يمثل الجدول 04: توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2019

الجدول 04: توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2019

المجموعة الاجتماعية	عدد العمال المعنيين	تكلفة التكوين (دج)
إطار وإطار سامي	262	25098725
مهرة	303	17870563
تنفيذيين	54	2207141
المجموع	619	45176429

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

- من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن عدد العمال ذو رتبة إطار وإطار سامي بلغ 262، والمهرة 303، والتنفيذيين 54، وبلغ مجموع العمال المكونين هو 619 عامل.
- ث-توزيع تكاليف التكوين حسب الأقسام الإدارية:
- قسم الإنتاج: 74 عامل بتكلفة 4439343 دج.
 - قسم الصيانة: 143 عامل بتكلفة 8220523 دج.
 - قسم المالية والمحاسبة: 46 عامل بتكلفة 5506505 دج.

- قسم الموارد البشرية: 15 عامل بتكلفة 993646 دج.
 - أنظمة الإعلام الآلي: 04 عمال بتكلفة 200560 دج.
 - قسم المبيعات والتسويق: 31 عامل بتكلفة 1383390 دج.
 - الصحة والسلامة: 84 عامل بتكلفة 3904224 دج.
 - تكوينات أخرى شملت 196 عامل بتكلفة 18710070 دج.
- تكاليف التكوين لسنة 2020:**
- تقرير التكوين:

أ- تكاليف التكوين حسب كل وحدة يمثل الجدول رقم 05 تكاليف التكوين لكل وحدة لسنة 2020

الجدول رقم 05 تكاليف التكوين لكل وحدة لسنة 2020

الوحدة	التكاليف المتوقعة	التكاليف الفعلية	المعدل %
المركب المنجمي جبل العنق	23.000	12.568	55
المنشات المينائية عنابة	5.500	1.474	27
مركز الدراسات والابحاث التطبيقية	2.500	632	25
مقر المديرية العامة	5.000	4.030	80
وحدة النقل البري	4.000	4.379	109
المجموع	40.000	23.083	57

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

كجزء من التحديث المستمر للمعرفة وتطوير المهارات تم تنفيذ إجراءات التدريب المذكورة، أدناه على مستوى كل وحدة كما يلي:

- المركب المنجمي جبل العنق: 14 نشاط تدريبي.
 - المنشآت المينائية عنابة: 06 أنشطة تدريبية، 07 ندوات.
 - مركز الدراسات والابحاث التطبيقية: 03 أنشطة تدريبية، ندوة واحدة.
 - مقر المديرية العامة: 10 أنشطة تدريبية، 03 ندوات.
 - وحدة النقل البري: 12 نشاط تدريبي، ندوتين.
- مما سبق يمكن عد بعض من الصعوبات التي واجهت عملية التدريب:
- الثلاثي الأول مخصص بشكل عام لإرسال التفاصيل الخاصة بالعملية لمنظمات التدريب المواعيد النهائية للاستقبال وتجهيز العروض التكوينية.
 - تعليق التكوينات من شهر مارس بسبب وباء الكوفيد-19.
- ب- توزيع تكاليف حسب كل وحدة:**

يمثل الجدول التالي: توزيع التكاليف حسب كل وحدة لسنة 2020

الجدول رقم 06: توزيع التكاليف حسب كل وحدة لسنة 2020

الوحدة	التكلفة المتوقعة	التكلفة الفعلية	معدل التكاليف %	عدد العمال المتوقعين	عدد العمال المكونين	معدل العمال المكونين %	عدد الايام المتوقعة	عدد الايام	معدل ايام التكوين %
المركب المنجمي جبل العنق	23.000	12.568	55	494	100	20	703	95	14
المنشآت المينائية عناية	5.500	1.474	35	226	36	16	165	55	33
مركز الدراسات والابحاث التطبيقية	2.500	632	09	33	08	135	24	23	17
مقر المديرية العامة	5.000	4.030	52	141	100	22	70	63	25
وحدة النقل البري	4.000	4.379	123	104	121	60	116	94	64
المجموع	40.000	23.083	51	998	365	37	1315	330	25

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات.

نلاحظ من الجدول السابق:

- انه عدد الأيام الإجمالي للتكوين هو 330 يوم.
- عدد ساعات التكوين حسب كل عامل هي 5.42 ساعة لكل عامل.
- المعدل الفعلي قدر ب 49% من برنامج التكوين بالمقارنة مع المتوقع، كما بلغ عدد العمال المكونين 365 عامل.

- المعدل الفعلي للتكوين لسنة 2020 هو 51% مقارنة بالمتوقع.

ت- توزيع التكاليف حسب المجموعة الاجتماعية

يمثل الجدول التالي: توزيع تكاليف التكوين حسب المجموعة الاجتماعية لسنة 2020

الجدول رقم 07: توزيع تكاليف التكوين حسب المجموعة الاجتماعية لسنة 2020

المجموعة الاجتماعية	عدد العمال المعنيين	تكلفة التكوين (دج)
إطار وإطار سامي	152	6727942
مهرة	138	13159040
تنفيذيين	75	3195650
المجموع	365	23082632

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من الجدول أنه عدد العمال ذو رتبة إطار وإطار سامي بلغ عددهم 152 عامل، والمهرة بلغ عددهم 138 عامل، والتنفيذيين بلغ عددهم 75 عامل بتكلفة إجمالية قدرت بـ 23082632.

ث- توزيع أنشطة التكوين حسب الأقسام الإدارية

- قسم الإنتاج: 48 عامل بتكلفة 966800 دج.
- قسم المبيعات والتسويق: 33 عامل بتكلفة 686700 دج.
- الصحة والسلامة: 12 عامل بتكلفة 902116 دج.
- تكوينات أخرى شملت 105 عامل بتكلفة 5126860 دج.
- قسم الصيانة: 95 عامل بتكلفة 10462145 دج.
- قسم المالية والمحاسبة: 24 عامل بتكلفة 1407102 دج.
- قسم الموارد البشرية: 29 عامل بتكلفة 156960 دج.
- أنظمة الإعلام الآلي: 04 عمال بتكلفة 1684772 دج.

2- تكاليف التكوين لسنة 2021

- تقرير التكوين:

أ- تكاليف التكوين حسب كل وحدة

يمثل الجدول التالي: تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2021

الجدول رقم 08: يمثل تكاليف التكوين حسب كل وحدة لسنة 2021

المعدل %	التكاليف الفعلية	التكاليف المتوقعة	الوحدة
126	28974	23.000	المركب المنجمي جبل العنق
147	8105	5.500	المنشآت المينائية عنابة
103	2.587	2.500	مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية
95	4741	5.000	مقر المديرية العامة
126	5055	4.000	وحدة النقل البري
124	49463	40.000	المجموع

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من خلال الجدول أن التكاليف الفعلية للتكوين لكل وحدة فاق المتوقع بمعدل

124% كجزء من التحديث المستمر للمعرفة وتطوير المهارات تم تنفيذ إجراءات التدريب المذكورة، أدناه

على مستوى كل وحدة كما يلي:

- المركب المنجمي جبل العنق: 34 نشاط تدريبي، 04 ندوات
- المنشآت المينائية عنابة: 11 نشاط تدريبي، 04 ندوات.
- مركز الدراسات والابحاث التطبيقية: 11 نشاط تدريبي، 04 ندوات.
- مقر المديرية العامة: 11 نشاط تدريبي، 18 ندوة.
- وحدة النقل البري: 14 نشاط تدريبي، ندوة واحدة.
- ب- توزيع التكاليف حسب كل وحدة

يمثل الجدول رقم 09: توزيع التكاليف حسب كل وحدة لسنة 2021

الوحدة	التكلفة المتوقعة	التكلفة	معدل التكاليف	عدد العمال المتوقع تكوينهم	عدد العمال المكونين	معدل العمال المكونين %	عدد ايام التكوين المتوقعة	عدد ايام التكوين	معدل ايام التكوين %
المركب المنجمي جبل العنق	23000	28974	126	494	415	84	703	270	38
المنشآت المينائية عنابة	5500	8105	147	187	106	57	125	138	110
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية	2500	2587	103	33	38	115	135	56	41
مقر المديرية العامة	5000	4741	95	140	122	87	270	112	41
وحدة النقل البري	4000	5055	126	103	143	139	52	66	127
المجموع	23000	49463	124	957	824	957	1285	642	50

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أيام التكوين هي 642 يوم، وعدد ساعات تكوين كل عامل هي: 4.67 ساعة لكل عامل، وبالنسبة لمعدل تكاليف التكوين 124% من برنامج التكوين بالمقارنة مع المتوقع.

قد حدد عدد العمال المكونين الإجمالي لسنة 2021 هو 824 عامل.

ت- توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية

يمثل الجدول التالي: توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2021

الجدول رقم 10: يمثل توزيع التكاليف حسب المجموعات الاجتماعية لسنة 2021

المجموعة الاجتماعية	عدد العمال المعنيين	تكلفة التكوين (دج)
إطار وإطار سامي	305	17413102
مهرة	434	30818071
تنفيذيين	85	3195650
المجموع	824	49462947

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

يمثل الجدول عدد العمال الذين تم تكوينهم أصحاب الرتب إطار وإطار سامي بلغ عددهم 305 عامل، والمهرة بلغ عددهم 434 عامل، والتنفيذيين بلغ 85 عامل، وبلغ إجمالي تكاليف التكوين 49462947 دج.

ث- توزيع التكاليف حسب الأقسام الإدارية:

- قسم الإنتاج: 272 عامل بتكلفة 10682615 دج.
- قسم المبيعات والتسويق: 165 عامل بتكلفة 13937659 دج.
- الصحة والسلامة: 46 عامل بتكلفة 1873023 دج.
- تكوينات أخرى شملت 43 عامل بتكلفة 2729735 دج.
- قسم الصيانة: 18 عامل بتكلفة 1330252 دج.
- قسم المالية والمحاسبة: 02 عامل بتكلفة 551976 دج.
- قسم الموارد البشرية: 40 عامل بتكلفة 1430562 دج.
- أنظمة الإعلام الآلي: 179 عامل بتكلفة 4125073 دج.
- تكوينات أخرى: 179 عامل بتكلفة 12802052 دج.

من خلال ماسبق يمكن الجزم بأن مؤسسة مناجم الفوسفات-somiphos تعمل على تكوين

عمالها في شتى الوحدات والأقسام الإدارية.

المبحث الثاني: قاعدة البيانات للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم توضيح مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة لإنجاز الدراسة الميدانية في

المؤسسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

لمعرفة دور الكفاءات المحورية في مؤسسة مناجم الفوسفات في تحقيق الميزة التنافسية توجب

علينا صياغة استبيان وتوزيعه على عمال مديرية تبسة لاستقصاء آراءهم في الموضوع محل الدراسة

والقيام بعملية التحليل باستخدام مختلف الأدوات والاساليب الاحصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss.

شكل مجتمع الدراسة الأشخاص العاملين في مديرية مناجم الفوسفات والتي تتشكل من 199 عامل، ونظرا لعدم التمكن من التواصل مع كل العاملين، تم التواصل مع رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسسة الذي قدر أن يكون حجم العينة التي تعد قصدية في حالتنا هذه 30 فردا فقط.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

لجمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة حول دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق ميزة تنافسية بشركة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-، انطلاقا من عناصر الفصل النظري

أولا: محتوى الاستبيان

تضمنت الاستبانة 29 عبارة غطت محاور الدراسة، وهي:

- البيانات الشخصية: وتضمنت الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي.
- المحور الأول: الكفاءات المحورية: وتضمن 14 عبارة مرقمة من 01-14.
- المحور الثاني: الميزة التنافسية: ضم 15 عبارة مرقمة من 15-29.

ولقياس البيانات تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وفق الاوزان الموالية

الجدول رقم 11: يمثل مقياس ليكارت الخماسي

الوزن (WEIGHT)	الرأي (opinion)
1	غير موافق إطلاقا completely disagree
2	غير موافق disagree
3	محايد neutral
4	موافق agree
5	موافق بشدة completely agree

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، جدة السعودية، ص 540.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للقيام بعملية تحليل نتائج الاستبانة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss وذلك بتوظيف الأدوات التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ:** وظفت قيم هذا المعامل للتأكد من مدى ثبات الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي¹.
- **الوسط الحسابي:** مؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة فيما إذا كان طبيعياً أم لا، سيتم استخدام اختبار كولمغروف - سميرونوف، وبناءً على نتائجه يتم تحديد نوع الاختبار الموظف لاختبار فرضيات الدراسة إذا كان معلمي أو غير معلمي².
- **اختبار T العينة واحدة (One Sample t-test):** يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوي (0.05) لقبول الفرضيات من رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات³.
- **تعريف معامل سبيرمان:** هو معامل الارتباط بين الظواهر الكمية والترتيبية، ويفضل للعينات الصغيرة ويستخدم في حالة البيانات غير المبوبة⁴.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

تضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال التطرق إلى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1. الجنس:

1- خالد محمد، تحليل البيانات الإحصائية، دنيا المعرفة، 2001، ص ص 9-11.
2- عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام spss، الدار المنهجية للنش والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 25-26.
3- محمد بلال الزعبي، عباس الطلاحة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 175، 176.
4- إسماعيل الفقي، محمد فايد عبد الجواد، مرفت مهدي، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss-win، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2010، ص 188.

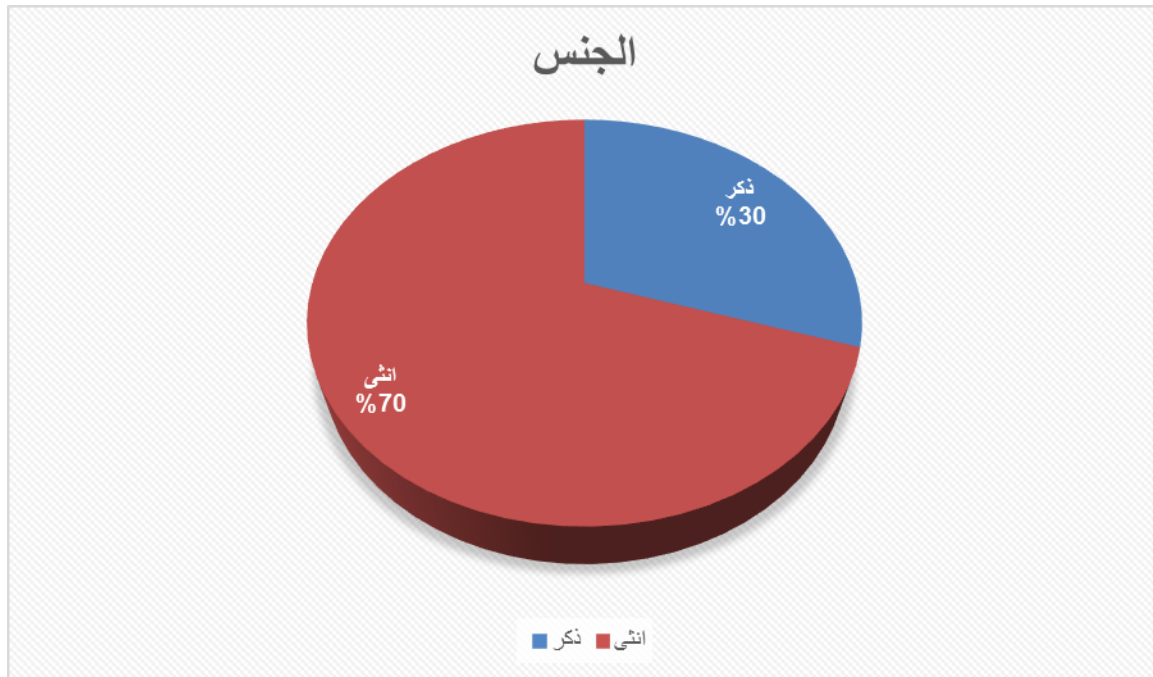
الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	9	30
أنثى	21	70
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث، وان هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos لولاية تبسة، حيث بلغ عدد الذكور 09 ذكور بنسبة 30%، بينما عدد الإناث فقد بلغ 21 أنثى بنسبة 70% وهو ما يفوق نصف عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

2. العمر:

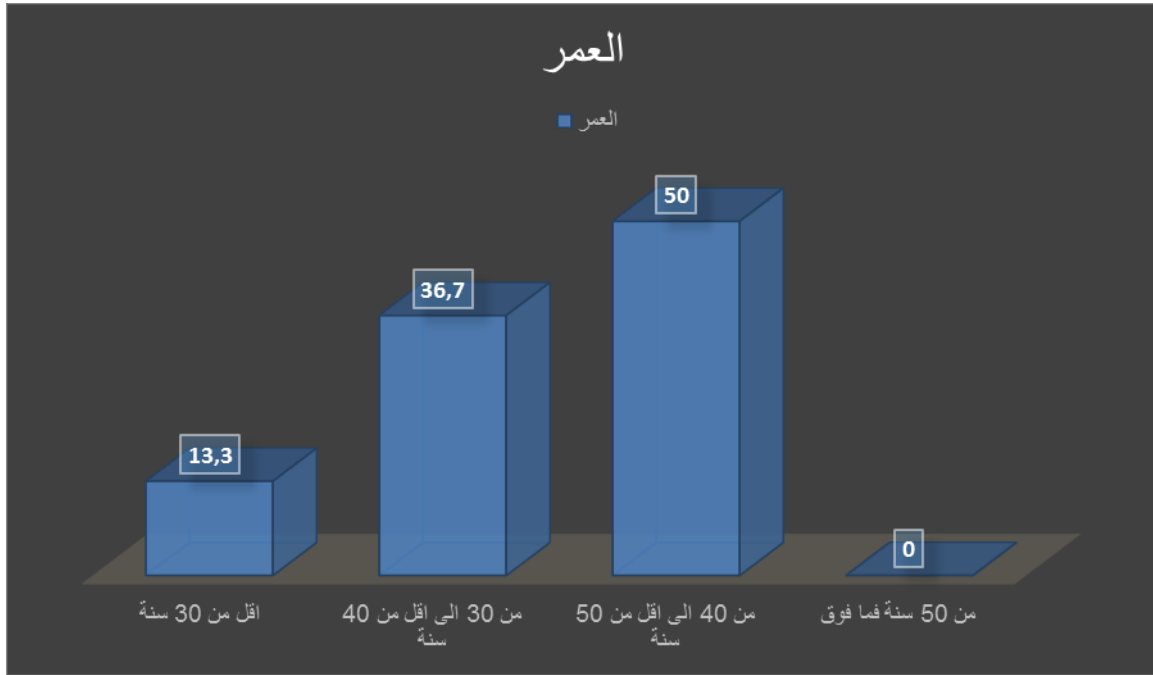
الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	4	13.3
من 30 الى اقل من 40 سنة	11	36.7
من 40 الى اقل من 50 سنة	15	50
من 50 سنة فما فوق	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن أعلى معدلات السن يقع في الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة قد بلغت 50%، وهذا يعني ان ما يمثل نصف عينة الدراسة هم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 الى 50 سنة)، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 الى 40 سنة) قد بلغت 36.7%، وهي نسب معقولة وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عنصرى الخبرة والحيوية ولذلك يكون من المتوقع ان يكون أدائهم جيد، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) 13.3% وهي اقل نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية، مما سبق يمكن القول أن مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos لولاية تبسة تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي لها قد يسهم في تطويرها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(02).

3. الإقدمية:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية

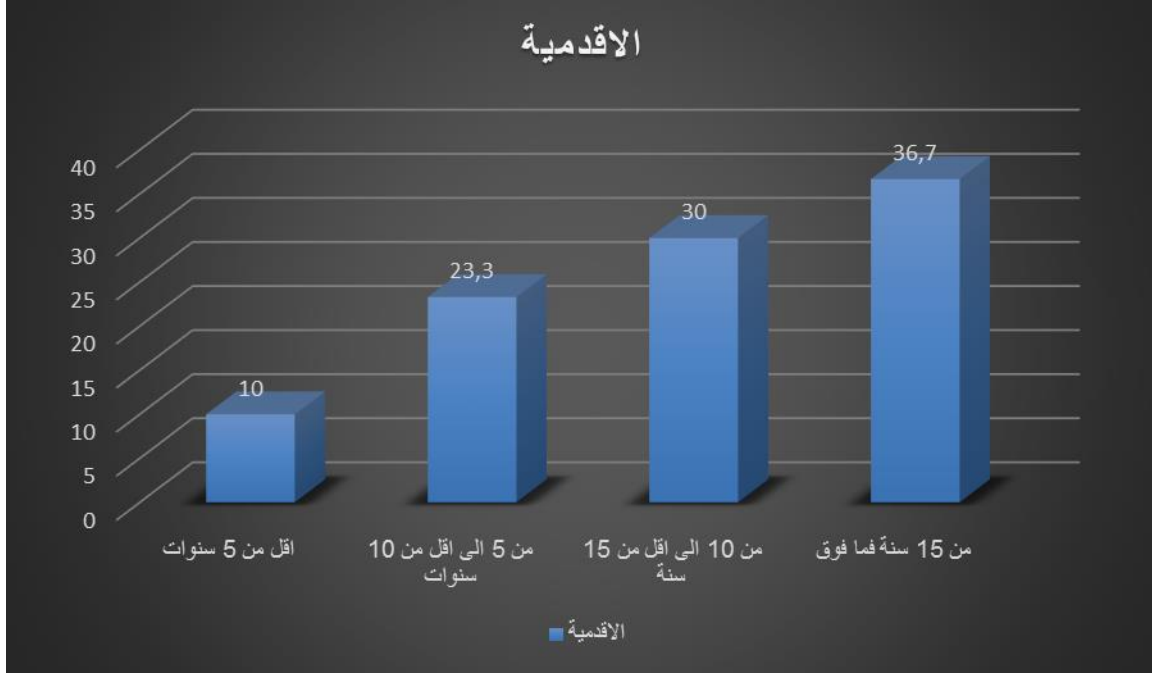
الإقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	10.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	30
من 15 سنة فما فوق	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 36.7% أي ما يفوق ثلث عينة الدراسة مثلت فئة العمال ذوي الخبرة في الشركة لأكثر من 15 سنة وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد، لتليهما فئة العمال ذوي الخبرة في الشركة ما بين (10 إلى 15 سنة) بنسبة 30% من إجمالي عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos لولاية تبسة تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، بينما نسبة العمال ذوي الخبرة في الشركة ما بين (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغت 23.3%، كما نلاحظ من

خلال الجدول أعلاه ان نسبة العمال ذوي الخبرة في الشركة لأقل من 5 سنوات قد بلغت 10% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(03)
4. المؤهل العلمي:

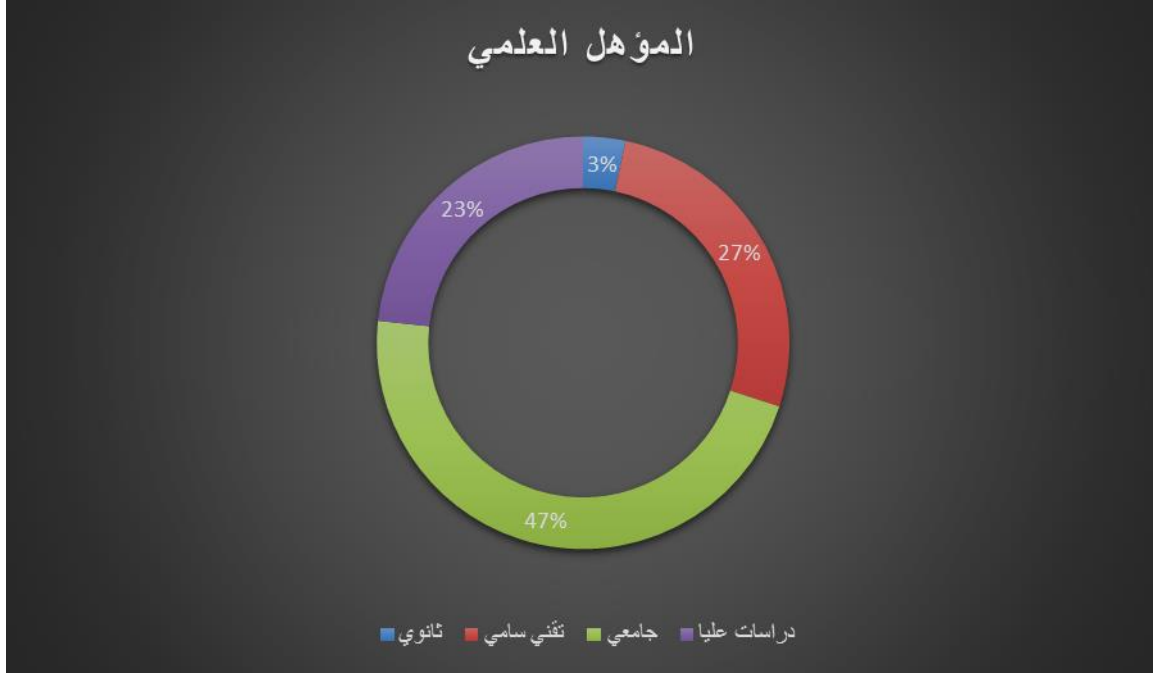
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	1	3.3
تقني سامي	8	26.7
جامعي	14	46.7
دراسات عليا	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 3.3% من عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الثانوي، أما فئة المستوى الجامعي فقد بلغت نسبتهم 46.7% وهو ما يعادل (14) عامل وهي الفئة الغالبة مقارنة بباقي الفئات، بينما فئة تقني سامي فقد بلغت نسبتهم 26.7% وهو ما يعادل (8) عامل، في حين بلغت نسبة فئة مستوى الدراسات العليا 23.3%، نستنتج مما سبق ان طبيعة العمل في

مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos لولاية تبسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها وهذا ما يعطي معنى إيجابي للدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:
الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (04).
5. المؤهل الوظيفي:

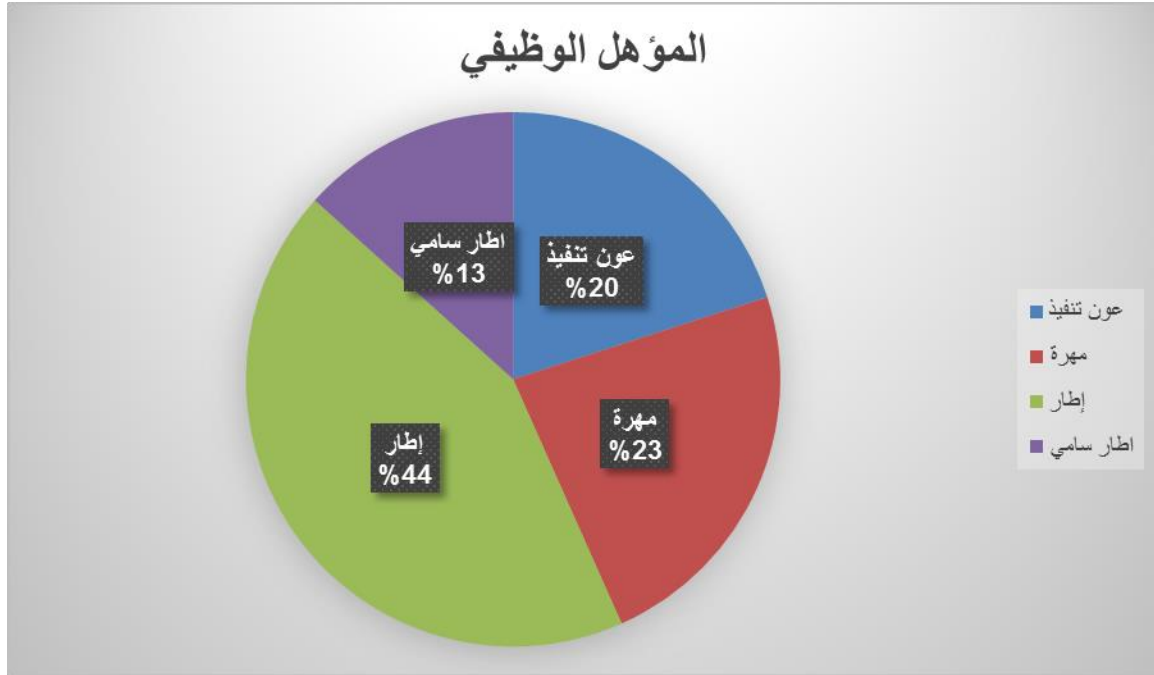
الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي

المؤهل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
عون تنفيذ	6	20
مهرة	7	23.3
إطار	13	43.3
إطار سامي	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.3% من إجمالي عينة الدراسة مثلت فئة الاطارات، اما فئة الاطارات السامية فقد بلغت نسبتهم 13.3% وهو ما يعادل (4) عامل، بينما فئة المهرة فقد بلغت نسبتهم 23.3% وهو ما يعادل (07) عمال، في حين بلغت نسبة فئة أعوان التنفيذ 20%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (05).

ثانيا: ثبات وصدق الاستبيان

1. ثبات الاستبيان:

أ. طريقة ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بأن ألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 17: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	الكفاءات المحورية	14	0.843
02	الميزة التنافسية	15	0.893
	جميع المحاور	29	0.915

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.915 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 29 عبارة، أما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.843 أي أنها مقبولة وهذا بمجموع 14

عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.893 وهذا بمجموع 15 عبارة، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة.

ب. طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 18: معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط لسبيرمان بعد التصحيح
0.745	0.854

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط لسبيرمان يساوي 0.854 الامر الذي يدل على ان معامل الثبات قوي جدا، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة.

2. صدق الاستبيان:

أ. الصدق الذاتي: وللتأكد من صدق الاداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ "، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 19: معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الصدق الذاتي
01	الكفاءات المحورية	14	0.918
02	الميزة التنافسية	15	0.944
	جميع المحاور	29	0.956

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار الصدق الذاتي بان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.956 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.918 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 14 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.944 وهذا بمجموع 15 عبارة، وبهذا يمكن القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الاستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:
عدم معنوية معامل الارتباط
معنوية معامل الارتباط

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول رقم 20: صدق الاتساق الداخلي لعباراتمحور الكفاءات المحورية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تعطيك الشركة فرصا وظيفية تلائم كفاءاتك	0.481	0.007
02	توفر الشركة فرصا تدريبية لتحسين كفاءات الموظفين	0.308	0.097
03	توفر الشركة مناخ عمل يوظف الكفاءات	0.380	0.038
04	مناخ العمل يساهم في تحقيق مستويات توظيف الكفاءات	0.460	0.010
05	تعتمد الشركة على القدرات المحورية من خلال العمل الجماعي	0.753	0.000
06	تقوم الشركة بجلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات حتى يكون هناك تبادل للمعرفة فيما بينهم	0.482	0.007
07	الكفاءات المحورية للشركة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	0.749	0.000
08	سياسة واهداف الشركة واضحة ومعروفة من طرف كل العاملين	0.880	0.000
09	تكرار العمليات في الشركة يساعدك على تأدية المهام بشكل أسهل	0.790	0.000
10	تطوير الكفاءات ورعايتها يزيد من الابداع والابتكار في أداء العمل	0.346	0.061
11	تقوم الشركة بدورات تكوينية لكفاءاتها خارج محيط العمل	0.558	0.001
12	التواصل بين الموظفين يساعد على توظيف الجيد للقدرات المحورية	0.499	0.005
13	الكفاءة المحورية عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المهنية	0.777	0.000
14	تمتلك شركتكم كفاءات محورية نادرة يصعب تقليدها	0.293	0.116

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الكفاءات المحوريةدالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط، ما عدا العبارتين رقم (02 و14) فهما غير دالتان إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى

الدلالة للعبارتين أكبر من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية معامل الارتباط.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم 21: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
15	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها	0.678	0.000
16	تحقق شركتكم أكبر حصة سوقية	0.567	0.001
17	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها	0.740	0.000
18	المرونة في العمل ومواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية	0.643	0.000
19	الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث والتطوير والابتكار	0.771	0.000
20	تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضرورياً لاستدامة النشاط التجاري	0.676	0.000
21	تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها	0.693	0.000
22	حصلت مؤسستك على ربحية واداء مالي جيد من خلال تحقيقها ميزة تنافسية	0.681	0.000
23	تختلف شركتكم وتتميز عن منافسيها في تقديم خدماتها	0.745	0.000
24	تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية منحها فرصاً أكبر للنجاح في سوق العمل.	0.777	0.000
25	تتلائم موارد شركتكم والفرص البيئية الحيطة لها	0.527	0.003
26	تعتمد شركتكم على استراتيجية معينة تحقق من خلالها اسبقية عن منافسيها	0.451	0.012
27	تمتلك شركتكم مصادر مالية ومادية وبشرية تمنحها لقدرة على التميز عن منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية	0.676	0.000
28	تحظى شركتكم بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للشركة	0.615	0.000
29	تقوم شركتكم بتسليم منتجاتها في الوقت المحدد	0.290	0.121

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الميزة التنافسية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط، ما عدا

العبرة رقم (29) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة للعبرة أكبر من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية معامل الارتباط. ج. صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة: يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: الصدق البنائي لمحاوَر الدراسة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	0.863	0.000
2	0.924	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائياً عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) قدرت 0.863 بين المحور الأول (الكفاءات المحورية) والدرجة الكلية للاستبيان.

ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائياً عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) قدرت 0.924 بين المحور الثاني (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للاستبيان.

ثالثاً: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم استخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان كما هو موضح فيما يلي:

1. درجات مقياس ليكارت الخماسي

تم إعداد اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة إلى درجات كالآتي:

جدول رقم 23: مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس

والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الافراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم 24: سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1] 1.8 - 1 [منخفضة جدا
غير موافق	2] 2.6-1.8 [منخفضة
محايد	3] 3.4-2.6 [متوسطة
موافق	4] 4.2-3.4 [مرتفعة
موافق بشدة	5] 5-4.2 [مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات اداة الدراسة، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات افراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

أولاً: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (الكفاءات المحورية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعطيك الشركة فرصا وظيفية تلائم كفاءاتك	3.83	0.791	مرتفعة
02	توفر الشركة فرصا تدريبية لتحسين كفاءات الموظفين	4.37	0.490	مرتفعة جدا
03	توفر الشركة مناخ عمل يوظف الكفاءات	4.00	0.525	مرتفعة
04	مناخ العمل يساهم في تحقيق مستويات توظيف الكفاءات	4.07	0.521	مرتفعة
05	تعتمد الشركة على القدرات المحورية من خلال العمل الجماعي	3.83	0.747	مرتفعة

06	تقوم الشركة بجلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات حتى يكون هناك تبادل للمعرفة فيما بينهم	3.83	0.699	مرتفعة
07	الكفاءات المحورية للشركة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	3.83	0.834	مرتفعة
08	سياسة واهداف الشركة واضحة ومعروفة من طرف كل العاملين	4.00	0.788	مرتفعة
09	تكرار العمليات في الشركة يساعدك على تأدية المهام بشكل أسهل	4.10	0.803	مرتفعة
10	تطوير الكفاءات ورعايتها يزيد من الابداع والابتكار في أداء العمل	4.30	0.466	مرتفعة جدا
11	تقوم الشركة بدورات تكوينية لكفاءاتها خارج محيط العمل	4.30	0.837	مرتفعة جدا
12	التواصل بين الموظفين يساعد على توظيف الجيد للقدرات المحورية	4.27	0.583	مرتفعة جدا
13	الكفاءة المحورية عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المهنية	4.00	0.788	مرتفعة
14	تمتلك شركتك كفاءات محورية نادرة يصعب تقليدها	4.07	0.583	مرتفعة
المحور الاول	الكفاءات المحورية	4.05	0.394	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04) من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى عمال شركة فرفوس لولاية تبسة آراءهم حول المحور الأول وهو "الكفاءات المحورية"، الذي خصصت لقياسه 14 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (3.83-4.37)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.466-0.837)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (4.05)، بانحراف معياري قدره (0.394)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات العمال حول الموافقة مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها	4.07	0.691	مرتفعة
16	تحقق شركتكم أكبر حصة سوقية	3.67	1.093	مرتفعة
17	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها	3.50	0.861	مرتفعة
18	المرونة في العمل ومواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية	4.00	0.788	مرتفعة
19	الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث والتطوير والابتكار	4.17	0.747	مرتفعة
20	تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضرورياً لاستدامة النشاط التجاري	4.17	0.648	مرتفعة
21	تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها	3.93	0.868	مرتفعة
22	حصلت مؤسستك على ربحية واداء مالي جيد من خلال تحقيقها ميزة تنافسية	4.27	0.640	مرتفعة
23	تختلف شركتكم وتتميز عن منافسيها في تقديم خدماتها	4.00	0.871	مرتفعة
24	تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية منحنتها فرصاً أكبر للنجاح في سوق العمل.	3.90	0.960	مرتفعة
25	تتلائم موارد شركتكم والفرص البيئية الحبيطة لها	4.10	0.481	مرتفعة
26	تعتمد شركتكم على استراتيجية معينة تحقق من	4.17	0.531	مرتفعة

			خلالها اسبقية عن منافسيها	
مرتفعة	0.662	4.10	تمتلك شركتك مصادر مالية ومادية وبشرية تمنحها لقدرة على التميز عن منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية	27
مرتفعة	0.785	4.07	تحظى شركتك بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للشركة	28
مرتفعة جدا	0.621	4.40	تقوم شركتك بتسليم منتجاتها في الوقت المحدد	29
مرتفعة	0.485	4.03	الميزة التنافسية	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى عمال شركة فرفوس لولاية تبسة آراءهم حول المحور الثاني وهو "الميزة التنافسية"، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (3.50-4.40)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.481-1.093)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (4.03)، بانحراف معياري قدره (0.485)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات العمال حول الموافقة مما يدل على ان درجة الموافقة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود اثر بين المتغيرين محل الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وأيضا تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين **Independent Samples T-Test** وهذا بغرض اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قواعد القرار التالية:

📌 **قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط:** نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

عدم معنوية معامل الارتباط

معنوية معامل الارتباط

📌 **قاعدة القرار المتعلقة بالمعنوية الكلية للنموذج:** نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية

النموذج بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية F مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

انعدام العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

يوجد على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير على المتغير التابع وبالتالي توجد علاقة

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية F المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

➤ قاعدة القرار المتعلقة بالمعالم المقدرة: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية المعلمات بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية T مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \beta_i = 0 \text{ المقدرة المعلمات معنوية عدم}$$

$$H_1: \beta_i \neq 0 \text{ المقدرة المعلمات معنوية}$$

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية T المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

➤ قاعدة القرار المتعلقة باختبار (Independent Samples T-Test):

- الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
 - الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos تبسة-" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الكفاءات المحورية *الميزة التنافسية	
معامل الارتباط	0.604
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الكفاءات المحورية والميزة التنافسية) بلغ قيمة قدرها 0.604 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة

ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات- somiphos تبسة-.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "لكفاءات المحورية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات- somiphos تبسة-" تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيطين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 28: نتائج اختبار الفرضية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			المعنوية الكلية للنموذج		
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.189	1.346	1.016	0.365	16.119	0.000
0.000	4.015	0.744			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.016 + 0.744X_1$$

حيث:

: تمثل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

: تمثل المتغير المستقل وهو الكفاءات المحورية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (الكفاءات المحورية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ان قيمة T المحسوبة بلغت 1.346 للمعلمة الحد الثابت وان قيمة Sig المرافقة لإحصائية T لمعلمة الحد الثابت و البالغة

0.189 هي أكبر من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل الكفاءات المحورية 4.015 وقيمة Sig المرافقة لها قدرت ب 0.000 وهي أقل من 0.05 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الكفاءات المحورية أي أن له تأثير في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 16.119 وان قيمة Sig المرافقة لإحصائية F هي أقل من 0.05 وتساوي 0.000 الأمر الذي يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية عند مستوى 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على أن النموذج له قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث () بمعنى أن نسبة 36.5% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في الكفاءات المحورية، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج إلى وجود تأثير إيجابي بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية حيث أن كل زيادة بنسبة 1% في الكفاءات المحورية تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بنسبة تقدر ب 0.01، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة للكفاءات المحورية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات - somiphos تبسة-.

1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس" تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وهذا بغرض اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وللقيام بهذا الاختبار يجب التحقق من الشروط التالية:

✓ التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم الاعتماد على اختبار شابيرو (العينة أقل من 50 مشاهدة)، والناتج موضح فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل فرضية العدم التي تنص على التوزيع الطبيعي للبيانات إذا كان مستوى الدلالة يزيد عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 29: اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد العبارات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
01	الكفاءات المحورية	14	0.956
02	الميزة التنافسية	15	0.947

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) المبين أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الأول بلغت 0.249 وهو معدل أكبر من 0.05 المعدل الطبيعي للتوزيع العام، كما نلاحظ أيضا أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني بلغت 0.142 وهو معدل أكبر من 0.05 المعدل الطبيعي للتوزيع العام، الأمر الذي يدفعنا إلى قبول فرضية العدم التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

✓ **التجانس:** للقيام بهذا الاختبار نقوم بمقارنة مستوى الدلالة المرافق لاختبار ليفيني للتباين الذي يتبع احصائية F مع مستوى معنوية 5%، فإذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 نقبل الفرضية البديلة التي تنص على تساوي التباين (أي أن العينتين من مجتمعين متجانسين) وفقا للفرضية التالية:

• الفرضية الصفرية: تساوي التباين.

• الفرضية البديلة: عدم تساوي التباين.

بعد التحقق من الشروط السابقة نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار T مع مستوى معنوية 5%، فإذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وفقا للفرضيات التالية:

• الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة حول الكفاءات المحورية للموظفين تعزى لمتغير الجنس.

• الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة حول الكفاءات المحورية للموظفين تعزى لمتغير الجنس.

وننتج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ليفيني للتجانس F	مستوى الدلالة Sig المرافقة لاختبار F	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig المرافقة لاختبار T
الأداء الوظيفي	ذكر	4.2619	0.48577	1.836	0.186	1.949	0.061
	انثى	3.9694	0.32307				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط آراء الذكور بلغ قيمة 4.2619 بانحراف معياري 0.48577 وهو أقل من متوسط آراء الإناث البالغ 3.9694 بانحراف معياري 0.32307، كما جاءت نتيجة اختبار ليفيني 1.836 بمستوى دلالة يساوي 0.186 وهي أكبر

من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول فرضية العدم التي تنص على تساوي التباين، كما نلاحظ ان مستوى دلالة المرافق لاختبار Tيساوي 0.061 أكبر من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اراء عينة الدراسة حول الكفاءات المحورية للموظفين تعزى لمتغير الجنس، وهذا ما يفسر عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.

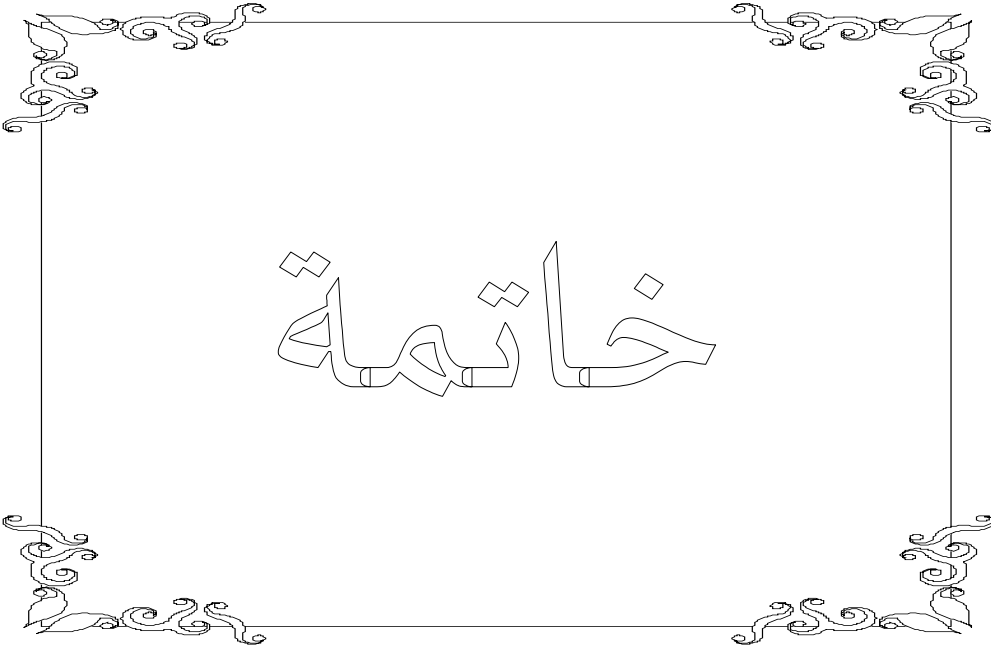
عرض نتائج الدراسة

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos لولاية تبسة.
- ان مؤسسة مناجم ال فوسفات-somiphos لولاية تبسة تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث يهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا يستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي لها قد يسهم في تطويرها.
- ان طبيعة العمل مؤسسة مناجم ال فوسفات- somiphos لولاية تبسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها وهذا ما يعطي معنى إيجابي للدراسة.
- صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات-somiphos تبسة-".
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة لدور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات-somiphos تبسة-".
- عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "توجد فروق دالة احصائية في مستوى الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس".

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال محتوى هذا الفصل تمت دراسة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos-مديرية تبسة- وذلك بتقديم نشأة وتعريف الشركة والهيكل التنظيمي لها والتعرف على مختلف المديريات التابعة لها، كما تم إظهار الأهمية البالغة للكفاءات المحورية في المؤسسة والجهود المادية والمعنوية التي تبذلها المؤسسة لتكوين وتطوير هذه الكفاءات بما يخدم أهدافها وحتى تحقق من خلالها التميز بين منافسيها. كما تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات التي كانت قد وزعت على عينة تتكون من 30 عامل في المؤسسة، وقد عولجت بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل إلى الدور الهام الذي تلعبه الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات.



تم التطرق في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول دراسة دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات - مديرية تبسة-

1- الملخص

المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها تحتاج إلى توظيف مواردها حتى تستطيع التميز والتنافس والبقاء، ومن أهم الموارد التي تمتلكها هذه المؤسسات هي الموارد البشرية خاصة ذات الكفاءات المحورية، وهي التعلم الجماعي في المؤسسات الذي يتناول كيفية التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج، كما تكمن أهميتها كونها توفر للمؤسسة القدرة على تطوير إستراتيجيتها وترابط قدراتها بما يضيف على أدائها ميزة، مما يستوجب إتباع أساليب معينة لتنميتها وتطويرها مما يسمح بتوظيفها واستغلالها للوصول إلى الأهداف المرسومة.

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسات على التميز في تقديم جميع خدماتها ومهاراتها من خلال تخصيص الموارد بطريقة مختلفة ومتميزة تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية عن منافسيها، وهي تقوم أساسا على رغبات الزبائن وتعزز عن طريق تلبيتها، قد يكون ذلك عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة أقل من المنافسين مما يكسبها تميزا عنهم، كما أن قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة.

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون لها كفاءات محورية قادرة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والتعثرات التي تواجهها بالتالي كلما كان أداء هذه الكفاءات مميز وجيد كلما ساهمت في تحقيق وخلق قيمة للمؤسسة، كما يجب على هذه الأخيرة أن تمتلك كفاءات نادرة نسبية وصعب الحصول عليها من طرف منافسيها، وإن تعزيز هذه الكفاءات وتحفيزها وتطويرها وتنميتها كلها عوامل تساعد المؤسسات على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال التطرق لموضوع البحث التي تمحورت إشكاليته في دور بناء الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار مؤسسة فوسفات - تبسة كدراسة حالة، وقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على تاريخ المؤسسة، والطرق والأساليب التي تتبعها في تنمية كفاءاتها وذلك من خلال تكوينها وتعزيز معارفها وهذا ما يمكنها من استغلال بالشكل الأمثل والذي تمكنت من خلالها البقاء في السوق و القيام بمهامها و محاولة التميز عن منافسيها.

وقد تمت معالجة هذه الإشكالية على امتداد البحث ليتم الوصول في النهاية إلى نتائج تتوج ما استخلص من وراء البحث والتي على أساسها تم تقديم بعض التوصيات التي يمكن رؤيتها مفيدة في بناء أفاق جديدة للبحث.

أولاً: النتائج النظرية للدراسة

- من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:
- للكفاءات المحورية دور مهم في عملية تحقيق الميزة التنافسية.
 - تنمية الكفاءات المحورية داخل المؤسسات من شأنه الزيادة من قدرات هذه الكفاءات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
 - للكفاءات المحورية خصائص ومميزات التي من شأنها أن تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية.
 - تمر المؤسسات الاقتصادية بخمس مراحل تحقق من خلالها التميز بناء على كفاءاتها المحورية.
 - تتبع المؤسسات أربعة أساليب تعزز من خلالها كفاءاتها حتى تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد عليها.
 - للميزة التنافسية أربعة أبعاد يمكن أن تتنافس من خلالها المؤسسات وتتفوق.
 - تتحدد الميزة التنافسية من خلال الحصة السوقية للمؤسسة.
 - يعتبر اختيار الإستراتيجية الملائمة من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية.
 - تعتبر التحفيز من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسة لتعزيز كفاءاتها المحورية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- وبعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب واختبار الفرضيات إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الميدانية في مؤسسة فوسفات-تبسة (وقد تم إدراج الملاحق المفسرة للنتائج بقدر ما يمكن أن يستوعبه البحث من وثائق) وهي كالاتي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات- somiphos تبسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات- somiphos تبسة.

خاتمة

- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.
- تقوم شركة مناجم الفوسفات بدورات تكوينية لتطوير وتنمية كفاءاتها المحورية.

ثالثا: مقترحات الدراسة

تأسيسا على ماسبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات كالاتي:

- على مؤسسة مناجم الفوسفات تطوير كفاءاتها المحورية بما يحقق أهدافها وبالتالي تصنيفها بترتيب أعلى من منافسيها.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات المحورية من أجل الحصول على نتائج ايجابية واستغلال فرص أكبر للنجاح في سوق العمل.

رابعا: الآفاق البحثية المستقبلية

- لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- الكفاءات المحورية كأداة لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
 - دور الكفاءات المحورية في تحقيق الأداء التنظيمي.
 - تنمية الكفاءات المحورية لمواكبة التطورات التكنولوجية داخل المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. اكرم أحمد الطويل-علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي، دار النشر والتوزيع الحاد، بغداد، 2013.
2. محمد عثمان، دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. حسان صادق راشد-صادق الشعري-صلاح الدين، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري العالمية، 2022.
4. حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار النشر المنهل، الطبعة الاولى، 2015.
5. رجب عبد الحميد، المكتبات الاكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، 2022.
6. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
7. منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2019.
8. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018.
9. علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
10. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
11. صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2021.

قائمة المراجع

12. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2019.
13. راكز الزعاير- غسان الطالب، الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2021.
14. السعيد مبروك ابراهيم، الادارة الاستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، مصر، 2012.
15. عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، جدة السعودية.
16. خالد محمد، تحليل البيانات الإحصائية، دنيا المعرفة، 2001.
17. عزام عبد الرحمان صبري، الاحصاء التطبيقي بنظام spss، الدار المنهجية للنش والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015.
18. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
19. إسماعيل الفقي، محمد قايد عبد الجواد، مرفت مهدي، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss - win، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2010.

ب. الاطروحات

1. ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2019.
2. طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية السعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018.
3. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2011، 2012/1.

ت. المقالات

1. علي عبد الله، حميش كهينة، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، النسخة العاشرة، العدد التاسع عشر، ديسمبر 2015.
2. جودي أمينة-منصوري كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات-دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2018.
3. وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء-دراسة حالة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد الرابع عشر، العدد: الأول، جوان 2021.
4. جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة الى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد: التاسع، العدد: الثاني، ديسمبر 2020.
5. كنزة بن غالية-الحاج مداح عرايبي، الدور الاستراتيجي للكفاءة المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-مؤسسة فارماميديك-نموذجاً، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد الرابع والعشرون، العدد: الأول، الجزائر، 2021.
6. ماجدة يعقوب جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية-دراسة ميدانية-، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: الثاني والعشرين، العدد: الثالث، يوليو 2021.
7. رياض بن صوشة، دور تسيير وتنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية -دراسة ميدانية مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: السابع، العدد: الثاني، الجزائر، 2022.
8. غني دحام الزبيدي-حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الاعمال، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013.
9. بوقصة عمر، علاق زكرياء، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الروائر، المجلد 05، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، 2021.
10. سمير عماري، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2021.

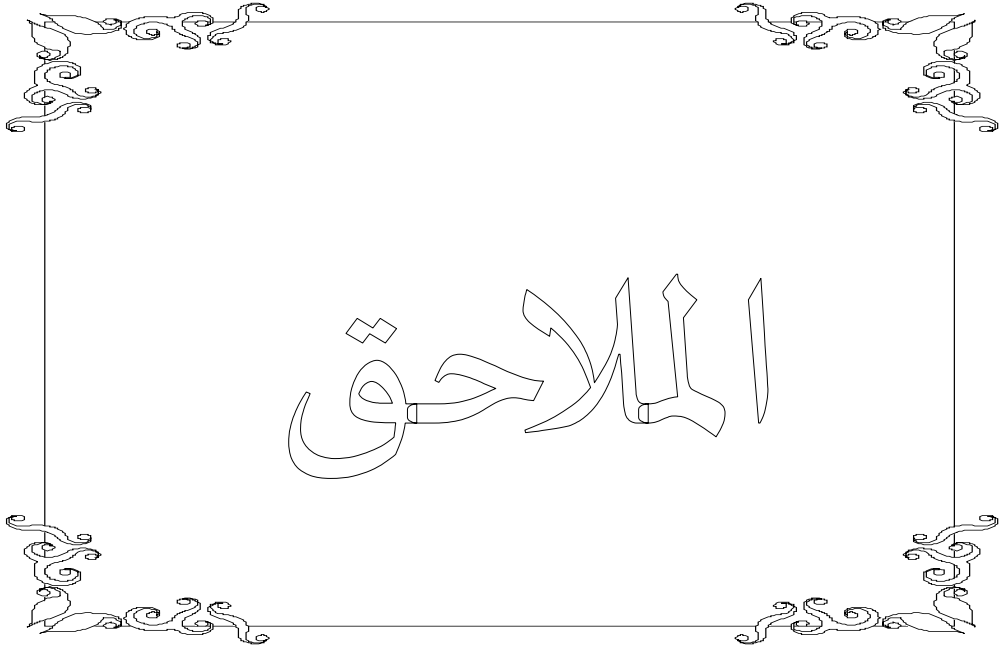
قائمة المراجع

11. الحاج مداح عرايبي، كنزة بن غالية، الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، جامعة الشلف، الجزائر، 2021.

12. حميش كهينة، حم عيد سناء، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.

2- المراجع باللغة الاجنبية

1. carlos jordon , [Miguel González-Loureiro](#) , **Human capital as source for sustained competitive advantages in SMES : A core competencies approach** , Economia.Seria Management ,Vol :16 , No :02 ,2013.
2. Sabah Agha ,Laith Alrubaiee , Manar Jamhour , **Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance** , International Journal of business managment , Vol :07 , No :01 , January 2012.
3. SHivishc,SRIVASTAVA , **Managing core competence of the organization** , Vikalpa , Vol :30,NO :04.October-December2005.



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

البيانات الشخصية

	أنثى		ذكر	أ- الجنس
--	------	--	-----	----------

من 50 سنة فما فوق	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	ب- العمر
-------------------	------------------	------------------	---------------	----------

أكثر من 15 سنة	من 10 سنوات إلى 15 سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	ت- الاقدمية
----------------	------------------------	-------------------------	--------------------	-------------

دراسات عليا	جامعي	تقني سامي	ثانوي	ث- المؤهل العلمي
-------------	-------	-----------	-------	------------------

إطار سامي	إطار	عون تنفيذي	عون إداري	ج- المؤهل الوظيفي
-----------	------	------------	-----------	-------------------

المحور الاول: الكفاءات المحورية

الفرع الاول: الكفاءات المحورية						
رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعطيك الشركة فرصا وظيفية تلائم كفاءاتك					
02	توفر الشركة فرصا تدريبية لتحسين كفاءات الموظفين					
03	توفر الشركة مناخ عمل يوظف الكفاءات					
04	مناخ العمل يساهم في تحقيق مستويات توظيف الكفاءات					
05	تعتمد الشركة على القدرات المحورية من خلال العمل الجماعي					
06	تقوم الشركة بجلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات حتى يكون هناك تبادل للمعرفة فيما بينهم					
07	الكفاءات المحورية للشركة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات					
08	سياسة واهداف الشركة					

الملاحق

					واضحة ومعروفة من طرف كل العاملين	
					تكرار العمليات في الشركة يساعدك على تلبية المهام بشكل أسهل	09
					تطوير الكفاءات ورعايتها يزيد من الابداع والابتكار في أداء العمل	10
					تقوم الشركة بدورات تكوينية لكفاءاتها خارج محيط العمل	11
					التواصل بين الموظفين يساعد على توظيف الجيد للقدرات المحورية	12
					الكفاءة المحورية عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأهداف المهنية	13
					تمتلك شركتك كفاءات محورية نادرة يصعب تقليدها	14

الملاحق

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الفرع الثاني: الميزة التنافسية						
رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها					
16	تحقق شركتكم اكبر حصة سوقية					
17	تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها					
18	المرونة في العمل ومواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية					
19	الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث والتطوير والابتكار					
20	تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضرورياً لاستدامة النشاط التجاري					
21	تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية جعلتها اكثر استدامة في السوق دون منافسيها					
22	حصلت مؤسستك على					

الملاحق

					ربحية واداء مالي جيد من خلال تحقيقها ميزة تنافسية	
					تختلف شركتك وتتميز عن منافسيها في تقديم خدماتها	23
					تمتلك شركتك ميزة تنافسية قوية منحها فرصًا أكبر للنجاح في سوق العمل.	24
					تتلائم موارد شركتك والفرص البيئية الحيطة لها	25
					تعتمد شركتك على استراتيجية معينة تحقق من خلالها اسبقية عن منافسيها	26
					تمتلك شركتك مصادر مالية ومادية وبشرية تمنحها لقدرة على التميز عن منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية	27
					تحظى شركتك بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للشركة	28
					تقوم شركتك بتسليم منتجاتها في الوقت المحدد	29

الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	دريس يحيى
أستاذ التعليم العالي	بوطورة فضيلة
أستاذ التعليم العالي	جدي شوقي

الملحق رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

Statistics

		الجنس	العمر	الأقدمية	المؤهلات العلمية	المؤهلات الوظيفية
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	9	30,0	30,0	30,0
	انثى	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من 30 أقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنة من 40 أقل الى من 30	11	36,7	36,7	50,0
	سنة من 50 أقل الى من 40	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات من 5 أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنوات من 10 أقل الى سنوات من 5	7	23,3	23,3	33,3
	سنة من 15 أقل الى سنوات من 10	9	30,0	30,0	63,3
	فوق فما سنة من 15	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
سامي تقني	8	26,7	26,7	30,0
جامعي	14	46,7	46,7	76,7
عليا دراسات	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذي عون	6	20,0	20,0	20,0
مهرة	7	23,3	23,3	43,3
اطار	13	43,3	43,3	86,7
سامي اطار	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,893	15	,843	14	,915	29

الملاحق

معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,888
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	,805
		N of Items	14 ^b
	Total N of Items		29
Correlation Between Forms			,745
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,854
	Unequal Length		,854
Guttman Split-Half Coefficient			,833

- a. The items are: تُعطيكم الشركة فرصاً وظيفية تلائم كفاءاتكم، تُوفّر الشركة مناخاً لعمل بوظيف الكفاءات، نعتدّ الشركة على القدرات المحورية من خلال العمل الجماعي، الكفاءات المحورية للشركة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، تكرار العمليات في الشركة يساعدك على تأدية المهام بشكل أسهل، تقوم الشركة بدورات تكوينية لكفاءاتها خارج محيط العمل، الكفاءة المحورية عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المهنية، تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها، تحقق شركتكم ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، الميزة التنافسية تتطلب استثمارات مستدامة في البحث والتطوير والابتكار، تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية جعلتها أكثر استخداماً في السوق دون منافسها، تختلف شركتكم وتتميز عن منافسها في تقديم خدماتها، تتلائم موارد شركتكم والفرص البيئية المحيطة لها، تمتلك شركتكم مصادر مالية ومادية وبشرية تمنحها القدرة على التميز عن منافسها وتحقيق ميزة تنافسية، تقوم شركتكم بتسليم منتجاتها في الوقت المحدد.
- b. The items are: تقوم شركتكم بتسليم منتجاتها في الوقت المحدد، تُوفّر الشركة فرصاً تدريبية لتحسين كفاءات الموظفين، مناخ العمل يساهم في تحقيق مستويات توظيف الكفاءات، تقوم الشركة بجلسات دورية بين العمال في مختلف المستويات حتى يكون هناك تبادل للمعرفة فيما بينهم، سياسة وأهداف الشركة واضحة ومعروفة من طرف كل العاملين، تطوير الكفاءات ورعايتها يزيد من الإبداع والابتكار في أداء العمل، التواصل بين الموظفين يساعد على توظيف الجيد للقدرات المحورية، تمتلك شركتكم كفاءات محورية نادرة يصعب تقليدها، تحقق شركتكم أكبر حصة سوقية، المرونة في العمل ومواكبة التطورات التي تطرأ في السوق تعد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، تحسين الميزة التنافسية يعتبر أمراً ضرورياً لاستدامة النشاط التجاري، حصلت مؤسستك على ربحية واداء مالي جيد من خلال تحقيقها ميزة تنافسية، تمتلك شركتكم ميزة تنافسية قوية منحها فرصاً أكبر للنجاح في سوق العمل، نعتدّ شركتكم على استراتيجيات معينة تحقق من خلالها أسبقية عن منافسها، تحظى شركتكم بدعم وطني من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

الملاحق

Correlations

		اجمالي المتحاور	الكفاءة المتحورية	الميز التنافسية
اجمالي المتحاور	Pearson Correlation	1	,863**	,924**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
الكفاءة المتحورية	Pearson Correlation	,863**	1	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
الميز التنافسية	Pearson Correlation	,924**	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

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

الملاحق

الملحق رقم 06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تأتم وطبقية فرصا الشركة تحطيك كفاءاتك	30	3,83	,791
لتحسين تدريبية فرصا الشركة توفر كفاءات الموظفين	30	4,37	,490
يوظف عمل مناخ الشركة توفر الكفاءات	30	4,00	,525
مستويات تحقق في يساهم العمل مناخ توظيف الكفاءات	30	4,07	,521
المحورية القدرات على الشركة تعتمد من خلال العمل الجماعي	30	3,83	,747
بين دورية جلسات الشركة تقوم العمال في مختلف المستويات حتى يكون هناك تبادل للمعرفة فيما بينهم	30	3,83	,699
لها تسمح للشركة المحورية الكفاءات باستغلال الفرص وتجنب التهديدات واضحة الشركة واهداف سياسة ومعروفة من طرف كل العاملين	30	4,00	,788
يساعدك الشركة في العمليات تكرار على تأدية المهام بشكل أسهل من يزيد ورعايتها الكفاءات تطوير الابداع والابتكار في أداء العمل	30	4,30	,466
لكفاءاتها تكوينية بدورات الشركة تقوم خارج محيط العمل	30	4,30	,837
على يساعده الموظفين بين التواصل توظيف الجيد للقدرات المحورية في أساساً عنصر المحورية الكفاءة تحقيق الأهداف المهنية	30	4,00	,788
نادرة محورية كفاءات شركتكم تمتلك يصعب نظيرها	30	4,07	,583
من سية ثقافة ميزة شركتكم تحقق خلال جودة خدماتها	30	4,07	,691
سوقية حصة أكبر شركتكم تحقق خلال من تنافسية ميزة شركتكم تحقق تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها	30	3,67	1,093
التطورات ومواكبة العمل في المرونة التي تطرأ في السوق تحد العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية استثمارات تتطلب التنافسية الميزة مستدامة في البحث والتطوير والابتكار	30	4,00	,788
أهمراً يعتبر التنافسية الميزة تحسين ضرورياً لاستدامة النشاط التجاري	30	4,17	,747
قوية تنافسية ميزة شركتكم تمتلك جعلتها أكثر استدامة في السوق دون منافسيها	30	4,17	,648
قوية تنافسية ميزة شركتكم تمتلك واداء ربحية على مؤسستك حصلت مالي جيد من خلال تحقيقها ميزة تنافسية	30	3,93	,868
منافسيها عن ويتميز شركتكم تختلف في تقديم خدماتها	30	4,27	,640
قوية تنافسية ميزة شركتكم تمتلك منحتمها فرصاً أكبر للنجاح في سوق العمل	30	4,00	,871
البيئية والفرص شركتكم موارد تتلائم البيئة لها	30	3,90	,960
معيضة استراتيجية على شركتكم تعتمد تحقق من خلالها استيعاب منافسيها ومادية مالية مصادر شركتكم تمتلك وبشيرة تمنحها القدرة على التميز عن منافسيها وتحقق ميزة تنافسية	30	4,10	,481
شأنه من وطني بدعم شركتكم تحطى تحقيق ميزة تنافسية للشركة	30	4,17	,531
الوقت في منتجاتها بتسليم شركتكم تقوم المحدد	30	4,10	,662
الكفاءات المحورية	30	4,40	,621
الميزة التنافسية	30	4,0571	,39454
Valid N (listwise)	30	4,0333	,48542

الملاحق

الملحق رقم 07: نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		الميز التنافسية	الكفاءات المحورية
الميز التنافسية	Pearson Correlation	1	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
الكفاءات المحورية	Pearson Correlation	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الكفاءات المحورية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميز التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 ^a	,365	,343	,39355

a. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,497	1	2,497	16,119	,000 ^b
	Residual	4,337	28	,155		
	Total	6,833	29			

a. Dependent Variable: الميز التنافسية

b. Predictors: (Constant), الكفاءات المحورية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,016	,755		1,346	,189
	الكفاءات المحورية	,744	,185	,604	4,015	,000

a. Dependent Variable: الميز التنافسية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الملاحق

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الكفاءات المحورية	,172	30	,023	,956	30	,249
الميزان التنافسية	,166	30	,035	,947	30	,142

a. Lilliefors Significance Correction

نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات المحورية ذكر	9	4,2619	,48577	,16192
انثى	21	3,9694	,32307	,07050

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الكفاءات المحورية	1,836	,186	1,949	28	,061	,29252	,15012	-,01498	,60002
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			1,656	11,160	,125	,29252	,17660	-,09551	,68054

الملاحق

2. Formation :

2.1. Bilan de formation de l'exercice 2019 :

La répartition des coûts de la formation de l'année 2019, par Unité se présente comme suit :

KDA

Désignation	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Taux (R)/(P) %	Rappel 2017	Rappel 2018	Evolution 19/17 %	Evolution 19/18 %
CMDO	22 000	22 811	104	27 295	28 175	-16	-19
IPA	4 800	4 201	88	5 155	4 785	-19	-12
CERAD	1 500	6 884	459	2 033	1 380	239	399
DG	4 500	7 708	171	2 965	5 038	161	53
UTR	3 200	3 573	112	2 141	2 298	67	55
Total	36 000	45 178	125	39 580	41 677	14	8

Dans le cadre de la mise à jour continue des connaissances et le perfectionnement des compétences, les actions de formation citées sus-dessous, ont été réalisées au niveau des unités :

- **Complexe Minier de Djebel Onk (CMDO) : 30 actions de formation, 02 séminaires et 02 journées d'études.**
- **IPA : 17 actions de formation et 12 séminaires.**
- **CERAD : 14 actions de formation et 03 séminaires.**
- **Direction Générale (siège) : 17 actions de formation et 06 séminaires.**
- **UTR : 13 actions de formation et 03 séminaires.**

COMMENTAIRE :

Il est à indiquer que les contraintes suivantes ont été à l'origine des difficultés rencontrées à l'occasion de la réalisation du plan de formation durant l'année 2019 :

- Le premier trimestre généralement est consacré à l'élaboration et l'envoi des cahiers de charges aux organismes de formation.
- Les délais de réception et de traitement des offres.
- Les conséquences de l'arrêt illicite observé par les travailleurs du CMDO du 07 au 30 avril 2019.
- Conditions climatiques difficile durant la période estivale et la suspension de la formation durant le mois sacré de ramadhan.

Rapport de gestion 2019 Approuvé par résolution N° 02, CA du 13/04/2020

33

الملاحق

NB :

Il y a lieu de signaler qu'une formation Post-Graduée Spécialisée (PGS) en Contrôle de Gestion et Audit a été lancée au début de l'année 2019 avec l'université Badji Mokhtar Annaba d'un montant de : 4 000 000,00 DA qui a touché dix cadres de l'ensemble des unités de profil finance et comptabilité ainsi que l'audit.

Deux autres formations sur la modélisation et la planification minière « SURPAC » avec IAM Boumerdes d'un montant de 5 232 000 DA chacune ont été dispensé au profit des ingénieurs exploitant du Complexe Minier et du CERAD.

Ces trois formations ont été réalisées hors plan de formation 2019, ce qui explique le dépassement du budget prévisionnel au niveau de certaines unités.

A noter qu'en fin d'année 2019 deux formations en faveur du comité de participation et la section syndicale ont été réalisées d'un montant de : 2 041 892 DA.

D. Répartition du coût de la formation par unité :

Désignation	Montant (DA)	Agents Formés	Nombre de jours
CNDO	22 810 956	264	375
IPA	4 201 172	98	316
CERAD	6 883 826	41	153
DG/DUS	7 707 700	138	141
UTR	3 572 735	78	131
Total	45 176 429	619	1 116

- La durée globale des formations en jours est de « 1 116 ».
- Le nombre d'heures de formation par agent est de 10,81 heures par agent.
- Le taux de réalisation a atteint les 66 % du programme, par rapport à une prévision de 939 collaborateurs concernés par la formation pour l'année 2019, soit un effectif total formé de : 619 agents.
- Le taux de réalisation durant l'exercice 2019 est de 125%, par rapport aux prévisions avec un coût de 45 176 429 DA.

C. Répartition du coût de la formation par groupe socioprofessionnel :

groupe socioprofessionnel	Effectif concerné	Coût de la Formation (DA)
Cadres et cadres supérieurs	262	25 098 725
Maîtrise	303	17 870 583
Exécution	54	2 207 141
Total	619	45 176 429

2. Formation :

a. Bilan de formation de l'exercice 2020 :

La répartition des coûts de la formation de l'année 2020, par Unité se présente comme suit :

KDA

Désignation	Prévisions 2020	Réalisations 2020	Taux (R)/(P) %	Rappel 2018	Rappel 2019	Evolution 20/18 %	Evolution 20/19 %
CMDO	23 000	12 568	55	28 175	22 811	-55	-45
IPA	5 500	1 474	27	4 786	4 201	-69	-65
CERAD	2 500	632	25	1 380	6 884	-54	-91
DG	5 000	4 030	80	5 038	7 708	-20	-48
UTR	4 000	4 379	109	2 298	3 573	91	23
Total	40 000	23 083	57	41 677	45 176	-45	-49

Dans le cadre de la mise à jour continue des connaissances et le perfectionnement des compétences, les actions de formation citées sus-dessous, ont été réalisées au niveau des unités :

- Complexe Minier de Diebel Onk (CMDO) : 14 actions de formation.
- IPA : 06 actions de formation et 07 séminaires.
- CERAD : 03 actions de formation et 01 séminaires.
- Direction Générale (siège) : 10 actions de formation et 03 séminaires.
- UTR : 12 actions de formation et 02 séminaires.

COMMENTAIRE :

Il est à indiquer que les contraintes suivantes ont été à l'origine des difficultés rencontrées à l'occasion de la réalisation du plan de formation durant l'année 2020 :

- Le premier trimestre généralement est consacré à l'élaboration et l'envoi des cahiers de charges aux organismes de formation.
- Gel du plan de formation à partir du mois de Mars date d'apparition de la pandémie COVID-19

Rapport de gestion 2020 Approuvé par résolution N° 02, CA du 07/04/2021

الملاحق

b. Répartition du coût de la formation par unité :

Désignation	Montant Prévu (KDA)	Montant (KDA)	Taux Montant (%)	Agents Prévus	Agents Formés	Taux Agents	Nbr de jours Prévus	Nombre de jours	Taux jours
CMDO	23 000	12 568	55	494	100	20	703	95	14
IPA	5 500	1 474	35	226	36	16	165	55	33
CERAD	2 500	632	09	33	08	24	135	23	17
DG/DUS	5 000	4 030	52	141	100	70	22	63	25
UTR	4 000	4 379	123	104	121	116	60	94	64
Total	40 000	23 083	51	998	365	37	1 315	330	25

- La durée globale des formations en jours est de « 330 ».
- Le nombre d'heures de formation par agent est de 5,42 heures par agent.
- Le taux de réalisation a atteint les 49 % du programme, par rapport à une prévision de 750 collaborateurs concernés par la formation pour l'année 2020, soit un effectif total formé de : 365 agents.
- Le taux de réalisation durant l'exercice 2020 est de 51%, par rapport aux prévisions avec un coût de 23 082 632 DA.

c. Répartition du coût de la formation par groupe socioprofessionnel :

groupe socioprofessionnel	Effectif concerné	Coût de la Formation (DA)
Cadres et cadres supérieurs	152	6 727 942
Maîtrise	138	13 159 040
Exécution	75	3 195 650
Total	365	23 082 632

d. Répartition des actions de formation par métier :

Le nombre d'agents ayant bénéficiés des formations par métier avec leur coût, se présente comme suit :

- Production : 48 agents avec un coût de 966 800 DA
- Maintenance : 95 agents avec un coût de 10 462 145 DA
- Finance et comptabilité : 24 agents avec un coût de 1 689 177 DA
- Ressources Humaines : 29 agents avec un coût de 1 407 102 DA
- Approvisionnement : 04 agents avec un coût de 156 960 DA
- Système informatique : 33 agents avec un coût de 1 684 772 DA
- Commercial & Marketing : 12 agents avec un coût de 686 700 DA
- Hygiène et Sécurité : 15 agents avec un coût de 902 116 DA
- Autres Formations : 105 agents avec un coût de 5 126 860 DA

Rapport de gestion 2020 Approuvé par résolution N° 02, CA du 07/04/2021

الملاحق

II- Formation :

1. Bilan de formation de l'exercice 2021 :

La répartition des coûts de la formation de l'année 2021, par Unité se présente comme suit :

Désignation	Prévisions 2021	Réalizations 2021	Taux (R)/(P) %	Rappel 2019	Rappel 2020	En KDA	
						Evolution 21/19 %	Evolution 2 1/20 %
CMDO	23 000	28 974	126	22 811	12 568	27%	131%
IPA	5 500	8 105	147	4 201	1 474	93%	450%
CERAD	2 500	2 587	103	6 884	632	-62%	309%
DG	5 000	4 741	95	7 708	4 030	-38%	18%
UTR	4 000	5 055	126	3 573	4 379	41%	15%
Total	40 000	49 463	124	45 176	23 083	9%	114%

Dans le cadre de la mise à jour continue des connaissances et le perfectionnement des compétences, les actions de formation citées sus-dessous, ont été réalisées au niveau des unités :

- **Complexe Minier de Djebel Onk (CMDO) : 34 actions de formation et 04 séminaires.**
- **IPA : 11 actions de formation et 11 séminaires.**
- **CERAD : 11 actions de formation et 04 séminaires.**
- **Direction Générale (siège) : 11 actions de formation et 18 séminaires.**
- **UTR : 14 actions de formation et 01 séminaire.**

Commentaire :

IL est à indiquer que les contraintes suivantes ont été à l'origine des difficultés rencontrées à l'occasion de la réalisation du plan de formation durant l'année 2021 :

- Le premier trimestre généralement est consacré à l'élaboration et l'envoi des cahiers de charges aux organismes de formation.
- Les délais de réception et de traitement des offres.
- Conditions climatiques difficile durant la période estivale et la suspension de la formation durant le mois sacré de ramadhan.
- Report de certaines actions de formation par insuffisance et dans certains cas absence total des moyens de logistique et infrastructures d'accueil.
- Report de certaines actions par indisponibilité du personnel ciblé par la formation, les travailleurs concernés ne pouvant être libérés compte tenu de l'importance de leurs plans de charge.

الملاحق

2. Répartition du coût de la formation par unité :

Désignation	Montant Prévu (KDA)	Montant (KDA)	Taux Montant (%)	Agents Prévus	Agents Formés	Taux Agents	Nbr de jours Prévus	Nombre de jours	Taux jours (%)
CMDO	23 000	28 974	126	494	415	84%	703	270	38
IPA	5 500	8 106	147	187	106	57%	125	138	110
CERAD	2 500	2 587	103	33	38	115%	135	56	41
DG/DUS	5 000	4 741	95	140	122	87%	270	112	41
UTR	4 000	5 065	126	103	143	139%	52	66	127
Total	23 000	49 463	124	957	824	86%	1285	642	50

- La durée globale des formations en jours est de « 642 ».
- Le nombre d'heures de formation par agent est de 4.67heures par agent.
- Le taux de réalisation a atteint les 124 % du programme, par rapport à une prévision de 957 collaborateurs concernés par la formation pour l'année 2021 soit un effectif total formé de : 824 agents.
- Le taux de réalisation durant l'exercice 2021 est de 124%, par rapport aux prévisions avec un coût de 49 462 947 DA.

3. Répartition du coût de la formation par groupe socioprofessionnel :

groupe socioprofessionnel	Effectif concerné	Coût de la Formation (DA)
Cadres et cadres supérieurs	305	17 413 102
Maîtrise	434	30 818 071
Exécution	85	1 231 774
Total	824	49 462 947

4. Répartition des actions de formation par métier :

Le nombre d'agents ayant bénéficiés des formations par métier avec leur coût, se présente comme suit :

- Production : 272 agents avec un coût de 10 682 615 DA
- Maintenance : 165 agents avec un coût de 13 937 659 DA
- Finance et comptabilité : 46 agents avec un coût de 1 873 023 DA
- Ressources Humaines : 43 agents avec un coût de 2 729 735 DA
- Approvisionnement : 18 agents avec un coût de 1 330 252 DA
- Informatique & Réseaux : 02 agents avec un cout de 551 976 DA
- Commercial & Marketing : 40 agents avec un cout de 1 430 562 DA
- Hygiène et Sécurité : 59 agents avec un coût de 4 125 073 DA
- Autres Formations : 179 agents avec un coût de 12 862 052 DA



الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في حياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وسين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإحلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالحصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

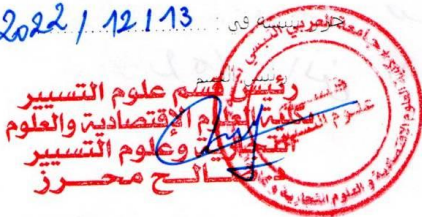
المادة التاسعة :

في حالة حادت ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن يرسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعه بين الطرفين عند الوضوب وإلا فالطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2022 / 12 / 13



الملخص

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية العلاقة بين الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية ومتغير ميزة تنافسية هذه الأخيرة، حيث يندرج موضوع الكفاءات المحورية ضمن المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي تلعب دورا مهما في أداء المؤسسات ومدى إمكانية تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الكفاءات المحورية ترتبط بشكل مباشر بأداء المؤسسات ومدى تحقيقها ميزة تنافسية من خلال توظيف وتنمية هذه الكفاءات المحورية، لذا فإنها تعتبر من الأساسيات التي تحقق للمؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية بين منافسيها. وقد تم إسقاط ذلك على مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنمية كفاءاتها وتكوينها واستغلال مهاراتها للتفرد والتميز عن منافسيها، وهذا ما يثبت العلاقة بين الكفاءات المحورية ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية، الميزة التنافسية، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية، مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

Abstract :

The study aimed to address the issue of the relationship between core competencies in economic institutions and the variable of competitive advantage. The subject of core competencies falls within the topics related to human resources, which play an important role in the performance of institutions and their ability to achieve their goals. Therefore, core competencies are directly linked to the performance of institutions and their ability to achieve a competitive advantage through the employment and development of these core competencies. Thus, they are considered essential in providing economic institutions with a competitive advantage over their competitors.

This was applied to the case of the Phosphate Mines Company in Tebessa, where it was found that the studied institution develops and trains its competencies, using their skills to differentiate and excel compared to its competitors. This proves the relationship between core competencies and their effective role in achieving a competitive advantage in economic institutions.

Keywords: core competencies, competitive advantage, the role of core competencies in achieving a competitive advantage, Phosphate Mines Company - Tebessa.

