

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

ملحقة مغنية

قسم علوم إقتصادية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.

التخصص:

تسيير الموارد البشرية

العنوان :

دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية

دراسة حالة مؤسسة " طليج النجاح "

تحث إشرافه

د . عيسى نبوية

لجنة المناقشة

رئيسة

مناقشة

مشرفة

ملحقة مغنية

جامعة تلمسان

ملحقة مغنية

من إعداد الطالبتين :

معداد أحيلة

بطيجم عائشة

د . خلوط عواطف

د . بن رمضان أنيسة

د . عيسى نبوية

السنة الجامعية 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«...ربنا لا تزغ قلوبنا بعد أن هديتنا و هب لنا من لدنك
رحمة انك أنت الوهاب...»

الآية 08 من سورة آل عمران

“...ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين ...”

الآية 19 من سورة النمل

أولا الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هدانا وأعاننا ووفقنا ويسر لنا طريق العلم والمعرفة لاتمام هذا العمل المتواضع

"اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة “**حبيسي نهموية**” التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة و تعاملها ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع

كما نتقدم بالشكر للأستاذة المناقشين الأستاذة “**خلوط محواطفة**” و الأستاذة “**بن رمضان أنسية**”

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد أما بعد " نتقدم باهداء ثمرة هذا الجهد إلى كل من
العائلتين الكريمتين عائلة بطيب وعائلة مقداد

إلى جميع الأساتذة الكرام

إلى كل زملاء سنة ثانية ماستير تخصص إدارة موارد بشرية و كذلك تخصص مالية

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتنا

إلى كل من ساهم في تلقيننا ولو بحرف في مشوارنا الدراسي



قائمة الجداول

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الأبعاد المحددة لنطاق التنافس | 57 |
| 02 | مراكز تجميع الحليب و الكمية المجمعة في اليوم | 124 |
| 03 | تطور عدد العمال خلال السنوات 2002-2015 | 125 |
| 04 | توزيع الوظائف | 127 |
| 05 | عدد الشاحنات و سعتها: | 129 |
| 06 | أنواع منتجات المؤسسة | 132 |
| 07 | تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس | 136 |
| 08 | تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر | 137 |
| 09 | تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي | 138 |
| 10 | تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب | 139 |
| 11 | تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة | 140 |
| 12 | مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية | 142 |
| 13 | مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية | 143 |
| 14 | مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية | 145 |
| 15 | مؤشرات تقييم الكفاءات | 146 |
| 16 | مؤشرات الميزة التنافسية | 148 |

قائمة الأشكال

| الرقم | الأشكال | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة | 05 |
| 02 | العزل الجليدي | 12 |
| 03 | أبعاد الكفاءات | 15 |
| 04 | خطوات التكوين و تدريب الكفاءات البشرية | 20 |
| 05 | الكفاءة محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية | 25 |
| 06 | مراحل تفسير الكفاءات | 26 |
| 07 | تقسيمات البيئة التنافسية | 43 |
| 08 | دورة حياة الميزة التنافسية | 54 |
| 09 | الأبعاد المحددة لنطاق التنافس | 56 |
| 10 | الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية | 62 |
| 11 | نموذج سلسلة القيم | 68 |
| 12 | نموذج القوى الخمس التنافسية. | 71 |
| 13 | الاستراتيجيات العامة للتنافس. | 77 |
| 14 | خصائص القدرات المتميزة بناء قيمة عالية للعملاء | 88 |
| 15 | مركز تحليل موارد المؤسسة وتدابيرها | 89 |
| 16 | نموذج حلقات التعلم : | 108 |
| 17 | منطق توضيحي لتفسير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية | 120 |
| 18 | منطق توضيحي لتفسير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية | 125 |
| 19 | المبكل التنظيمي لمؤسسة طيبج النجاح | 129 |
| 20 | مراحل الانتاج | 132 |

| | | |
|-----|--|----|
| 136 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 21 |
| 137 | توزيع اعمار أفراد العينة | 22 |
| 138 | البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي | 23 |
| 139 | البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب | 24 |
| 140 | البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة | 25 |

| الصفحة | الفهرس |
|--------|---|
| | إهداءات |
| | تشكرات |
| | قائمة الجداول والأشكال والملاحق |
| | الفهرس |
| أ | المقدمة العامة |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية |
| 01 | تمهيد الفصل الأول |
| 02 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية |
| 03 | المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية |
| 10 | المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها |
| 15 | المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية |
| 16 | المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية |
| 23 | المبحث الثاني: أساسيات لتسيير الكفاءات |
| 23 | المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها |
| 26 | المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات |
| 27 | المطلب الثالث: مقارنة تسيير الكفاءات |

| | |
|----|--|
| 29 | المطلب الرابع:مجالات تسيير الكفاءات |
| 32 | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني: تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية |
| 33 | تمهيد الفصل الثاني |
| 34 | المبحث الأول:مدخل إلى الميزة التنافسية |
| 34 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية |
| 41 | المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية |
| 47 | المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية |
| 56 | المطلب الرابع :أهداف خلق ميزة التنافسية |
| 57 | المبحث الثاني : بناء و تطوير الميزة التنافسية |
| 57 | المطلب الأول :مصادر الميزة التنافسية وأبعادها |
| 61 | المطلب الثاني : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية |
| 65 | المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية |
| 66 | المطلب الرابع: نموذج " بورتر " والميزة التنافسية |
| 83 | خلاصة الفصل الثاني |
| | الفصل الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية |
| 84 | تمهيد الفصل الثالث |
| 85 | المبحث الأول :مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية |
| 85 | المطلب الأول: التفاعل بين الموارد و الكفاءات و القدرات لتحقيق الميزة التنافسية |
| 90 | المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية |

| | |
|-----|---|
| 91 | المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة |
| 94 | المطلب الرابع : أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية |
| 99 | المبحث الثاني: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية |
| 99 | المطلب الأول: تخطيط واكتساب الكفاءات |
| 105 | المطلب الثاني: دور تنمية وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية |
| 114 | المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة |
| 117 | المطلب الرابع : تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية |
| 121 | خاتمة الفصل الثالث |
| | الفصل الرابع : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مؤسسة " حليب النجاح " |
| 122 | مقدمة الفصل الرابع |
| 123 | المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة حليب النجاح |
| 123 | المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة |
| 127 | المطلب الثاني : أسباب إنشاء الوحدة أهدافها ومشاكلها |
| 128 | المطلب الثالث : هيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها |
| 133 | المبحث الثاني: واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة " حليب النجاح " |
| 133 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 135 | المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة |

| | |
|------------|--------------------|
| 150 | خلاصة الفصل الرابع |
| 151 | الخاتمة العامة |
| | الملخص |

مقدمة عامة

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا هو التغيير و هذا جراء التطورات و التحولات الكبيرة في جميع مجالات الحياة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية اجتماعية تكنولوجيا) نتيجة للعولمة والتطور العلمي و التقني والمعرفة و شدة المنافسة و ما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة و إعطاء أهمية للرأس المال الفكري و انتقال لرؤوس الأموال و المنتجات و انفتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات و مواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة و ذات مرونة عالية حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي لينتقل إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة و المعلومات و المهارات و الكفاءات و هو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها و درجات تقدمها و نموها سواء كانت ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت متوسطة أو كبيرة

وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس مال المادي والذي أصبح في عصرنا الآن يعتمد أساسا على رأس المال الغير ملموس وذلك من خلال الإبداع و الابتكار و الاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا و الآلات المتطورة و العمل بمنظور الجودة الشاملة حيث أصبحت المنافسة لا تقصر على الدخول والخروج من السوق و إنما البقاء والاستمرارية و ليكون ذلك لا بد أن تكون المؤسسة حريصة على بقائها يقضة وفي التصدي الدائم لبيئتها لذلك و جب على المؤسسات التفوق على نظيراتها وتميز من جميع النواحي و الاستجابة لهذا لا بد من الاهتمام بالموارد البشري و الكفاءة و المهارات العالية سواء في أداء العمل أو في رد الفعل

نتيجة هذه التحولات العالمية الجديدة و ما أحدثته في تأثير جذري على الفكر التسيري و يبدو ذلك جليا من خلال اختلاف نظرة مسيري المؤسسات إلى الموارد البشرية و اعتبار

شأنها شأن الموارد المادية أو أكثر أهمية لما يتميز به في طاقة ذهنية وقدرة فكرية و إبداعية ومصدر للمعلومات والقدرة الابتكارية من كفاءة والخبرة و التجربة ذات درجة عالية

يؤكد الكثير من المسيرين و الباحثين ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المنجزة من ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية ومناسبة لنشاطها وقادرة على التحكم فيما وتسييرها و هو ما جعل الكثير من المؤسسات تسعى لامتلاك هذه الموارد الغير ملموسة و الاحتفاظ بها وعدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراته الإبداعية و الابتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعله مصدر مهم للميزة التنافسية ويساعد على التطور و البقاء و الاستمرارية , ويعتبر تسيير الكفاءات أحد المنافذ إلى تحقيق الميزة التنافسية , فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا للأداء و نجاعة المؤسسة ، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين ، كما يساهم تفجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تامين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا .

1- إشكالية الدراسة

مما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

➤ التساؤلات

- يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية :

- ما المقصود بتسيير الكفاءات؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟
- ما هي الأسس العامة لبناء و تطوير الميزة التنافسية؟
- هل يمكن اعتبار الكفاءات مصدر للميزة التنافسية؟
- كيف يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسن الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- ما هو واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة " حليب النجاح "؟

2- فرضيات

للإجابة على إشكالية البحث تم الفرضيات التالية

- تعتبر الكفاءات مصدر أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها

- يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة و تحسن أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة

3- أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية و قناعتنا الخاصة بأهمية الميزة التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و الأداء المميز
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسر الموارد البشرية و اعتبار تسيير الكفاءات البشرية احد هذه المواضيع الحديثة
- بحث المؤسسات بشكل متواصل عن تطويرها ميزتها التنافسية و التحول الواضح حاليا إلى تنمية الكفاءة البشرية

4- أهمية الدراسة

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسة و يمكن إيجاد الأهمية في النقاط التالية :
- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشري و العمل على رفع كفاءاتها من أجل تحقيق التميز و القدرة على التنافس
 - تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات
 - بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

- بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى
- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ، و بالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد
- محاولة اقتراح تسيير الكفاءات، كنموذج تسييري يمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجه تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية و تثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءاتها الفردية و الجماعية

5- اهداف الدراسة

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف
- تحديد اثر لكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
 - محاولة التأكد على دور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها احد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد
 - الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات و الدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة و غير قابلة للتقليد و المحاكاة
 - الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية و إلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية
 - محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية

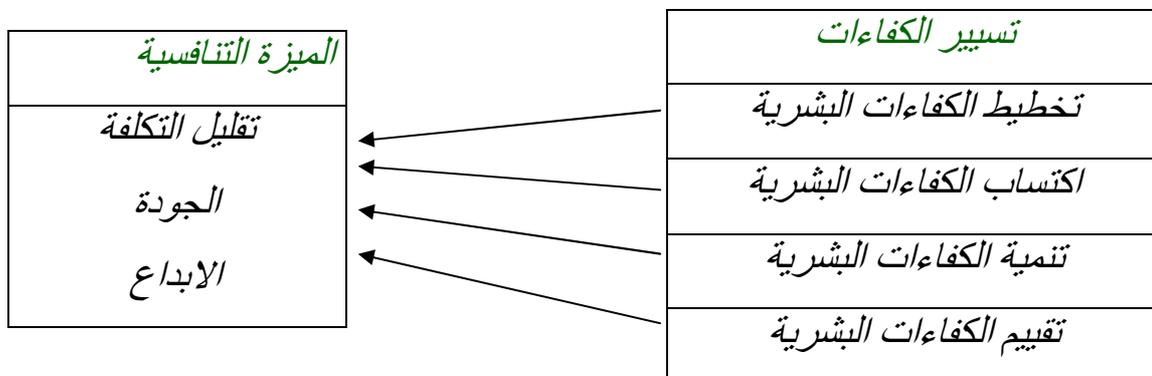
6- الصعوبات التي واجهت الدراسة

لم تواجهنا الكثير من الصعوبات في انجاز الجانب النظري إلا قلة المراجع و الكتب العربية وخاصة المراجع الأجنبية بمكتبة الجامعة

7- منهج الدراسة

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها جوانبها ونتائجها و الإجابة على التساؤلات الإشكالية لإثبات صحة الفرضيات تمت دراسة باعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الالمام بها و منها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب التطبيقي

8- نموذج الدراسة



9- الدراسة السابقة

سلامي يحضية "" اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية "" أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005 وتتمحور إشكالية الدراسة هل يمكن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تنميتها و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة ان تؤثر في الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية حيث تناول في هذه الدراسة الى تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي و تحليل اهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و نظام الجودة الشاملة و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي و أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية و لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة والى دور أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية و تحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة التنافسية

حجاج عبد الرؤوف « « الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصايرها واور الإبداع التكنولوجي في تنميتها « « مقدمة لنيل شهادة ماجستير التكنولوجي في علوم التسيير جامعة 20 أوت 55 سكيكدة 2006_2007 حيث قام بطرح التساؤل التالي كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية الحصول على ميزة تنافسية و ما هو دور الابداع التكنولوجي في تنميتها حيث تناول في هذه الدراسة الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية انواعها و محدداتها واثر المحيط عليها الى مصادرها و الابداع التكنولوجي في تنميتها وستلص الدراسة الى اهمية ميزة التنافسية و لتوفيرها يتكلم مصادر داخلية و خارجية وان الابداع التكنولوجي يؤدي الى تنميتها و ذلك من خلال تأثيره على مصادرها

خان أحلام"" تسيير الموارد البشرية ووره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"" رسالة ماجستير في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2004

تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وان نظرة الأفراد مازالت إدارية إلى تسيير الموارد البشرية.

بوازيد وسيلة "" مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف "" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية جامعة سطيف

وتوصت هذه الدراسة الى النتائج المشار إليها في النقاط التالية و تتمثل فيما يلي:

1. إشكالية تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
2. التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
3. تجديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا ودور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك؛
4. المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية؛
5. التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
6. النقل الإستراتيجي للمعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية (باعتبار المعرفة مورد من موارد المؤسسة)

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة الى اربعة اقسام الاول والثاني
والثالث من الناحية النظرية والفصل الرابع من الناحية التطبيقية

تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

المبحث الاول: مدخل الى الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية

الفصل الثاني تطرقنا الى تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المبحث الاول: مدخل الى الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء و تطوير الميزة التنافسية

الفصل الثالث تطرقنا الى دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الاول: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني : دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

الفصل الرابع تطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله
التعرف على واقع تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة
" حليب النجاح" حيث قسمناه الى :

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة حليب النجاح

المبحث الثاني : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

" حليب النجاح"

أخيرا سنختم بحثنا بخاتمة نجمل فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم نقدم توصيات واقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل التسيير للموارد البشرية و الكفاءات بشكل خاص مع اقتراح أفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تختبر مدى ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير الكفاءات الفردية و الجماعية

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساس إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها. هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم و مستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم اندماج فعال في الاقتصاد العالمي.

وفي هذا الفصل سنحاول الوقوف على مفهوم الكفاءات، وأهم أنواعها وطرق تسييرها في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تسيير وتأهيل وتنمية موارد المؤسسة البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنحاول أن نتناول مفهوم الكفاءات ، وأبعادها. ومختلف أنواعها وخصائصها وأهميتها في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم والمواضيع الشائكة باعتباره مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والمقدرة....

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد، إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء مؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد، وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية.

أولا: أصل مصطلح الكفاءات

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، ثم تجسّد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، وإن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن

بزوغ العولمة، وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في استراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق ميزة التنافسية⁽¹⁾.

ثانيا: تعريف الكفاءات

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي⁽²⁾:

➤ تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

➤ تعريف "P.Zaritian": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

➤ تعريف "Amit et Shoemater": الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتيادي، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد، ويضيفان أن الكفاءة هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

كذلك هناك تعريفات عديدة أخرى للكفاءات نذكر منها:

➤ تعريف 01: الكفاءات "Les competences": تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين⁽³⁾.

(1) يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 05.

(2) المرجع السابق

(3) عبد الحميد برحومة و طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 22/02/2012.

➤ تعريف 02: يعرف "G.leboterf" الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء. أما "Le medef" فيعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها على المؤسسة وتقييمها وتطويرها⁽¹⁾.

➤ تعريف 03: يشير مصطلح الكفاءة إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى⁽²⁾.

➤ تعريف 04: يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين⁽³⁾.

➤ تعريف 05: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجديد ووضع الموارد "المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي"، في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل وحسب "Caird" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخضع السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي⁽⁴⁾:

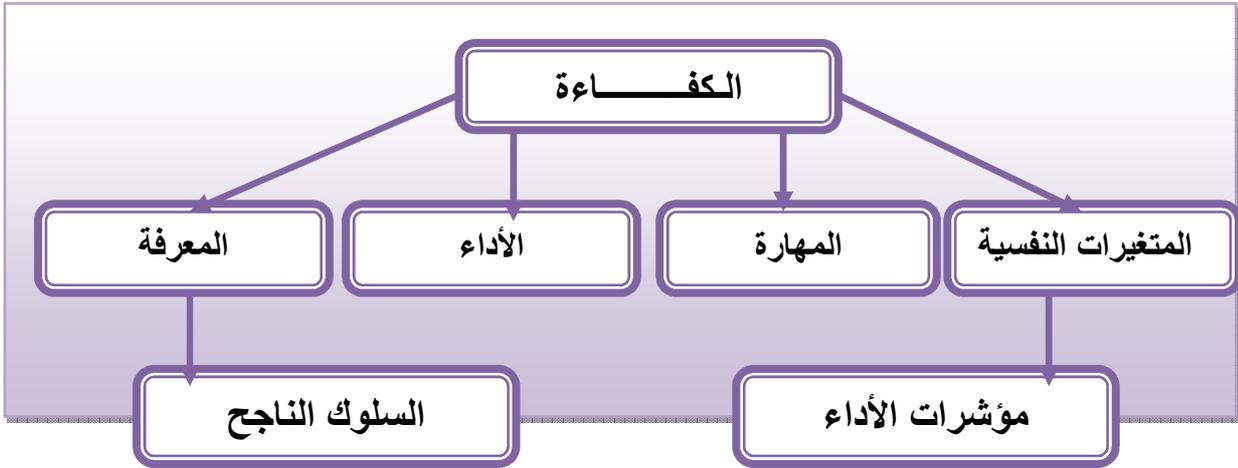
(1) ممديد فاطمة و قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية الممارسات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الممارسات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 2015/02/22.

(2) جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين -وظائف الإدارة- المهارات الإدارية-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 20.

(3) المرجع السابق

(4) كمال منصور وسماع صولح، تسيير الكفاءات -الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

الشكل رقم (01): البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

واستنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريف لها أخذنا بعين الاعتبار تلك المفاهيم والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق. كذلك تعرف الكفاءة البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة

1. المهارة

قدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية⁽¹⁾.

2. القدرة:

أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الاتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة...، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرته على التذكر⁽²⁾.

3. الاستعداد:

الاستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

4. السلوك:

(1) إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص 401.

(2) منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 239.

السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية.

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسات، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا: أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطلق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي قابلية الاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم

(1) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية - الواقع وآفاق التطور - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص63.

السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:

➤ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.

➤ لا ترتبط الكفاءة بالفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية "علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده".

➤ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات " إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصدقية".

➤ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية والمهنية كان ولا بد من ضبط سيرها وحركاتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يأت إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، وخدمة هذه لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها. نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

(1) سلامي فتية، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014، ص6.

➤ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، قد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم⁽¹⁾.

ثالثا: على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عام[□] بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص[□] إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين... الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو منصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها، مثل الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ. فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات⁽²⁾.

(1) أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 47-48.

(2) سلامي فتية، مرجع سابق، ص 08.

رابعاً: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة.

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسة الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

➤ تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

➤ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أو جبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

➤ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ)، وجاهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتآكل والاختفاء مع مرور الوقت، إذ و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

تعتبر الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة إذ تتميز بالخصائص الخاصة بها، حيث من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد وكما تتواجد الكفاءات في عدة أنواع.

(1) سلامي فتية، مرجع سابق، ص 08 - 09.

الفرع الأول: خصائص الكفاءات⁽¹⁾

- ❖ مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة.
- ❖ أن تكون الموارد نادرة أي أن يكون فريداً أو مميزاً ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، وأخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية " الإدراكية " في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- ❖ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- ❖ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات البشرية:

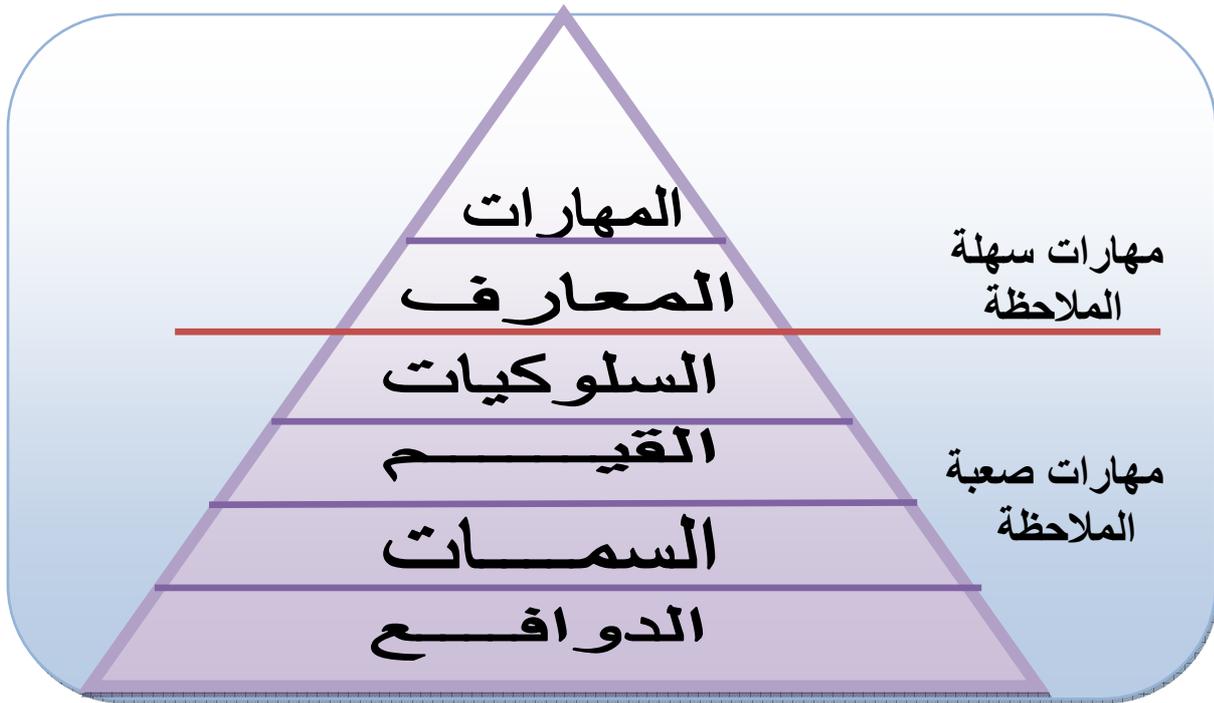
- يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية.

(1) سملاوي يحيى - بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 و 10 مارس 2004، ص 157، 158.

أولاً: الكفاءات الفردية "Les compétences individuelles"

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة⁽¹⁾.

الشكل رقم (2): شكل يمثل الجبل الجليدي



المصدر، رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003،

ص176.

(1) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع والآفاق والتطوير - تجارب الدول، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص7.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسميات، وخصاً أخرى مختلفة⁽¹⁾.

ثانياً: الكفاءة الجماعية

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيداً في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية⁽²⁾:

➤ هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...)، القادر على إدارة مهامها بشكل كفء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

➤ كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها تميز بين:

❖ الكفاءات الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجدلي محدد، وهي

خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات الخاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

❖ الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة،

إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

(1) رولا نايف المعايطة، صالح سليم الخموري، ص 176.

(2) مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 6-8.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية⁽¹⁾

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة مع محيطها، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الإعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعااض (synergie)، التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة⁽²⁾

أولا: المؤشرات المباشرة

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

- المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي.
- المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
- المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن المواد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

(1) طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، جامعة الشلف، 2011، ص5.

(2) أمين مخفي و يوسف بن شني، مرجع سابق، ص06.

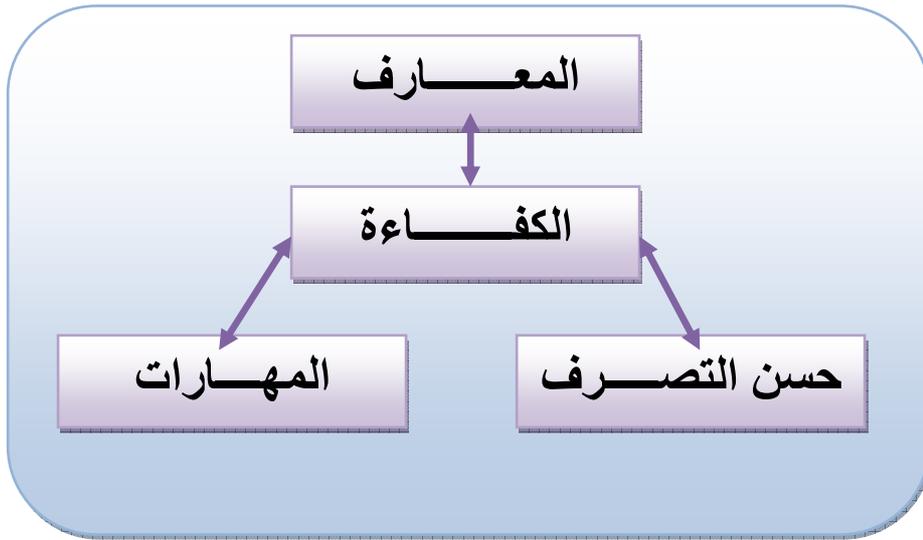
ثانيا: المؤشرات غير المباشرة

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمرجات والمدخات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية، كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: أبعاد الكفاءات



المصدر: أمين منفي و يوسف بن شني، مرجع سابق، ص 08

الفرع الأول: المعرفة (savoir ou connaissance)

تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، والمستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط

المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

الفرع الثاني: المهارة (savoir faire)

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها⁽¹⁾.

الفرع الثالث: حسن التصرف (savoir être)

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتوفيق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁽²⁾.

المطلب الرابع: تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل.

ويمكن تطوير الكفاءات البشرية من خلال تنميتها، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، الاتصال، وذلك من أجل تحقيق الهدف وبالتالي نتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والعناصر الأساسية لهذه التنمية.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية نذكر من بينها:

(1) مداح محرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 04.

(2) مداح محرابي الحاج، مرجع سابق، ص 04.

❖ تعريف 01: هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها، وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي تلك الميزج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة⁽¹⁾.

❖ تعريف 02: تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل⁽²⁾.

الفرع الثاني: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية

أولاً: تكوين الكفاءات البشرية

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر اساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود، وقد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف 01: هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم⁽³⁾.

تعريف 02: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العامة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة.

وهناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين، وهي كالآتي:

ثانياً /أنواع التكوين

1. التكوين وفقاً للأفراد المتدربين:

(1) فاطمة الزهراء مهديد - آمال قبلي، مرجع سابق، ص 06.

(2) عبد الحميد برحومة - طلال زغبة، مرجع سابق، ص

(3)

❖ التكوين الفردي: يتم فيه تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل ادائه وتحسين مستوى هذا الأداء بزيادة معلوماته ومعارفه في جانب ما، والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر، كأن يكون رئيسه في العمل الحالي أو المرتقب ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته إلى عمل أعلى⁽¹⁾.

❖ التكوين الجماعي: بمعنى أن يتم جمع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد، والتدريب الجماعي قد يتم في بيئة العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل⁽²⁾.

2. التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب:

يأخذ الأشكال التالية⁽³⁾:

❖ التكوين في موقع العمل: ويتم تقليديا حيث يكون المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

❖ التكوين بمعرفة جهة خارجية: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع منشأة وله صفة الاستقلال، وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها.

3. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

ويأخذ الأشكال التالية:

❖ التكوين بتوجيه الموظف الجديد: بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث يؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية، الحالية والمستقبلية.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 211.

(2) منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003، ص 216.

(3) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 227.

❖ التكوين أثناء العمل: بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية ويتضمن كفاءة أعلى التدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته.

❖ التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم المعارف والمهارات لدى الأفراد من جهة وظهور أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة ثانية.

❖ التكوين بغرض الترقية والنقل: ويستوجب القيام بتكوين في الحالة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سوف يرقى أو ينقل إليها الفرد⁽¹⁾.

4. أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة:

ويأخذ الأشكال التالية:

❖ التكوين التخصصي: يشمل الخبرات والمهارات المخصصة لمزاولة عمل متخصص، بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل ومتطلبات العمل.

❖ التكوين المهني والتقني: يشمل الأعمال ذات الطابع المتماثل والإدارة العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

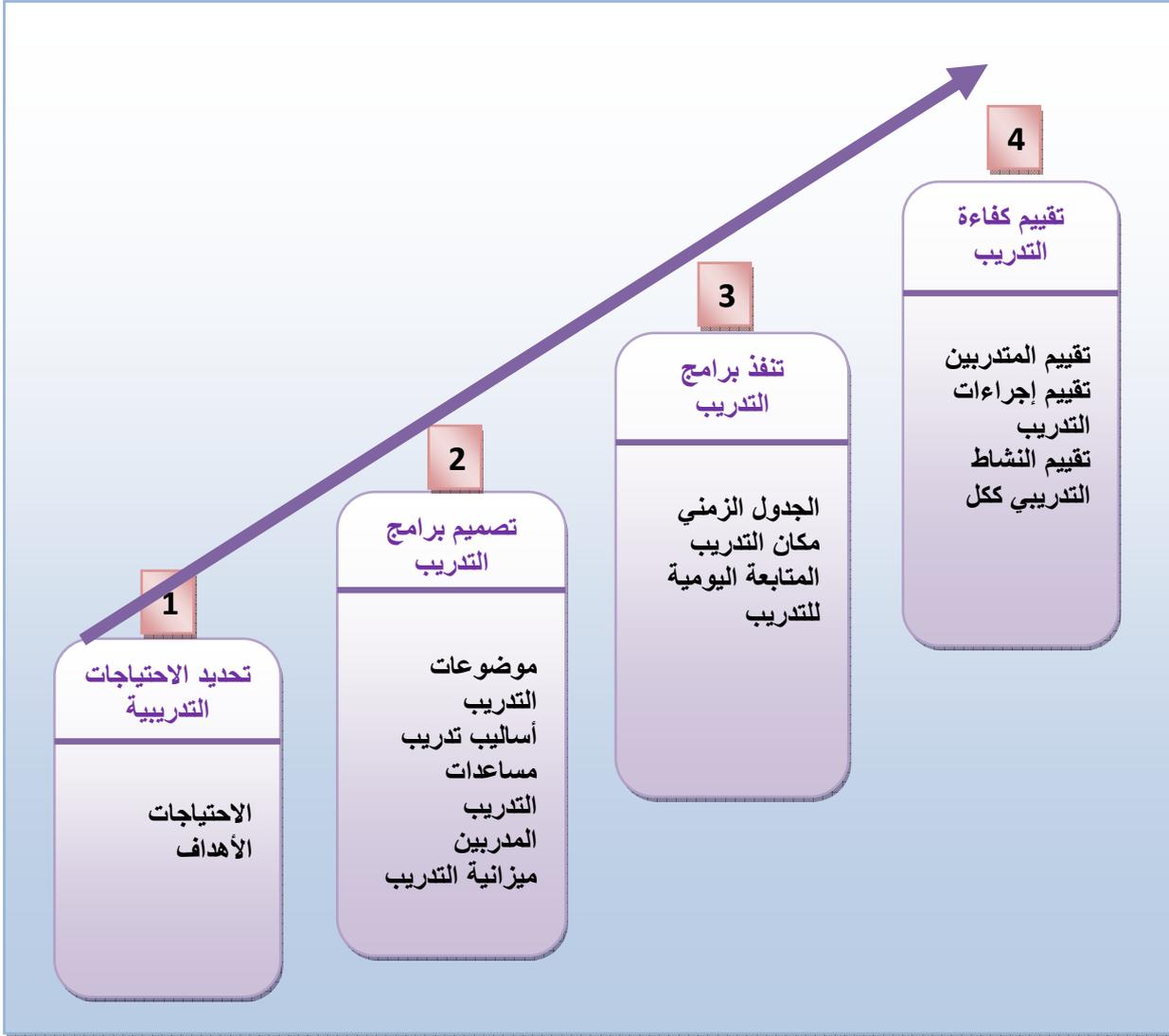
❖ التكوين الإداري أو القيادي: ويضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.

وتمر عملية التكوين عبر خطوات وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم برامج التدريب.
- تنفيذ برامج التدريب.
- تقييم كفاءات التدريب⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323.

الشكل رقم 04 : خطوات التكوين و تدريب الكفاءات البشرية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص320.

ثانيا: تحفيز الكفاءات البشرية

قيام المؤسسات بالدورات التدريبية غير كاف إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجنيد كل طاقاتهم لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية، وعليه نتطرق إلى مفهوم التحفيز وأنواعه.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص324.

1. مفهوم التحفيز: (1)

❖ تعريف 01: الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل.

❖ تعريف 02: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما

الحافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع.

2. أنواع الحوافز:

هنالك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها (2):

❖ الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية تتمثل في الحوافز النقدية، منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما الحوافز المعنوية فهي متمثلة في فرص الترقية والشكر والامتنان ورسائل الشكر وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

❖ الحوافز السلبية والإيجابية: الحوافز السلبية متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من الع[]وة، أما الحوافز الإيجابية تتمثل في الحوافز المادية على اشكالها من ع[]وات ومكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح.

❖ الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الفردية هي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد الع[]قة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد الفردي يتوقف على عائد الجماعة، أما الحوافز الجماعية وهي حوافز تقدم للجماعة، حينما لا يمكن تحديد الع[]قة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا وأن العائد يتوقف على عائد الجماعة.

ثالثا: اتصال الكفاءات البشرية

يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خ[]ال الإدارة حيث يشار ل[] اتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. ويمكن إعطاء مفهوم ل[] اتصال وأنواعه وقنواته وصولا إلى كفاءة الاتصال.

(1) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 254-263.

(2) النرجع نفسه، ص 264.

1. تعريف الاتصال:

- ❖ تعريف 01: هو عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات المسلمة كما تدور في ذهن المرسل⁽¹⁾.
- ❖ تعريف 02: هو نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق والأفكار بين طرفين على الأقل من أفراد المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معا⁽²⁾.

2. أنواع الاتصال:

تنقسم الاتصالات إلى:⁽³⁾

- ❖ الاتصالات الرسمية: ويقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات الذي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
 - الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل): وهو الذي يتجه فيه الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات.....
 - الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يمليه عليهم رؤسائهم كما تتضمن شكاوي واقتراحات العاملين.
 - الاتصال الأفقي: ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.

❖ الاتصالات غير الرسمية: يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة ويتمثل في:

-
- (1) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 264.
- (2) محمد الغفار حنفي - محمد السلام أبو قده، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 510.
- (3) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 173، 174.

- الاتصال الشفوي: و يتم وجها لوجه أو بالهاتف والمحادثات الفرض الرسمي أو الخطابات الشفوية.
- الاتصال المكتوب: و يشمل على اشكال متعددة من أبرزها الخطابات والمذكرات والتقارير... وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.
- الاتصال الإلكتروني: و هو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكتروني وتتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء.

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العمل الإنساني السليمة تقاس بعاملين هما:

- ❖ كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.
 - ❖ تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العمل المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم.
- ف- لما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات:

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها، وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف وستتطرق إلى بعضها كما يلي:

تعريف 01: هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.

تعريف 02: هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو⁽¹⁾.

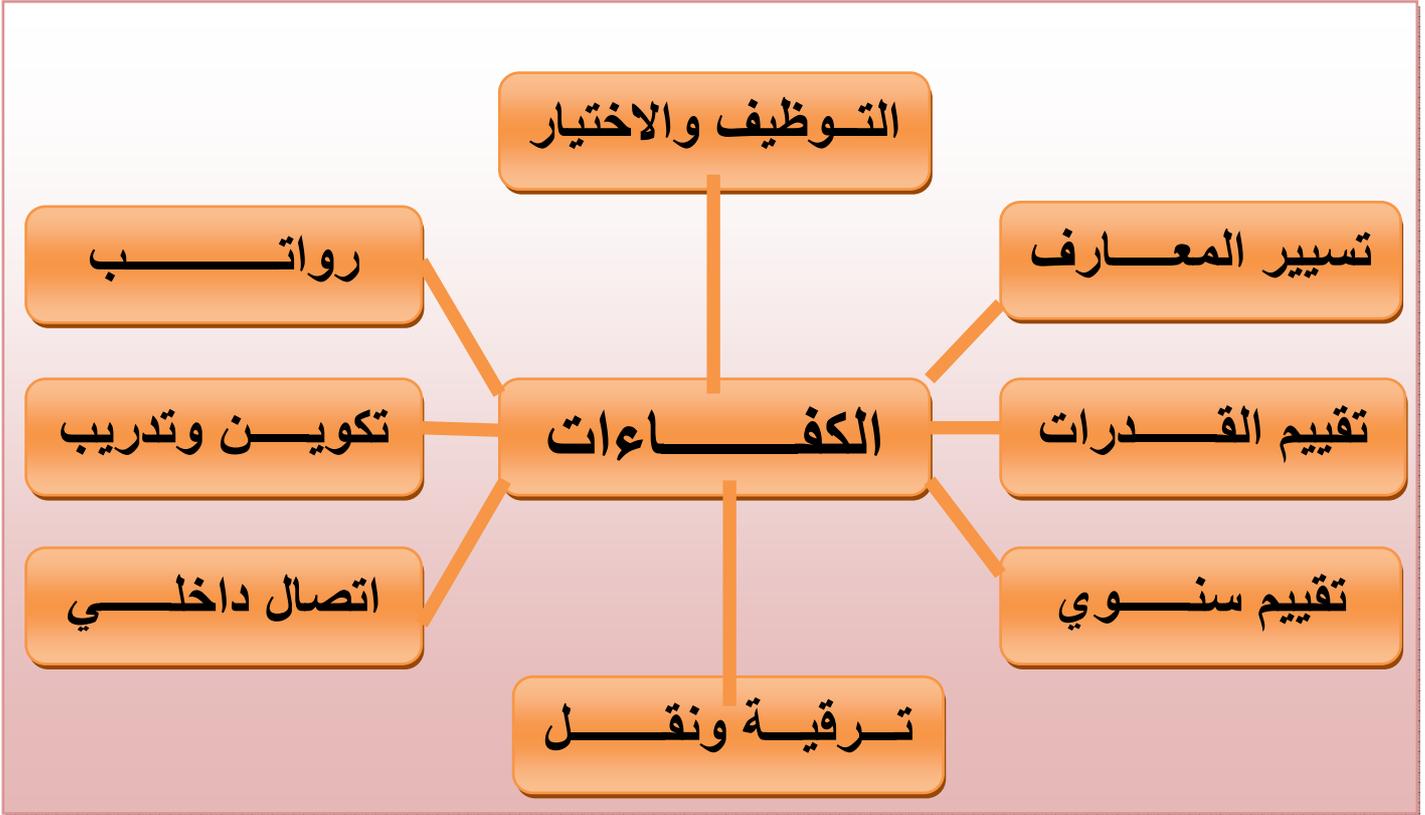
تعريف 03: هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هنالك تكامل عمودي وأفقي.

ويمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة، أما في التكامل الأفقي فنبحت عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات تكون هنا وسيلة مثلى لهذا التكييف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي⁽²⁾:

(1) 'براهيم عاشوري - حمزة حريبي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 و 23 فيفري 2012، ص 093.

(2) كمال منصورى - سماح صولج، مرجع سابق، ص 55.

الشكل رقم 05: الكفاءة محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصورى - سماح صولح، مرجع سابق، ص 55.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات البشرية⁽¹⁾

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف، ومنه يمكن للكفاءات أن تصنع الفرق بين المؤسسات، فإدارتها تهدف إلى:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجياتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أنّ الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة

إليها.

(1) مائدة شلال ، درويش حمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية دراسة حالة مصنع الإسمنت بنى صافى، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21 و 22 / 2012، ص 04.

- تنمية القدرات والكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- التمكن من تقييم اداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين افراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد لها من تسيير، وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وف(رص

الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص49.

أولاً: تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

ثانيا: اكتساب الكفاءات

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد الجدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثا: تنمية الكفاءات

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات.

رابعا: استخدام وتقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في العجاجة عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة. بتحديد وإظهار نقاط المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها

(1) بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 43، 44.

بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم عـقـات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

أولاً: المقاربة التسييرية

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكون من رأس مال يشمل المعرفة و المهارة أو حسن التعرف والسلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال بحرية عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ومـزـمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها المسؤولية توفر البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا، فالتفاعل الإيجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية⁽¹⁾.

ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة، ومنه لتحقيق أهدافها

(1) كمال منصورى - سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص56، 57.

المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بما لا يستفاد من اثر افضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز⁽¹⁾.

المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعليم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربع عناصر هي:

أولا: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية

يشمل إعداد مواصفات الكفاءات الواحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات⁽²⁾.

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا المهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك من بينها المقابلة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات كفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية⁽³⁾:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

ثانيا: تقييم الكفاءات

(1) سلامي يحمية، مرجع سابق، ص 164.

(2) جمال منصورى - سماح صولج، مرجع سابق، ص 58.

(3) نفس المرجع السابق، ص 59.

يتم تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات التسيير لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها⁽¹⁾:

➤ مقابلة النشاط السنوي.

➤ المرافقة الميدانية.

➤ مرجعية الكفاءات.

➤ طريقة مركز التقييم.

ثالثا: تطوير الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها في التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون أي شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية.

كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الأساسية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذو قوة كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم العمال، فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة نذكر منها:

التكوين المرتكز على الكفاءات: يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

(1) نفس المرجع السابق ص 61

التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: مدربو الكفاءات يـحظون السلوكيات ويحاولون فهم العـقـة الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم⁽¹⁾.

رابعاً: رواتب الكفاءات

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءتهم وقدراتهم في العمل.

➤ ويمكن تلخيـم بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال فيما يلي:

➤ الوظيفة: القدرة على تقديم الخدمات من الفرد.

➤ سوق العلم ، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على اساس الكفاءات وهو سياسة أجرية

متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

● الأجر القاعدي.

● الجزء المتغير من الأجر مثل العـقـات والتعويضات.

● الميزات المحتملة مثل التأمينات⁽²⁾.

(1) سعد جمال منصورى - سماح صولج، مرجع سابق، ص 63.

(2) Celile dejeux, Les compétence au cœur de l'entreprise.

خاتمة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية في مفاهيم، أهدافها ومجالاتها الكبرى، وعليه نستخلص أن المؤسسة تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، لذا عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة مثمّة مهما يكن مصدرها، باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

تمهيد

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنضرين بدءا ببورتر والذي يعد أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أنّ العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة في جميع المجالات ظهر نموذج حديث حيث يعف المؤسسة على أنّها حافظة من الموارد والكفاءات والتي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزتها التنافسية وتطويرها.

حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءاتها كمورد إستراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية.

وبغية تفسير أكثر لهذا المنظور سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع التي عرفتة الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية لمواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف مداخل الميزة التنافسية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية.

أولاً: مفهوم التنافسية

مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد، كما تُظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقاً للمستوى التحليلي سواء كان على مستوى:

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع إلى نظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987، والتي عرفت جزءاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتيجة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبرزت ظاهرة العولمة وكذا توجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة⁽¹⁾.

- وبالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مستوى الدولة.
- مستوى القطاع (الصناعة).
- مستوى المؤسسة.

1. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

(1) سميرة بربوي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 147.

تعريف المنتدي الاقتصادي العالمي: تطرق إلى التنافسية على أنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي،

➤ تعريف منظمة التعاون والاقتصادي والتنمية "OCDE"⁽¹⁾: التنافسية على أنها:

«المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق الحرة منتجات وخدمات تنافس منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل»، أو أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي وتحقيق التوازن في الميزان التجاري».

➤ تعريف مجلس التنافسية الصناعة الأمريكي: وقد عرفها على أنها: «مقدرة الدولة على

إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الاسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل»⁽²⁾.

أي أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

وعلى العموم فإن التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاث نقاط أساسية هي⁽³⁾:

المجموعة 1: تعاريف تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدولة فقط.

(1) محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 05.

(2) عمر صقر، العولمة والقضايا الاقتصادية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 92.

(3) محمد زيدان -بريش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر -، المؤتمر العالمي حول الأداء المتمم للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9 و8 مارس 2005، ص 15-16.

المجموعة 2: تعاريف تأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة وتركز على أن تحقيق التنافسية يعكس المستويات المعيشية مرتفعة للأفراد والدولة.

المجموعة 3: تأخذ بعين الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشي، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري وقدرتها على تحسين مستويات المعيشة للأفراد.

2. تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف على أنها: «قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبذلك تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.» ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع بمؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية⁽¹⁾.

3. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

يرى "Ahmed Bousfour" أن التنافسية: «تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات»⁽²⁾، أي أن المؤسسة تعتبر تنافسية إذ استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، وعليه هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية.

ويرى "فريد النجار" أنها: «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو والاستقرار والتوسع والابتكار والتجديد»⁽³⁾.

وتقاس تنافسية المؤسسة من حيث تفوقها على منافسيها في المجالات التالية:

➤ الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

(1) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2012/2011، ص8.

(2) نفس المرجع السابق، ص8.

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

➤ قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتناهية.

➤ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس تنافسية القطاع من خلال:

➤ الربحية الكلية للقطاع.

➤ الميزان التجاري للقطاع.

➤ محصلة الاستثمار الأجنبي.

ثانيا: أهمية التنافسية

تلعب التنافسية دورا مهما ووسيلة فعالة لمواجهة التحديات، وهي:

➤ اكتساب القدرة على التعامل في الاسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية والدعم الذي اعتادت

المؤسسات التمتع به قبل عصر العولمة.

➤ التخلص من أساليب العمل النمطية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الاسواق وضغوط

المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة تجاري متغيرات السوق.

➤ التحرر من اسر الخبرة الماضية والانطواء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق

المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء⁽¹⁾.

ثالثا: أنواع التنافسية:

لتحديد أنواع التنافسية لا بد من وضع مجموعة من المعايير وذلك من أجل تسهيل عملية تحديد أنواع

التنافسية، والمتمثلة في:

1. التنافسية حسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة⁽²⁾:

(1) علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص102.

(2) عمار شونوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها، فرع علوم التسيير،

جامعة الجزائر، 2002، ص11.

❖ **تنافسية المنتج:**

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وذلك أمرا مظللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

❖ **تنافسية المؤسسة:**

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة ونفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، ومن جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات والهوامش واستمر مدة اللول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2. **التنافسية حسب الزمن:**

وتنقسم التنافسية وفق هذا إلى المعيارين التاليين⁽¹⁾:

❖ **التنافسية الملحوظة:**

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه لا يجب أن نتفق بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.

(1) محمد مدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد الوطني للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 08.

❖ القدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل (تكاليف الإنتاج، هيكلها وجودة ونوعية المنتجات، دور الحكومة)، متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها، فكل عامل يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

رابعاً: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها واستراتيجياتها إلى اكتساب القدرة التنافسية، وهذا أمر جيد، لكن يتعين عليها في المقابل تقييمها باستمرار مما يمكنها من تعزيزها والحفاظ عليها، وذلك باستعمال مختلف وسائل القياس مما يناسبها، وفي هذا الصدد نجد للمؤسسة إمكانية الاختيار بين عدد من المؤشرات للقياس، نذكر منها⁽¹⁾:

1. الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

(1) نفس المرجع السابق، ص 10-12.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجاتها النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الميزة التنافسية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. التكلفة (تكلفة الصنع):

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكاليف المنافسين مؤشرا كافيا عن المستقبلية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنيت التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسط عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

3. الحصة من السوق:

تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين حصة السوق للمؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد: هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.
 - حصة السوق النسبية تساوي الواحد: وهذا يعني أ، أداء المؤسسة يماثل أداء المنافس.
 - حصة السوق النسبية أقل من الواحد: وهذا يعني أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافس.
 - وتنجم هذه المقارنة نتيجتين
 - تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة
 - تدفع بالمؤسسة للعمل على تحسين ادائها ومن ثم تنمية تنمية تنافسياتها
- وأیضا مؤشر السوق نسب تتعلق بمردوديتها (المالية)، إنتاجيتها، ربحيتها التي تسمح بقياس:
- قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليف وتثبيت أسعارها.
 - تميز صيرورة الإنتاج (نوعية، مرونة، وغيرها).
 - كفاءتها بما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

4. الإنتاجية الكلية للعوامل:

تعتبر مؤشر لقياس فعالية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات، مع أن هذا المؤشر لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل عند قياس الإنتاج بوحدات مثل (لن، كلغ..)، ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة في السوق، ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية، وبالتالي يمكن إرجاع النمو إلى التقنية أو وفرة الإنتاج والحجم.

وفي الحقيقة إن التنافسية تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين، وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيراً عنها يمكن أن تكون:

- ❖ **السعر:** مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق.
- ❖ **الأجال:** آجال وضع المنتجات في الأسواق والاستجابة للطلب.
- ❖ **الليونة:** وتعني رد فعل المؤسسة اتجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال الإستراتيجية أو الهيكلة أو الموارد.

❖ **العلاقة مع الزبائن:** وفاء الزبائن، تطورهم، رد فعل الزبائن اتجاه سلوكيات المؤسسة. ومن هذا يلاحظ أن أغلب هذه المؤشرات هي مؤشرات قياس الأداء، فما هو الفرق بين التنافسية والأداء؟ الفرق بسيط حيث أنه:

الأداء هو كفاءة وفعالية المؤسسة بالنسبة لذاتها، والتنافسية هي أداء المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة.

وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها.

ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة والتكيف الدائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبذلك يتم وضع معايير وقواعد تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول: تحليل البيئة التنافسية

إن البقاء والربحية والاستمرار يمثل هدف رئيسيا لأي مؤسسة، فمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الناتج للبيئة والمتابعة المستمرة.

حيث تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل و القيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو المتغيرات الخارجية⁽¹⁾.

وتعرف البيئة التنافسية على أنها: « تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها»⁽²⁾. وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة. ويمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى قسمين، هما⁽³⁾:

1. بيئة تنافسية خاصة:

تمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بنشاط المؤسسة، فهي تؤثر على أنشطتها وإستراتيجياتها ويمكن مراقبتها نسبيا والتأثير فيها وهي: العملاء، الموردون، المنافسين، التشريعات، و القوانين التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والخاصة ببيئة المؤسسة.

2. بيئة تنافسية عامة:

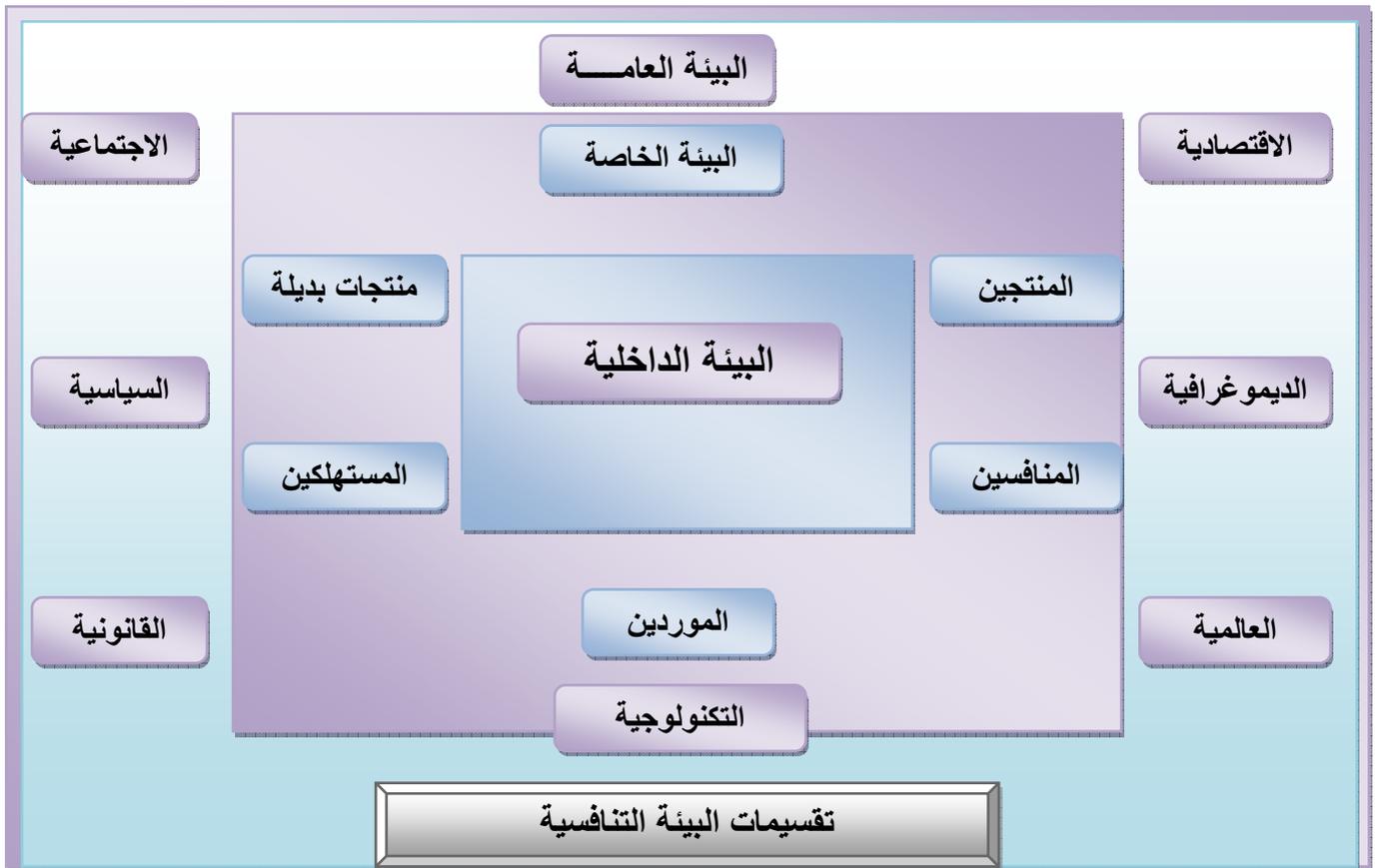
تمثل البيئة التنافسية العامة في مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارجة المؤسسة دون أن يكون لها تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة وتشمل هذه العوامل: السياسة القانونية والاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، ويظهر تأثير هذه العوامل فيما يلي:

- (1) محمد السلام أبو قحفة: التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، بيروت، ص 68.
- (2) نبيل خليل مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة العربية الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 83.
- (3) طاهر محسن منصور الغالبي-وائل ممد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 256.

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن اتباعها.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة.

وهذه التقسيمات موضحة في الشكل التالي:

الشكل (07): تقسيمات البيئة التنافسية



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي-وائل مهند صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور

متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص258.

الفرع الثاني: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: المفهوم يعتبر "مايكل بروتر" "Porter"، أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذج لقياسها يستند على جزئية الاقتصاد. ولقد عرف "Porter" الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها:

«تنشأ أساساً القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تحتلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نرى أن "بورتر" ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين: إما شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على المنافع، أو شكل منتج متميز. وقد عرفت أيضاً: « قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط»⁽²⁾.

يرمي هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التوليف بين الإستراتيجيات التنافسية حتى تستطيع مثيلاتها في الصناعة.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال استغلال أفضل الإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

وحسب "شارل هيل وجاريت جونز" أنها: « أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة»⁽³⁾.

فيرتكز هذا التعريف على معيار الربحية، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة أو لفترة زمنية [قوية نسبياً].

(1) Porter ME, "competitive advantage –creating and sustaining Superior performance", New York, the free press, 1985, P09.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص13.

(3) شارل هيل - جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل التكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد محمد المتعال - إسماعيل علي بيسيوني، دار المريخ، الرياض، ص183.

أما " محمد أحمد الخضيري" فيعرفها على أنها: « إيجاد أوضاع تَفُوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكفاءات البشرية»⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف حددت أربع مجالات للأنشطة وهي: الإنتاج، التسويق، التموين و الكفاءات البشرية، وهي كفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

أما "Barney" (2006) فيرى: «أن المؤسسة تمتلك ميزة التنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج»، ويرى "Barney" من خلال هذا التعريف الذي يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله "Porter" (1985)، إلا أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية وتنشأ هذه الأخيرة: «عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات، بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة والمحقة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة»⁽²⁾.

وهناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:

- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة.
- إن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلا أن تخلق قيمة الأكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة⁽³⁾.

❖ من ميزة تنافسية إلى ميزة تنافسية مستدامة:

إن المؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريته لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل، وبالتالي ظهر مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة"، حيث يرى "هيل وجونز": «تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة

(1) محسن ممد خضيري، صناعة المزايا التنافسية، ط 1، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 33.

(2) حسين ممد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار الزمان، ص 116.

(3) حسين ممد حراشة، مرجع سابق، ص 116.

عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات"،
وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لفترة زمنية
□ويلة نسبياً⁽¹⁾.»

أما حسب "Barney": «نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجية
تسمح لها بخلق قيمة وفي نفس الوقت ليس بمقدور المنافسين الحاليين، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على
تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات».

إذن فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة والمحافظة عليها، ويتم
ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة ليس بمقدور المنافسين تحقيق نفس
العوائد⁽²⁾.

وعليه الميزة التنافسية تحقق مجموعة من المزايا تتمثل في:

- تحقيق ربحية أعلى للمؤسسة.
- تحقيق حصة سوقية أكبر.
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة.
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.
- كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية وتتضمن:
- التركيز على تقديم منتجات وخدمات.
- تحقيق سعر ملائم وخلق قيمة تناسب العملاء وتلبي حاجاتهم.
- جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة.
- التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقاً.

(1) شارل هيل وجاريتش جونز، مرجع سابق، ص184.

(2) حسين مهاد حراشة، مرجع سابق، ص118.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن هذه الأهمية فيما يلي⁽¹⁾:

- خلق قيمة للعملاء وتلبية حاجاتهم لكي تضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية نجد⁽²⁾:

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق العمليات البيئية الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه المتغيرات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين البعيد والقريب.

(1) سالم أحمد، الإدارة الإستراتيجية لإدارة التنافسية-إدارة المعرفة وإدارة المخاطر-، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص83.

(2) طاهر محسن و منصور الغالبي و وائل محمد صبيح، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار، ط2، 2009، ص309.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فهناك من يصنفها إلى خمسة أنواع ويحددها في: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم والإبداع، أما " بوتر " قسمها إلى نوعين هما: الريادة بالتكلفة والتمايز، فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تحقيق الإنتاج وبالتالي تحقيق المنخفض أو من خلال تميز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل (cost advantage)

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تكلفة أقل؛ إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين،⁽¹⁾ بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من التكلفة المحققة عند المنافسين، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي⁽²⁾:

1. مراقبة الحجم controlling scale:

إن توسع المؤسسة في تشكيل منتجاتها وحياسة وسائل إنتاج جديدة والتوسع في الأسواق، كل هذا قصد تخفيض تكاليفها، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثلا الرفع من حجم الإنتاج لمنتج معين، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يهدف تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن أثناء عملية البحث عنه.

2. مراقبة التعلم controlling Learning :

(1) حسين ممد حراشة، مرجع سابق، ص119.

(2) كشاط أنبىس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص9-6

التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبدولة من قبل الإدارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الفضلات والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية، بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

3. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:

بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

4. مراقبة الارتباطات الداخلية controlling interrelationships :

من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل وتحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

5. مراقبة العلاقات controlling linkages :

يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها باستغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

6. مراقبة التكامل controlling integration:

بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

7. مراقبة الرزنامة:

عادة ما تستفيد المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك لكونها تتمتع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع الموردين ذوي الخبرة والدراية، أما في بعض القطاعات الأخرى التريث والانتظار يكون الأفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى قطاع التكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلاً شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

8. مراقبة الإجراءات التقديرية controlling discretionary

قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة □وعية، وسرعان ما يكتشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات التي يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

9. مراقبة التموقع controlling location:

قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، إمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذلك سابقاً يتطلب مراقبة مستمرة لتكليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة، ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار وهي أفضل □ريقة لأداء المهام. وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد بالطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

ثانيا: ميزة التميز Differentiations

يمكن أن نميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقق المؤسسة التميز عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة مميزة، من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل. وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب التحكم الجيد في عوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز وهي متمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

1. الإجراءات التقديرية discretionary :

من بين هذه الإجراءات الأكثر شيوعا نجد:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
 - الخدمات المقدمة.
 - كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
 - جودة الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
 - كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
 - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع).
- هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2. الروابط interrelationships :

(1) كشاط أنيس، نفس المرجع، ص 10-12.

يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، والروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها مثل الروابط مع الموردين والروابط مع قنوات التوزيع.

3. الرزنامة timing :

قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4. التموقع location :

قد تحوز المؤسسة على ميزة التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

5. الإلحاق institutional factors :

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة

6. التعلم وآثاره learning and spillovers :

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7. التكامل integration :

بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8. الحجم scale :

يمكن ان يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبيًا على التمايز. لتحقيق ميزة التميز فغن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تمايز متواصل، وبنفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين هما:

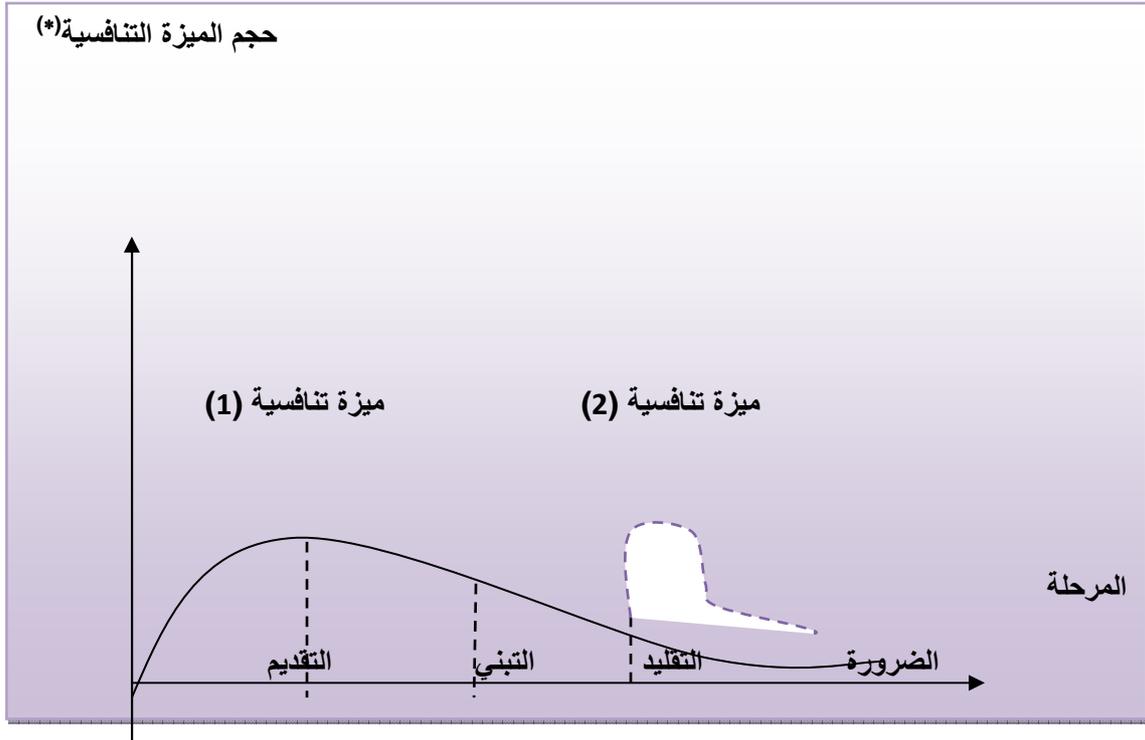
أولاً: حجم الميزة التنافسية⁽¹⁾

«يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها»، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل ادناه.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85

(* الميزة هي شكل تكلفة نسبية أقل / أو سعر مرتفع.

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85

1. مرحلة التقدم:

وتعد أول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وعندما تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2. مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبي من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسون بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع اسبقيتها عليها.

4. مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تتحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية، خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

إن توسع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات السوقية مختلفة أو منافق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المنافق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له⁽¹⁾.

وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

جدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

| نطاق التنافس | التعريف والشرح |
|--------------------|---|
| نطاق القطاع السوقي | يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق |
| النطاق الرأسي | يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأداء أنشطتها داخليا وخارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد |
| النطاق الجغرافي | يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم |
| نطاق الصناعة | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. |

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88، 87.

المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف والمتمثلة في⁽¹⁾:

➤ خلق الفرص التسويقية الجديدة.

(1) قويدر لويذة، دورة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرهما، ورقة بحثية ضمن ملتقى حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية، الجزائر، 2006، ص 10، 09.

➤ دخول مجال تنافسي جديد ودخول أسواق والتعامل مع عملاء جدد وتحسين نوعية السلع والخدمات.

➤ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

➤ يمثل اساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، حيث تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

➤ تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تنميتها واستغلالها بكفاءة، والتعرف على أسس بنائها وفرص البيئة التنافسية لاستمراريتها، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من اختيار أنسب الإستراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها الإستراتيجية.

وفي إطار هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإشارة إلى أسس بناء الميزة التنافسية وتطويرها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات والمتميز (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء)، والموارد المتميزة (كالموارد المالية والموارد البشرية الممتازة... الخ)، وإن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

ومن هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية وهي⁽¹⁾:

أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والمعدات، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أنّ تحقيق الكفاءة يقضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ثانياً: الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك الوحيد لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض السعر العالي،

(1) سملاوي، يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 8،9.

كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسات قيمة يفترق لها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

ثالثاً: المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكز على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شراً أساسياً ضمن سياسات استثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أنّ الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر القنوات التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات، ويهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين مزايا تنافسية كمدخل إستراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات.

الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه ويتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها وكفاءاتها وفق منظور إستراتيجي.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة للعميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة للعميل

يمكن للمؤسسات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات والتي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر والجودة والمنتج، فبالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات، وإن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة لا بد من أن تستند على أربعة مبادئ وهي:

- زيادة ولاء العملاء.
- مواجهة ضغط المنافسة.

- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.
- زيادة فاعلية التسويق.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلع أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها ما يلي:

➤ **الموارد المالية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عند حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها.

➤ **الموارد المادية:** والتي تتضمن المعدات والأدوات والتجهيزات والآلات والتكنولوجيا وتقنيات بطرق مختلف تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى .

➤ **الموارد البشرية:** وهو العنصر الأهم في المعادلة فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات وقدرات يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة بعملية إنتاج السلعة و تقديمها للعملاء.

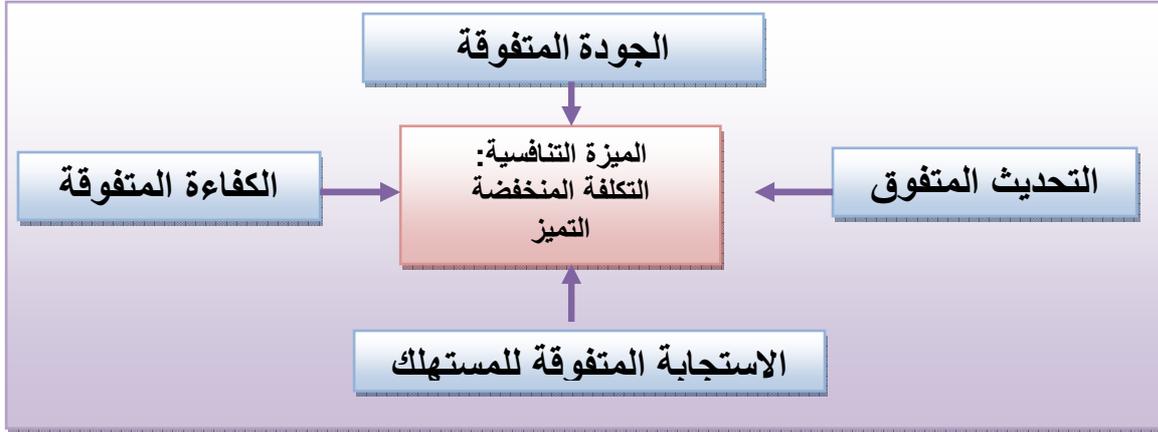
➤ **الإمكانيات التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها التسييرية والتسويقية ومواردها المادية والبشرية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها، وتشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التميز وخلق القيمة لمنتجاتها وخدماتها والتي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار "بورتر" إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية توفر لدى المؤسسة القدرة على

خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تميز المنتج، و أن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية هي: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة لحاجات العميل، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (10): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق ص204.

ويتضح من خلال الشكل أن تحقيق الميزة التنافسية لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تميز المنتج، فهذه العوامل توجد علاقة بينهم فكل عامل له تأثير على الآخر، فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين ، وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

الفرع الأول: الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من يد عاملة والأرض... الخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات.

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما إنتاجية العامل التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض، إذا

كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الجودة

يقال عن المنتج أو الخدمة ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة، فأى منتج هو مجموعة كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد⁽²⁾.

الفرع الثالث: التحديث

هي عملية تجديد المنتجات أو عمليات، كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد: هما: تجديد المنتج والتجديد العمليات⁽³⁾:

❖ **تجديد المنتج:** فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما، أو

اكتساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة.

(1) شارل هيجل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 208.

(2) نفس المرجع، ص 208.

(3) بلمهدي محمد الوهاب و بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 و 9 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259.

❖ **تجديد العمليات:** فهو يشمل تطوير عمليات إنتاج المنتجات، فمثلا نذكر ما قامت به شركة "لويولا" التي لورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة، مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعلها تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض الكلفة إلى أقل مستوى منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التسيير المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير ورفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية⁽¹⁾.

الفرع الرابع: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل و أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للمؤسسة⁽²⁾.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب ثلاثة شروط⁽³⁾:

- التركيز على العميل من خلال معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع هذه الرغبات والاحتياجات للعميل.
- التركيز على وقت الاستجابة.

(1) العلي محمد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص58.

(2) شارل هيجل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص100، 99.

(3) وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص115.

كما أن تحقيق الاستجابة يتم من خلال: (1)

- مواءمة السلع والخدمات مع إلبات العملاء.
- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها.
- بالإضافة على مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق وخدمات ما بعد البيع.

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي (2):

الفرع الأول: مصدر الميزة

من خلال التعاريف السابق للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- ❖ **مزايا تنافسية مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

(1) شارل هيل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 214.

(2) نبييل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 99، 100.

❖ **مزايا تنافسية مرتبة مرتفعة:** تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقة ولاء مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

➤ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوالدة مع كبار العملاء.

➤ تعتمد على تاريخ ولاء من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص و البحوث والتطوير والتسويق.

ويترب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة ولاء أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن المنتجات أو الخدمات.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

المطلب الرابع: نموذج "Porter" والميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد لارحت مع نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينيات بظهور أعمال مدرسة "harvard" والتي اقترحت أن نجاح المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي فرضتها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث يؤكد كل من "learned" و "Guth" و "Androus" و "hristensen" (1965) أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق⁽¹⁾.

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل بظهور وتطور تباين فكرين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة والمدخل المرتكز على الموارد ، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية.

ومن أهم النماذج نجد نموذج "porter" الذي سنتطرق إليه فيما يلي:

يعتمد نموذج "Porter" على تفاعل المحيط الخارجي للمنظمة من خلال القوى التنافسية الخمس ومحيطها الداخلي من خلال سلسلة القيم والإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

الفرع الأول: سلسلة القيم

عرفها بورتر على أنها: «تكتيك واضح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وهو ما يؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة»⁽²⁾.

(1) بوازيد وسيطة، مرجع سابق، ص24.

(2) نفس المرجع، ص30،31.

- ❖ **الإنتاج:** الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، في شكل منتج نهائي وما يرافقها من أنشطة مثل تشغيل الآلات، التركيب، التجميع، التغليف... الخ
- ❖ **الإمدادات الخارجية:** ويشمل التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات والوقت المحدد.
- ❖ **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتخفزه على ذلك وهي تتمثل في: الإعلان، الترويج، تحديد السعر، اختيار منافذ الترويج... الخ، التي تجعل وتدفع المستهلك نحو منتجات المؤسسة.
- ❖ **الخدمات:** وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين من تركيب وصيانة وتكوين... الخ.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

- وهي الأنشطة المساعدة أو المساهمة في ضمان تحقيق الأداء للأنشطة الرئيسية وذلك لما توفره لها الأنشطة الداعمة والمتمثلة في:
- ❖ **التمويل:** ويتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المواد الأولية أو نصف المصنعة والتحكم في عملية توريدها إلى داخل المؤسسة.
 - ❖ **تسيير الموارد البشرية:** وتتضمن كل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين من اختيار وتعيين وتكوين وتطوير أدائهم... الخ.
 - ❖ **التنمية التكنولوجية:** وهي الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية والفنية والإجراءات والآلات التكنولوجية الحديثة... الخ، والتي تعتبر العنصر المؤثر في الميزة التنافسية.
 - ❖ **هيكل الشركة:** ويقصد بها مختلف الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات التي تتعلق بالإدارة، المالية، المحاسبة، كما تشمل الهياكل التنظيمية ثقافة المؤسسة ونظم الرقابة، المحاسبة، التخطيط والتمويل... الخ.

الفرع الثاني: القوى التنافسية الخمس

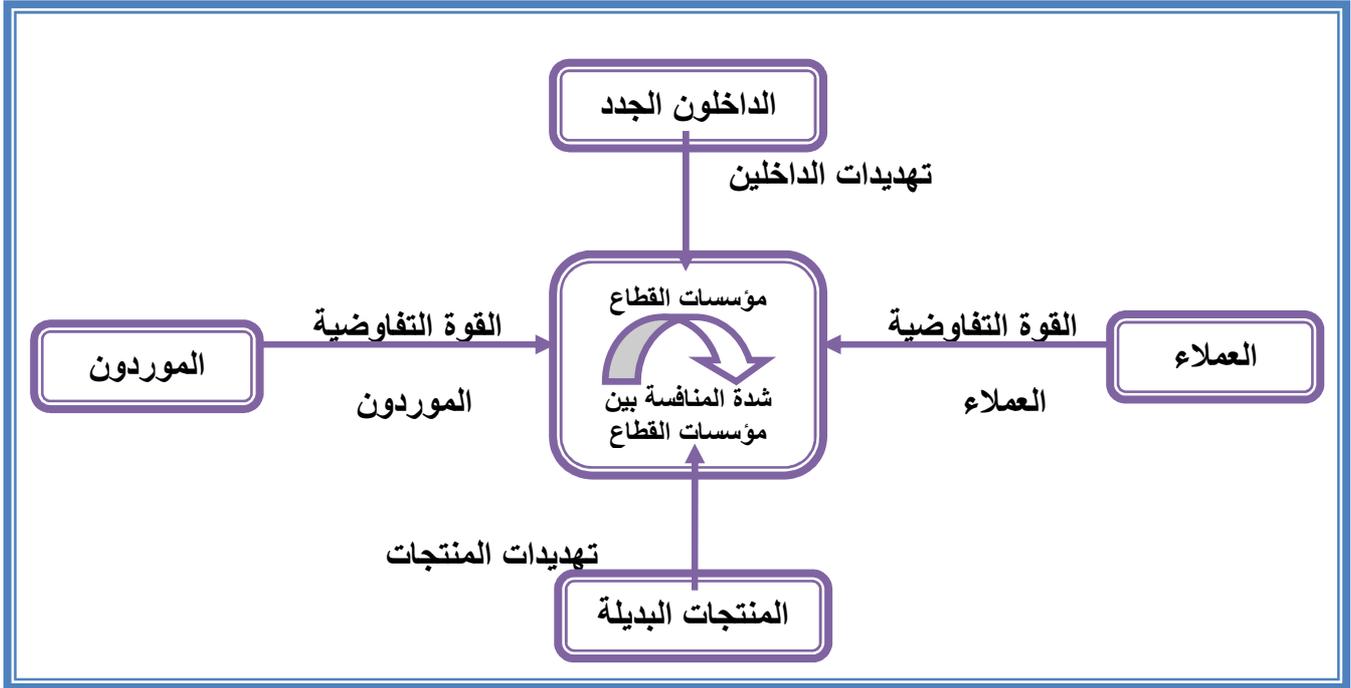
إن الميزة التنافسية حسب رأي بورتر تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي⁽¹⁾، فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، وتتمثل في:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.
- تهديد المنافسين المحتملين.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للعملاء.
- تهديد المنتجات البديلة (سلع و خدمات).

إن إطار العمل الذي يوره بورتر وموضح في الشكل الموالي والذي يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على ربحية المؤسسة.

(1)Porter Me, competitive advantage- creating superior performance.op cit, P.1

الشكل رقم (12): نموذج القوى الخمس التنافسية.



Source : Porter Me, competitive advantage- creating and sustaining superior performance ; the free press, new york, P5

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها بورتير ضمن خمس أقسام وهي:

أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

إن كثافة المنافسة تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات، وبذلك هي تشكل تهديدًا قويًا للربحية⁽¹⁾، إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج⁽²⁾:

(1) روبرت بيتس، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: محمد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 156.

(2) شارل هيل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 155-125.

❖ **ظروف الطلب:** إذا كانت هذه الظروف قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتزامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

❖ **الهيكل التنافسي:** وهو يشير إلى عدم وجود التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما تختلف حدة المنافسة في الصناعات الجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمععة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم.

وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة الجزأة يشكل تهديدا أكثر منه فرصة، حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخول، وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات، فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمععة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

❖ **عوائق الخروج:** قد تكون عوائق اقتصادية أو استراتيجية..... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على إلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار والعوائق الأكثر شيوعا ما يلي:

- أن بعض الأصول متخصصة جدا، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كالإعلانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل.

➤ الارتباط العال في الصناعة بحيث لا يرغب الملاك أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عافية أو بسبب الكبرياء

ثانيا: تهديد المنافسين ا الميين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، وإن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول وتتمثل هذه الأخيرة في (1):

الولاء للعلامة (الماركة): ويتمثل في تفضيل المستهلكين المنتجات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكد من الجودة، خدمات متفوقة..... إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

مزايا التكلفة المطلقة: وتنشأ من المصادر الرئيسية التالية:

- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة أو براءات الاختراع...
- إمكانية توفير موارد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشأ حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً ويبدل جهداً ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة، وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية، فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص، وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

(1) شارل هيل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 108-113.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة عن ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

ثالثاً: القوى التفاوضية للموردين والعملاء⁽¹⁾

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الاسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعيات كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع.

ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً في القطاع الذي سيباع هذا المنتج.
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تحمل المؤسسات تكاليف تحويل مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة منتجات أخرى عند بيع منتجاتهم للقطاع.
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام الخاصة لتصنيع المنتجات حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعات معينة.

(1)Porter Me, how competitne forces shaps strategy, hardvard business rivieu, maech april 1979, P140,141.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطًا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعيات كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:

➤ في حالة إذا ما كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية تكليف الموردين.

➤ عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر.

➤ إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على منتجات من موردين آخرين.

➤ إذا كانت أرباح العملاء قليلة .

➤ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.

➤ إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلق بدخول الصناعة عملائهم وتصنيع منتجات للحصول على احتياجاتهم.

يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

رابع : تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما، ومن ثم تتأثر ربحيتها، حسب "بورتر" فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر :

➤ المنتجات التي يتجه فيها السعر والأداء نحو التحسين مقارنة بمنتج الصناعة المعينة.

➤ منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية⁽¹⁾.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

خامسا: الإستراتيجيات التنافسية

تعرف على أنها مجموعة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما، ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق، وبالتالي تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامية نظرا لإمكانات تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن بيعة نشاطها.

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بـ:

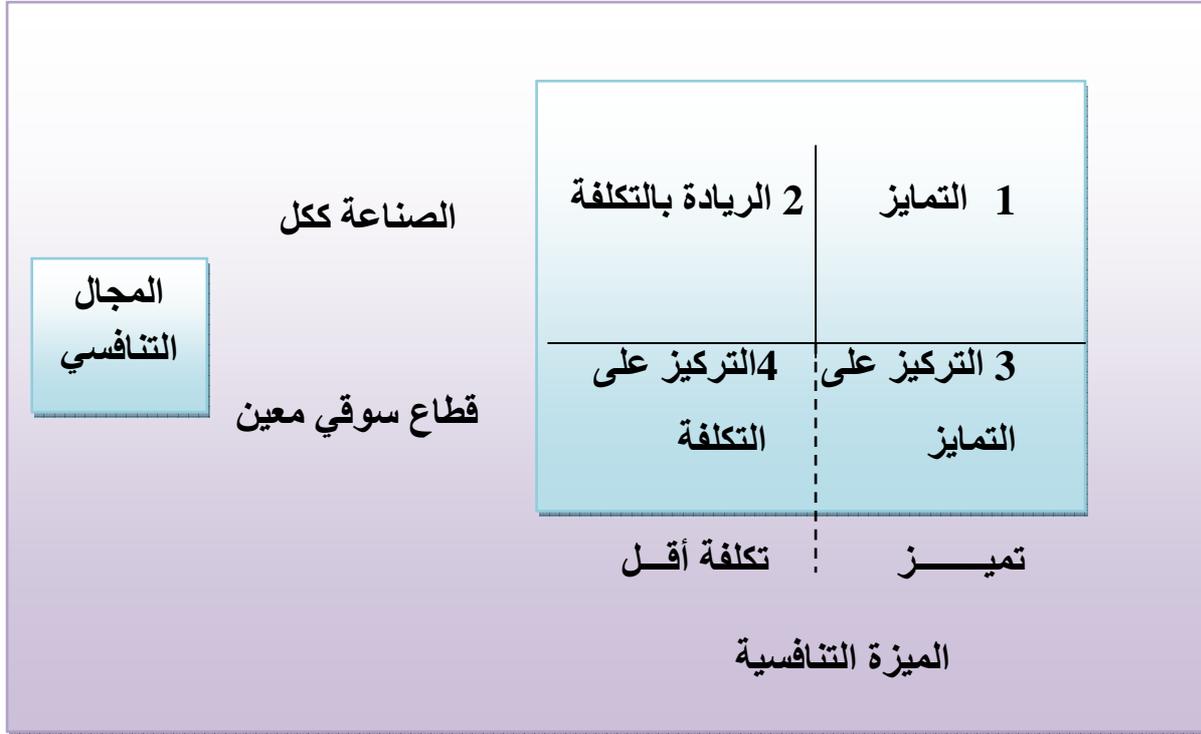
- فيما إذا كانت السوق المستهدفة المرتكزة على الصناعة ككل أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين.
- ما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها⁽²⁾.

ويمكن تمييز أربعة إستراتيجيات من خلال الشكل التالي:

(1) Porter Me, how competitne forces shaps strategy, op cit, P142.

(2)Porter Me, competitive advantage- creating superior performance.op cit, P.53.

الشكل رقم 13 : الإستراتيجيات العامة للتنافس.



Source : Porter Me, competitive advantage- creating superior performance.op cit, P.53.

هذا التصنيف على أن هناك مصدرين فقط للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع إستراتيجية سوق موسعة أو إستراتيجية مركزة، وبالرغم من أن ذلك يقود إلى وجود أربع إستراتيجيات عامة للتنافس، ويعرف "بورتر" ثلاثة إستراتيجيات فقط تتمثل في:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجات أو خدمات بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في

السوق وتحقيق قدر كبير من الربح⁽¹⁾، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها⁽²⁾:

➤ تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى حد أدنى ممكن.

➤ تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكميات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة التكلفة الإنتاجية.

➤ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.

➤ استعمال مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودتها وجودة المنتج.

➤ تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود قلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة بالإضافة إلى عدم وجود قلب كثيرة لتمييز المنتج كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها "بورتر" وتمثل هذه المزايا في⁽³⁾:

➤ فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

➤ بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.

(1) Marc Vondercammen, marketing : L'essentiel pour comprendre décide agir, de boock université, 1^{er} edition 2002, P202.

(2) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 200.

(3) نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الإسكندرية، ط 2، 1996، ص 223.

- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية، تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، بالإضافة إلا أنه لا توجد محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة للمؤسسة⁽¹⁾.

2. إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة، وفريدة ومميّزة عن منتجات المنافسين⁽²⁾.

ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسبا وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجات المخالفة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراؤه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا أخرى فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 202.

(2) سعد خالد ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط 1، 1999، ص 160.

المنافسين⁽¹⁾، ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي⁽²⁾:

❖ الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة:

➤ إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

➤ توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلك وتنوعها.

➤ عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

❖ الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:

➤ توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.

➤ بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخائص ومواصفات

ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.

➤ الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.

➤ وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل

المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3. إستراتيجية التركيز:

تعد من الإستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية

للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف إستراتيجيات دفاعية وتحدد على بعض القطاعات

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 202.

(2) نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 183، 184.

الخاصة في السوق الذي يمكن فيع عرض السلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، وربحيته، ومدى شدة قوة التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة، وهي:

➤ وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وبطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.

➤ عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

➤ العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

➤ اشتداد حدة قوى التنافس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة

➤ تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية⁽¹⁾.

ومن أشكال التركيز نجد:

❖ **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع سوق المنتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على

أكبر حصة من السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق على المستوى العالمي.

❖ **تنمية المنتج:** تتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على منتجات

وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجديدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

(1) إسماعيل همد السيد، مرجع سابق، ص 204.

❖ التكامل الأفقي: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق⁽¹⁾.

خاتمة الفصل:

(1) سعد الخاليج ياسين، مرجع سابق، ص 168.

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى فهم بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق وأيضا تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارها المصدر الاساسي الذي يمد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الإستراتيجيات.

كما تناولنا كلا من أنواع الميزة التنافسية ومعداتها وأهدافها حيث خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة أو من خلال عرض منتج متميز، كما خلصنا أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا أكبر للتغلب على هذه الميزة.

كما تطرقنا إلى مصادر الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها وتطويرها، كما أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها الأداء بهذه الميزة والحكم على جودتها وذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في القطاع.

ويعتبر "بورتر" من المفكرين الذين تطرقوا إلى الميزة التنافسية بشكل موسع، حيث قدم مجموعة من الإستراتيجيات والتي تمكن من خلالها وتمثل سلسلة القيم والقوى التنافسية الخمسة والإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

وفي الأخير استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الغير المادية والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الاساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما سنبرزه في الفصل الموالي.

تمهيد

تهدف المؤسسات الى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة , الذي يضمن لها البقاء و الاستمرار , و هذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة , حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية , و انما القوة القادرة على التفكير و الابداع و الانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية , التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة , و في اطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر تجدر الاشارة الى العلاقة التي تربط بينه و بين المؤسسة و الدور الذي يمكن أن يلعبه و يقدمه لها , و ذلك بتسييره بطريقة فعالة من خلال تنشيطه و تفعيله و اخراج ما بداخله من طاقات كامنة و كيفية المحافظة عليه و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني : دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة

التنافسية

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

المطلب الأول: "التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية"

يمكن للكفاءات تحقيق الميزة التنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المطلب .

الفرع الأول: تمييز بين المصطلحات :

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

1/الموارد: " تشمل على كافة الأصول الملموسة "كالمعدات الرأسمالية -مصانع والتجهيزات المختلفة"، وغير الملموسة "كالمعارف والكفاءات وسمعة المؤسسة " للمؤسسة، والمتحكم فيها من قبلها يشكل يمكننا من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسيته"¹

¹ أحمد بلالي: الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات القطاع الماتقية النقال في الجزائر 2000-2006، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال -جامعة الجزائر 2007-2008، ص 90

2/ القدرات: القدرات هي المهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف¹.

3/ الكفاءات: هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط فال مورد ما تمتلكه المؤسسة، أما الكفاءة ما تعرف فعله².

الفرع الثاني : أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي دائما إلى ما تريده وضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية: وهذا حسب "Barney"³

-المساهمة في خلق القيمة: يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .

-الندرة والتفرد: تقضي هذه الخاصية ألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته.

¹ تشاولز، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي همد رفاعي همد سيد أحمد محمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض 2006، ص 212

² موساري زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقة 08-09-03-2005 ص 176

³ Lionel maltesse , viancent chauvet

-عدم القابلية للتبديل: يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل الاستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا حاليا

-ولقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات، فالإهمام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية فكما يرى:

"G.leboterf" أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي " le professionnel" حيث تتجسد الكفاءة من خلال¹ :

* معرفة كيفية التعبئة: تشغيل الكفاءة بطريقة المناسبة وفي ظروف ملائمة

* معرفة كيفية التنسيق: قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها.

* معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.

* دراية فنية معترف بها ومحجوبة: أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف موظف.

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسات مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية وهي:²

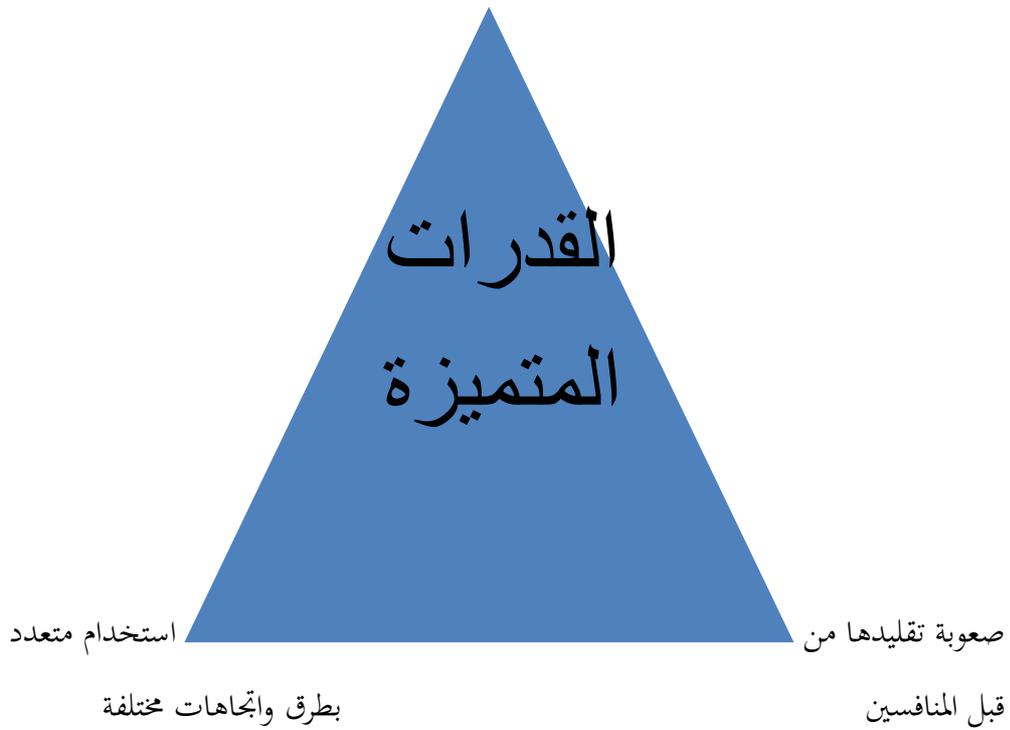
¹ موساوي زهية ،خالدبي خديجة مرجع سابق ص176-177

² طاهر محسن الغالبي، وائل همد صبيح، الإدارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 305

- * تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
- * لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
- * تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): خصائص القدرات المتميزة

بناء قيمة عالية للعملاء.

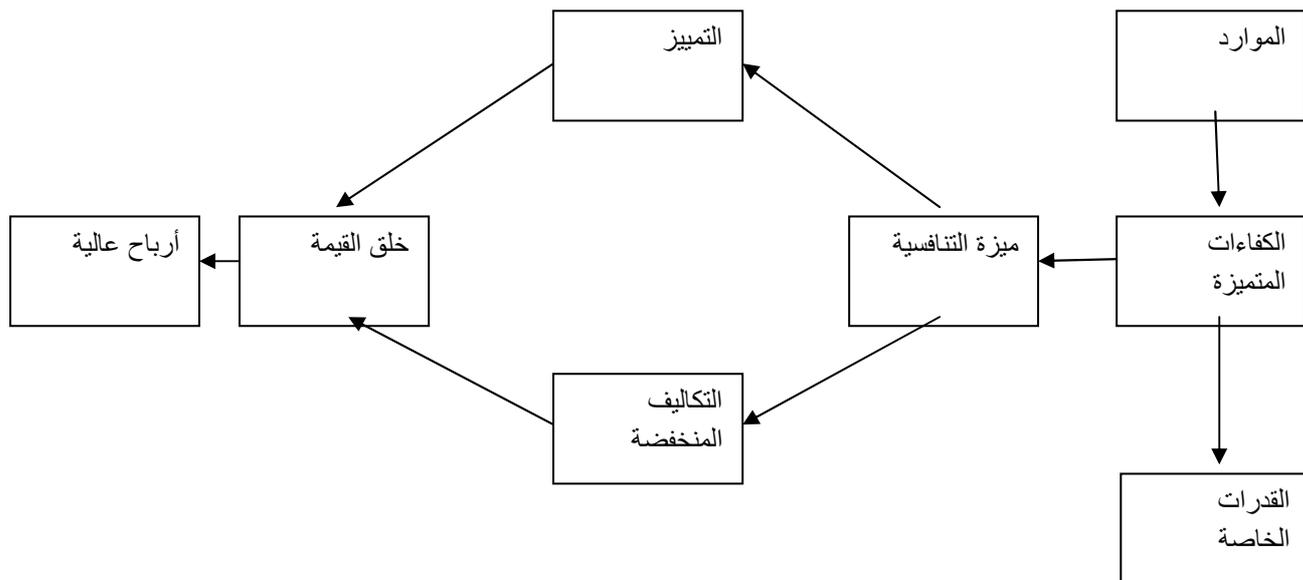


المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَد صبحي، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان 2007، ص 306

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغيير عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، والقدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها بمعنى أن هناك

وحدة في التحليل والترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها استراتيجية المؤسسة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية ويعطي الشكل التالي خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

الشكل رقم (14): مركز تحليل موارد المؤسسة وترابطها



المصدر : تشارلز، جاريت جونز مرجع سابق، ص 212

ولابد أولاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تملك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المتفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون¹.

¹ تشارلز، جاريت جونز، مرجع سابق ص 213

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من الكفاءات فكرية والمهنية مورد استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميز بها الموارد الاستراتيجية وتتمثل في:¹

1- **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى.

2- **خاصية الندرة:** إن خاصية القيمة للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة التنافسية. إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذ أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القرارات بما تحقّقه من استراتيجية.

3- **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة

4- **خاصية التنظيم:** يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .

5- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة أن يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من

¹ مصنوعة أحمد تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في

الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية جامعة قنطرة 2012

قبل المؤسسة ، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير¹.

المطلب الثالث: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة:

فرع أول: الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة.

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة ،ويعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:

1-1 - مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة:

يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة، حيث تعد أحد العوامل المحددة، الاختلافات في الربحية بين المؤسسات ،فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من موارد التي تحوزها هذه المؤسسات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها حيث أن قوة جاذبية الصناعة "أو قوة السوق" وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية "عوائد بسبب قوة السوق" كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد².

1-2 - مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة التنافسية :

¹ مصنوعة أحمد مرجع سابق.

² مؤيد سعيد سالم أساسيات الإدارة الاستراتيجية - دار وائل للنشر عمان- الأردن ص 39-40

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية ، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا، التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل. وعليه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على استراتيجية تنافس مبنية على الموارد الاستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها ، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تفاعل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية وهي:

-خاصية الاستمرارية

-التقليد أو استنساخ استراتيجية المؤسسة

-إمكانية تحويل الموارد

-إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.¹

فرع الثاني :مساهمة الكفاءات في خلق القيمة :

يكون ذلك من خلال الاعتماد على أحد الأساليب التالية:

1/سلسلة القيمة: تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M.porter" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في استراتيجية المؤسسة والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة،

¹ الداوي شيخ دور التسيير الفعال لمراد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة وكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004 ص 265

إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة¹.

2- تحليل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات الصعبة التقلد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى وهناك 3 طرق أساسية لتحليل وهي:

-السبب المهم

-الترايط الزمني

-المحافظة الدائمة

ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على كفاءات².

المطلب الرابع: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والزيادة

1-تعريف الإبداع:

فالإبداع Innovation هو التحقيق والانجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية.

¹ تشارلز، جاريت جونز مرجع سابق ص 205-206

² أحمد بلالي مرجع سابق ص 102

-الإبداع عملية عقلية فإنما تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية

-الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.

-الأصالة: ويقصد بها المرونة التكوينية المتمثلة فيها ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجد التي يبدئها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار .

-المرونة: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية¹.

-الحساسية للمشكلات: وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين².

كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدد الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكىاء والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها:

المخترع: فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد

المركب: وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.

المطور: قريب من المركب وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد

المقلد: الذي يحمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة ولكن يكون بأقل تكلفة.

¹ Le duff et autres, Encyclopédie de gestion et du management 2eme édition, édition dalloz paris 1999 page 495

² سليمان، عائشة مرجع سابق ص 119

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي، والتجاري، كما أنه يعبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة التنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة استراتيجية، يفتح الآفاق أمام المؤسسة لتشق طريق النجاح والتفوق، ونتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فإعلاني المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة

- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة

وأخيرا فقد يكون الفرد جيدا وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وابتهاار بالمهمة التي يأتي بها وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني¹.

2/ الكفاءات والقدرة على الإبداع: في ظل بيئة عدم التأكد وتساعد التنافس فإن البقاء أصبح رهان أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل اثبات وجودها.

• صراع المؤسسة من أجل البقاء:

يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحريات التي تأتي في شكل مخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين فهي خطر في حال تقادمها وتوقف آلياتها الفكرية مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين بينما تمثل مصدر قوة في حال تجددها وصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة والمبادأة.

¹ رواية حسن السلوك في المنظمات الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية 1999 ص 332

• تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:

يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره توفير على مقدرتين في المؤسسة.

-دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

-معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا¹.

الإبداع التكنولوجي: وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة ويمكن أن تكون إضافة بعض المتغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار والذي يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

الإبداع التنظيمي: إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو التأقلم، إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية والإبداع التنظيمي يمكن للمؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

الإبداع التسويقي: يقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل وتحاول الوصول إليه بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية

¹ سليمان عائشة، مرجع سابق ص 120-123

الإبداع السلوكي: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة ايجابية في تصرفاته والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها وذلك بالعودة على التفكير المطلق والكامل والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة بل هناك أخرى ولذلك فإنه لا بد من:

- ضرورة إدراك الإبداع والزيادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الاستراتيجية .
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر ليونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها فمن خلال التشكيك وإثارة التساؤلات وهذا النوع يقود المؤسسة إلى تجارب ريادية ليس لها مثيل
- فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقهما فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر والعمل وفق هذا السياق يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات¹ .

¹ حسن حريم السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران عمان 1998 ص 482

المبحث الثاني: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة

التنافسية

إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية بل قدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها، و العمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسات.

ولتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعات من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح استراتيجية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط واكتساب الكفاءات:

لابد قبل البدء في أي مشروع أو إلى تحقيق أهداف من وضع خطة يلتزم بها، من أجل نجاح المشروع أو تحقيق الأهداف، تعتبر الموارد البشرية والكفاءات العنصر الفعال والجوهر في أي عملية ولذلك لابد من إعطائه الأولوية

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية

يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى قبل القيام والانطلاق في أي عمل مهما كان نوعه وذلك من أجل رسم الطريقة والمنهجية المتبعة لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلا يمكن تحقيق الأهداف إلا بوضع الخطط المناسبة والبرامج التي بواسطتها يمكن تنفيذ الخطط وتحقيق الأغراض الأساسية المبتغاة منه. حيث يمكن تخطيط الموارد البشرية على أنها العملية التي تسعى من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

وفي ظل التطورات التي تحدث على مستوى جميع المستويات ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الذي يتكون من شقين هما التسيير التوقعي للوظائف ويعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها

¹ تخطيط الموارد البشرية بمجموعة الموارد البشرية <http://www.hrm.graup.com> :36 2014/02/02.18

المستقبلية ،وأما الشق الثاني التسيير التوقعي للكفاءات وتعني الإجراءات التي تهتم بتطور كفاءاتها الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة¹.

بعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات العملية الاستشرافية تسعى المؤسسة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضراً ومستقبلاً، وحيث أن الاستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتيح من فرص وتفادي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية².

حيث تعد الوظائف في المؤسسة بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ذلك الحديث عن العاملين في المؤسسة، هو حديث عن الوظائف التي يشغلونها واختيارهم يتم بحسب توقعاتهم مع الوظائف التي تسند لهم، كما أن تعليمهم وتدريبهم يتم لغرض إكسابهم المهارات والمعارف التي تسمح لهم بالاستجابة لمتطلبات وظائفهم³

هنا تحاول المنظمة تقدير ما تحتاجه من مورد بشري كفاء، من خلال عدة خطوات أولها تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف فيما يخص قدراتها وامكانياتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية والذي يشمل تقدير عدد موظفيها وتحديد مساهم الوظيفي واحتياجاتها النوعية، والكمية للأفراد الأكفاء، وتشخيص للبيئة الخارجية في ما يتعلق بسوق العمل، والمنافسين وقوانين العمل، إضافة إلى خطوة التحديد الدقيق للاحتياجات من خلال طرح عدة أسئلة تتمثل في ما هي الوظائف التي يجب شغلها ما هي أنواع الكفاءات التي تحتاجها وكم عدد الأفراد الذي نحتاج إليهم لانجاز العمل، والمطلوب أيضا هو تحديد توفر هذه الكفاءات في سوق العمل وتحديد ما تتوفر عليه من كفاءات، وبالتالي تحديد الانحراف بين ملا تملكه وما تحتاجه المنظمة ثم تصحيح هذا الانحراف، ويؤدي تحديد الانحراف إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة .

¹ رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار المجلد 08، العدد 04 حزيران. 2013 ص 62

² رجاء إبراهيم جواد، مرجع سابق ص 62

³ نفس المرجع ص 62

ومن هنا يمكن أن نحدد كيف يمكن لتخطيط الكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ربطنا وأسقطنا تسيير الكفاءات يحدد احتياجات المؤسسة من الكفاءات للقيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها، ومن خلال تخطيط يمكن تحديد المسار الذي يجب على المؤسسة اتباعها في ظل الكفاءات المتاحة، وتحديد الكفاءات الواجب الحصول عليها أو الكفاءات المستهدفة سواء داخل أو خارج، فإن الكفاءات داخل المؤسسة يتم وضع خطة من أجل الاستغلال الأمثل لها وتميئتها وتطويرها من خلال البرامج التدريبية وتحديد الوقت والمكان المناسب، والكفاءات المتواجدة خارج المؤسسة لابد من وضع خطط من أجل الحصول عليها وجد بها.

إن التخطيط الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات فإن نجاح هذه المرحلة فإن بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة من استقطاب وتدريب وتقييم، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع والجودة المؤدية إلى التميز في السوق وهو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز.

ثانياً: استقطاب الكفاءات.

إن عملية الحصول على الكفاءات البشرية ليس بالأمر السهل وعلى المنظمة القيام بعدة خطوات، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة على عملية البحث والاستقطاب للكفاءات اللازمة

1-توظيف الكفاءات البشرية لتحقيق التميز:

يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة بداية لانتقاء الكفاءات للمناصب الشاعرة داخل المؤسسة لذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الخطوات في مرحلة التوظيف، وأخذ بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الامكانيات المادية والخبرة في مجال التوظيف كالاكتفاء على التسيير التنبؤي، والتوظيف يشمل ثلاثة أنشطة الاستقطاب، الاختيار، التعيين

- استقطاب الكفاءات البشرية:

يشير مفهوم الاستقطاب إلى عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراس لملء الوظائف الشاغرة¹

ويتم تقسيم المصادر إلى قسمين أساسين هما:

-مصادر داخلية

-مصادر خارجية

-المصادر الداخلية : يعني أنه إذا دخلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وتمثل طرق الاستقطاب الداخلي بما يلي:

1-الترقية: إذ لا بد أن تركز الترقية على أسس موضوعية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بعرض الحصول على ترقية ورفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل².

2-النقل والتحويل الوظيفي: ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على توزيع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الكفاءات والخبرات في سوق العمل الخارجي³.

3-مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد الاحتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات⁴.

4-الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة

¹ محادل حروش، مؤيد سعيد "إدارة الموارد البشرية" جدار للكتاب العالمي ط3، عمان، 2009، ص81

² محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعية مصر، 2004-ص78

³ http://www.hrdiscussion.com/hr_3290.html .u10wh FV-tzk

⁴ سميلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص150

وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه موصفات شغلها¹.

5-الموظفون السابقون: قد تلجأ المنظمة إلى اتباع سياسة التوظيف السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وهذا المصدر أثبت أهميته في بعض المنظمات

-المصادر الخارجية: هي مصادر تلجأ إليها المنظمة في حالة عدم توفر كفاءات التي هي بحاجة إليها داخل المنظمة وهي تتمثل فيما يلي:²

-التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، مهاراتهم ورغباتهم...

وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

-الإعلان : تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة ويتم تلقي الطلبات إلى مباشرة أو عن طريق البريد.

-المدارس والجامعات: يتم إجراء بعض التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

-وكالات ومكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تدوين بيانات وخبرات طالبي العمل.

تلعب عملية الاستقطاب دورا مهما وجوهريا في إنجاحه يعني أنه قد تمكنت المؤسسة من الحصول على الكفاءات التي هي بحاجة إليها في تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يتم من خلال عملية الاستقطاب.

-الاختيار والتعيين: يمكن تعريف الاختيار على أنه: "انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة"

ونعرف التعيين على أنه "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته"

¹ نفس المرجع ص 151

² منير نوري "تسيير الموارد البشرية" المطبعة الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص 87

وعادة ما يبنى قرار الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص اللذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما ليس لسواها من الوظائف.

ولكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد من اتباع مجموعة من المعايير والتي تتمثل في:

- أن تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة
- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة
- أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلاً أو امرأة
- أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف المرتقب الذي سيتم اختياره مناسباً
- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها لطبيعة العمل

2- مساهمة اكتساب الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية :

إن المنتج الجيد يمكن تقليده من قبل المنافسين وكذلك التكنولوجيا المستخدمة يمكن للمنافسين الحصول عليها، والمادة الخام ذات الجودة العالية من الممكن الحصول عليها ورغم ندرتها، إلا أن المعرفة والرغبة والقدرة والمهارة وحسن التصرف كونها أمور متعلقة بالعنصر البشري فإنه يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فالمنظمة التي تستطيع أكثر من غيرها ضمان الحصول على الموارد والكفاءات البشرية ذات الأداء العالي وذلك من خلال اتباع عملية توظيف ناجحة ذلك لابد من المساعدة على خلق الميزة التنافسية للمنظمة يصعب تقليدها أو الحصول عليها وهو ما تصبوا إليه جل المنظمات في يومنا هذا التميز بالتغيرات في البيئة والسوق والقدرة وسرعة التقليد.

المطلب الثاني: دور تنمية وتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:
 إن اكتساب وتوظيف الكفاءات ليس كاف على تحقيق الميزة التنافسية ولا بد من المنظمات من وضع برامج فعالية لتنمية وتطوير هذه الكفاءات والعمل على تقييمها وهذا لتأكد على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها في بداية العملية.

الفرع الأول: تنمية الكفاءات.

يمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها "ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة"¹ وعملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية تركز في الغالب على التكوين والتدريب المستمر .

أولاً: نحو تحقيق تنمية الكفاءات البشرية.

إن تحقيق تنمية الكفاءات البشرية تتم من خلال سياسات تتبعها المؤسسة من بينها التدريب والتعليم والتحفيز:²

1-أ-التدريب: حيث يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل يؤدي لبلوغ أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"، كما يعتبر كذلك "نشاط منظم ومستمر مبني على أساس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة" وهو يتمحور حول ثلاثة محاور نقاط أساسية:

- التدريب نشاط مستمر ومخطط يهدف لرفع الكفاءات
- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير سلوكه
- التدريب يؤدي إلى اكتساب الفرد الجبرات الجديدة المهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المنظمة والقدرة التنافسية من جهة أخرى.

¹ فاطمة الزهراء ممدوح، أما قبائلي ص 05

² سماح صولح-مرجع سابق- ص 71-72

ب-التكوين: يعرف على أنه عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته وملاحظة كل التقنيات ، كما يجعله قادرا على الابتكار والتصور وإنجاز كل المهام الطبقة في مهنته

وهناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالمؤسسة للجوء لتكوين وتمثل في:

-تنمية المعارف والكفاءات والمهارات وتطوير طاقات أفرادها.

-رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة

-الاقتصاد في التكاليف وتقليل من المخاطر

-رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة

-تحسين فعالية أساليب العمل

-تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية

-تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئات العمل

وما نلاحظه من جل الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى اللجوء لبرامج التكوين وتطوير الأفراد من أجل رفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم والاستفادة من خبرات التكوين وذلك لتحسين مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل وخلال كفاءة الأفراد التي من الصعب تقليدها نظرا لندرتها وتفاوت مستوى أداء الأفراد.

1-1- دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري:

تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في توفير برامج التنمية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية ،وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التكوينية ذات الصفة الإبداعية الابتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات

جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم ادخالها¹.

2-التعلم:

يعرف على أنه عملية تتضمن تغيير ذا علاقة دائمة بالسلوك الذي يحدث نتيجة للممارسة أو خبرة سابقة ويرتكز على اكتساب المعرفة والواقف والقيم، كما يعرف على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.² وقد قدم Le boterf ثلاثة تصنيفات وهي على النحو التالي:³

أ-التعلم ذو الحلقة البسيطة: وهذا النوع من التعلم يحدث عند اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، وتظل المؤسسات مستمرة بسياساتها الحالية وأهدافها.

ب-التعلم ذو الحلقتين: ويتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وكما يتضمن تغيير المعرفة الأساسية للمنظمة أو إطار الكفاءات المحددة.

ج-التعلم ذو الحلقات الثلاثة: وهذا يحدث عندما تتمكن المنظمة من تنفيذ النوعين الأولين وتكون مدركة لأهمية التعلم، وهذا النوع يتم تعلم كيفية التغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات كما يحسن عمل حلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم .

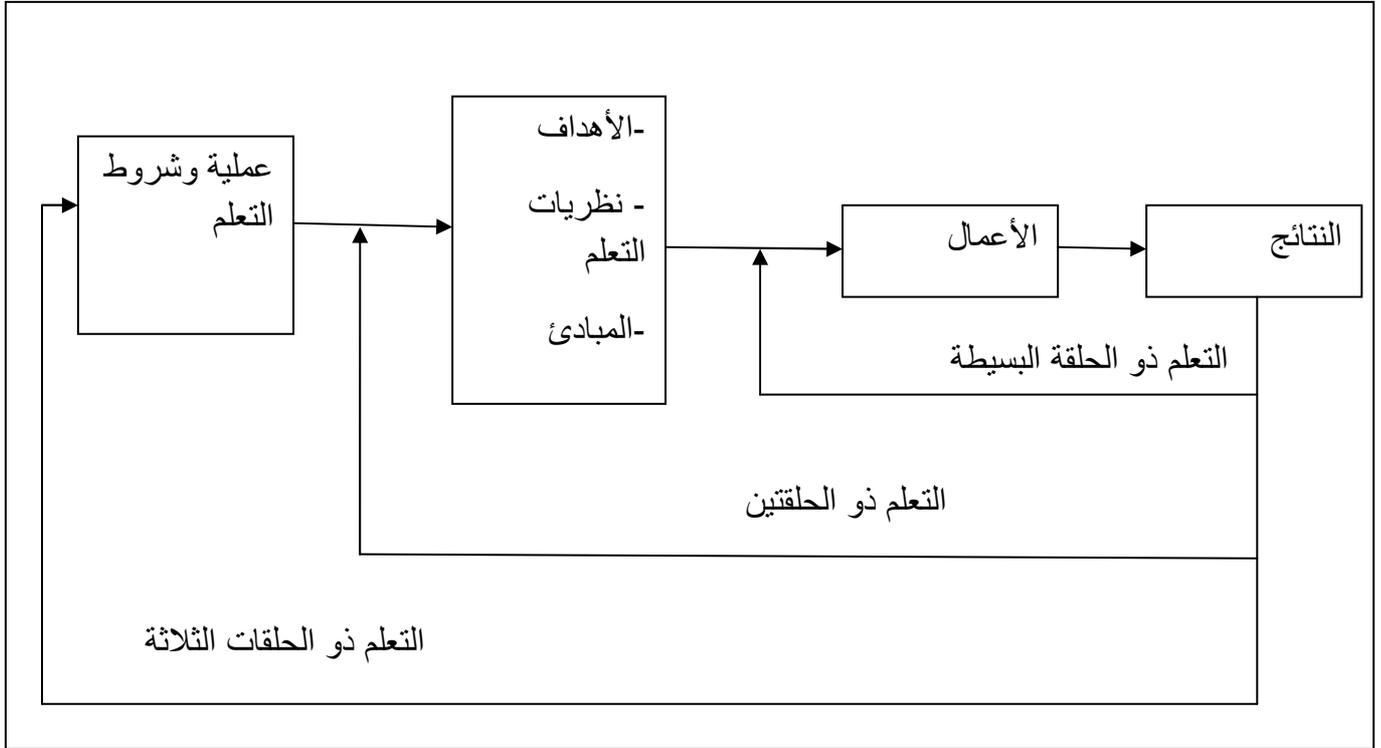
ويمكن تلخيص لأنواع التعلم في الشكل الموالي:

¹ موسى رحمانبي، صباح ترميني، "التوظيف والتكوين، أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، مساهمة تحسين الأداء"، مداخلة ضمن ملتقى حول تسيير الموارد البشرية-تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23/02/2012 ص14

² أزهار محرز العبيدي، "أدوات التعليم الضمني، ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري" مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، الإصدار 13، العراق 2009، ص154

³ سماح صولح، مرجع سابق ص72-73

الشكل رقم (15): نموذج حلقات التعلم :



المصدر: سماح صولح، مرجع سابق ص 73

3-التحفيز :

يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه ولاءه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى¹.

يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك الكفاءة حين تعطي الثنائية (كفاءات/تحفيزات) للعامل واعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطويره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعلمية والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل

¹ أبو الكشك محمد نايفه الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006، ص 113

لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء.

وتهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى تصنيف حوافزها بعدالة وأن تكون مرضية للجميع وتصنف هذه الاستراتيجية إلى ¹:

- **استراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** يعد الأداء الأساس المعياري الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين

- **استراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** يتم تمييز ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات معرفية ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حلها، والمهارات العمومية، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية

ثانياً: مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تنمية الكفاءات تتجسد في العنصرين التاليين :

1- ميزة التكلفة الدنيا²:

- تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة ضمان فعالية في تقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج

¹ سماح صولح، مرجع سابق، ص78

² حمدي أبو القاسم.

- إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية عبر مساهمتها الاستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصعب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.
- عبر تنمية الكفاءات التقنية والتي تساهم في ضمان التدقيق وعن طريق ضمان الجودة
- إن تحقيق ميزة التكلفة أقل تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقوائم تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع ولا شراء ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية.
- وكذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر والحزم البرمجية حيث يتم تحويلهم إلى صناع استراتيجية المؤسسة والتي تتميز بالإنتاج الكبير أو المستثمر وهذا لا يأتي إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.
- إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

2-ميزة التمايز:¹

- ✓ تتمتع المؤسسة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، ولكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياتها، وكذلك مع زبائنها، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين وهذا لا يأتي إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع ومع ما هو جديد وهو يتدرج تحت التحسين المستمر.
- ✓ تعتبر الكفاءات البشرية التصورية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التميز بصفة جيدة.

¹ حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص144

إن جوهر تنمية وتطوير الكفاءات يتمثل في صيانة وتحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وهذا يحتاج اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة من خلال:¹

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة والثقة والتعاون

- تصميم وتطوير نظام الحوافز

- تصميم وتطوير برامج التدريب

- التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات:

تسمح عملية التقييم من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات وهذا وفقا لاستراتيجياتها، وتعتمد عملية تقييم الكفاءات على مجموعة من المقاربات السالفة الذكر.

أولا: البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها: وتشمل هذه العملية على :

- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية وتشمل جميع أفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عملية التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف المهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات وكذا المؤهلات الفردية.

- **الكشف عن الكفاءات النادرة:** ويتم من خلالها البحث وتحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ونادرة، كالخبراء والمتخصصين في مجالات دقيقة واستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على

¹ مصطفى أحمد سيد، التحسين المستمر: مفهومه وألتيه، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29 المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، ص 19

المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات سواء كأشخاص أو كرأس مال معرفي، وفي حالة ذهاب هؤلاء الأفراد والخبرات بشكل أو بآخر فهذه العملية تشمل مرحلتين:

-المرحلة الأولى: تعمل على تحديد مكانتهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو استراتيجي.
-المرحلة الثانية: تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

-الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير معروفة:

تهدف إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك راجع لأسباب عديدة منها:

-أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وامكانياتهم وقدراتهم الأكيدة، التي يتمتعون بها في مجالات مختلفة بالمؤسسة

-أن هؤلاء الأفراد يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة

فهذه الكفاءات وغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج جديد أو نشاط جديد.

ثانياً: بحث وتقييم الكفاءات الجماعية:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشجعة في أفراد فقط بل أن فرق العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل بين العوامل الثلاثة التكنولوجية والبيئية وخبرة الأفراد عبر مجال زمني معين تعطي لهم كفاءات نوعية وخاصة كفردية عمل وليسوا كأفراد من حيث¹ :

-روح التعاون والتساند بينهم

-التكامل المهني بينهم

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير .
 -العلاقات الاتصالية العالية في كل الاتجاهات بمختلف الأشكال التي تساهم في تنقل المعلومة بالرغبة المطلوبة

-القدرة على التغيير والتطور لديهم

هذه المجالات تعطي للفريق القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها ،ونحافظ عليها وتوظيفها بما يحقق مشاريعها والأهداف الاستراتيجية ويعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات جماعية ناجعة في أدائها الحالي والمستقبلي..... الخ

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة وتعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة تسيير الكفاءات الفردية ومتابعتها، ولها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل وأي خروج عن المسار المخطط له وتحديد التغيرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة أو هناك نقص في المهارات والعارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تفاديها مستقبلا ومعالجتها وذلك يستلزم عملية التقييم وتطوير برامج التنمية وتغيير الاستراتيجيات المتبعة، والايجابيات والعمل على تدعيمها والاستفادة منها، وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة أي أن نجاح عملية التقييم يعني التمكن والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، الفشل في هذه العملية يعني منح فرصة للمنافسين لذا يجب على المنظمة إعطاءه أولوية لهذه العملية.

المطلب الثالث: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وبتكلفة منخفضة¹.

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير... الخ².

ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه وخطط الأداء، والأداء الفعلي القائمين به، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة.

● **التكامل الرأسي للجودة:** بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير

جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الانجازات.

● **التكامل الأفقي للجودة:** مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا

"اشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة ويزر دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي. ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات

¹ Barliman jean, les meilleurs pratique de management an cœur de la performance edition organisation , paris 1998, p 30

² محمد الرحمن توفيق استراتيجيات الاستثمار البشري ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبوك القاهرة 1996، مرجع سابق، ص181

وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم انجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعبران العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد عميل، والسابق مورد تحكمهم نفس القواعد التي تحكم العملاء والموردين الخارجين حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التمييز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل ومن ثم يكون ضبط حركة العمل والانسجام في توافق علاقات المورد والعميل هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، ويتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وانجاز الأفضل بين السابق واللاحق، والكل أن يطبق التمييز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الخطأ، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة) كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة وبالتالي فإن اشترك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى¹ :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشترك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره.

-تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان

-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.

-تحسين الربحية والإنتاجية

¹ حامد محمد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة

www.mmsec.com/http://jwdal.htm

-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملاتها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز وتقلل من التكاليف، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز والاستمرار في العطاء والتميز.

المطلب الرابع: تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية:

إن البحث على الميزة التنافسية والاستحواذ على أكبر قطاع من السوق، أصبحت السمة السائدة في يومنا هذا، بحيث أصبح البحث والرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت امكانياتها وحجمها في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت لا تشبع رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها، وإن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدرتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات وخدمات للمستهلك ذات الكفاءة وفعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم، وكما أن التطورات الذي عرفته المجتمعات وتعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية والتكنولوجية التي أدت إلى تعدد الأطوار والوظائف داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى البحث عن الكيفية والطرق الناجعة والبحث عن الأساليب العلمية للتحكم في سير المؤسسات والتوجيه لها نحو تحقيق الميزة التنافسية .

- فالمؤسسة التي تهدف إلى تحقيق الإبداع والجودة والمردودية وزيادة الإنتاج بالاعتماد على رأس المال المادي من موارد المالية الضخمة والتكنولوجية الحديثة والطرق التنظيمية والعلمية في التسيير أضحت لم تحقق ذلك اليوم، ذلك نظرا للتطورات والقدرة على التقليد وانخفاض نسبة الاحتكار وذلك لما تعرفه البيئة التنافسية، وتعتبر امتلاك المنظمة لموارد أو القدرة على بناء كفاءات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة من بينها الابتكار والإبداع والمهارات الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية

وهذا بالتالي ما أكده Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، إضافة إلى ذلك قال الكاتب جيفري فيق "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والاعتناء به"¹.

ومنه نجد أن الكثير من الدراسات التي بحثت في هذا المجال، تؤكد على الدور الفعال الذي تلعبه الكفاءات البشرية في أداء المنظمات الفعال، حيث تلعب الكفاءات البشرية دورا جوهريا في تحقيق الميزة

¹ جيفري فيقبر الموارد البشرية كقوة تنافسية خلاصات كتبه المدير ورجل الأعمال، السنة 03، العدد

12 الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 1994، ص3

التنافسية للمنظمة، وتعتبر الكفاءات البشرية أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، فمثلا أن استراتيجية التمييز لا يمكن أن تتبناها المنظمة أو تحقيقها دون أن تكون لها كفاءات عالية القدرة على الإبداع والبحث والتطوير للأفكار والمنتجات وهنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية:

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة ذات الأداء الفعال.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته
- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية

ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي المسؤولة على خلق القيمة في المنظمات لذلك يجب تنمية الكفاءات تلك الموارد وتحفيزها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية ولقد أدركت المنظمات وخاصة ذات الطابع العالمي في ظل هذه التحولات في البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية هو امتلاكها لكفاءات بشرية، لذلك وجب عليها العمل على زيادة المعرفة والمهارة والخبرة لتلك الكفاءات.

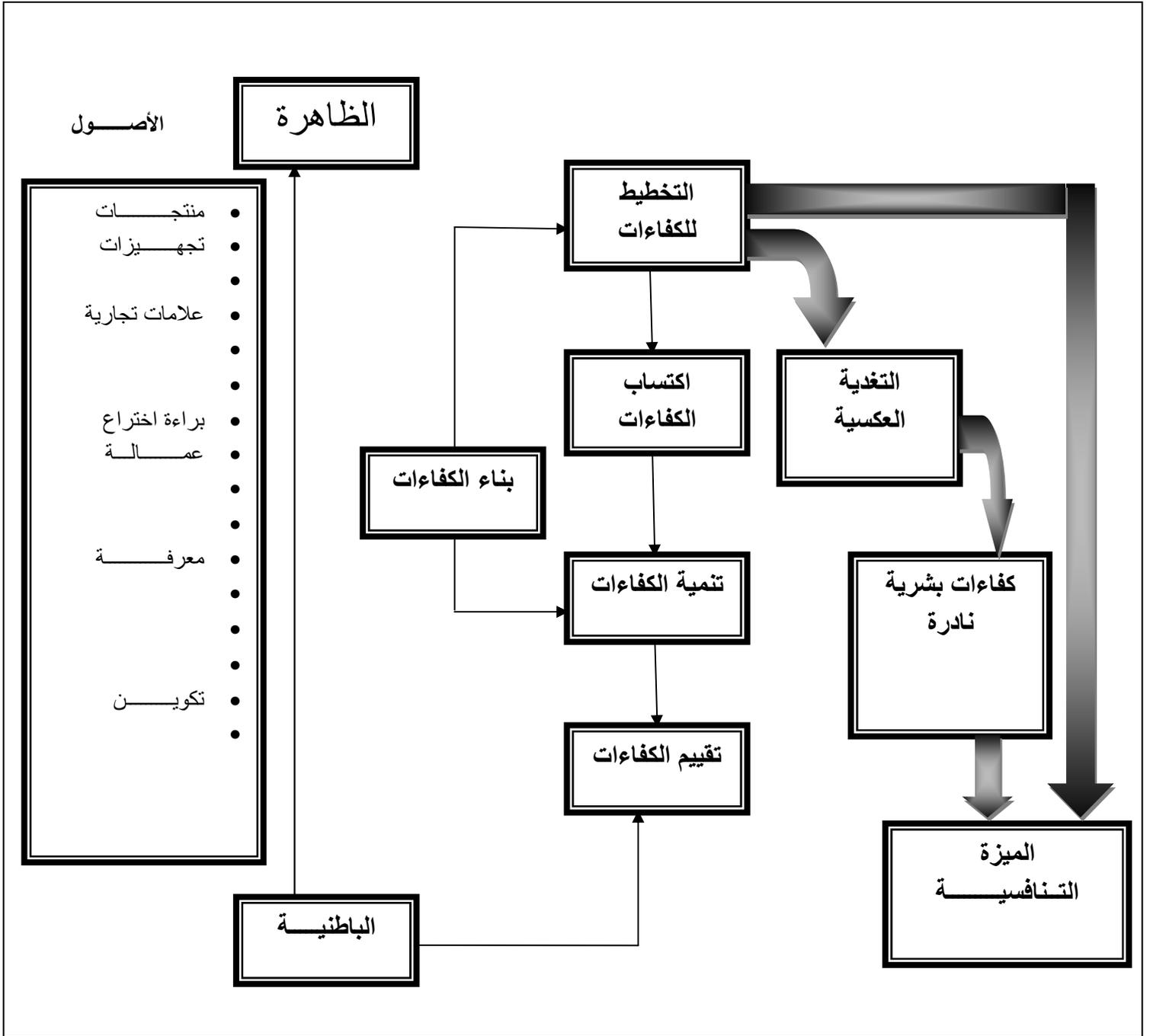
إن امتلاك الكفاءات البشرية ليس كاف لامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة لا بد من التسيير الجيد والفعال لهذه الكفاءات وتسيير الكفاءات فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

إذا كانت للمنظمات الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها، فعلى المنظمات الحصول على موظفين على مستوى عال وتكافئهم بما يستحقون لأن ذلك يجذب عدد أكبر من العمالة وهو ما يعطي للمنظمة مجالاً أوسع للاختيار، إضافة على ذلك لا بد من الإقرار بحق العاملين وتمنح لهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، ولا بد من المنظمة الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات وتمنح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، وتمنح لهم فرصة قيام بأعمال متنوعة لما له العديد من المزايا وذلك باعتبار التنوع عاملاً مكملاً للأمان، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة واعتماد

الترقية من الداخل وتجنب الفوارق من الأجور لما يؤثر على أداء الأفراد وتكون للمنظمة رؤية استراتيجية طويلة المدى ومنح وقت وجهد في الاستثمار في جانب المورد البشري ، ويعتبر القياس والتقييم من أهم العمليات فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتجها. وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج وتبحث عن الكفاءات البشرية تحتاج الى القيام بمجموعة من الأنشطة و إضافة الى ذلك بذل مجهودات كبيرة على سبيل تطويرها و المحافظة عليها و تقييمها و تلعب التغذية العكسية لهذه الأنشطة على تصحيح الثغرات و الأخطاء التي من الممكن أن تحدث في عملية تسيير الكفاءات و هو ما يبرزه الشكل التالي :

الشكل رقم (16) : مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة

التنافسية



من اعداد الطالبتين اعتمادا على سماح صولح _ مرجع سابق _ ص 78

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية , ولا يزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم و المصادر جديدة للميزة التنافسية , كما أن لامتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها في ظل التحولات العالمية منها العولمة و هو ما يفرض على المنظمات تطبيق و توجه نحو مصادر جديدة و تعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية و العمل على توظيفها و تنميتها و تطويرها و تقييمها و ذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث و العمل على تصحيحها و بالتالي الفعالية في تحقيق الميزة التنافسية .

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصول السابقة , سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي , ومحاوله التعرف على واقع تسيير الكفاءات "بالمؤسسة حليب النجاج" بمدينة مغنية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية , وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية :

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة حليب النجاج

المبحث الثاني: واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "حليب النجاج"

المبحث الأول : تقديم مؤسسة حليب النجاح

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية من خلال نظرة شاملة من نشأتها و هيكلها و المنتجات التي تنتجها

المطلب الأول : نشأة و تقديم المؤسسة

سنطرق في هذا المطلب الى مؤسسة حليب النجاح التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤوليات محدودة و تسعى المؤسسة الى أن تكون من أهم مؤسسات انتاج الحليب في ولاية تلمسان و ضواحيها و ذلك من خلال تسويق منتجات ذات جودة عالية

أولاً : تقديم مؤسسة « حليب النجاح »

يعتبر مصنع حليب «النجاح» بمدينة مغنية في تلمسان من المصانع النموذجية التي عرفت نموا متسارعا، حيث تموقع من بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة التي تعتمد عليها السوق المحلية في إنتاج الحليب. ودخل المصنع الخدمة في أكتوبر 2002 وكان ينتج آنذاك 35 ألف لتر من حليب البقرة، ليصل اليوم إلى حوالي 80 ألف لتر يوميا. وبلغت قيمة مشروعه عند بدايته كتكلفة استثمارية أولية مقدرة بـ 31000000 DA و تقدر مساهمة الشركاء بـ 37603687 DA ، ويوظف 75 عاملا دائما، فيما تجاوزت شهرته حدود مدينة مغنية، حيث أصبح يوزع الحليب عبر تراب ولايات تلمسان، عين تموشنت و وهران.

ويسعى المصنع لمضاعفة إنتاجه والسهر على الجودة والتنوعية و هذا ما جعله يحتل مكانة في السوق المحلية في انتظار أن يعمم توزيعه على ولايات أخرى، موضحا أنه يتعامل مع حوالي 700 مربي يملكون 543 بقرة حلب موزعة بينهم، مستطردا أن المصنع يواجه هذه الأيام ضغطا من الفلاحين الذين يطالبون برفع سعر اللتر الواحد من الحليب، لأن الموال أو المربي لا يستطيع توفير الكالأ للبقرة، رغم أن الدولة تمنح لهم دينارا واحد في اللتر الواحد من الحليب، كما أصبح لدينا 34 موزعا و 72 مجمعا للحليب و 4 شاحنات لجمع الحليب و سعة كل شاحنة حوالي 3300 L, 1000 L, 3100L , 3100L.

و الشكل التالي يتم توضيح مراكز جمع الحليب و الكمية

الجدول رقم (02) : مراكز تجميع الحليب و الكمية المجمعة في اليوم

| المنطقة | كمية الحليب في اليوم |
|------------|----------------------|
| المرازقة | 1500L/J |
| البخاتة | 1300L/J |
| عين تموشنت | 12000L/J |
| الرمشي | 9600L/J |
| تلمسان | 7600L/J |
| | 32000L/J |

ثانيا : بداية النشاط

في سبتمبر 2002 تم تركيب المعدات و الأجهزة الخاصة بعمليات الانتاج , و كانت أول تجربة للمصنع في 16 أكتوبر 2002 بهدف معرفة مدى جاهزية الآلات و المعدات و مدى استعداد الموارد البشرية و الكفاءات , و 30 أكتوبر 2002 كان تاريخ بداية نشاطه براس مال قدره 68603687 DA و بعدد عمال قدره 60 عامل و طاقة انتاجية مقدرة ب 75000L/J

➤ و تقدر المساحة الاجمالية للوحدة ب 22 آر

➤ رقم السجل التجاري للمؤسسة 99/ب/0262437

➤ الرقم الجبائي هو 099913271113921

ثالثا : الامكانيات البشرية و الطاقات الانتاجية

تحتوي مؤسسة حليب النجاج على عدة موارد و امكانيات بشرية و مادية مختلفة حيث تتمثل مواردها البشرية حيث

تتمثل مواردها البشرية في 71 عامل موزعين على حسب الوظائف

• الطاقة التشغيلية :

عدد العمال في الوحدة حسب آخر احصائية بلغ 71 عامل حسب الاختصاصات

- الاطارات : 7 اطار
- عون التحكم : 4 عون
- العاملين المنفذين : 60 عامل

• توزيع العمال :

تطور عدد عمال المؤسسة حسب الفترات أكتوبر 2002-2015

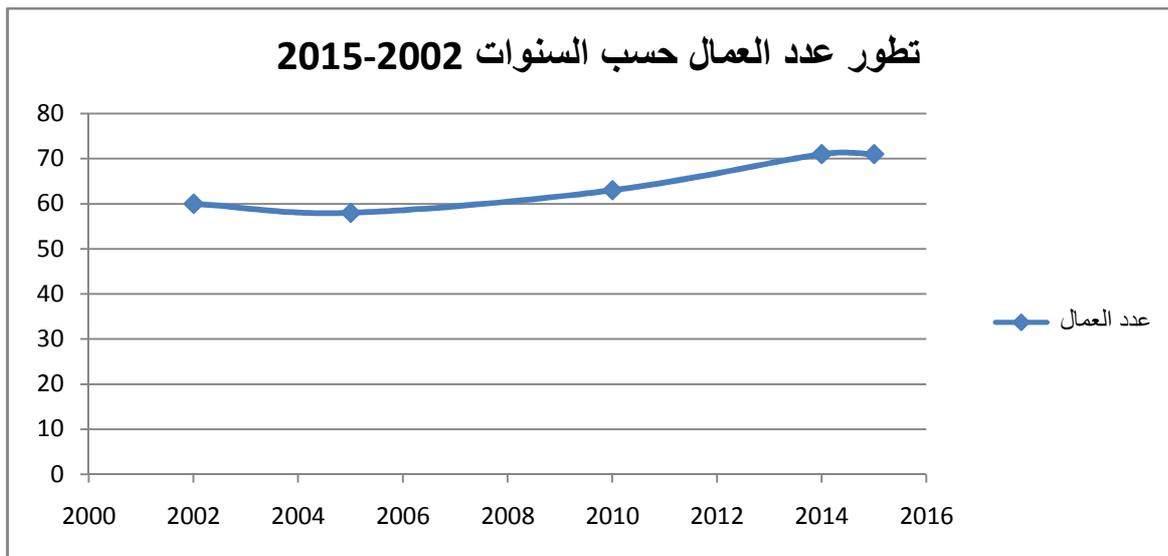
كما يلي :

الجدول رقم (03) : تطور عدد العمال خلال السنوات 2002-2015

| السنوات | 2002 | 2005 | 2010 | 2014 | 2015 |
|------------|------|------|------|------|------|
| عدد العمال | 60 | 58 | 63 | 71 | 71 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة

الشكل رقم 16 : تطور منطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية



المصدر : من اعداد الطالبتين

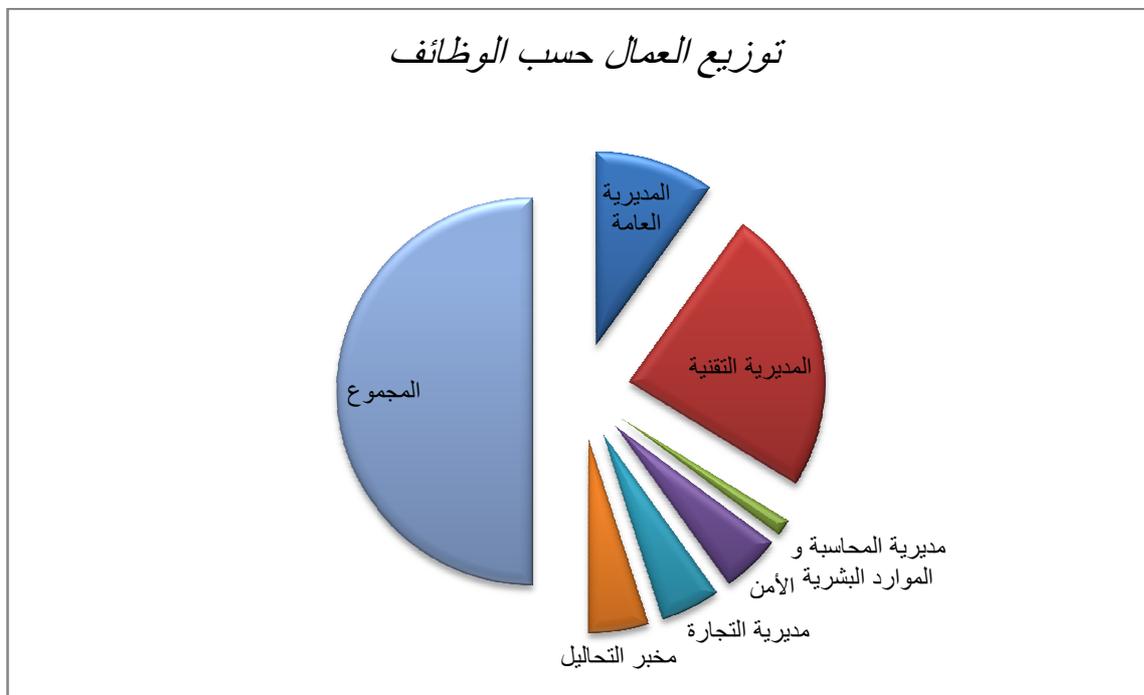
• توزيع الوظائف :

الجدول رقم (04) : توزيع الوظائف

| الوظائف | العمال |
|-----------------------------------|--------|
| المديرية العامة | 14 |
| المديرية التقنية | 34 |
| مديرية المحاسبة و الموارد البشرية | 2 |
| الأمن | 7 |
| مديرية التجارة | 7 |
| مخبر التحاليل | 7 |
| المجموع | 71 |

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة

الشكل رقم 17 : توزيع العمال حسب الوظائف



المصدر : من اعداد الطالبين

المطلب الثاني : أسباب انشاء الوحدة , أهدافها و مشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت الى انشاء المؤسسة , و أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها , كما سنحاول التطرق الى بعض المشاكل التي تواجه الوحدة

أولا / أسباب انشاء الوحدة :

تعود سبب انشاء الوحدة الى :

دعم الدولة حيث خصصت مشروع لدعم انتاج و جمع الحليب و ذلك بمنح 12DA/L

مربي الأبقار الذي ينتج و يسلم للمبنة تنشط في اطار الاتفاقية و لكن على حسب جودة الحليب حيث كلما نقصت المادة الدسمة منه قل سعر للتر الواحد , كما خصصت منحة لادماج لفائدة محول الحليب من 2DA/L الى 4DA/L وجاء قرار الدولة بدعم انتاج الحليب بعد عدة احصائيات أثبتت أنه هناك جراثيم و ميكروبات توجد بالحليب الذي يشرب مباشرة من البقرة فجاء هذا المشروع كدعم لانشاء ملبنات للمحافظة على صحة المواطنين

ثانيا / أهداف الوحدة :

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى القصير و المتوسط

- تحقيق الأرباح الاقتصادية
- زيادة الانتاج من الحليب و الألبان في المنطقة خاصة و في الوطن عامة
- تموين السوق الوطنية بمنتجات الحليب و مشتقاته ذات الجودة العالية
- اشباع فئة عريضة من المستهلكين
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل

ثالثا / المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة :

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة أهمها

➤ مشكلة متعلقة بالموقع الجغرافي و النقل : إن الوحدة تقع في المدينة مما يسهل عليها عملية التوزيع و إيصال منتجاتها إلى المستهلكين , و لكن يبقى المشكل في عملية التموين حيث كثير من الممولين يتواجدون في مناطق جبلية شبه معزولة يصعب عليهم إيصال الحليب خاصة في فصل الشتاء , حيث يبقى مشكل النقل أمر تعجيزي للوحدة نظرا لمحدوديتها حيث تملك فقط 4 شاحنات مصنفة كما يلي :

جدول رقم (05) : محدد الشاحنات و سعتها

| الشاحنات | سعتها بالتر |
|----------|-------------|
| 1 | 3300L |
| 2 | 1000L |
| 3 | 3100L |
| 4 | 3100L |

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة

يلاحظ من الجدول السابق أن وسائل النقل لا تكفي لتموين المؤسسة بشكل كامل, و خاصة فان هذه الوسائل تتعرض للعطل من حين الى حين و هو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية الانتاج .

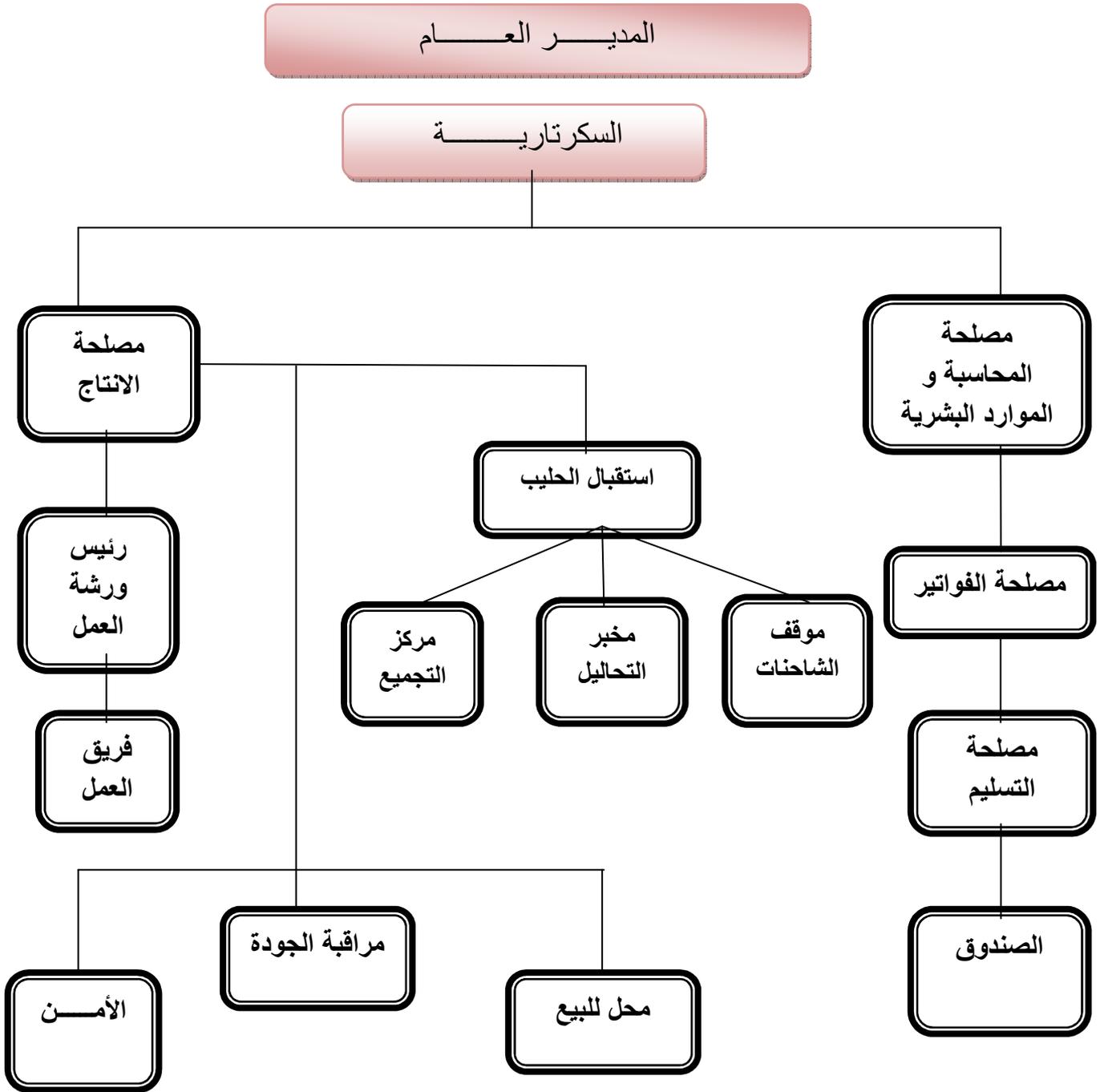
➤ مشكلة متعلقة بانقطاع الكهرباء : باعتبار أن كل أجهزة و معدات الوحدة تعمل الكترونيا فان انقطاعات الكهرباء المتكررة خاصة في فصل الصيف يعتبر مشكلة في عملية الانتاج

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و منتجاتها

أولا/ الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات و الأقسام المتواجدة بالوحدة, و من خلاله يمكن التمييز بين الرئيس و المرؤوس و فصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة

الشكل رقم (18) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلبج النجاج



المصدر : من اعداد الطالبتين

1/ مدير الوحدة

هو المشرف على ادارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية , ويطبق القوانين الاساسية داخل المؤسسة .

2/ الامانة

وهي تقوم بتسيير شؤون الادارة بالتنسيق مع المدير , كما تسجل وترتب المواعيد والمصالح الاخرى داخل المؤسسة .

3/ مصلحة الموارد البشرية

تقوم بتسيير الموارد البشرية وذلك من انها تتكفل بجميع الموارد وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتبیت والترسيم والعلاوات والنقل والاجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات وكذا التسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال , وتهتم ايضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين او بتكوينهم في الميدان او من خلال مراكز التكوين.

4/ مصلحة الوقاية والامن

تقوم بمهمة الحفاظ على امن الوحدة والحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول اخطار المتعلقة بالعمل مثل الحرائق والنظافة والقواعد الصحية , العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الامن والصحة . ويشرف عليها رئيس المصلحة وستة عاملين

5/ مصلحة الانتاج

تقوم مصلحة الانتاج بمهمة التموين بالمادة الاولية "الحليب" واستقبالها بعد التاكيد من جودتها ومعايرتها في المخبر وبعد ذلك تمر الى مرحلة الانتاج لتصبح منتجات تامة الصنع, وبعد الانتاج تاتي عملية التعبئة وشحنها وارسالها الى مراكز التوزيع بعد التاكيد من جودتها ومعايرتها مرة ثانية يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و تسعة وعشرون عامل

6/ مصلحة المخبر

مختبر الوحدة مجهز باحدث الوسائل والاجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الاولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة ستة عاملين .

تعتبر من اهم المصالح في المؤسسة , وهذا راجع الى اهمية النشاط الذي تقوم به وماتحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها الى ارقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققتة المؤسسة من ربح او خسارة , وتضم قسم الخزينة وهو المسؤول عن التدفقات النقدية الواردة او الخارجة خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات محاسبة العامة.

ثانيا/ منتجات المؤسسة

تتمثل منتجات المؤسسة في :

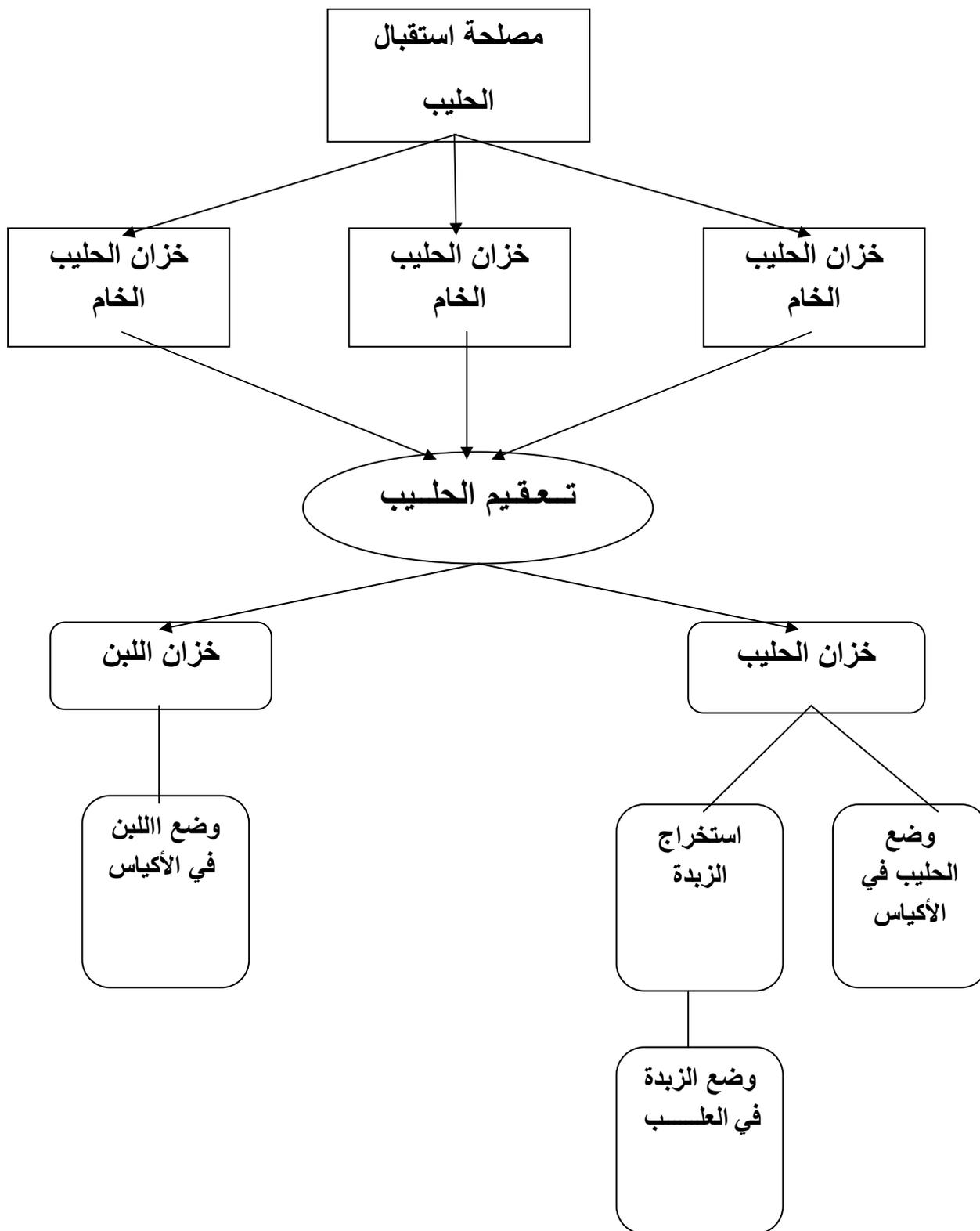
جدول رقم (06) : أنواع منتجات المؤسسة

| المنتوج | النوع | السعة |
|----------|-------|-------|
| الحليب | عادي | 1L |
| | مبستر | |
| | كريمي | |
| اللبن | عادي | 1L |
| الزبدة | عادي | 500G |
| القشدة | عادي | 250G |
| الياوورت | عادي | 30G |
| | | 50G |

المصدر : من اعداد الطالبتين

و تتم عملية انتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية و ذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية و تتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي :

الشكل رقم (19) : مراحل الانتاج



المصدر : من اعداد الطالبتن اعتمدا على المعلومات المقدمة

المبحث الثاني : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة " حليب النجاح "

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , في مؤسسة "حليب النجاح" باعتبارها مؤسسة اقتصادية و لها منافسين في المجال , و لكن قيل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة و بعدها سنقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة

أولا : أسباب اختيار دراسة حالة

تعود أسباب اختيار دراسة حالة بشكل رئيسي الى :

- أهمية القطاع الصناعي , حيث ان هذا القطاع نجد فيه الكفاءات التي لها القدرة على الابداع والابتكار و تحقيق التميز .
- اختيارنا للقطاع الخاص لانه من الشائع دائما في القطاع العمومي انه لا يوجد اهتمام بالموارد البشرية والكفاءات , كما انه لا تسيير بطريقة فعالة , فلعل سنجد العكس في القطاع الخاص و بالخاص لما تعرفه هذه المؤسسة من شهرته على مستوى الولاية .

ثانيا : منهجية الدراسة الميدانية

من اجل البرهنة على فرضيات بحثنا و اثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا , ذلك ان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع , وفي بحثنا هذا نود المعرفة الدوئر الذي تلعبه تسيير الكفاءات داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية اذا سيرت بطريقة فعالة .

ثالثا : مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و مصادرها ما يلي :

1. مصادر جمع المادة العلمية النظرية

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والاطروحات الجامعية اضافة الى القواميس والبحوث والمحاضرات و الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.

2. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تم جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان محل الدراسة عن طريق ادوات جمع البيانات التالية*
*المقابلات والزيارات الميدانية, نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم اجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين وشرح مغزى الموضوع واقناعهم باجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم ,وبعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من المعلومات وتوظيفها بشكل يخدم الموضوع
*الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة
*المصادر الاخرى كمواقع الانترنت

3. ادوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا اساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع وحقيقة تسيير الكفاءات في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية .

- المقابلة

استعملنا المقابلة و التي يمكن تعريفها بانها
"تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية
حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في اقسام الانتاج , ادارة الموارد البشرية, و كانت الاسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف الى
*معرفة هل للموارد البشرية و الكفاءات اهمية في مؤسسة ميدان الدراسة
*معرفة الطريقة التي تسيير بها مؤسسة حليب النجاج
* معرفة هل للكفاءات دور في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة

- الاستبيان

يعتبر اداة القياس الرئيسية والمعمول بها لجمع البيانات في هذه الدراسة واشتمل الاستبيان على ثلاثة اقسام على النحو التالي

القسم الأول: حيث شمل هذا القسم على المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في الجنس ,العمر, المستوى التعليمي , اساس الالتحاق بالمنصب , عدد السنوات في الوظيفة.

القسم الثاني: حيث شمل هذا القسم على تسيير الكفاءات و المتضمنة اربعة محاور وهي تخطيط الكفاءات , اكتساب الكفاءات البشرية , تنمية الكفاءات البشرية , تقييم الكفاءات البشرية وتتضمن مجموعة من الاسئلة والمقدرة ب (19) سؤالا .

القسم الثالث: حيث شمل هذا القسم على الميزة التنافسية وتتضمن مجموعة من الاسئلة قدرت ب(12) سؤالا

4. حدود الدراسة

الحدود المكانية : مؤسسة حليب النجاح

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2016/2015

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة حليب النجاح

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

و نتطرق في هذا المطلب الى تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي المؤسسة

أولا : تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

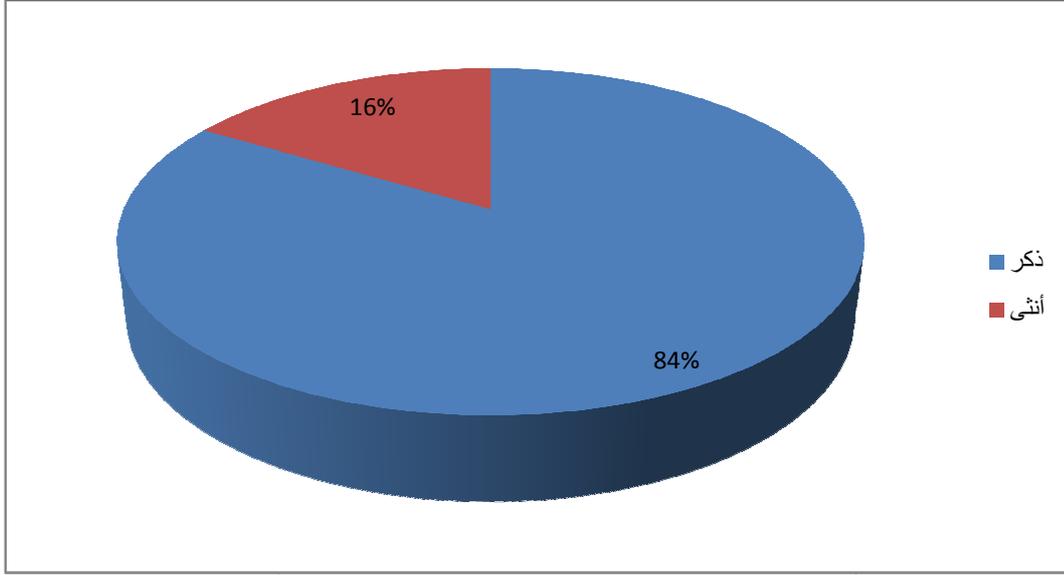
1. الجنس :

جدول رقم (07) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

| البيان | العدد | النسبة المئوية |
|--------|-------|----------------|
| ذكر | 46 | 83.63 |
| أنثى | 9 | 12.16 |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (20) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 83.63% من أفراد العينة ذكور و 12.16% إناث و بالتالي نستنتج أن اغلبية موظفين مؤسسة حليب النجاج هم ذكور و هذا راجع الى موقع المؤسسة المنعزل و طبيعة نشاط المؤسسة

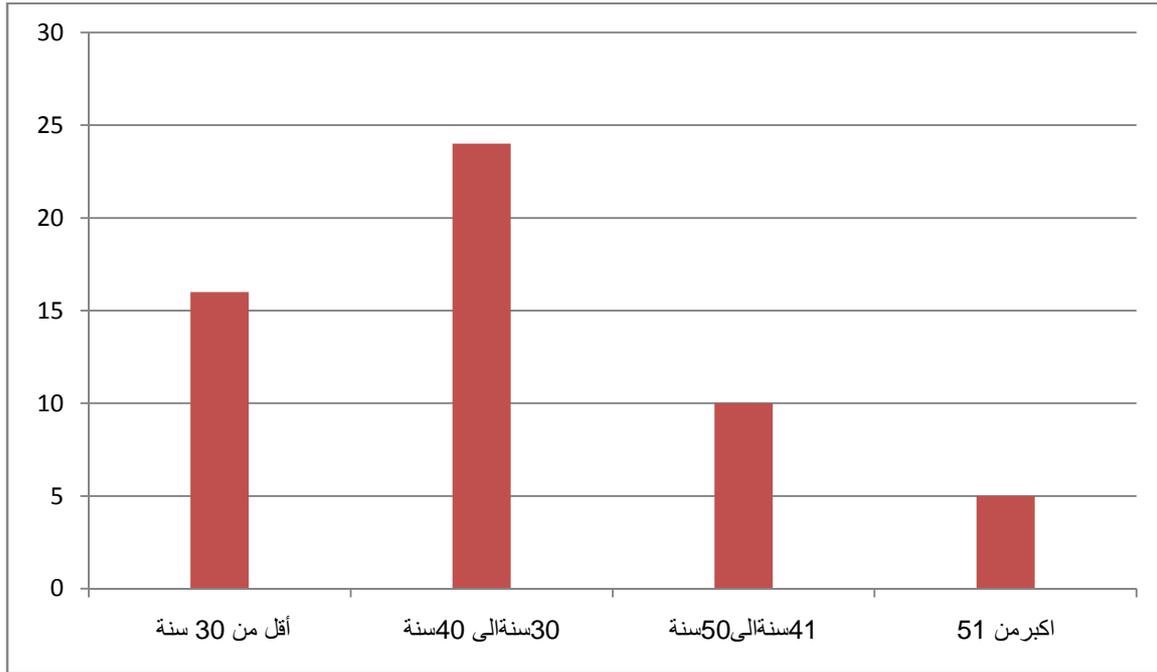
2. العمر :

جدول رقم (8) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

| البيان | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 16 | 29.09 |
| 30 سنة الى 40 سنة | 24 | 43.63 |
| 41 سنة الى 50 سنة | 10 | 18.18 |
| أكبر من 51 | 5 | 9.09 |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (21) : توزيع اعمار أفراد العينة



المصدر : من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول السابق و الأعمدة البيانية أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر , يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة حيث بلغة نسبتهم 43.63% و يليهم اللذين أعمارهم أقل من 30 سنة و نسبتهم 29.09% , و يليهم اللذين أعمارهم ما بين من 40 سنة الى 50 سنة و نسبتهم 18.18% , و في الأخير نسبة 9.09% و التي تمثل فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة , و ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم و ذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب , و اهتمام المؤسسة بذوي الخبرة و محاولتها الحفاظ بهم .

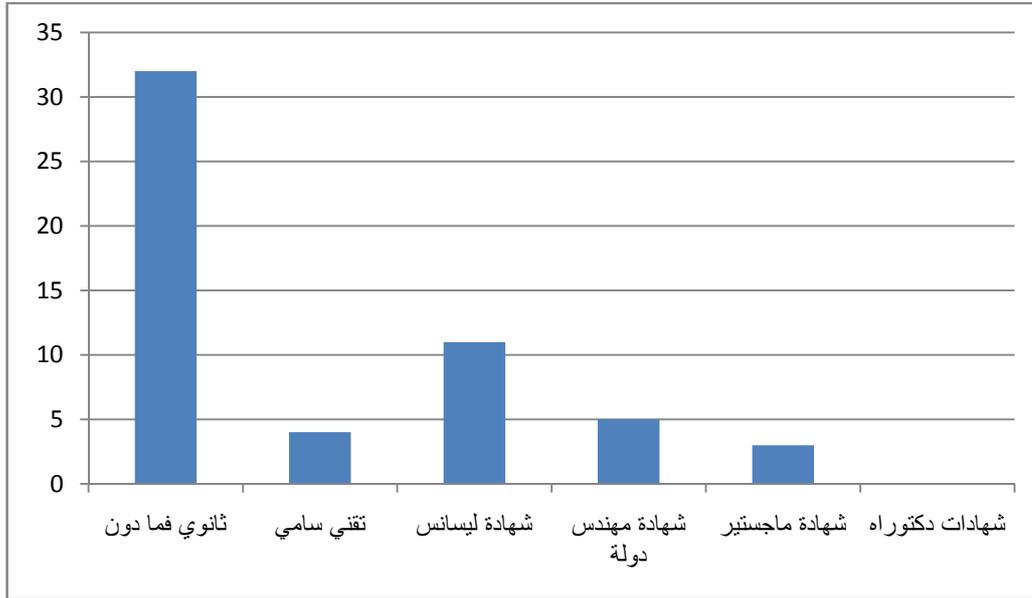
3. المستوى التعليمي

جدول رقم (09) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | البيان |
|----------------|-------|------------------|
| 58.18 | 32 | ثانوي فما دون |
| 7.27 | 4 | تقني سامي |
| 20 | 11 | شهادة ليسانس |
| 9.09 | 5 | شهادة مهندس دولة |
| 5.45 | 3 | شهادة ماجستير |
| 0 | 0 | شهادات دكتوراه |

المصدر : من اعداد الطالبين باعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (23) : البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الاعمدة ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان اغلب افراد العينة مستواهم ثانوي فما دون وذلك بنسبة 58.18% ويليهم الذين لديهم شهادة الليسانس وذلك بنسبة 20% ومستوى مهندس دولة كانت نسبهم 9.09% كما ان افراد ذوي مستوى تقني سامي كانت نسبهم 7.27% اما بالنسبة لحاملي شهادة ماجستير كانت نسبهم 5.45% وما نلاحظه من تحليل الجدول ان المؤسسة تملك عمال ذوي مستوى عالي وهو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية بينما نلاحظ غياب الأفراد المحصلين على شهادات دراسات عليا وذلك يرجع الى نوعية الوظائف بالمؤسسة

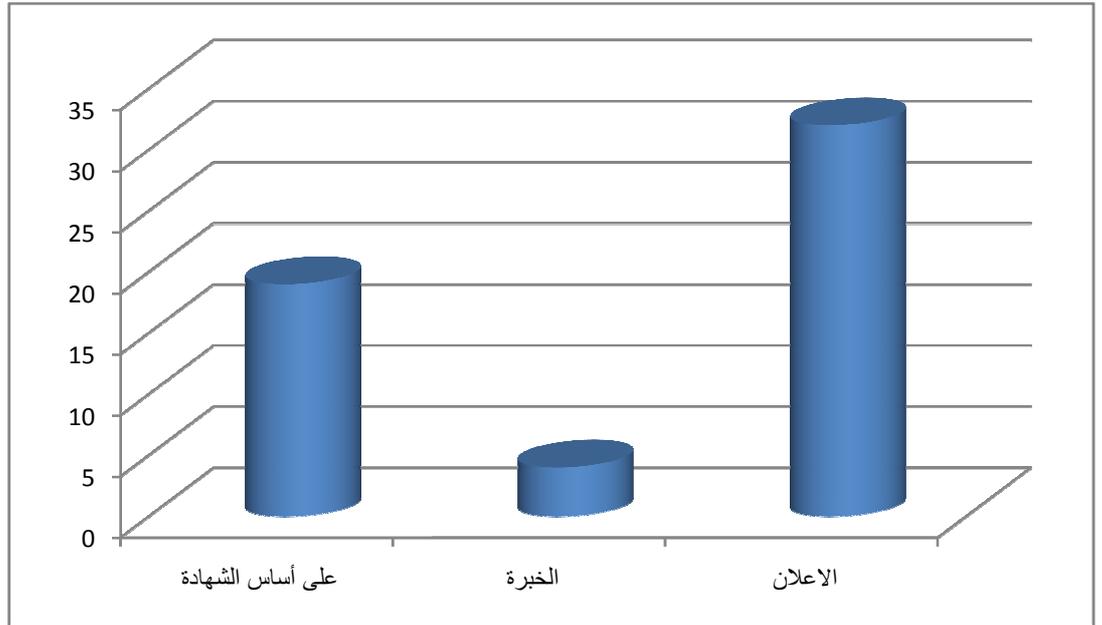
4. أساس الالتحاق بالمنصب

جدول رقم (10) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب

| البيان | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| على أساس الشهادة | 19 | 34.54 |
| الخبرة | 4 | 7.27 |
| الاعلان | 32 | 85.18 |

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (24) : البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب



المصدر : من اعداد الطالبتين

يتضح من الجدول و الشكل البياني المتمثل في الأعمدة أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس الالتحاق بالمنصب أن العمال الذين تم التحاقهم بالمنصب على أساس الاعلان يقدرون بنسبة 58.18% أما من التحقوا على أساس الشهادة فهم 34.54% أما من التحقوا على أساس الخبرة قدروا بنسبة 7.27% و من هنا نستنتج أن معظم العمال التحقوا بمناصبهم على أساس الشهادة و هو ما يمنح الوحدة قدرات تنافسية من خلال أصحاب المستوى العالي اللذين تم توظيفهم في المؤسسة.

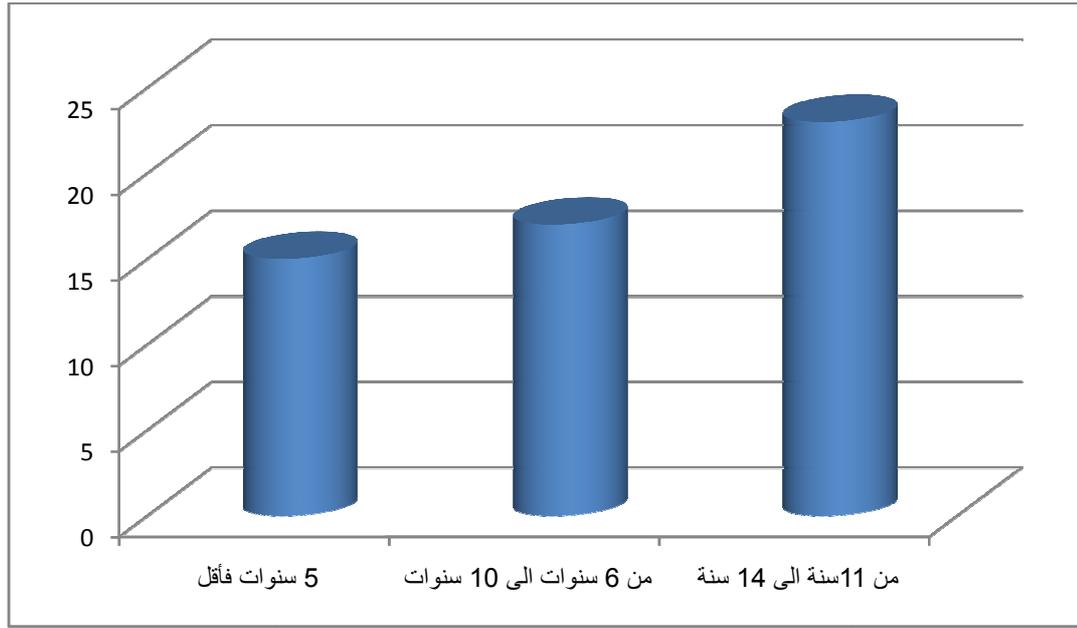
5. سنوات الخبرة

جدول رقم (11) : تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة

| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| 5 سنوات فأقل | 15 | 27.27 |
| من 6 سنوات الى 10 سنوات | 17 | 30.90 |
| من 11 سنة الى 14 سنة | 23 | 41.81 |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (25) : البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في اعمدة بيانية ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ان اغلبهم يشتغلون بخبرة اكثر من 11 سنة وتقدر نسبتهم ب41.81% وهو ما يعود بانفع على المؤسسة والافراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر من 6 سنوات الى 10 سنوات عمل تقدر نسبتهم ب30.90% وفي الاخير نجد الافراد ذو الخبرة التي تقدر ب5 سنوات فأقل بنسبة 27.27% وهذا يعني ان العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الامام في اداء وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة .

ثانيا : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة حليب النجاج

سنحاول معرفة حقيقة و واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة حليب النجاج و ذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : تسيير الكفاءات البشرية

1) تخطيط الكفاءات البشرية

يعتبر التخطيط للكفاءات البشرية في المؤسسة نقطة البدء في البناء , و بهدف التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاج قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة و تحليلها :

جدول رقم (12) : مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية

| لا | | نعم | | العبارات |
|-------|---------|-------|---------|--|
| % | التكرار | % | التكرار | |
| 27.27 | 15 | 72.72 | 40 | تقوم المؤسسة بتحديد اسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية |
| 45.45 | 25 | 54.54 | 30 | يتم اعداد الدراسات و الابحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية |
| 14.54 | 8 | 85.45 | 47 | توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية |
| 40 | 22 | 60 | 33 | يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية |
| 52.72 | 29 | 47.27 | 26 | تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم (12) حول بعد التخطيط للكفاءات البشرية الى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "نعم" و هو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة حيث أن :

- ✓ حيث أن نسبة 72.72% من أفراد العينة كانت إجاباتهم "بنعم" حول العبارة "تقوم المؤسسة بتحديد اسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية" و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع و توفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .
- ✓ و تشير إجابات أفراد العينة "بنعم" بنسبة 54.54% على العبارة "يتم إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية" و هو ما يدل على ان المؤسسة تهتم بإجراء دراسات و أبحاث و ذلك لتحسين من منتوجات المؤسسة و تقديم معلومات لتحقيق الأهداف .
- ✓ و تشير إجابات أفراد العينة الى نسبة 85.45% الى "نعم" على عبارة "توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية" و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع المعلومات حول الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.
- ✓ و تشير إجابات أفراد العينة إلى نسبة 60% "بنعم" على العبارة "يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية" و هو ما يدل على أن المؤسسة تحدد الكفاءات التي تناسب

الفصل الرابع : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاج

أهدافها المسطرة , أي أن تحديد الاحتياجات من الكفاءات يتم في ضوء ما تسطره المؤسسة من أهداف مستقبلية .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 52.52% "بلا" على العبارة " تقوم المنظمة بدراسة وظائفها

المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية" و هذا راجع إلى عدم توفر

المعلومات لدى كل أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف الإدارة .

(2) اكتساب الكفاءات البشرية

تتم المؤسسات الحديثة بعملية اكتساب الكفاءات البشرية , إذ أنها عملية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة ادارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع

الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ , و لغرض التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاج قمنا بطرح

مجموعة من الأسئلة و تحليلها :

جدول رقم (13) : مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية

| لا | | نعم | | العبارات |
|-------|---------|-------|---------|---|
| % | التكرار | % | التكرار | |
| 41.81 | 23 | 58.18 | 32 | يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات |
| 29.09 | 16 | 70.90 | 39 | تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة |
| 16.36 | 9 | 83.63 | 46 | تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة |
| 47.27 | 26 | 52.72 | 29 | تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف |
| 25.45 | 14 | 74.54 | 41 | تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم (13) حول مؤشرات اكتساب للكفاءات البشرية الى اتجاه اجابات أفراد العينة نحو "نعم" و هو ما يعني أن المؤسسة لها اهتمام باكتساب و توظيف الكفاءات البشرية التي تساعد في تحقيق أهدافها و أكسابها ميزة تنافسية حيث ان :

✓ حيث تشير نسبة اجابات أفراد عينة الدراسة الى 58.18% "بنعم" و نسبة 41.81% فنلاحظ أن نسبتين متقاربتين على العبارة "يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات" قد يرجع ذلك لكون الموظفين في المؤسسة ليس لهم المعلومات الكافية عن أسباب و دوافع التوظيف بالمؤسسة .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 70.90% "بنعم" على العبارة "تبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة"

حيث يعتبر المؤهل مهما في عملية التوظيف و ذلك لما يلعبه من دور في تحديد مستوى الكفاءة.

✓ و تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 83.63% "بنعم" على العبارة "تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة" و ذلك لاعتبار الموظفون القدامى أحد نقاط قوة حيث يتمتعون بالمعارف و المعلومات المتراكمة جراء سنوات العمل بالمؤسسة و من المهم أن تحتفظ بهم .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 52.72% "بنعم" على العبارة "تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف" و هذا يعتبر ذا أهمية كبيرة و ذلك لما تلعبه المعلومات في تحديد نوعية الكفاءات و وضعها في المكان المناسب في المؤسسة , و بالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة .

✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى 74.54% "بنعم" على العبارة "تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة" و هو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لنوعية الاختبارات التي تقوم بها أثناء عملية التوظيف و ذلك من أجل اختيار أفضل الكفاءات.

(3) تنمية الكفاءات البشرية

الفصل الرابع : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة طليح النجاج

تشير نتائج الجدول رقم (14) حول بعد تنمية للكفاءات البشرية إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "نعم" و هو ما يعني أن المؤسسة تهتم بعملية تنمية التي تعتبر أساس بناء و تطوير مستوى الكفاءات بالإضافة الى التعلم المستمر و ذلك لعدم فقدان المعارف و المعلومات و الخبرات الموجودة بالمؤسسة و هنا نجد أن المؤسسة لها استراتيجيات متبعة في عملية تنمية كفاءاتها

الجدول رقم (14) : مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية

| لا | | نعم | | العبارات |
|-------|---------|-------|---------|--|
| % | التكرار | % | التكرار | |
| 36.36 | 20 | 63.63 | 35 | هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم |
| 29.09 | 16 | 70.90 | 39 | توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات |
| 65.45 | 36 | 34.54 | 19 | تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر |
| 16.36 | 9 | 83.63 | 46 | نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراكم وتحسين أدائكم |
| 7.27 | 4 | 92.72 | 51 | توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يعملون بها |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 63.63% " بنعم " على العبارة " هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم " و هو ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أدائهم .
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 70.90% " بنعم " على العبارة "توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات" و هو ما يدل على أن المؤسسة تتبنى برامج تدريبية بدقة و أن المدربون لهم كفاءة عالية في عملية التدريب و القدرة العالية على اىصال المعلومات , فالمؤسسة تقوم ببرامج تدريبية بدول أخرى و ذلك حسب متطلبات الآلات .

- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 65.45% "بلا" على العبارة "تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر" و هذا راجع لأن المؤسسة نفس الآلات فهي لا تحتاج الى عقد دورات تدريبية باستمرار , فهي تقوم بعملية التدريب في بداية استعمال الآلة فقط أو في حالة جلب آلات جديدة .
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 83.63% "بنعم" على العبارة "نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم" وهو ما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يحفز الأفراد من أجل تحسين مستواهم المعرفي , كما يساعد التحفيز المعنوي على التشارك في المعرفة بين العمال .
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 51% "بنعم" على العبارة "توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يعملون بها" بحيث يعتبر توزيع المكافآت على أساس الكفاءات دافعا للأفراد نحو التوجه للرفع من كفاءاتهم و معارفهم .

4) تقييم الكفاءات البشرية

جدول رقم (15) : مؤشرات تقييم الكفاءات

| لا | | نعم | | العبارات |
|-------|---------|-------|---------|---|
| % | التكرار | % | التكرار | |
| 50.90 | 28 | 49.09 | 27 | عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام |
| 43.63 | 24 | 56.36 | 31 | تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين |
| 53.18 | 32 | 41.81 | 23 | تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية و العدالة |
| 30.90 | 17 | 69.09 | 38 | يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير اداء الكفاءات |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان بعد "تقييم الكفاءات البشرية"

- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة %50.90 نحو العبارة " عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام ". مما يعني ان المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها وبتالي هذا ما يساعدها على اتخاذ الاجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة %56.09 نحو العبارة " تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف مهارات العاملين " وهو ما يدل على ان المؤسسة تعطي اهمية كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بلا بنسبة %53.18 نحو العبارة " تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات وهذا قد يرجع الى عدم معرفة العاملين بطريقة تقييم او المعايير الماخوذة في عين الاعتبار والتي في غالب الاحيان ترتبط بمدة العمل بالمؤسسة , اد يعتبر هذا المعيار غير كافي وغير موضوعي في عملية التقييم .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة %69.09 نحو العبارة " يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير اداء الكفاءات " له تاثير ايجابي بحيث تزيد حدة التنافس بينهم وهذا لصالح المؤسسة

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (16) : مؤشرات الميزة التنافسية

| لا | | نعم | | العبارات |
|-------|---------|-------|---------|--|
| % | التكرار | % | التكرار | |
| 0 | 0 | 100 | 55 | تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين |
| 10.90 | 6 | 89.09 | 49 | تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة |
| 81.81 | 45 | 18.18 | 10 | تحاول المؤسسة تقليد عمليات الابداع للمؤسسات المنافسة |
| 30.90 | 17 | 69.09 | 38 | المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين |
| 56.36 | 31 | 43.63 | 24 | استعمال اساليب متنوعة وواسعة للابداع في العمليات في المؤسسة |

| | | | | |
|-------|----|-------|----|--|
| 9.09 | 5 | 90.90 | 50 | تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن لمنافسين |
| 0 | 0 | 100 | 55 | تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة |
| 3.63 | 2 | 96.36 | 53 | تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية |
| 16.36 | 9 | 83.63 | 46 | تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف |
| 54.54 | 30 | 45.45 | 25 | تقلل المنظمة تكلفة المواد و الخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها |
| 60 | 33 | 40 | 22 | اتبعت المنظمة اساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها |
| 47.27 | 26 | 52.72 | 29 | كفاءة ادارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة |

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول السابق حول بعد الميزة التنافسية بحيث

✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول "عبارة تستخدم المؤسسة تكنولوجيا

جديدة مقارنة بالمنافسين " وهو ما يدل على ان المؤسسة تعطي اهمية كبيرة للتكنولوجيا وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي بحاجة الى تكنولوجيا جديدة .

✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة نعم بنسبة 89.09 % حول عبارة "تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات

المبدعة والمبتكرة" وهو ما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لما له من اهمية في رفع جودة المنتوجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالإجابة بالنسبة 81.81% نحو عبارة " تحاول المؤسسة تقليد عمليات الابداع

للمؤسسات " وذلك يرجع الى نوعية منتجات المؤسسة .

✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة 69.09% نحو عبارة "المؤسسة تشجع الاقتراحات

والابتكارات المقدمة من قبل العاملين " وهذا راجع الى نوعية نشاط المؤسسة.

✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة 56.36% نحو عبارة " استعمال اساليب متنوعة وواسعة

للابداع في العمليات في المؤسسة

- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة نعم بنسبة% 100 نحو عبارة "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية " وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة نوعا ما لها خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة% 96.36 نحو عبارة" تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية " ان تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك ان المؤسسة تتبع اجراءات الجودة في جميع المراحل الانتاجية و أداء الوظائف بالمؤسسة .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة% 83.63 نحو عبارة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف " وذلك يشير ان المؤسسة تقوم بدراسة السوق وذلك من اجل تقديم افضل الاسعار وبالتالي تحقيق ميزة السعر .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة% 54.54 نحو عبارة " تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءاتها " ويرجع ذلك إلى موقع المؤسسة الجغرافي الذي يجبرها على تحمل الاعباء اضافية وما يعتبر خارج قدراتها .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة% 60 حول العبارة "اتبعت المنظمة اساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها " وسبب يعود الى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف .
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة% 52.72 نحو عبارة " كفاءة ادارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة" وهذا مايدل على ان المؤسسة تعتمد على الافراد ذوي الاداء الجيد في العمليات الادارية وكفاءتها وبالتالي التأثير المباشر على اداء الافراد في الورشات .
- وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاج جيدة حيث غالبية الأفراد كانت اجابتهم "بنعم" , وهذا ما يدل على أن هناك اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات و ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين .

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة حليب النجاج وكذا الهيكلة الادارية التي تدير وفقها ونوعية المنتجات وطريقة انتاجها ,واعتمدنا في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عمال المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين بحيث القسم الاول يحتوي على محورالمعلومات الشخصية وقسم الثاني يحتوي على محوري تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية وهدفنا منها الاجابة التنافسية على اشكالية بحثنا "ما هو الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة للمؤسسة الاقتصادية " وبعد استرجاع الاستبيانات قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها ,وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتوصلنا الى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة حيث استنتجنا انه :

- تعتبر الكفاءات مصدر اساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح المؤسسة الى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها
- يساهم تسيير كفاءات المؤسسة على خلق القيمة وتحسين اداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

الخاتمة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة و تحرر التجارة العالمية , خاصة في إطار العولمة و تكنولوجيا المعلومات يتركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة , حيث أن التغيرات السريعة و المتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد خصوصا في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد الغير ملموسة .

و هذا ما دفعنا الى معالجة أحد المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ألا و هو " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " من خلال البحث توصلنا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يملكها الفرد و المحسدة في الميدان بغية تحقيق الهدف.

كما أنها تمثل أهم الموارد الاستراتيجية و الأساسية للمؤسسة اذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية و هذا قادنا الى قول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية صحيحة .

كما توصلنا أن الميزة التنافسية هدف اسراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الأمر الذي يفرض على المؤسسة تحديدها بدقة قصد الوصول الى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة خاصة و أن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية و انما على مجموعة متكاملة , و تعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

كما اتضح لنا أن التسيير الفعال و الجيد للكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد و كفاءات ذات المعرفة و خلق

القيمة للمؤسسة و التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية المبنية على جودة الكفاءات و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

و من خلال ما سبق استخلاصه بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية .

أولا : نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي :

أ. النتائج النظرية

- ❖ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في اعداد و تنفيذ استراتيجياتها و منه تعزيز كفاءاتها و فعاليتها و تنافسيتها .
- ❖ الكفاءات ليس لها معني ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط , خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم و تعقدتها و عدم استقرارها .
- ❖ تسيير الكفاءات يتم وفق 4 مراحل التخطيط و الاكتساب و التنمية و التقييم .
- ❖ أصبح تحقيق ميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط و إنما فقط بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية و ما تتميز به من قدرات و مهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة و أخرى .

❖ ترتبط الميزة التنافسية القائمة على الكفاءات بدرجة الأولى على طريقة استعمالها و يرتبط هذا المفهوم بعوامل عديدة لمستوى التعليم و التكوين و روح التعاون و مستوى المعلومات و التنسيق .

❖ يقوم نجاح المؤسسة في تبني تسيير الكفاءات و تحقيق مزايا تنافسية على إمكاناتها التنظيمية و المتمثلة في امتلاكها للكفاءات تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة .

ب. نتائج الدراسة التطبيقية

❖ تسعى مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون , و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف الى رفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الوطنية , كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .

❖ اكتشفنا أن المؤسسة أصبحت تولى اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية بطريقة تسييرها و هذا نسب ادراك مسؤوليها الى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه اذا سِير بطريقة فعالة , فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة و ملائمة لكفاءاتها البشرية .

❖ قصد الوصول الى تقديم منتجات ذات جودة عالية تتم المؤسسة بالموظفين اللذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة , هؤلاء الموظفين يشغلون المناصب الأساسية .

❖ تساعد عملية التسيير على بناء خطط حول الكفاءات البشرية مما يساعد على الاستقطاب و بالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة .

ثانيا : التوصيات

- ❖ في ظل التعدد و التنوع في بيئة الأعمال فعلى المؤسسة الراغبة فب الحصول على ميزة تنافسية تحقيق تكامل بين الموارد المالية و المادية و اعطاء أهمية للمورد البشري حيث يحصل العمال داخل المؤسسة على التدريب و التعلم و التأهيل و التخفيض المناسب الذي يدفعهم الى الرغبة في التحسين المستمر في الاداء .
- ❖ توفير المؤسسة المناخ الملائم للابداع و التفكير في ايجاد طرق عمل و منتجات جديدة.
- ❖ الاعتراف بالمهارات و القدرات الابداعية و الخبرات المتراكمة لدى الأفراد و الابتعاد عن اعتبار العامل آلة و السماح له بالإفصاح عن أفكاره و توفير فرص الابداع له .
- ❖ وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الإستراتيجية للمؤسسة , من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و قابلية الحراك في سوق العمل , و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير و الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.
- ❖ لمواجهة المؤسسة التحديات التي تفرضها التغيرات في المحيط من تطورات تكنولوجية و غيرها , من أجل بقائها و استمرارها يستوجب على المؤسسة البحث عن الطريقة و السبيل الذي يحسن أداء و فعالية مواردها البشرية و تحسين قدراتها الفكرية و تنميتها , و تكوين محفظة الرأس المال الفكري و المعرفي و ذلك ما يؤدي الى الابداع و الجودة و خلق فرص لتحقيق التميز .

ثالثا: اقتراحات البحث

- ❖ رأس المال الفكري و الميزة التنافسية
- ❖ التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة
- ❖ أثر التحفيز في بناء كفاءات استراتيجية

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب:

1. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر 2001 ,
2. ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، « تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية» ، مؤسسة الثقافة الجامعية
3. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الإسكندرية ، 2003
4. حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال"، اثناء للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، ط 1 2008
5. حيدر معالي فهمي، " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. روبرتس بتس، ديفيد لي، " الإدارة الاستراتيجية بناء ميزة تنافسية،" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
7. سعد غالب ياسين، " إدارة المعرفة : المفاهيم، النظم، التقنيات" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
8. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر التوزيع ، عمان -الأردن ، 2006
9. سيد عليوة، " تنمية المهارات الفكرية والإبداعية"، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر
10. سيد محمد جاد الرب " ادارة الابداع و التميز التنافسي" مطابع الدار الهندسة مصر 2013
11. شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة :محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008
12. صلاح الدين عبد الباقي « إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر , » الدار الجامعية, 2005
13. طاهر محسن منصور الغالي ،وائل محمد صبحي ادريس " الادارة الاسراتجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 الاردن عمان 2009

14. عابدة سيد خطاب ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 1
1985
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي
والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1 1999
16. عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط 1 ، مركز الخبرات المهنية
للإدارة، بميك، القاهرة، 1996
17. عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر الطبعة الرابعة 2006
18. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،
الجزائر 2000 ،
19. عبد السلام أبو قحف «التسويق : وجهة نظر معاصرة» ، مكتبة و مطبعة الأشعاع
الفنية، بيروت
20. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف" ، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال" ، الدار
الجامعية الإسكندرية ، مصر 2004 2005
21. علي السلمي ، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب ، القاهرة ،
2002
22. عماد صالح سلام، " البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية" ، اتحاد المصارف العربية،
بيروت، لبنان، 2004
23. عمر صقر، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
2002-2003
24. فريد النجار" ، المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز
التنافسية" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000
25. قدي عبد السيد ، كساب أمينة ، " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية
الاقتصادية" الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
26. كاظم نزار الركابي، " الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة" ، دار وائل للنشر،
عمان، 2004 .
27. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية" دار الجامعية
للنشر والتوزيع .الإسكندرية، 2001
28. منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ،
مصر 2005

29. نبيل إِب ارهيم محمود الطائي، " تحليل المتغيرات الاقتصادية : الإنتاجية والكفاءات – التغيير التقني – العمل و رأس المال"، دار .البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008

30. نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس" ، ،الدار الجامعية الجديدة للنشر الاسكندرية 2003

31. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، الدار الجامعية، بيروت، 1996

32. نجم عبود نجم، الإدارة" الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2004

رسائل الدكتوراه و الماجستير :

1. بلالي أحمد، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية" ، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007
2. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بمصادرها، تنميتها، تطويرها" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
3. كشاط أنيس ، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006
4. سملاي يحيضه ، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2004
5. عبد الرؤوف حجاج " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها " رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006/2007
6. عذراء بن شارف "التسيير بالكفاءات و دورهما في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ,جامعة منتوري قسنطينة 2008 /2009

7. سمية بروبي " دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير , اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة فرحات عباس , سطيف , 2011/2010

الملتقيات و المداخلات :

1. أمين مخفي , يوسف بن شني " اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية " مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول تسيير الموارد البشرية و تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2012
2. براق محمد , رابح بن الشايب , تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة , مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية , 10 مارس , 2004 جامعة ورقلة
3. بومجان عادل، محمدي رشيد، ترغيني صبرينة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية , تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات , جامعة بسكرة . 23 , 22 فيفري 2001
4. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2005
5. الداوي الشيخ " دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات لتحقيق الميزة التنافسية " مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص لاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية جامعة ورقلة 10-03-2004
6. سملاي يحضيه , بلال أحمد , الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية , مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة 19 أفريل / 2012 الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الجزائر ،
7. صلوح سماح، محبوب مراد ، الريادية :الراسمالي البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 2010
8. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مارس ، جامعة ورقلة 2004

9. قدي عبد السيد ، كساب أمينة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات
10. لويزة قويدر ، حبيبة كشيدة " دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال و مصادرها" مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف 04 05 12_2007
11. محمد زيدان؛ بريش عبد القادر، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية- حالة الجزائر "- ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8_9 مارس 2005

المجلات :

1. كمال منصور، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والكفاءات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد ، 7 جامعة بسكرة ، جوان 2010
2. تسيير المعارف و تنمية الكفاءات ، مجلة الاقتصاد و المناجمنت ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، عدد 3 مارس

ثانيا : باللغة الاجنبية

1. Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985
2. Porter M. E, "how competitive forces shape strategy", *Harvard business review*, March–April 1979.
3. Porter M. E, "New Global Strategies for Competitive Advantage", *Planning Review*, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990
4. Barilman jean , *les meilleurs pratiques de management au coeur de la performance* , édition organisation , paris 1998

ثالثا : مواقع الانترنت :

1. حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة :
[www.mmsec.com /http://jwda1.htm](http://www.mmsec.com/jwda1.htm)



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

من اعداد الطالبتين : مقدار أصيلة

بطيب عائشة

استمارة الاستبيان

الأخ الكريم الأخت الكريمة

يقوم الباحثان بدراسة حول "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية .

يرجى قراءة فقرات الاستمارة و اختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي , علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير .

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي توافق مع إجاباتكم

القسم الأول : البيانات العامة

1. ما هو جنسك ؟ ذكر

أنثى

2. ما هو عمرك ؟ أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة

أكبر من 50 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة

3. ما هو مستواك التعليمي ؟ ثانوي فما دون تقني سامي

شهادة الليسانس مهندس دولة

ماجستير شهادات دكتوراه

4. على أي أساس تم التحاقك بمنصبك ؟ على أساس الشهادة مسابقة توظيف

الخبرة الترقيّة

الإعلان

5. ما هو عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة ؟ 5 سنوات فأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 14 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبيان

ضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجاباتكم

| الرقم | المحور الأول : تسيير الموارد البشرية | نعم | لا |
|--------------------------------|--|-----|----|
| تخطيط الكفاءات البشرية | | | |
| 01 | تقوم المؤسسة بتحديد أسس و معايير لتخطيط الكفاءات البشرية | | |
| 02 | يتم إعداد الدراسات و الأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية | | |
| 03 | توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية | | |
| 04 | يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية | | |
| 05 | تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية | | |
| اكتساب الكفاءات البشرية | | | |
| 06 | يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المنظمة من الكفاءات | | |
| 07 | تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة و المؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة | | |
| 08 | تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة | | |
| 09 | تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف | | |
| 10 | تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخمة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة | | |
| تنمية الكفاءات | | | |
| 11 | هناك تقاسم للمعلومات و المعرفة و الخبرة بين العمال فيما بينهم | | |
| 12 | توفر لك البرامج التدريبية تشكيلية من المعارف والمهارات و الخبرات | | |
| 13 | تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر | | |
| 14 | نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم | | |
| 15 | توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يتمتعون بها | | |
| تقييم الكفاءات | | | |

| | | | |
|--|--|---|----|
| | | عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام | 16 |
| | | تساعد لرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف و مهارات العاملين تتميز | 17 |
| | | تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية و الموضوعية و العدالة | 18 |
| | | يساعد تقييم الكفاءات على تحسين و تطوير أداء الكفاءات | 19 |
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | | | |
| | | تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين | 20 |
| | | تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة | 21 |
| | | تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة | 22 |
| | | المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين | 23 |
| | | استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة | 24 |
| | | تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة و تحسينات مختلفة عن المنافسين تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية | 25 |
| | | تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية | 26 |
| | | تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية | 27 |
| | | تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف | 28 |
| | | تقلل المنظمة تكلفة المواد و الخامات و الطاقة بالاعتماد على كفاءاتها | 29 |
| | | اتبعت المنظمة أساليب معينة و محددة لتقليل تكاليفها | 30 |
| | | كفاءة إدارة الشركة و العاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة | 31 |
| | | تسعى المنظمة لجعل تقليل التكلفة ثقافة | 32 |

المنص

كان لسرعة و ديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح , و حتى تضمن هذه المؤسسة استمرارها و بقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مركزة على الكفاءات , خاصة في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد غير الملموسة , فمما يميز الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية , بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية , و بتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة و لتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية و التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز .

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية , تسيير الكفاءات البشرية , الميزة التنافسية

Résumé

Les changement rapides et dynamique que le monde connaissait avaient un grand impact sur les institutions qui sont devenues aujourd'hui actives dans un system mondiale ouvert , et pour que ces institutions assurent leur continuité dans une ambiance de compétitivité, elles s'appuient sur une stratégie concurrentielle ayant des objectifs clairs et précis fondée sur les compétences, et essentiellement le passage à l'économie de savoir basée sur des ressources qui ont une non-concrète .

La source de l'avantage concurrentiel ne s'attache pas au positionnement face aux conditions environnementales extérieures , mais aux capacités des institutions à exploiter leurs ressources internes dont les compétences sont un de ses éléments de base, et vu diversité des compétences qu'on trouve au sein de l'institution et pour obtenir un avantage concurrentiel les compétences organisationnelles sont relies au degré de réaction aux changements qui s'effectuent au niveaux de son environnement , est le facteur réalise la singularité.

Les monts chefs : ressources humaines, gestion des ressources humaines, un avantage concurrentiel

Abstract

The fast ana dynamic changes which the world knew had a big impact on the institutions which became active in one words system opened today , and so that these institutions assure their continuity in an atmosphrer of competitiveness , they competencies , and essentially the passage in the economy of knowledge based on resources which have a non-concrete nature .

The source of the competitive advantage does not become attached to the location in front of outside environmental conditions , but of the capacities of institutions to exploit their internal resources the competencies of which are one its basic elements, and seen the variety of the copetencies which we find within the institution and to obtain a competitive advantage , the organizational competencies are connect with the degree of reaction to the changes which are made at the level of his environment , is the fáctor which realizes the peculiarity .

Thekey-words : human resources , management of human resources , competitive advantage