

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الإقتصادية      التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

تسيير الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية

تحت إشراف

مقدمة من طرف الطالبة :

الاستاذ :

أ.

صديق أسماء

خالدي علي

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة عبد الحميد ابن باديس
مقررا	خالدي علي	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد ابن باديس
مناقشا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة عبد الحميد ابن باديس

السنة الجامعية : 2019 / 2020

# إِهْدَاء

قال الله تعالى: " و قل ربي زدني علمًا "

باسم ثغري بهذا الإهداء المتواضع شكرا و عرفانا لمن كانوا خير عون لي في مشواري العلمي ..

إلى أبي الذي لم يدخر جهدا في دعمي و إرشادي إلى أحسن السبل و الاختيارات و مقاسمتي همومي و انشغالاتي بصفة متواصلة .  
إلى أمي التي وفرت لي ظروفًا مثالية للتحصيل و المراجعة في جو يسوده الهدوء و السكينة .

إلى أخواتي اللواتي تحملن عني مشاقّ العمل اليومي في البيت لتمكيني من الاستغلال الأمثل لوقتي قي المذاكرة .

إلى أخي الصغير " بوعبدالله " الذي كان بين الفينة و الأخرى يسري عني بدعاباته الصبيانية و خاصة عندما يحاصرني العمل المتواصل .  
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا عني بالتوجيه و الإرشاد .  
إلى كل هؤلاء أهدي كلمة شكر لطالما تمنيتها عربون محبة و تقدير و إعراف بالجميل..

أقول لكم شكرا و جزاكم الله كل خير

# شكرتكم

قال رسول الله صل الله عليه و سلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

إتباعا لمثل هذه التعليمات النبوية فلا يسعني إلا أن اشكر الله سبحانه و تعالى , لأنني لا أرى لنفسي في هذا العمل سبل التوفيق لولا عنايته و حسن تدبيره, كما أتقدم بآيات العرفان و التقدير لمجموع أساتذتي الكرام و أخص بالذكر أستاذي المؤطر " خالدي .ع ". كل هؤلاء بذلوا معي قصارى جهدهم و أرشدوني الى أيسر السبل و أنفعها في تحصيلي العلمي, فلولا ذلك لما إستكمل هذا العمل المتواضع الذي أرجو من الله أن يتبعه بمشاريع علمية موفقة ..

" و ما ذلك على الله بعزير "



# الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	الفهرس
	قائمة الاشكال و الجداول
3_1	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
5	تمهيد

6	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
6	المطلب الأول : ماهية الكفاءات البشرية و أبعادها
9	المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية و متطلباتها
12	المطلب الثالث : تنمية الكفاءات البشرية و أهدافها
13	المبحث الثاني : : أساسيات تسيير الكفاءات
14	المطلب الأول : ماهية تسيير الكفاءات و اهدافها
15	المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات و مجالات تسييرها
17	المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات
19	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني : تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية</b>
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
22	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و خصائصها
23	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
27	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و أبعادها
29	المبحث الثاني : مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
30	المطلب الأول : خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية
31	المطلب الثاني : دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
32	المطلب الثالث : أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث : واقع تسيير الكفاءات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية</b>
39	تمهيد
40	المبحث الأول : تحليل الدراسات السابقة
40	المطلب الأول : دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مؤسسة " حليب النجاح " )
42	المطلب الثاني : دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ( دراسة حالة : مؤسسة ميناء مستغانم )
43	المطلب الثالث : دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم )
45	المبحث الثاني : أثر تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية
45	المطلب الأول : نتائج الدراسات السابقة
46	المطلب الثاني : واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية
48	المطلب الثالث : تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية
51	خلاصة الفصل الثالث
53	خاتمة
54	
56	قائمة المراجع
58	

## قائمة الأشكال و الجداول

### أولا : قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
7	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	1	1
8	أبعاد الكفاءة	2	
9	مركبات الكفاءة	3	
10	تمثيل الكفاءة الفردية	4	
11	متطلبات الكفاءة	5	
13	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	6	
14	التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	7	
15	مراحل تسيير الكفاءات	8	
25	بناء الميزة التنافسية	1	2
27	عناصر الجودة	2	
50	مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية	1	3

ثانيا : قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
26	نطاق التنافس	1	2
47	معايير تقييم الكفاءات البشرية	1	3
47	أنواع التكوين	2	

# المقدمة العامة

أصبحت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم تولي إهتماما كبيرا بالعنصر البشري ففي ظل التغيرات الجديدة و التحديات التي تواجه العالم من عولمة و خصخصة و اعادة هندسة الوظائف و منافسة بين المنظمات بالإضافة الى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسة ببيئتها الخارجية و الداخلية و نخص بالذكر علاقتها بمواردها البشرية ازداد الاهتمام بتطوير هذا المورد الاستراتيجي من خلال تسيير المعارف و الكفاءات و تطوير راس المال البشري . اذ يعتبر المورد البشري عنصر رئيسي و محوري في منظمات الاعمال , و الذي يعد المحرك الاساسي لجميع النشاطات و اساس فعاليتها فبدونه تفقد الموارد الاخرى قيمتها .

لذا اصبح لا بد على هذه المنظمات الاهتمام بتسيير الكفاءات باعتباره احد مداخل الفكر الاداري الجديد إذ أن نجاح معظم المنظمات في ظل هذه التغيرات يعود لسرعتها في سبق الأحداث واستعدادها اللازم لإحداث التغيير المناسب بتحديد خصوصيتها التي تميزها و ذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الإدارة بالكفاءات و الذي يكسبها ميزة تنافسية . فقد أمسى امتلاك المؤسسة لرأسمال بشري تتوفر فيه الخصائص التي تكمنها من التنافس ضرورة لا بد منها . الأمر الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية و الصدارة في محيط يعج بالمنافسين من خلال توظيف معارف و قدرات و مهارات مواردها البشرية لتحقيق التميز و تحسين قدرتها التنافسية ..

و من هنا يتبادر الى أذهاننا الإشكالية التالية :

### ما هو أثر تسيير الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية ؟

بحيث يندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية :

- ✚ ما هو مفهوم الكفاءات البشرية ؟
- ✚ ما المقصود بتسيير الكفاءات البشرية ؟
- ✚ ما مفهوم الميزة التنافسية و ما هي انواعها و اهم مصادرها ؟
- ✚ ما هو واقع تسيير الكفاءات و اثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

### الفرضيات:

و للإجابة على هذه الإشكالية إرتأينا صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و إختبار صحتها :

1. تعد الكفاءات مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .
2. يلعب تسيير الكفاءات دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة و بالتالي إمتلاك ميزة مستدامة .

### أسباب إختيار الموضوع :

1. الاهتمام بالمواضيع ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية
2. الاعتقاد بان السبب الرئيسي وراء ضعف المؤسسات الجزائرية هو ضعف و سوء تسيير الموارد البشرية

### أهمية البحث :

- المساهمة في تحسين استغلال الطاقات البشرية ذات القدرات و المؤهلات العالية
- مساعدة المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها من خلال التسيير الحسن لمواردها بصفة عامة و تسيير الكفاءات بصفة خاصة
- العمل على لفت انتباه مسيري المؤسسات لاهمية تسيير الكفاءات كاداة ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية

### أهداف البحث :

- التعرف على واقع تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة و مدى وعي مسيري منظماتنا بأهمية التركيز على الكفاءات
- تسليط الضوء على كيفية بناء اسلوب اداري منهجي قائم على الكفاءات
- ابراز اهمية تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق التميز

### الدراسات السابقة :

#### المذكرات :

دراسة من إعداد الطالب بشاوي بن عودة , " دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية " , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة , جامعة مستغانم , 2018/2017 . ركزت الدراسة على أن تسيير الكفاءات من أهم مصادر الميزة التنافسية .

دراسة من إعداد الطالبة مسعودي خيرة , " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص ادارة و إقتصاد المؤسسة , جامعة مستغانم , 2018/2017 . ركزت هذه الدراسة على مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .

دراسة من إعداد الطالبة مقداد أصيلة , " دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير الموارد البشرية , جامعة تلمسان , 2016/2015 . ركزت الدراسة على واقع تسيير الكفاءات و دورها في خلق الميزة التنافسية .

#### مقالات :

مقال من إعداد كمال منصوري و آخرون , " تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " , مجلة ابحاث اقتصادية و إدارية, العدد السابع , جامعة بسكرة , جوان 2010 . حيث ركز على الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و المجالات الكبرى له.

#### مداخلات :

مداخلة من إعداد مصنوعة أحمد , " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني " , الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التأمينية , الواقع العملي و آفاق التطوير, جامعة شلف, 3 – 4 ديسمبر 2012 . ركزت هذه الورقة البحثية على مناقشة مفهوم و مصادر تنافسية المؤسسة و إيضاح ماهية تسيير الكفاءات.

### المنهج المتبع في البحث :

من أجل دراسة شاملة لمختلف عناصر هذا البحث ، وإيجاد إجابة على الإشكالية المطروحة ، إتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة , من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا الموضوع .

### **تقسيمات البحث :**

من أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول , تناولنا في الفصل الاول الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية حيث تضمن مبحثين , وضحنا من خلال المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول الكفاءات بينما في المبحث الثاني أساسيات تسيير الكفاءات .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية أين تضمن هو الآخر مبحثين , تطرقنا في المبحث الاول الى مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .

فيما تعلق الفصل الثالث و الاخير بواقع تسيير الكفاءات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا في المبحث الاول من هذا الفصل لتحليل الدراسات السابقة في حين خصصنا المبحث الثاني لأثر تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

## تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد جوهري و أساسي في نجاح أي مؤسسة و العامل الرئيسي في كسب الخبرة التنافسية و المحافظة عليها , إذ تعتبر ادارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للادارة الحديثة . فقد أصبحت المؤسسات اليوم تجد نفسها أمام عولمة الاقتصاد و عالمية المنافسة و كذا الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة و الابداع و على طرق تسيير حديثة , و الادوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال .

و في ظل التنافس في السوق , أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري و بشري فاق في أهميته رأس المال المادي , الامر الذي فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها و العمل على تطويرها بشكل دائم , كذلك الاهتمام بها و تسييرها بطريقة فعالة و كفاءة قصد تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسات .

و قصد الالمام بمختلف جوانب الكفاءات سنحاول في هذا الفصل الوقوف عند ماهية الكفاءات , أنواعها بالاضافة الى اساسيات تسييرها .

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في تسيير و تأهيل و تنمية موارد المؤسسة البشرية باعتبارها مؤشر مهم للمواد الغير ملموسة , حيث يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الواجه و حتى إن إختلفت آراء الباحثين حوله فهي تشترك في عدة نقاط اساسية سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق الى ماهية الكفاءات البشرية , ابعادها , متطلباتها , تنمية الكفاءات و اهدافها .

### المطلب الأول : ماهية الكفاءات البشرية و أبعادها

#### اولا : مفهوم الكفاءات البشرية

تعددت التعاريف حول مفهوم الكفاءة و اختلفت اوجهه من حيث التصور و المجالات المطبقة و نظرا لانتشع معناها اصبح من الصعب تحديد مفهوم شامل لها الا ان اغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة ابعاد للكفاءة و هي : المعارف (SAVOIRS) , المعارف السلوكية او معارف التحلي (SAVOIRS-ETRE)

المعارف التنظيمية العملية (SAVOIRS-FAIRE) , و هذا ما توضحه التعاريف التالية :

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef : " الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية

و الخبرة الممارسة و الوضعية المهنية هي الاطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها , و على المؤسسة تقييمها و تطويرها ."<sup>1</sup>

كما يرى كل من Arregle et Quelin بان الكفاءة تتمثل في قدرة المؤسسة على مزج الموارد لتنفيذ نشاط او عملية

محددة .<sup>2</sup>

الكفاءة هي تلك المهارة العملية الآنية و القصيرة .<sup>3</sup>

الكفاءة هي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة و القابلة للقياس في اطار النشاط .

التعريف الوارد في القاموس التجاري : "الكفاءات هي مجموع المعارف و المميزات و القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة " .

عرف D.collardyn الكفاءات على أنها " استناعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة , سواء

<sup>1</sup>بن جدو محمد الامين, دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز(دراسة حالة: مؤسسة كوندور برج بوعريبيج), مذكرة ماجستير, جامعة سطيف, كلية علوم التسيير, 2012/2013, ص 2.

<sup>2</sup> Quelin Bertrand; Arregle Gean- Luc, Le management Strategique des Compétences, Edition Marketing, Paris, 2000, P.319

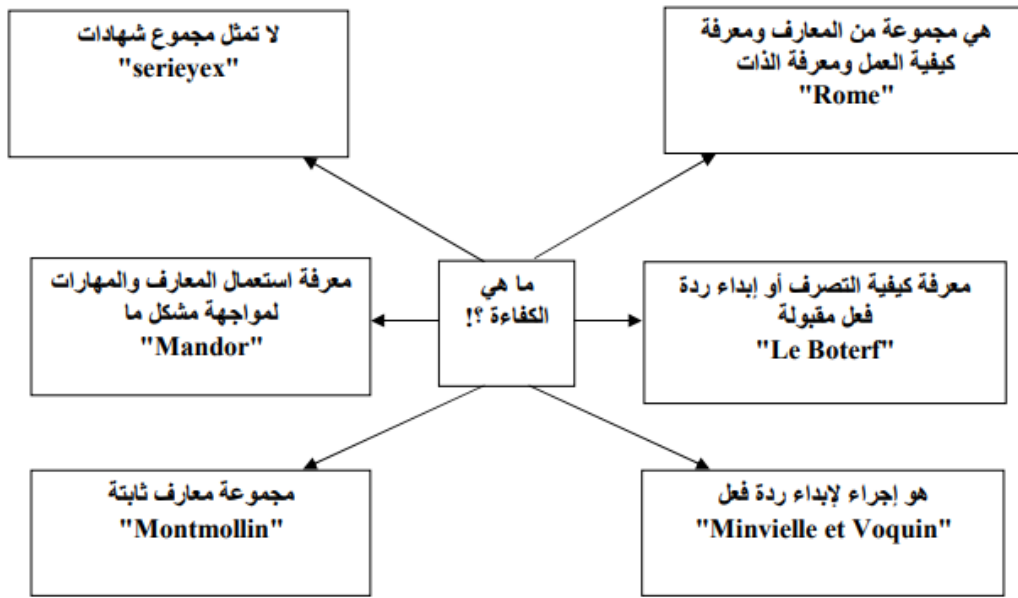
<sup>3</sup> Fanny Barbier, André Brunetière, manifeste pour le lien social, édition liaison, paris,1993,p103.

كانت مهنية او بشرية او اجتماعية .<sup>4</sup>

كما تعرف الكفاءة بانها " مجموع الاستعدادات و المعارف لدى الفرد في الميادين المختلفة " <sup>5</sup>

إذن فإن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة فهي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في اطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول , و من ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها .<sup>6</sup>

الشكل رقم ( 1\_1 ) : يوضح بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



المصدر : C.DEJOUX. «La compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisation : Paris 2000, P22

## ثانيا : أبعاد الكفاءات البشرية

من خلال التعاريف السابقة للكفاءة نلاحظ انها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي , حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثلث للكفاءات الفردية اما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة ابعاد . و استنادا الى ما توصل اليه T.Durand

من خلال الجمع بين عدة دراسات و بحوث , يمكن استخلاص ثلاث ابعاد للكفاءة هي :

<sup>4</sup> Daniel Pemartin , Gérer par les compétences ou comment réussir autrement , édition management société (EMS) , PARIS , 1999 , P36 .

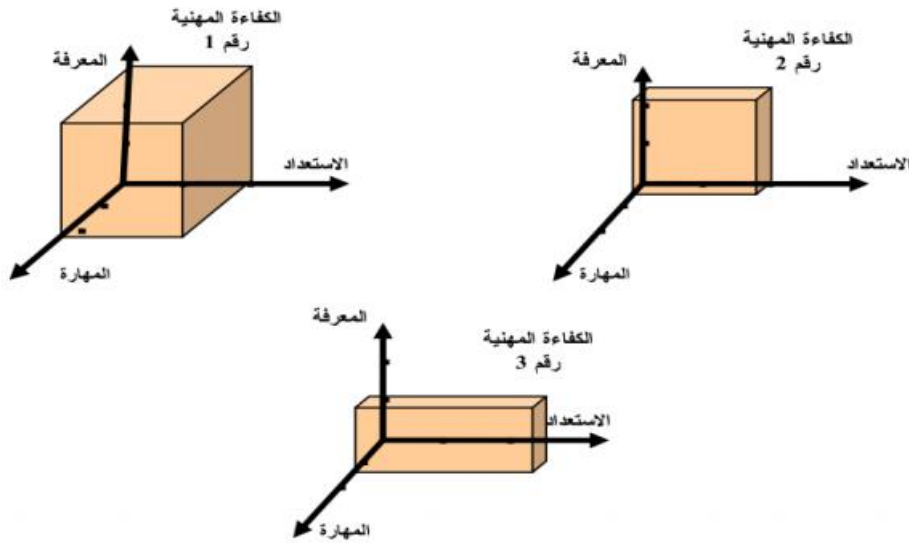
<sup>5</sup> د. نجاح عائشة , محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات, السنة الثانية ماستر, تخصص اقتصاديات العمل , جامعة تيارت , 2017-2018 , ص 4  
بابا عبدالقادر, أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية( دراسة حالة: المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة),مذكرة ماستر في علوم التسيير, جامعة المسيلة , 2017/2018 , ص 3

1\_ المعرفة : تعرف المعرفة على انها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة انشطتها و العمل في اطار خاص .<sup>7</sup>

2\_ المعرفة العملية ( المهارة ) : هي القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و اهداف محددة مسبقا . المهارة لا تلغي المعرفة لكنها ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد و هذا ما يجعل المهارة اكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها .<sup>8</sup>

3\_ المعرفة السلوكية ( الاستعداد ) : هي قدرة الفرد على تنفيذ المهام الممارسة بتفوق فهي ترتبط بهوية و ارادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه باحسن ما يستطيع .<sup>9</sup>

الشكل رقم (1\_ 2) : ابعاد الكفاءة



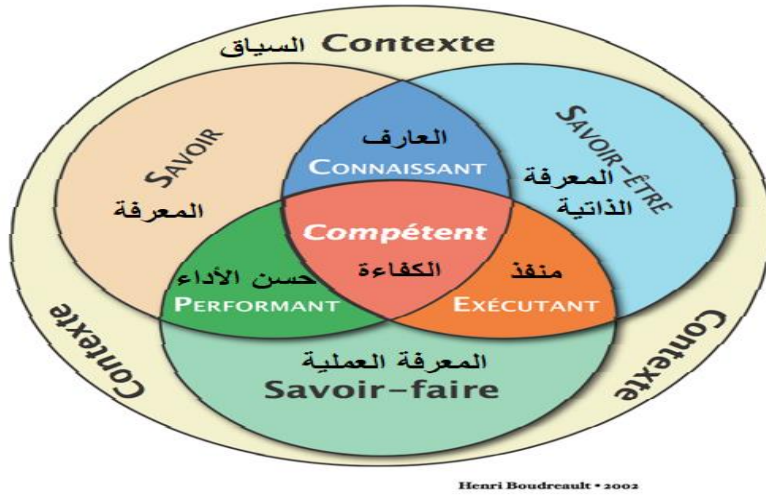
المصدر: P.X.(Meschi)1997,P14

فالكفاءة هي عبارة عن مجموعة من العناصر المترتبة و الممزوجة فيما بينها تشكل مزيج ديناميكي , و في حالة غياب احد هذه العناصر تصبح لأكفاءة .

الكفاءة = المعرفة + المعرفة الذاتية + المعرفة العملية + القدرات البدنية

الشكل رقم (1\_ 3) : مركبات الكفاءة

<sup>7</sup> بن جنو محمد الأمين, مرجع سبق ذكره , ص4  
<sup>8</sup>الملتقى الدولي الخامس حول:راس المل الفكري مداح عرابي الحاج,"البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة",  
 و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقصاديات الحديثة,جامعة شلف, ص 5  
<sup>9</sup> نفس المرجع السابق , ص 5



المصدر: <https://didapro.me/lalbum/la-competence-professionnelle/> تاريخ الاطلاع : 2020/03/22 وقت الاطلاع 15:20 :

### المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية و متطلباتها

#### أولا : انواع الكفاءات البشرية

اختلف الباحثون في تحديد العديد من تصنيفات الكفاءة , الا ان ابرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات و هي : \_ المستوى الفردي و الذي يوافق الكفاءات الفردية

\_ المستوى الجماعي يوافق الكفاءات الجماعية

\_ المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية او مايسمى بالكفاءات الاستراتيجية او الاساسية .

1 \_ **الكفاءات الفردية :** " حسب CELLE DELOUX فان الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من

الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و المعارف , و التي يكتسبها الافراد بالتكوين و الخبرة " 10

هي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف , المهارات، حسن التصرف<sup>11</sup>.

الشكل رقم (1 \_ 4) : تمثيل الكفاءة الفردية

<sup>10</sup> الموقع الالكتروني <https://www.slideshare.net/licencemrh/ss-71552902> تاريخ الاطلاع : 2020/3/9 وقت الاطلاع : 19:25  
<sup>11</sup> هاملي عبدالقادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة تلمسان، 2010/2011 ، ص 75



المصدر : , Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise é, ditions d'organisation, Paris, 2001 , p159

**2 \_ الكفاءات الجماعية :** تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة و تسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية.<sup>12</sup>

و يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على انها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق العمل و هي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الاعضاء و الذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد بحيث تنشأ هذه الكفاءات و تتكون أثناء العمل الجماعي.<sup>13</sup>

**3 \_ الكفاءات الاستراتيجية ( التنظيمية ) :** هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي و يشير تصور الكفاءة الاستراتيجية الى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة<sup>14</sup>

ان الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها ايجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة , و ان ايجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الاصول الخاصة و القواعد التنظيمية هو الذي يؤدي الى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>15</sup>

### ثانيا : متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاث عناصر اساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة , و هي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

<sup>12</sup> د. مجاح عائشة, محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة تيارت, 2017/2018 , ص 14

<sup>13</sup> بن جدو محمد الامين, مرجع سبق ذكره , ص 10 .

<sup>14</sup> الموقع الالكتروني <https://www.slideshare.net/licencemrh/ss-71552902> تاريخ الاطلاع : 2020/3/9 وقت الاطلاع : 14:01

<sup>15</sup> بن جدو محمد الامين , مرجع سبق ذكره , ص 11 .

الشكل رقم (1 \_ 5) : متطلبات الكفاءة



المصدر : عائشة لشلاش عمار درويش, تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية, مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية, تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات, جامعة بسكرة, 23/22 فيفري 2012, ص 5

و منه نستخلص ان واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة , و بالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة و المهارات و السلوكات , و التي قد تظهر من خلال تمارين العمل خلال واقعية نشاط معين , و تعرف هذه العناصر الثلاث على النحو التالي :

1 : تعريف المعرفة (savoir) .

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويله إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها<sup>16</sup>

كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية و امكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن ايضا الهيكل و اسلوب الحصول عليها .

2) تعريف المهارات (savoir-faire) :

المهارة هي مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد او المجموعة , و التي تمكنهم من تأدية عملهم على احسن وجه .

كما تعرف المهارة على انها القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيورة و أهداف محددة مسبقا , و هذا ما يجعل المهارة اكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها .<sup>17</sup>

مداح عرابي الحاج, مرجع سبق ذكره , ص 516  
<sup>17</sup>مقداد اصيلة, دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة: مؤسسة حليب النجاج), مذكرة ماستر, جامعة تلمسان ملحقه مغنية, كلية العلوم الاقتصادية , 2016/2015 , ص 16

**(3 : تعريف السلوك (savoir- être)**

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية و اللاشعورية و النظرية المكتسبة أو الوراثة و المتعلمة , او العوامل الاجتماعية او الاقتصادية , او الحالة الصحية و ما الى ذلك .<sup>18</sup>

**المطلب الثالث : تنمية الكفاءات البشرية و أهدافها**

**أولا : تعريف تنمية الكفاءات البشرية**

هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة اليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم , مهاراتهم استعداداتهم و اتجاهاتهم " <sup>19</sup>

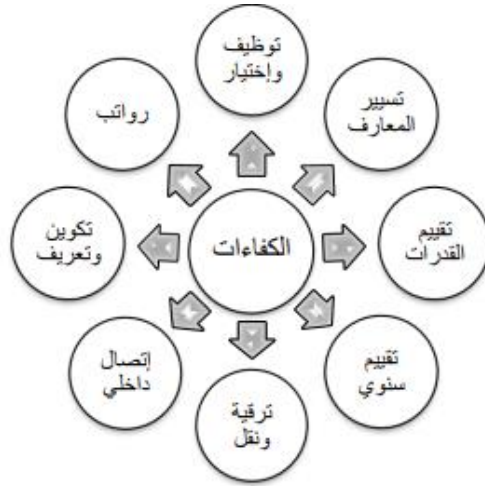
كما يشير مفهوم تنمية الكفاءات الى انه يهدف بطريقة مثلى الى تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الافراد " <sup>20</sup>

و يذهب البعض الى ان تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة , و انما هي موقف او سلوك تتبناه المؤسسة , يتمثل في اعداد مجموعة من البرامج و الخطط التعليمية لزيادة كفاءات افرادها و اكتشاف امكانيات نمو محيطها .و يمكن النظر الى هذه العملية من خلال ثلاث محاور هي : وضع نظام للاجور على أساس الكفاءة , دور التدريب في تنمية الكفاءات التنظيمية ( وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في محيطها )

و بالتالي يمكن القول ان تنمية الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات تهدف الى زيادة كفاءات الافراد و ضمان حسن تكييفهم مع تغيرات المحيط و ذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها و تمهيتها لانجاز المهام على أكمل وجه . <sup>21</sup>

**الشكل رقم ( 1 \_ 6 ) : الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية**

<sup>18</sup> نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص62.  
<sup>19</sup> مسعودي خيرة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة:مديرية اتصالات الجزائر مستغانم)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2017/2018، ص 14  
<sup>20</sup> بشاوي بن عودة، دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة:مؤسسة ميناء مستغانم)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2017/2018، ص 13  
<sup>21</sup> ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات(دراسة حالة:بنك الفلاحة و التنمية الريفية الاغواط)، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، كلية علوم التسيير فرع إدارة اعمال ، 2003/2004، ص 56 .



المصدر : كمال منصور و آخرون , " تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى", ابحاث اقتصادية و إدارية, العدد السابع , جامعة بسكرة , جوان 2010 , ص55.

### ثانيا : أهداف تنمية الكفاءات البشرية

- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد .
- ✓ تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الافراد .
- ✓ اكتساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- ✓ تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة و بين عرضها و الطلب عليها بهدف التوصل الى الاستخدام الامثل .
- ✓ زيادة فرص الابداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية و الغير ظاهرة و محاولة استغلالها لاقصى الحدود .
- ✓ تعليم الافراد و تلقينهم خبرات جديدة .<sup>22</sup>
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الافضل مع تحديد أفضل نظام للحوافز .

### المبحث الثاني : اساسيات تسيير الكفاءات البشرية

لقد أصبحت المعرفة محرك الانتاج و النمو الاقتصادي , كما أصبح العنصر البشري بمثابة العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسسة فهو يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين , التوظيف و غيرها . لذا ستوضح من خلال هذا المبحث المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات و أهدافها و أهم المراحل الاساسية لتسيير الكفاءات و كذا مجالات تسييرها .

### المطلب الاول : ماهية تسيير الكفاءات و أهدافها

#### أولا : ماهية تسيير الكفاءات

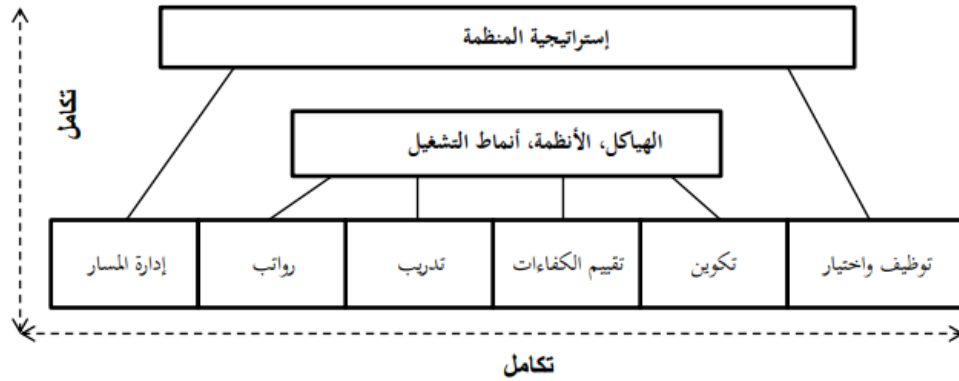
<sup>22</sup> ابو القاسم حمدي, نفس المرجع السابق, ص58

## الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الافراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الافراد , بهدف استعمال و تعزيز الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن , حيث تمثل أنشطة تطوير المسار , التكوين , التوظيف و الاختيار و غيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة و لسيت اهدافا بحد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي .<sup>23</sup>

و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم ( 1 \_ 7 ) : التكامل الافقي و العمودي لإدارة الكفاءات



المصدر : بن جدو محمد الامين دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز , مذكرة ماجستير في علوم التسيير , تخصص الادارة الاستراتيجية , جامعة سطيف , 2012/2013 , ص 12

كما يمكن القول ان تسيير الكفاءات هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تميتها و توفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل اقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة .<sup>24</sup>

### ثانيا : اهداف تسيير الكفاءات

- تقدير افضل للكفاءات الملائمة للوظائف .
- تحكم افضل في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية .
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.<sup>25</sup>
- زيادة فرص الابداع و الابتكار في المؤسسة , مما يسمح بتخفيض تكاليف جذب كفاءات من الخارج.
- ترقية و تحقيق افضل توزيع للكفاءات البشرية .
- خلق ثقافة الارتباط بين افراد المؤسسة , مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها فيحس الفرد بالانتماء .<sup>26</sup>

### المطلب الثاني : المراحل الاساسية لتسيير الكفاءات و مجال تسييرها

<sup>23</sup> كمال منصور و آخرون , " تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى", ابحاث اقتصادية و إدارية, العدد السابع , جامعة بسكرة , جوان 2010 , ص 55.

<sup>24</sup> مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 17

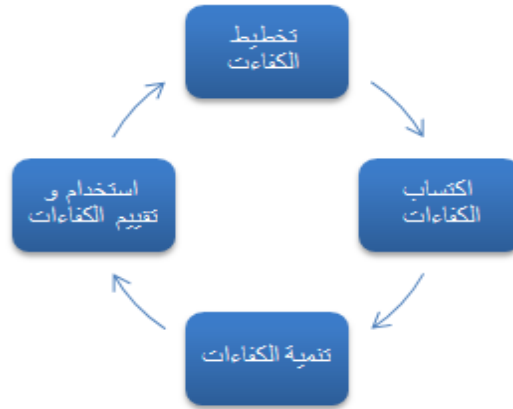
<sup>25</sup> بن جدو محمد الامين, مرجع سبق ذكره , ص 14.

<sup>26</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سبق ذكره , ص 18

اولا : المراحل الاساسية لتسيير الكفاءات

في سبيل الوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم اي تسييرها , حيث يمكن تحديد مراحل تسيير الكفاءات من خلال الشكل الموالي :

الشكل ( 1 \_ 8 ) : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : من إعداد الطالبة

- (1) **تخطيط الكفاءات :** و نكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية , ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة . و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها , و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها , و تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات .<sup>27</sup>
- (2) **اكتساب الكفاءات :** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب افراد جدد او افراد ينتمون الى نفس المنظمة او شراء خدمات استشارية او التعاون مع منظمات اخرى .<sup>28</sup>
- (3) **تنمية الكفاءات :** تشير الى كل عملية تؤدي الى تعلم , و بعرف التعلم على انه مجموع العمليات التي تؤدي الى تغيير واحد او اكثر من الابعاد التالية : المعرفة , المعرفة العملية , السلوكيات .
- (4) **استخدام و تقييم الكفاءات :** و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المتحصل عليها , حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم , كما تفيد هذه المرحلة في الاجابة عن التساؤل حول ما هي المنفعة المحققة من الجهود التدريبية , و التي تؤدي الى تقييم الكفاءات المستخدمة , و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة بتحديد و اظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لاشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات و بالتالي تكتمل دورة حياة عملية تسيير الكفاءات .

ثانيا : مجال تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة فإن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة , الا أن هذا المورد الاستراتيجي بحاجة الى التسيير و المتابعة , بالاضافة الى تعميق و تقوية معارفه

<sup>27</sup> نفس المرجع السابق , ص 19  
<sup>28</sup> مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 19

و صفق مهاراته و ذلك من خلال التقييمات الدورية و عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التدريب و التعلم ... الى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نحن بصدد التطرق اليها من خلال العناصر التالية <sup>29</sup> :

أ ( إعداد مواصفات الكفاءات : <sup>30</sup>

تمثل هذه المرحلة واحدة من المراحل الاولى لتسيير الكفاءات عند وضعها حيز التطبيق , حيث تقوم على تقييم الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة او مجموعة من الوظائف و هذا ما نسماه تحليل الوظائف . كما توجد عدة طرق لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل , و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة في الميدان , المقابلات الفردية و الجماعية , استمارات الكفاءات , تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف , بطاقات الكفاءات .... و مهما كانت الطريقة المستعملة في تحليل الكفاءات يجب ان تعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الاساسية و المهمة .
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة .

ب ( تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و واحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لانه يسمح للقائمين على هذه العملية بمعرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات . و فيما يلي نذكر بعض الطرق المستعملة في تقييم الكفاءات :

مقابلة النشاط السنوي , المرافقة الميدانية , مرجعية الكفاءات , طريقة مركز التقييم .

ج ( تطوير الكفاءات :

يسمح التطوير المستمر للكفاءات بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي او الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته <sup>31</sup> , و مما لا شك فيه أن التغييرات المتسارعة للمحيط تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها , حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الاساسية بمثابة أهمية استراتيجية , نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الاساسية تمثل ميزة تنافسية .

كما انها اصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة , و بما ان حاملو المعرفة الاساسيون في المؤسسات هم عمالها , فان هذا يستدعي ضرورة صيانة و تطوير هذا المورد الاستراتيجي باساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب , و من بين هذه الاساليب نذكر : <sup>32</sup>

<sup>29</sup> كمال منصور و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص 57

<sup>30</sup> نفس المرجع السابق , ص 58

<sup>31</sup> Alain Meignant, Ressources humaines:déployer la stratégie, éd : Liaisons, Paris, 2000, p 38

<sup>32</sup> مقداد اصيلة, مرجع سبق ذكره , ص 30 .

التكوين المرتكز على الكفاءات : يهدف الى اكتساب سلوكيات خاصة , و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الادارة المرتكزة على الفرد .

التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : مدربو الكفاءات يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقة الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم .

#### (د) رواتب الكفاءات :

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة حيث كانت مبنية على فكرة ان القدرات و تقديم الخدمات تتقدم مع الوقت , و عمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة للاهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة , لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق و العمل عن بعد هذا بالاضافة الى ان اعضاء الفريق يتابعون الاهداف و يتقاسمون المسؤوليات و اعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءتهم و قدراتهم في العمل .

و يمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي :<sup>33</sup>

الوظيفة ( القدرة على تقديم الخدمات من الفرد ) , سوق العمل , قيم و ثقافة المؤسسة , و لقد انتشر مصطلح الرواتب على اساس الكفاءات و هو سياسة اجرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة , حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

- الاجر القاعدي
- الجزء المتغير من الاجر مثل العلاقات و التغييرات
- الميزات المحتملة مثل :التأمينات

#### المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط , اي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف , بل اصبحت ذات مفهوم شامل و مركب , فهي تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية للمؤسسة , الامر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم استراتيجية تسيير الموارد البشرية , حيث ان فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية الى تسيير حافظة الكفاءات وفق المقاربات التالية :

أ ( المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن , و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة . فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من راس مال يشمل المعرفة و المهارة او المعرفة العملية و حسن التصرف .<sup>34</sup>

هذه المقاربة تفترض ان جاهزية الكفاءات للتعبئة و الاستغلال بحرية عالية امام اي وضعية وظيفية محتملة , و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد اداة متطورة و ملازمة للوضعية المهنية للعامل اثناء اداء مهامه , و رغم هذا ابقى الكفاءات غائبة او ناقصة ما لم تكن مقترنة

<sup>33</sup> مسعودي خيرة, مرجع سبق ذكره , ص 21

<sup>34</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سبق ذكره, ص 20

بالمقدرة على الفعل , اي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية , و الرغبة في الفعل و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة . إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية .<sup>35</sup>

**ب) المقاربة العملية :** من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب و التعلم الجماعي , السيورة التنظيمية و كذا التكنولوجيا , بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها او تقليدها لانها التفاعل المترامن بين هذه العناصر الثلاث و ليس ظرفي او مؤقت و وليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية .<sup>36</sup>

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية , و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة . و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل على السيורות التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية و مساهمة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية .<sup>37</sup>

**ج) المقاربة الاستراتيجية :** و تتحدد فيها تلك القدرات المعرفية و العلمية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او ابتكار تنظيمية حديثة او بكفاءة اخرى مشابهة , و منه لتحقيق أهدافها المسطرة , عليها ان تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها و تنميتها و الحفاظ عليها و كذا ضمان التبادل و التعاون بين المسييرين و العاملين بها للاستفادة من اثر افضلية تجميعها و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر اساس التفوق و التميز .<sup>38</sup>

<sup>35</sup> مقدار اصيلة, مرجع سبق ذكره, ص 28 .

<sup>36</sup> بن جدو محمد الامين, مرجع سبق ذكره , ص 16 .

<sup>37</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سبق ذكره , ص 20

<sup>38</sup> مقدار اصيلة, مرجع سبق ذكره , ص 28 .

## خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى المفاهيم الاساسية حول الكفاءات البشرية , انواعها أهدافها و كذا اساسيات تسيير الكفاءات .

و عليه نستخلص أن المؤسسات تعيش في الوقت الراهن تحولات سببها ما يجري في محيطها بكل مكوناته و على جميع المستويات , الامر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل الحفاظ على مكانتها . و تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عامل النجاح الاساسي للمؤسسة لذلك يجب عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين و المبدعين من خلال تنمية الخبرات و تسهيل إنتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها , باعتبار هذه الكفاءات قاذوة على الابداع و التطوير و التجديد التكنولوجي و إستثمار المعلومات من جهة , و على صياغة و تنفيذ استراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة و المستمرة من جهة اخرى . فهي بذلك كفيلة بتعزيز التنافسية و هذا ما سننترق اليه من خلال الفصل الموالي .

# الفصل الثاني :

## تسيير الكفاءات

## كمصدر للميزة

## التنافسية

تمهيد :

إن إكتساب , دعم و تطوير الميزة التنافسية كان و لايزال الشغل الشاغل للكتاب و المنظرين فقد كان بورتر أول من إستخدم مصطلح الميزة التنافسية , حيث أكد أن العوامل التي تضمن للمؤسسة

ميزة تنافسية تجدها القوى الموجودة في السوق , لكن في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها السوق في جميع المجالات ظهر نموذج يضيف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد و الكفاءات البشرية و التي تلعب الدور الاساسي في بناء ميزتها التنافسية و تطويرها . الأمر الذي يقتضي على المؤسسة تثمين هذه الموارد الداخلية و خصوصا البشرية . و كذا رصد المعرفة الظاهرة و الكامنة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية .

و لتفسير هذا المنظور بشكل أكثر , سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى مفهوم , أنواع و مصادر الميزة التنافسية .

كما سنحاول إبراز مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

### المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص عمل و للمؤسسات لكي تبقى تحقق البقاء و النمو لكنها لا تزال غير معروفة بشكل دقيق لذا سنحاول التطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية .

### المطلب الاول : تعريف الميزة التنافسية و خصائصها

اولا : تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق الى تعريف الميزة التنافسية لابد اولا من التعرف على مفهوم التنافسية و الذي يشير الى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة الى منظمات اخرى تعمل في نفس النشاط .<sup>39</sup>

اما لميزة التنافسية فقد شغل العديد من الباحثين تحديد مفهومها بحيث تباينت التعاريف حولها لذا سنحاول حصر عدد منها في النقاط التالية :

تعريف هيئة التجارة و الصناعة البريطانية : يمكن تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات على انها القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب في الوقت المناسب مما يعني تلبية حاجيات و متطلبات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى المنافسة .<sup>40</sup>

حسب شارل هيل و جاريت جونز " المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من المتوسط السائد في الصناعة .<sup>41</sup>

تؤكد معظم الدراسات بان مفهوم الميزة التنافسية يشير الى قدرة انتاج السلع او تقديم الخدمات الى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الاخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لاضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الاخرون .<sup>42</sup>

تعتبر الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسة بتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة , بما يؤدي الى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة , بشكل يضمن ولاء العملاء , و من ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل .<sup>43</sup>

كما يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة الى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا , بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .<sup>44</sup>

### ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

من اهم الخصائص التي يجب توفرها في الميزة التنافسية مايلي :

- ان تكون الميزة التنافسية مبنية على اساس الاختلاف و ليس على اساس التشابه .
- ان تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تهتم باغتنام الفرص المستقبلية .
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا .
- شروط الميزة التنافسية

<sup>39</sup> حفيان عبد الوهاب , دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات , عمان, دار الايام للنشر و التوزيع, 2014, ص48

<sup>40</sup> مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 25

<sup>41</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سبق ذكره , ص 35

<sup>42</sup> حفيان عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , ص 47

<sup>43</sup> مصنوعة أحمد , "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني" , الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة

التأمنية , الواقع العملي و آفاق التطوير, جامعة شلف, 3 - 4 ديسمبر 2012 ., ص 3 .

<sup>44</sup> M.Poretr , Avantage concurrentiel des nations , inter edition , 1993 , p84 .

حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة و محققة لاهداف التنافس , ينبغي ان تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي :<sup>45</sup>

- حاسمة : بمعنى انها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس .
- الديمومة : اي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن .
- امكانية الدفاع عنها : بمعنى صعوبة تقليدها او محاكاتها او الغائها من قبل المنافس .

و لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية لابد ان لا ينظر اليها كل على حدى , بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لان كل شرط مرهون , بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم و لا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية .

المطلب الثاني : انواع الميزة التنافسية و محدداتها

اولا : انواع الميزة التنافسية

ان اهم تصنيف للميزة التنافسية هو ما جاء به بورتر و الذي يعتمد فيه على التميز بتكاليف منخفضة او من خلال التميز في المنتجات . حيث تميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

**1) ميزة التكلفة الاقل :** يمكن لمؤسسة ان تحقق ميزة التكلفة الاقل اذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند المنافسين.<sup>46</sup>

اي ان المؤسسة تحوز على هذه الميزة عندما تعمل على تصميم , تصنيع و تسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين , مما يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر . و تعتبر عملية خفض التكاليف من اهم المقومات بزيادة القدرة التنافسية للمنتج و استمرار و تعاضم هذه القدرة .

و يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال مراقبة العوامل التالية :<sup>47</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات , الحيازة على وسائل انتاج جديدة , التوسع في السوق او تكثيف النشاط التسويقي .
- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة اساليب و تقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .
- مراقبة تاثير استعمال قدرات المؤسسة و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الانتاج .
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط المنتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس انشطة مماثلة .
- مراقبة التكامل و الفصل بين الانشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص التكلفة لهذه الانشطة .
- مراقبة رزنامة , اي المفاضلة بين ان تكون المؤسسة السبابة الى دخول قطاع معين , او التريث و الانتظار لمدة معينة , و هذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما .

<sup>45</sup> مصنوعة أحمد , مرجع سبق ذكره , ص 4.

<sup>46</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سبق ذكره , ص 34

<sup>47</sup> مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 27

- مراقبة اجراءات التقديرية و الغاء او تغيير بعض الاجراءات المكلفة و التي لا تساهم ايجابا في ميزة التكلفة الاقل

## 2 ) ميزة التميز :

يعرف التميز على انه القدرة التي تمتلكها المنظمة لبناء او تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين , مع التاكيد ان التمايز لا يكون الا اذا قبله السوق حقيقة " و بهذا يمكن ان تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بإمكانها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها , و حتى يمكنها تحقيق ميزة التميز يجب الاستناد الى العوامل التالية و التي تعرف بعوامل التفرد " :<sup>48</sup>

- الاجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب بممارستها و الكيفية التي ستمارس بها , كاجراءات خدمات مابعد البيع .
- الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة , او من خلال روابط الموردين , او مع قنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة .
- التعلم و اثار نشره التي تتجلى في تطوير الاداء الى الافضل و ذلك بفضب المعرفة التي يمتلكها كافة الافراد في المؤسسة .
- التموضع حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد , اذا ما احسنت اختيار الموضع الملائم لانشطتها .
- اللاحق حيث يمكن ان تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة , و ذلك بمجرد ان يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
- حجم النشاط و الذي قد يتناسب ايجابيا او سلبيا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة .
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع , مما ساهم في التنسيق بين هذه الانشطة لزيادة تميز المؤسسة .

## ثانيا : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين هما :

### أ \_ حجم الميزة التنافسية :<sup>49</sup>

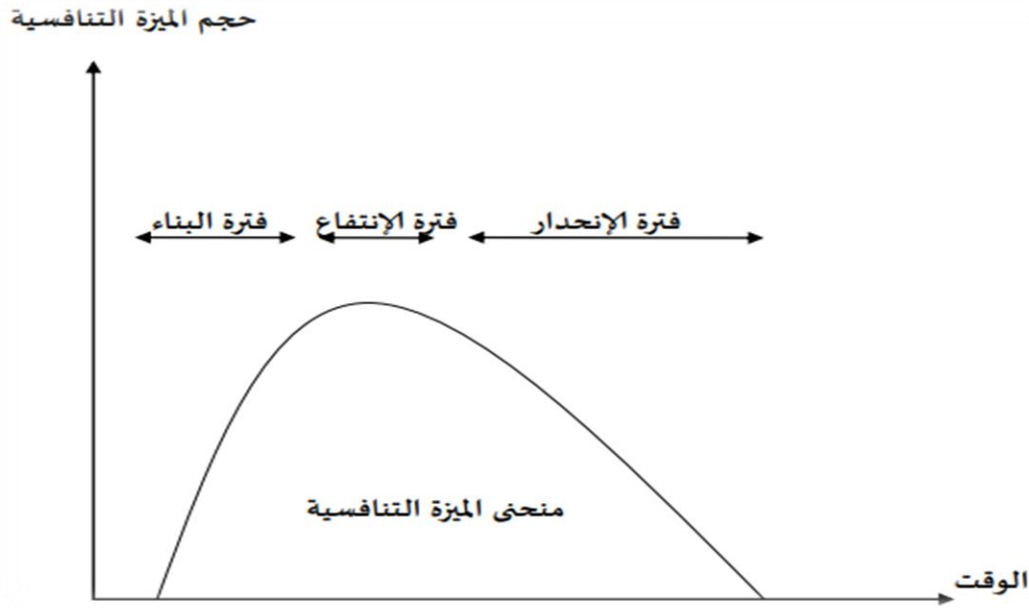
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة . و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر , كلما تطلب الامر مجهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها , و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة , ثم مرحلة الركود في حالة قيام

<sup>48</sup> M porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents et maintenir son avance, édition dunod, paris, 1999 , pp143\_145.

<sup>49</sup> فاضل يمينية فوزية ، " أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية – حالة المجمع الصناعي صيدال – " رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001/2000 ، ص 157

المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها , و بهذا تظهر مرحلة الضرورة او بمعنى آخر الحاجة الى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تمييز المنتج , و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد او تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل :

الشكل رقم ( 2 \_ 1 ) : بناء الميزة التنافسية



المصدر : نبيل خليل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الاسكندرية للكتاب , مصر 1998 , ص 45

ب \_ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة : 50

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية , فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة و من أمثلة ذلك : الاستفادة من تقديم تسهيل انتاج مشتركة و خبرة فنية واحدة و استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او صناعات مترابطة و من جانب آخر يمكن للمطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له و هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي :

القطاع السوقي

النطاق الرأسي

النطاق الجغرافي

نطاق الصناعة

50 نورين فتيحة, دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية, مذكر ماستر في علوم التسيير , تخصص التسيير الاستراتيجي, جامعة مستغانم, 2017/2018 , ص 28

. كما هو موضح في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (2-1) : يوضح نطاق التنافس**

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو التسوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم , و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق	نطاق القطاع
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي الارتفاع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التميز . و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الامامي).	النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي او كوني , حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم .	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة , فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات , من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة . فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيات او الأفراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة على سبيل المثال تعمل الشركة (بركتور و هامل ) على إقتصاديات او فورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية .	نطاق الصناعة

المصدر : نبيل خليل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الاسكندرية للكتاب , مصر 1998 , ص 87

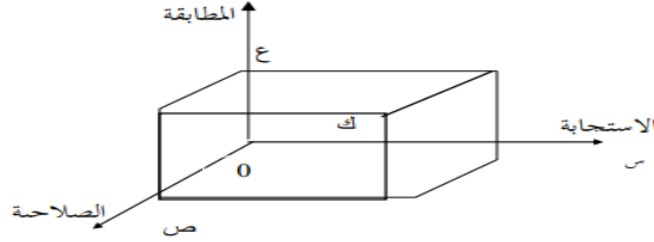
**المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و ابعادها**

**اولا : مصادر الميزة التنافسية**

تتعدد المصادر التي تمتلكها المنظمة , ذلك ان هذه الاخيرة لا تعتمد على مصدر واحد , و انما تعتمد على مجموعة متكاملة من من العوامل لضمان الحيازة عليها و يمكن التمييز بين المصادر التالية :

**أ ) الجودة :** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية الى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق , و ذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير الى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك او حتى تزيد من توقعات المستهلك , حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي الابعاد كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 2-2 ) : عناصر الجودة



J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, MARS-AVRIL-: المصدر , , MAI, 1996 ; p 40

تمثل النقطة 0 الجودة المعدومة , و تمثل النقطة ك ( س , ع , ص ) الجودة المثلى التي يجب ان يؤول اليها كل منتج او خدمة , حيث تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات او الخدمات على المؤسسات , و بخاصة في المجالات التالية:

- **فقدان العمل** : فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة , و تدمر صورتها في ذهن المستهلكين و قد يؤدي ذلك الى تناقص حصتها السوقية او الخسارة و ترك العمل .
  - **المسؤولية عن الاخطاء المحتملة** : تعني تلك الاخطار التي تحدث نتيجة للاصابات , او الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع الى التصميم اة رداءة الصناعة .
  - **التكاليف** : تؤدي الجودة الرديئة الى زيادة انواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة , خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة , و تكاليف اعادة الانتاج , و تكاليف الفحص , و تكاليف النقل , و تكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين , و التكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة .
- ب ) التكنولوجيا** : لقد تزايد الاهتمام بهذا العامل لانه مورد داخلي قادر على انشاء الميزة التنافسية , و تقديم القيمة للزبون , غير ان التكنولوجيا لاقيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد اهميتها من الاثار التي تخلقها على الميزة .
- ج )المعلومات** : تدفع البيئة التنافسية المؤسسة الى ان تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة , و في هذا الاطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الانتاج بشكا اسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدمون الوصول الى الاهداف المشتركة .
- لا يمكن الحديث عن المعلومات في معزل عن تكنولوجيا المعلومات , حيث اصبحت المعلومات ( الحاسباتو الاتصالات ) احد اهم سبل تعظيم القدرة التنافسية و احد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة و تحسين الجودة في ساحة تزايد فيها حدة المنافسة العالمية .
- د )المعرفة** : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الاخيرة من مراكز البحث مثلا , كما يمكن ان تنتجها من خلال حل مشاكلها

التنظيمية و الانتاجية , و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

ثانيا : ابعاد الميزة التنافسية

البعد الاول : القيمة المدركة لدى العميل <sup>51</sup>

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الامكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمات , مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها , حيث يتضمن مفهوم القيمة لا اضافة الى السعر و الجودة, مدى الاقتناع بالمنتج او الخدمة و خدمات ما بعد البيع , و تؤدي ادارة راس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها و الذي يتمثل في راس مال العلاقات .<sup>52</sup>

حتى تتحقق الميزة التنافسية يجب ان يدرك العملاء ان ما يحصلونه من قيم نتيجة تعاملهم مع المؤسسة هو اعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الاخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لان تستغل و توظف مواردها و امكانياتها المتنوعة و تصبها في تحسين القيمة المدركة من قبل العملاء . في حقيقة الامر , هناك عدة عوامل تفعل هذا الادراك اهمها هو عنصر السعر , الجودة , مقارنة السعر , خدمات ما بعد البيع ... الخ

و هناك من يرى ان الامر اعقد من مجرد امتلاك واحد او اكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة : : العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء او ما يدعى (CRM) لدى ادارة العلاقة مع العملاء و الذي يعرف ب

بالتكامل بين الافراد و الاساليب و التكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين , العملاء الداخليين , حتى الموردين .

بحيث لا بد ان تستند (CRM) ان تحيين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على اساس اعتماد

على اربعة مبادئ :

- (1) زيادة ولاء العملاء
- (2) مواجهة ضغط المنافسة
- (3) الحصول على عنصر التمايز القائم على اعطاء اولوية لخدمة العملاء
- (4) زيادة فعالية السوق

بان اساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة (Joao baptista و Dwight gertz) كما يقول كل من

<sup>51</sup>مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 32  
<sup>52</sup>د.عطا الله محمد تسيير الشرع و آخرون, ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات اللفية الثالثة , الاردن , دار المنهجية للنشر و التوزيع , ص 369

مقارنة بالمنافسين في اعين العملاء و الذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء اكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق .

#### البعد الثاني : التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية ايضا من خلال عرض سلعة او خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها او عمل نسخة منها <sup>53</sup> , و هناك عدة مصادر للوصول الى التميز من اهمها : <sup>54</sup>

(أ) **الموارد المالية :** و هي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف و شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على التمويلات بتلك الاسعار .

(ب) **الموارد المادية :** و هي تقريبا نتاج العملية السابقة و التي عن طريقها تصل المؤسسة الى حد امتلاك ادوات و تجهيزات و الات و تقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية و سعر منخفض , هذه الاخيرة عن طريق استعمالها و استغلالها تتوج في الاخير على شكل منتج او خدمة نهائية في صبغة مميزة عن قريناتها .

(ج) **الموارد البشرية :** و هو العنصر الاله في المعادلة فهذا المورد البشري و ما يمتلكه من موارد و كفاءات يمثل العنصر الجوهرى في خلق التميز للمؤسسة .

(د) **الامكانيات التنظيمية :** و هي قدرة المؤسسة على ادارة انظمتها البشرية , التسويقية بفاعلية لمواجهة و سد احتياجات عملائها.

#### المبحث الثاني : مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة , و أمام التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية في مجال الاعمال , أصبح الحفاظ على الميزة التنافسية أمر يصعب تحقيقه . إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي و المستمر للميزة التنافسية .

#### المطلب الاول : خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق ميزة تنافسية

ان اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من من كفاءات فكرية و مهنية يعد موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه ان يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية و هذه الخصائص تتمثل في : <sup>55</sup>

(أ) **خاصية القيمة :** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف او تمييز المنتجات حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل اسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الاخرى .

مثل اعداد برامج تهدف الى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا , و تخفيض الفقد في الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الانشطة داخل المؤسسة , اما زيادة الايرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية :

<sup>53</sup> عطا الله الشرعة و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص 369

<sup>54</sup> مسعودي خيرة , مرجع سابق , ص 33

<sup>55</sup> بشاوي بن عودة , مرجع سابق , ص 51

رضا العميل يبدأ من رضا العامل , فقد اكتشفت احدى المؤسسات بان هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها .لذلك يجب ان تلتزم ادارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة , و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين و تحسن من رضاهم الوظيفي .

**(ب) خاصية الندرة :** ان خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة اذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة . و في هذه الحالة لا يمكن ان تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لاي مؤسسة . لذلك على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ان تفحص كيفية تنميو و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية .

ان امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الابداع في مجال عملها يحقق لها اساسا للتفوق في عالم الاعمال , خاصة اذا احسنت المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من استراتيجية .

**(ج) خاصية عدم القابلية للتقليد :** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و النادرة ان توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الاجل القصير , و مع ذلك عندما تستطيع مؤسسة اخرى تقليد هذه الخصائص فانه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص اكثر من التماثل في الميزات التنافسية . لذلك يجب على ادارة الموارد البشرية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة ان تقلدها بسهولة .

**(د) خاصية التنظيم :** حتى توفر اي خاصية من خصائص الموارد البشرية مصدر للميزة المتواصلة فان على المؤسسة ان تنظم من اجل استثمار مواردها البشرية , حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية ان تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .

**(ر) خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل :** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة الا يكون قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة , ذلك كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها باي مورد آخر , فهو الاقدر على الابداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغيير .

### المطلب الثاني : دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة بانها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الادارة حول تحسين الجودة , فهي نظام لإدارة الاعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري , بتحريك مواهبهم و قدراتهم و ذلك بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل و بتكلفة منخفضة .<sup>56</sup>

و هي تعتمد على الاتجاه الفكري و كذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة , من خلال القيام بتصميم و تنفيذ و متابعة و تقويم مختلف الأنشطة و الوثائق و التقارير ...<sup>57</sup>

<sup>56</sup> سليمان عائشة, دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة ماجستير, ر , جامعة تلمسان , كلية علوم التسيير, 2010/2011 , ص

ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد 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، و بالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة ، "ونجد نوعين من التكامل للجودة :"<sup>58</sup>

1. **التكامل الرأسي للجودة :** بمشاركة العاملين، و زيادة قوة التحفيز و إثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين من التغلب على مصاعب العمل و اتقان الانجازات .
2. **التكامل الأفقي للجودة :** بمشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل ، دعا "اشكوا " الى التخلص من جميع أنواع و جوانب إهدار الطاقات و الوقت ، و بعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة و المهارة و يبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين . اول قطب الا و هو المدخلات و التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي ، اما القطب الثاني فيتمثل في المخرجات الموجهة أيضا الى المحيط الخارجي . و دور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات و المهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات و قرارات تترجم عن طريق أدائهم الى منتجات و خدمات تؤدي الى إشباع حاجات و رغبات طالبيها ، و هذا الاشباع لا يمكن ان يتحقق الا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام ، لانهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب و كيفية انجازه سواء من حيث الجودة او الوقت .

و في إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر ان العملاء ينقسمون الى قسمين ، الخارجيين طالبي السلع و الخدمات او الموردين ، و الداخليين بالنسبة للعاملين و ذلك من خلال الترابط و التسلسل الموجود بين المهام . فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل الانتاج او الخدمة من البداية الى النهاية .

حيث ان الهدف الاساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل ، و بتوفر المعرفة و المهارات في العاملين المدركين لاهمية هذه العلاقة فان الكل يحاول ان يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف و مهارات و خبرة السرعة في الانجاز . بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما و نوعا و زمنا ، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث أخطاء . مما يعرقل مسار العمل ، خاصة و أن العالم اليوم يعرف يعالَم السرعة التي كلما توفرت بين العرض و الطلب كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة .

و بالتالي فان اشتراك و مساهمة أصحاب المهارات في تطبيق و تحقيق الجودة الشاملة يؤدي الى :

59

- ✓ خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر و هو أحد الاساليب التي تطلبها التنافسية .
- من خلال اشتراك العاملين في التطوير و العمل فيه باستمرار .
- ✓ تحسين نوعية المخرجات ، و ذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أداءها لمهامها باتقان .

<sup>58</sup>مقداد اصيلة. مرجع سبق ذكره ، ص 113 .  
<sup>59</sup> بشاوي بن عودة، مرجع سبق ذكره ، ص 53

- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقا من العميل الداخلي وصولا الى العميل الخارجي , باعتبارهما جانبيين متكاملين لتحقيق نظام المؤسسة له مدخلاته و مخرجاته .
- ✓ تحسين الربحية و الانتاجية .
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي تعيق أداء العمل .

### المطلب الثالث : اهمية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الابداع احد الدعائم التنافسية الذي يقوم على اساس تقديم جديد , و تحقيق القيمة المضافة لما يخدم و يشبع حاجات و رغبات العملاء المطلوبة و حتى المتوقعة حيث ان هذه الاخيرة تؤدي الى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز و الريادة .

#### اولا : تعريف الابداع

يعرف الابداع على انه التحقيق و الانجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا .

و يمكن ان يكون الابداع في شكلين سواء جزئي او كلي , حيث ان الابداع الجزئي يؤدي الى تحسين اكثر لقدرات الوسائل الانتاجية , اما الابداع الجذري فهو بمثابة الانتقال الى ايجاد منتج او خدمة جديدة كلية .<sup>60</sup>

و من اجل الوصول الى تحقيق الابداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الافكار و المعارف المتوفرة و العمل على تجديدها و ذلك بتسخير الجهود و الطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة و ذلك من اجل الوصول الى ما يتطلع اليه العملاء و سواء اعتمدت على مصدر الابداع من داخل المؤسسة او خارجها فهو يعود في الاصل الى ان مصدره الوحيد هو الانسان المالك للعقل المفكر و المتميز .<sup>61</sup>

و بما ان الابداع عملية عقلية فانها تعتمد على مجموعة من القدرات من اجل انتاج حلول و افكار تخرج عن الاطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الابداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الابداعية الاساسية .

(أ) **الطلاقة** : و يقصد بها القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار ذات الدلالة بمعنى القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الاجابات لسؤال واحد .

(ب) **الاصالة** : و يقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من افكار جيدة كما انها درجة الجذ التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الافكار .

(ج) **المرونة** : القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار المتنوعة و الانتقال من فئة لأخرى , و هي تعبر عن المرونة العقلية .

<sup>60</sup> - le duff et autres, Encyclopédie de gestion et du management, 2ème édition, édition Dalloz , paris , 1999 , p 495

<sup>61</sup> سلامي فتيحة, دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة), مذكرة ماستر, جامعة البويرة, كلية علوم التسيير, 2013/2014, ص 62

(د) الحساسية للمشكلات : و ذلك من خلال الاحساس بالمشكلات التي قد لا تشير الى الناس العاديين .

كما لا يمكن ان يحدث ابداع دون ان تكون هناك بيئة و مناخ يساعد على الابداع و يجدر الاشارة الى ان الابداع ليس حكرا فقط على الاذكياء و الذين يقدمون كل ما هو جديد , فيمكن ان يكون الابداع في عدة صور من بينها :<sup>62</sup>

**المخترع :** فهو الذي يقدم اول ابتكار لو يسبقه اليه احد .

**المركب :** و هو الذي يجري تعديلات سواء على ما هو جديد , او ما كان معروف , و يقوم بتقديمه بشكل مختلف.

**المطور :** قريب من المركب و ان كانت قدراته في الاضافة و التطوير اعلى , و خاصة في اجراء الدراسات و تقديم الجديد .

**المقلد :** الذي يحمل على خطى الغير من حيث الشكل و الدقة و لكن يكون باقل تكلفة .

و الابداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي , التنظيمي و التجاري . كما انه يعتبر مصدرا هاما و اساسيا للحصول على الميزة التنافسية و منه اصبح ينظر اليه على انه متغيرة استراتيجية يفتح الآفاق امام المؤسسة , لتشق طريق النجاح و التفوق . نتيجة السبق لايجاد الجديد و العمل على الوصول الى المستقبل , و يكون الابداع فاعلا في المؤسسة من خلال مايلي :

قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة ومنية ممتدة .

جاذبية هذه المنتجات للاسواق المستهدفة من المؤسسة .

و اخيرا فقد يكون الفرد جيدا و ماهرا في مجال تخصصه و لديه مهارات ابداعية و لكنه ليس مبدعا و يرجع هذا الى نقص الدافعية لديه لتوليد افكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي و و ابتهاج بالمهمة التي يأتي بها . و تطويرها و محاولة جعلها قابلة للتجسيد و هذا عن طريق اسلوب العصف الذهني .<sup>63</sup>

### ثانيا : الكفاءات و القدرة على الابداع

في ظل بيئة عدم التناكد و تصاعد التنافس , بان البقاء اصبح رهان, اما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على ان تكون المؤسسة هي من تسبق و تبادر لتقديم الجديد , و اغتنام الفرص لصالحها , من خلال استغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية , التي تجاهد المؤسسة من اجل اثبات وجودها .

(أ) صراع المؤسسة من اجل البقاء : يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الاسواق , خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار .

<sup>62</sup> مقدار اصيلة, مرجع سبق ذكره , ص 94

<sup>63</sup> مسعودي خيرة , مرجع سبق ذكره , ص 43

و بالتالي فان بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور , لذلك عليها ان تمتلك المعرفة و المهارات المتجددة ايضا لان الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين , فهي خطر في حال تقادمها و توقف آلتها الفكرية . مما يؤدي الى التأخر عن ركب المنافسين , بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق و المبادرة .

**ب) تكييف المؤسسة مع التغيرات الخارجية :** يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك التغيرات و مصادرها و اسبابها و متطلباتها من اجل تحقيق التوافق و الانسجام بين اوضاع المؤسسة الداخلية و الخارجية , خاصة اذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين , و ذلك بالسبق و الاستعداد لها , لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة و التي من اولى متطلباتها الاشباع الغير عادي لحاجات العميل و الذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة :<sup>64</sup>

- ❖ دفع و تمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية
- ❖ معرفة الاتجاهات المستقبلية او القدرة على ايجادها .
- ❖ و بذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا .

**ج) الابداع التكنولوجي :** و هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية , و التي تخص المنتجات بمختلف انواعها و كذلك اساليب الانتاج , حيث ان الابداع التكنولوجي يتيح فرصة تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة , و يمكن ان تكون اضافة بعض التغيرات المؤدية الى تجديد المنتج , فالابداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لاحداث التغير باستمرار و الذي يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على اعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل .

**د) الابداع التنظيمي :** يتعلق الامر بادخال اجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير او التعديل او التأقلم اجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة , و يهدف الابداع التنظيمي اساسا الى تحويل و اعادة تنظيم الطرق و المعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الافراد اكثر ايجابية و ذات مردودية , و الابداع التنظيمي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال امكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة .

**ر) الابداع التسويقي :** و يقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجات و رغبات العملاء كما انه يتعدى توليد الحاجات لهم , و ذلك من خلال ان المؤسسة تفكر بتفكير العميل , و تحاول الوصول اليه بشتى الطرق و الاساليب ليس فقط بالعمل على اشباع الحاجات الظاهرية فقط , بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع ان تصل الى خبايا تفكيره , و ما يطمح اليه من رغبات و ذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه , و الاستماع اليه و رفع صوته الى عاملي المؤسسة و جعله شريكا و صاحب رأي في بناء الافكار المولدة للابداع , و نتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين و كان رسالي المؤسسة لعميلها الخارجي انه الأمر و صاحب الفضل في توجيهها لتحقيق

<sup>64</sup> سلامي فتيحة, مرجع سبق ذكره , ص 64

اهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لاهمية كسب العملاء الخارجيين و العمل على تحقيق ما يريدونه حاليا و ما يطمحون اليه مستقبلا .

(ز) **الابداع السلوكي** : هذا النوع من الابداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه , او مع زملائه , بحيث يكون الفرد ذو المعرفة ايجابيا في تصرفاته , و العمل بهذا الاسلوب يكون في اكتشاف المشاكل و البحث عنها , و ذلك بالتعود على التفكير المطلق و الكامل و التقصي لايجاد المشكلة الحقيقية , لانه يمكن ان تظهر مشاكل و لكنها ليست هي مشاكل اصل الازمة بل هناك اخرى , لذلك لابد من :

- ❖ ضرورة ادراك ان الابداع و الريادة تحتاج الى الاشخاص ذوي التفكير و النظرة الاستراتيجية .
- ❖ ترويض التفكير و تشجيعه ليكون اكثر مرونة و سلامة في حل المشاكل بصورة ابداعية , و يخرج من القيود و يبحث عن الجديد .
- ❖ تنمية المهارات و القدرات الابداعية في ايجاد المشكلات و تعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة .
- ❖ العمل على صنع المشاكل من العدم و العمل على حلها من خلال التشكك و اثاره التساؤلات و هذا النوع من الابداع يقود المؤسسات الى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة و انه يعطي صفة مميزة لادارة المؤسسة في كونها تدير الازمة و لا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها .

فالابداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها و صنع اسواقها الواعدة و المرحبة , بمنتجاتها و الولاء لهما و لاسواقها . فهي لا تكتفي بالتطلع اليه بل تسعى الى قمة التميز الذي يمكن ان يحققه الابداع الذي يجسد الترابط و التكامل بين الجهود الابتكارية و الاعمال الابداعية من جانب احتياجات و طموحات و خصائص البيئة من جانب آخر . و العمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها , فهي متجددة و متطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة , و ذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من اصحاب المعارف و المهارات .

## خلاصة :

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الاساسية المتعلقة بالميزة التنافسية و مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيقها و حيث تم التعرف بداية على مفهوم الميزة التنافسية التي تمثل

كما تناولنا كل من أنواع الميزة التنافسية و محدداتها حيث استخلصنا ان الميزة التنافسية تسعى الى تحقيق قيمة مضافة بفعل استراتيجية تتبناها المؤسسة , و الذي يعكس تفوقها النسبي على منافسيها خلال فترة زمنية معينة.

تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

---

كما تطرقنا أيضا الى مصادر الميزة التنافسية و أبعادها إذ تبين أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية , بل بمقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية .

و في الختام , إستخلصنا ان إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي بل لابد أن يكون بمقدورها الأداء بهذه الميزة و الحكم على جودتها بناءا على معايير معينة و ذلك وفقا للقواعد المعمول بها في القطاع . كما يستدعي الامر الاهتمام بتسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , و هذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الموالي

## الفصل الثالث :

# واقع تسيير الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

## تمهيد :

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوع تسيير الكفاءات و أثرها على 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 و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع و تحليل اهم النتائج المتوصل اليها من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : تحليل الدراسات السابقة

المبحث الثاني : أثر تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية

المبحث الاول : تحليل الدراسات السابقة

**المطلب الاول : دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مؤسسة " حليب النجاح "**

**أولا : تقديم مؤسسة حليب النجاح**

**(أ)تقديم المؤسسة :**

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 .

دخل المصنع الخدمة في اكتوبر 2002 حيث بلغت قيمة المشروع كتكلفة استثمارية اولية 31000000 دج , تحتوي المؤسسة على عدة موارد بشرية تتمثل في 71 عاملا موزعين حسب الاختصاصات كالتالي : الاطارات (7) , عون التحكم (4) , العاملين المنفذين (60) .

**(ب)أهداف المؤسسة :**

- تحقيق الارباح الاقتصادية
- زيادة الانتاج من الحليب و الالبان 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

**ثانيا : واقع دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاح**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر عملية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاح باعتبارها مؤسسة اقتصادية تنشط في وسط تنافسي , حيث تم اعتماد ادوات جمع المادة العلمية الميدانية تمثلت في المقابلة و الزيارات الميدانية و كذا الاستبيان الذي يشمل 3 اقسام :

**القسم 1 : المعلومات الشخصية للعمال**

**القسم 2 : تسيير الكفاءات ( 19 سؤال )**

**القسم 3 : الميزة التنافسية ( 12 سؤال )**

**(أ)حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية : مؤسسة حليب النجاح**

**الحدود الزمانية : السداسي الثاني 2015 / 2016**

**الحدود البشرية : عدد من عمال المؤسسة**

**(ب) اهم النتائج المتوصل اليها من خلال الاستبيان :**

### المحور 1 : تسيير الكفاءات البشرية

- ❖ تقوم المؤسسة بتحديد اسس و معايير لتخطيط الكفاءات و هذا يدل على انها تعطي اهمية كبيرة لعملية جمع و توفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .
- ❖ المؤسسة تهتم باجراء دراسات و ابحاث حول الكفاءات البشرية و ذلك للتحسين من منتوجات المؤسسة و تقديم معلومات لتحقيق الاهداف .
- ❖ توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية .
- ❖ تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات التي تناسب اهدافها المسطرة .
- ❖ يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات .
- ❖ تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة و المؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة .
- ❖ هناك تقاسم للمعلومات و المعرفة و الخبرة بين العمال فيما بينهم و هو ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أدائهم .
- ❖ المؤسسة تتبنى برامج تدريبية بدقة و المدربون لهم كفاءة عالية في عملية التدريب و القدرة العالية على اصال المعلومات , فالمؤسسة تقوم ببرامج تدريبية بدول أخرى و ذلك حسب متطلبات الآلات .
- ❖ المؤسسة تحتاج الى عقد دورات تدريبية باستمرار , فهي تقوم بعملية التدريب في بداية استعمال الآلة فقط أو في حالة جلب آلات جديدة .
- ❖ نظام الحوافز بالمؤسسة يحفز الأفراد من أجل تحسين مستواهم المعرفي , كما يساعد التحفيز المعنوي على التشارك في المعرفة بين العمال .
- ❖ يتم توزيع المكافآت على أساس الكفاءات و هذا يعتبر دافعا للأفراد نحو التوجه للرفع من كفاءاتهم و معارفهم .
- ❖ المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها و هذا ما يساعدها على اتخاذ الاجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة .
- ❖ يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير اداء الكفاءات الامر الذي له تاثير ايجابي بحيث تزيد حدة التنافس بينهم و هذا لصالح المؤسسة .

### المحور 2 : الميزة التنافسية

- المؤسسة تعطي اهمية كبيرة للتكنولوجيا و هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي بحاجة الى تكنولوجيا جديدة .
- ❖ تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة و المبتكرة و هو ما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لما له من اهمية في رفع جودة المنتوجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .
  - ❖ تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية حيث ان تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك فان المؤسسة تتبع اجراءات الجودة في جميع المراحل الانتاجية و أداء الوظائف بالمؤسسة .

❖ إن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاح جيدة و هذا يظهر في اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات و ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين

**المطلب الثاني : دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية**

**أولا : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم**

**(أ) تقديم المؤسسة :**

يعد ميناء مستغانم جزء اساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل حيث يقدم نوعين من الخدمات : الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري . تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم هي مؤسسة عمومية اقتصادية و / EPE /EPM/SPA شركة ذات اسهم

**(ب) اهداف المؤسسة**

- ❖ تأمين احسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية , النوعية , الحماية و السعر .
- ❖ تسيير املاك الدولة .
- ❖ تنفيذ اشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء
- ❖ تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ .
- ❖ تنفيذ كل العمليات التجارية , المالية , الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

**(ج) خصائص المؤسسة**

- ❖ موقع جيو استراتيجي هام .
- ❖ تنوع طرق تسليم البضائع السكة الحديدية , الطريق الارضي.
- ❖ حماية جيدة للبضائع .
- ❖ ساعات عمل متواصلة 7/24.

**ثانيا : واقع تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم**

تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية لهذا البحث على استبيان من اجل الوصول الة نتائج تنفي او تثبت الفرضيات المقترحة حيث تم اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة و كانت حدود الدراسة كما يلي :

**(أ) حدود الدراسة :**

**الحدود البشرية : 45 عامل .**

**الحدود المكانية : مؤسسة ميناء مستغانم**

**الحدود الزمانية : شهرين ابتداء من مارس 2017**

**(ب) اهم النتائج المتوصل اليها من خلال الاستبيان :**

- تعتمد المؤسسة في انتقاء موظفيها بشكل كبير على المصادر الخارجية سواء من خلال المسابقات او على اساس الشهادة اذ تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لحاملي الشهادات و ذلك من اجل اختيار افراد ذوي مؤهلات علمية و كفاءات بشرية .
- المؤسسة تعتمد على برامج من شأنها تطوير أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها .
- تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال و ذلك من خلال رئيسهم المباشر لقربه منهم حيث يرى العمال ان في التقييم تحفيزا للمجدين و عقابا للمتقاعسين ناهيك عن مساهمته في تحسين وتيرة العمل .
- تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال عملية الترقية سواء كانت في الدرجات او المناصب كما هناك قابلية طرح الافكار و التي يمكن ان يرحب بها من طرف رؤسائهم و كذا المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص طرق و اساليب العمل .
- يعتبر مسؤولي المؤسسة الافراد الاكفاء مصدرا للنجاح و التميز حيث يهتمون بالكفاءات لقيادة المؤسسة الى بر الامان و تحقيق النجاح .
- تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية و حسن التسيير و منه نستنتج ان الكفاءات و التسيير عنصران متلازمان لقيادة المؤسسة لتحقيق الغاية المبتغاة .

**المطلب الثالث : دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مديرية اتصالات الجزائر لولاية مستغانم )**

**أولا : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر**

**(أ) تقديم المؤسسة :**

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال SPA, تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر, حيث سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية 3 أهداف رئيسية تقوم عليها الشركة و هي : **الجودة , الفعالية و نوعية الخدمات .**

**(ب) أهداف المؤسسة :**

- ❖ القيام بتنمية إستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات .
- ❖ تعمل على وضع إستغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة .
- ❖ و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال فإن من بين أهدافها :
- ❖ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص , حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك .
- ❖ تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة , معطيات عددية , و الإعلام السمعي و البصري .
- ❖ إنشاء و إستغلال و تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر .

**ثانيا : مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر مستغانم**

للتعرف أكثر على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على استبيان و ذلك من خلال عرض النتائج و تحليلها و التوصل الى النتائج النهائية حيث كانت حدود الدراسة كالتالي :

**أ) حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية :** مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

**الحدود الزمانية :** 15 يوما امتدت من 11 مارس 2018 الى غاية 25 مارس 2018

**الحدود البشرية :** عينة عشوائية من موظفي المؤسسة تتكون من 50 عامل .

**ب) اهم النتائج المتوصل اليها من خلال الاستبيان :**

- تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف بنسبة كبيرة على المصادر الخارجية من خلال المسابقات او على اساس الشهادة و هذا ما يدل على انها شفافة فيما يخص اقتناء موظفيها هذا بالاضافة الى اعتمادها في بعض الاحيان على مصادر داخلية عن طريق سياسة الترقية .
- تقوم المؤسسة باعداد برامج تدريبية لتطوير اداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة من قبل المؤسسة . بحيث يكون التدريب داخلي للموظفين الجدد حتى يتمكنوا من التأقلم بينما التدريب الخارجي
- للأفراد ذوي الخبرة لتجديد معارفهم و زيادة كفاءاتهم .
- تهتم المؤسسة بتقييم اداء الموظفين بهدف تحسينه من خلال تحفيز الجادين في العمل و معاقبة المقصرين بحيث يكون التقييم من الرئيس المباشر .
- تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أي انها تعتمد في تسيير اعمالها على كفاءات افرادها من عملية الترقية فتضع كل شخص في مكانه المناسب .

**المبحث الثاني : أثر تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية**

**المطلب الاول : نتائج الدراسات السابقة**

**أولا : نتائج الدراسة الاولى**

- ✓ 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 الرفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الوطنية , كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة

واقع تسيير الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- ✓ أصبحت المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية بطريقة تسييرها و هذا بسبب ادراك مسؤوليها الى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه اذا سير بطريقة فعالة , فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة و ملائمة لكفاءاتها البشرية
- ✓ قصد الوصول الى تقديم منتجات ذات جودة عالية تتم المؤسسة بالموظفين اللذين له 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 : نتائج الدراسة الثانية

- ✓ تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق الغاية المنشودة لها. ( هذه النقطة يمكن الاستغناء عنها )
- ✓ اصبح مفهوم الكفاءات البشرية يحتل مكانة اساسية في استراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الاجراءات اللازمة لتقييم كفاءات افرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الاهداف العامة للمؤسسة .
- ✓ تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات الى احداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها , حيث تسمح بالتأكد من ان الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لاتمام وظيفته على اكمل وجه .
- ✓ باعتبار مؤسسة ميناء مستغانم مؤسسة حكومية .فهي لا تنشط في وسط تنافسي كون الموانئ بصفة عامة هي حكر على الدولة .

ثالثا : نتائج الدراسة الثالثة

- ✓ اصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة اساسية في استراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الاجراءات اللازمة لتقييم كفاءات افرادها للتعرف على حاجياتها من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الاهداف العامة للمؤسسة .
- ✓ تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات الى احداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها , حيث تسمح بالتأكد من ان الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لاتمام وظيفته على اكمل وجه .
- ✓ باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية و خدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فانه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من المؤسسات العاملة في الهاتف المحمول .
- ✓ تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في اسعار الخدمات المقدمة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها مثل وزارة المجاهدين , وزارة الدفاع ....

المطلب الثاني : واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية

- ✓ أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة اساسية في المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الاجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الاهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها

## الفصل الثالث :

### واقع تسيير الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

#### أولاً : تقييم كفاءات الأفراد

بدأت المؤسسات بوضع نظام لتقييم كفاءات الافراد و ذلك بهدف إحداث التناسب بين كفاءات العمال و متطلبات المناصب التي يشغلونها , حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه , و يمكن القول أن هذه العملية تعود على كل من المؤسسة و الفرد بالفوائد التالية :

#### أ) بالنسبة للمؤسسة :

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة
- إعداد برنامج للتطوير يهدف الى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة
- تحسين الاداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل

#### ب) بالنسبة للفرد :

- المشاركة في عملية تقييم الكفاءات
- إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة جهوداته

حيث تلجأ المؤسسة في تقييم كفاءات أفرادها الى مجموعة من المعايير موضحة في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم ( 1\_3 ) : معايير تقييم الكفاءات البشرية

الملاحظة	العلامة	المعايير
	10/	حجم و نوعية العمل
	10/	المعارف و فهم التوجيهات
	10/	مسؤولية و تنظيم العمل
	10/	الاتصال الداخلي و الخارجي
	10/	اتخاذ القرار و الحكم الذاتي
	50/	المجموع

المصدر : يشاوي بن عودة , دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص إدارة و إقتصاد المؤسسة , جامعة مستغانم , 2018/2017 , ص 70

و تجدر الإشارة الى ان العامل الذي يحصل على علامة تقل عن (50/25) فانه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل .

#### ثانياً : تكوين الافراد

تهتم المؤسسة ببرامج التكوين لانها تعد استثمار في مواردها البشرية , تظهر عوائده في تحسين الاداء , فهو يهدف الى الرفع من كفاءات الافراد لاداء عمل معين , و يمكن ان نميز بين ثلاث انواع للتكوين موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3\_2) : أنواع التكوين

التكوين قصير المدى	التكوين متوسط المدى	التكوين طويل المدى
التكوين الذي يهدف الى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر	مدته تتراوح بين شهر و 12 شهرا يتمثل عادة في تربيصات تحسين الكفاءات	التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا

و يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الافراد , و يمكن القول ان هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية :

- **احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات :** بعد الاتمام من عملية تقييم كفاءات الافراد , يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب
- **احتياجات نابعة من الاهداف التي ترسمها و تحددتها الادارة العامة :** يتطلب تحقيق الاهداف التي تحددتها الادارة توفر مجموعة من الكفاءات , مما يؤدي الى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام .
- **احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية او خارجية :** حيث ان المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات و التي تؤدي الى ظهور احتياجات لتكوين العمال و الرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات و التطورات التي يفرضها المحيط.
- **احتياجات مرتبطة بالمنصب المقصد :** قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لاداء وظيفته على أكمل وجه بشرط ان تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يشغله .

**المطلب الثالث : تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية**

أكد بورتر أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات , لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد و تدعيمها حتى تصبح موردا استراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال و التفوق التنافسي , كما قال الكاتب جيفري " إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و الاعتناء به " <sup>65</sup>

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 جوهرا في تحقيق الميزة 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 و التطوير للأفكار والمنتجات و هنا قد يمكن حصر دور تسيير الكفاءات البشرية في النقاط التالية:

- توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة ذات الأداء الفعال.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته

<sup>65</sup> جيفري فيفر الموارد البشرية كقوة تنافسية خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، السنة 03 ، العدد 12 ، الشركة العربية للاعلام العلمي ، 1194 ، ص 3

واقع تسيير الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

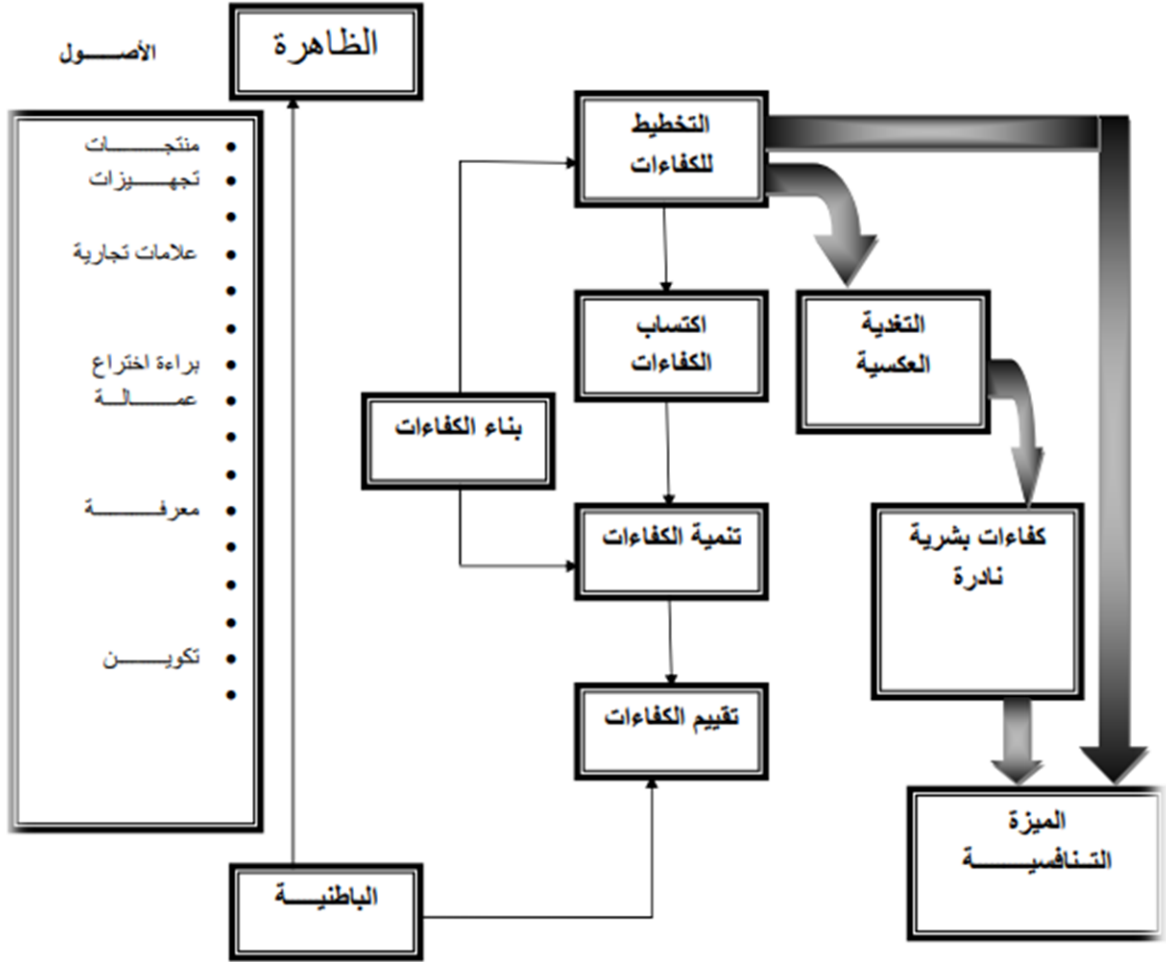
- توفير المورد البشري الذي يعتبر أساس الإبداع والابتكار
- إعداد العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية

و من هنا نستنتج أن الموارد البشرية هي الالمسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات لذلك يجب تنمية كفاءات تلك الموارد من خلال العمل على زيادة المعرفة و المهارة و الخبرة من أجل الوصول الى الميزة التنافسية . إلا أن إمتلاك الكفاءات البشرية ليس كاف لإمتلاك الميزة التنافسية , فلا بد من التسيير الجيد و الفعال لهذه الكفاءات .

فإذا كانت المنظمة ترغب في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل لابد من بناءها بطريقة يصعب تقليدها و ذلك من خلال القيام بمجموعة من الانشطة و بذل مجهودات كبيرة في سبيل تطوير كفاءاتها البشرية و المحافظة عليها و تقييمها . و التي يمكن توضيحها في النقاط التالية :

- الحصول على موظفين على مستوى عال و مكافئتهم بما يستحقون , لأن ذلك يجذب عدد أكبر من العمل الامر الذي يعطي للمنظمة مجالاً اوسع للاختيار .
- الاقرار بحق العاملين و منحهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة
- الاهتمام بالتدريب و تنمية المهارات و منح العمال الفرصة لتطبيق ما تعلموه
- منح فرصة القيام بأعمال متنوعة باعتبار التنوع عاملاً مكملاً للأمان , لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات , حيث يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة
- إعتدال الترقية من الداخل و تجنب الفوارق من الاجور لما يؤثر على أداء الافراد
- تحديد رؤية استراتيجية طويلة المدى و منح الوقت و الجهد في الاستثمار في جانب المورد البشري
- الاعتماد على القياس و التقييم فهو يمد المنظمة بالافادة المرتردة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها . كما تلعب التغذية العكسية دوراً هاماً في تصحيح الثغرات و الاخطاء التي يمكن ان تحدث في عملية تسيير الكفاءات و هو ما يبرزه الشكل التالي .

الشكل رقم (3 \_ 1): مخطط توضيحي لتسيير الكفاءات و موارد المؤسسة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية



المصدر : مقدار اصيلة , دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير

الموارد البشرية , جامعة تلمسان , 2016/2015 , ص 119

## خلاصة :

من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا الفصل أن تسيير الكفاءات البشرية و الاهتمام بها من خلال مختلف الجوانب يساهم في خلق القيمة و تحسين أداء المؤسسة و بالتالي إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة , فقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية تولي إهتماما كبيرا بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية و التميز و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته .

و منه فقد إعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنمية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال دون أن تغفل العملاء بحيث تمنحهم اهتماما موازيا أيضا .

# الخاتمة العامة

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع "تسيير الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية " أن الكفاءات قد أصبحت بعدا هاما في فضاء المنظمة اليوم و المصدر الاساسي للتميز و الريادة , فالكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف , المهارات و السلوكات التي يملكها الفرد و التي تجسد في الميدان بغية تحقيق هدف معين . كما تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تملكها المؤسسة ,

الامر الذي قادنا الى القول ان الفرضية الاولى ترى ان الكفاءات تعد مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة صحيحة .

كما توصلنا الى ان المؤسسة اصبحت تعتمد على مجموعة متكاملة من المصادر لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي يعكس وضعها تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الا وهو الميزة التنافسية , ومن ابرز هذه المصادر نجد الكفاءات البشرية . فالتسيير الفعال و الجيد للكفاءات و قدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة و التي تمكنها من تامين ما تمتلكه من موارد و كفاءات يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية و ضمان دوامها و هو ما تأكده الفرضية الثانية و بالتالي فقد ثبت صحتها .

### أولا : نتائج البحث

من خلال ما تطرقنا اليه خلال دراستنا لهذا الموضوع , يمكن غلراز أهم النتائج المتوصل اليها في النقاط التالية :

- إن الكفاءات هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من معارف و مهارات قابلة للتغيير و التطور , و التي تكون ذات تأثير إيجابي على المؤسسة و الذي يدفع بها الى بناء قدرات تنافسية متميزة غير قابلة للتقليد و التقادم .
- تلعب تنمية الكفاءات البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية فهي تعمل علة تطبيق كل السياسات و البرامج التي تهدف الى جعل المؤسسة مكانا جذابا و محفزا للعمل و الابداع و التميز .
- لا تملك الكفاءات أدنى معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط , خاصة و في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم .
- تعد الميزة التنافسية مطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة , و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز .
- أصبح تحقيق الميزة التنافسية لايعدى على الموارد المادية فقط , و إنما يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية و ما تتميز به من قدرات و مهارات هو ما يصنع الفارق بين مؤسسة و أخرى .
- أما من خلال الدراسة التطبيقية فقد أكتشفنا ان المؤسسة اصبحت تولي إهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية و بطريقة تسييرها , هذا بسبب إدراكها ان العنصر البشري هو أهم مصدر لإختلاف المؤسسة عن غيرها , لانه الاصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المحققة للميزة التنافسية . فإنشاء المؤسسة بحد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري . لذا لا بد للمؤسسة من توفير بيئة العمل المناسبة و الملائمة لكفاءاتها البشرية .

### ثانيا : توصيات و اقتراحات

- الاهتمام بشكل كبير بتسيير الكفاءات البشرية لتحقيق ميزة تنافسية من طرف المؤسسة .

- اهتمام المؤسسة بالكفاءات و إدراك أهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية من خلال توفير المناخ الملائم للعمل و المحفز على الابداع و التفكير من أجل تحقيق النتائج و الاهداف المرجوة .
- إتاحة فرصة المشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي الى إبراز المواهب و القدرات و الامكانيات التي يتمتع بها الافراد و التي يمكن ان تستفيد منها المؤسسة .
- للحفاظ على الكفاءات في المؤسسة يجب الاهتمام بها و تقدير مجهوداتها الفردية و الجماعية و كذا تحفيزها ماديا و معنويا .

### ثالثا : آفاق الدراسة

- دور تنمية الكفاءات تحسين اداء الموارد البشرية
- واقع تطبيق منهج تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية .

# قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

أ ( الكتب :

1. حفيان عبد الوهاب , دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات , دار الأيام للنشر و التوزيع , عمان , 2014 .
2. جيفري فيفر , الموارد البشرية كقوة تنافسية , خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال , العدد 12 , الشركة العربية للإعلام العربي , 1994 .
3. عبد الرحمان توفيق , استراتيجيات الاستثمار البشري , الطبعة الاولى , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة , 1996 .
4. عطا الله محمد تيسير الشريعة و آخرون , إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة , دار المنهجية للنشر و التوزيع , الأردن .
5. نبيل خليل مرسي , الميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الاسكندرية للكتاب , مصر , 1998 .

ب ( الرسائل و المذكرات :

1. بن جدو محمد الأمين , دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ( دراسة حالة : مؤسسة كوندور برج بوغريج ) رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة سطيف , 2013/ 2012 .
2. بابا عبد القادر , أثر تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية ( دراية حالة : المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة ) مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة المسيلة , 2018/ 2017 .
3. هاملي عبد القادر , وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة , رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة تلمسان , 2011/ 2010 .
4. مقداد أصيلة , دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مؤسسة حليب النجاح ) مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , جامعة تلمسان ملحقة معنية , 2016/ 2015 .
5. نذيرة بوزيد , دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة ورقلة , 2012/ 2011 .
6. مسعودي خيرة , دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة : مديرية اتصالات الجزائر مستغانم ) , مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , جامعة مستغانم , 2018/ 2017 .
7. بشاوي بن عودة , دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ( دراسة حالة : مؤسسة مسناء مستغانم ) مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , جامعة مستغانم , 2018/ 2017 .
8. أبو القاسم حمدي , تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية ( دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط ) رسالة ماجستير في علوم التسيير , فرع إدارة أعمال , جامعة الجزائر , 2004/ 2003 .
9. فاضل يمينة فوزية , أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة ( دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال ) رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر ,

10. نورين فتيحة , دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة ماستر في علوم التسيير , تخصص التسيير الاستراتيجي , جامعة مستغانم , 2017 / 2018 .
11. سليمان عائشة , دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية , رسالة ماجيستر في علوم التسيير , جامعة تلمسان , 2010 / 2011 .
12. سلامي فتيحة , دزر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ( دراسة حالة : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر البويرة ) مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة البويرة , 2013 / 2014 .

### ج ( الملتقيات و المداخلات :

1. مداح عرايبي الحاج , " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة " , مداخل في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة , جامعة شلف .
2. عائشة لشلاش عمار درويش , " تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية " مداخل في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات , جامعة بسكرة , 22 / 23 فيفري 2012 .
3. مصنوعة أحمد , " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنح التأميني " , مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير , جامعة شلف , 3 / 4 ديسمبر 2012 .

### د ( المجالات:

- كمال منصوري و آخرون , تسيير الكفاءات : الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى , مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية , العدد السابع , جامعة بسكرة , جوان 2010 .

### ر ( المحاضرات :

- نجاح عائشة , محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات , السنة الثانية ماستر , تخصص إقتصاديات العمل , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة تيارت , 2017 / 2018 .

### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

1. Quelin Bertrand . Arregle Gean \_ LUC ; le management stratégique des compétences ; Edition Marketing ; Paris ; 2000 .
2. Fanny Barbier ; André Brunetière ; manifeste pour le lien social ; édition liaison ; Paris ; 1993 .
3. Daniel Pamertin ; gérer par les compétences ou comment réussir autrement ; édition management société (EMS) ; Paris ; 1999 .
4. Celile DEJOUX ; la compétence au cœur du succès de votre entreprise ; édition d'organisation ; Paris ; 2000 .
5. P.X.(Meschi) 1997.

6. Alain Meignant ; Ressources humaines : déployer la stratégie ; édition liaisons ; Pparis ; 2000 .
7. M.Porter ; avantage concurrentiel des nation ; enter édition ;1993 .
8. M.Porter ; l'avantage concurrentiel comment devancer concurrents et maintenir son avance ; édition dunod ; Paris ; 1999 .
9. J.P.NEVVILLE ; la qualité en question ; revue française de gestion ; mars avril mai ; 1996.
10. Le DUFF et autres ; encyclopédie de gestion et du management ; 2 émé édition ; édition dalloz ; Paris ; 1999.

المواقع الالكترونية :

2020/3/9 : تاريخ الاطلاع : <https://www.slideshare.net/licencemrh/ss-71552902>  
وقت الاطلاع : 19:25

: تاريخ الاطلاع : <https://didapro.me/lalbum/la-competence-professionnelle/>  
2020/03/22 وقت الاطلاع : 15:20

2020/3/9 : تاريخ الاطلاع : <https://www.slideshare.net/licencemrh/ss-71552902>  
وقت الاطلاع : 19:22

## الملخص :

لقد أصبح تسيير و تنمية الكفاءات البشرية من الامور المؤثرة في رؤية و إستراتيجية المؤسسة , فاستمراريتها و بقاءها مرهون بما تملكه من كفاءات و قدرات عاملها و ذلك في ظل محيط عالي التنافس . و حتى تستطيع تحقيق ميزة تنافسية , لابد من اعتماد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم و محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات , و هذا ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و العمل على تنمية قدراته و إستغلال مهاراته في العمل من أجل نجاح و تفوق المؤسسة في إنجاز اهدافها و تحقيق التميز .

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءات البشرية , تسيير الكفاءات , تنمية الكفاءات , التنافسية , الميزة التنافسية .

## Abstract :

The management and developement of human competencies has become one of the influencing matters in the vision and strategy of the entreprise ; so the continuation and survival of the institution in a highly competetive environement depends on the competencies and capabilities of its employees . and in order for the organization to achieve a competetive advantage it must adopt a competetive strategy with clear features and specific goals based on cometencies . this confirms the need to pay attention to the human elements ; develop its capabilities and exploit its skills in order to achieve the goals and distinction of the institution .

## Key words :

Human competencies ; Management of competencies ; Compentency development ; Competitiveness ; Competitive advantage .