

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم إقتصادية التخصص : إدارة وإقتصاد المؤسسة

دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

مقدمة من طرف الطالب :

خليفة الحاج

بشاوي بن عودة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة مساعدة قسم أ	جامعة مستغانم
مقررا	خليفة الحاج	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي الحاجة	أستاذة مساعدة قسم أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر وعرفان

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم على

صفوة أنبيائه ، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

" من لهم يشكر الناس، لهم يشكر الله " وإعترافنا منا بالفضل وتقديرا للجميل

لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى :

- أستاذي و مشرفي ، خليفة الحـاج على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ، و لما

منحه لي من وقت و توجيه ، و إرشاد و تشجيع ، و دعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا و تفضلوا

بقراءة هـذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه و تقويمه ، و تصويب ما بدا من

أخطاء و هفوات ؛

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ، و الذين مهدوا لنا

طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة ؛

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ؛

فدأملني أن يحرقى هذا العمل إلى تطلعات لئـل هؤلاء ، و يستجيب إلى شروط البحث

العلمي ، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته ؛

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

بن عودة بشاوي

الإهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام ، والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت
به الأقدام ، سبحانه لا نحصي له ثناءً عليه كما أثنى هو على نفسه و هو ولي كل أنعام .
... إلى روح والدي الطاهرة ، أهدي لك ثمرة عملي هذا ، وكل حيي ، و ليغمرك الله برحمته ...
... إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت و هذا
تعبت ، زرعت و حق لك الحصاد ... أبي الحبيب ؛
... إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إخوتي و أخواتي كل بإسمه ؛
... إلى شريكتي في الحياة الزوجة الفاضلة ؛
... إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم زملائي ؛
... إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

بن عودة بشاوي

الفهرس

الصفحة	العنوان
	تقدير و شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ - ث	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
3	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية
4	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية
5	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية
9	المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية
12	المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة
12	المطلب الأول: علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات المعاصرة
14	المطلب الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية
16	المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد
17	المطلب الرابع: الجهود الدولية لتنمية و تطوير الكفاءات البشرية بالجزائر
20	المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها
21	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
22	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
23	المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات البشرية
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة
29	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسبابها
31	المطلب الثاني: أنواع التنافسية

33	المطلب الثالث: قياس التنافسية
34	المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس
38	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
38	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ، خصائصها
40	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
45	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محددها
52	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
54	المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
55	المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
57	المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية بمؤسسة ميناء مستغانم	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول ميناء مستغانم
64	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم
69	المطلب الثالث: أهداف و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم
71	المطلب الرابع: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
72	المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم
72	المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد
73	المطلب الثاني: تكوين الأفراد
75	المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها
75	المطلب الأول: حدود الدراسة
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
86	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
87	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة عامة
92	قائمة المراجع

فهرس الجداول و الأشكال :

أولا : فهرس الجداول

رقم الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
I	01	نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية	08
	02	مجالات الكفاءات المكتسبة	09
	03	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	13
	04	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	25
II	1	نطاق التنافس	45
III	01	أرصفة ميناء مستغانم ومجال تخصصها	67
	02	معلومات عن محطات الإرساء	68
	03	معايير تقييم الكفاءات البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم	73
	04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
	05	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
	06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
	07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	79
	08	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف	79
	09	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	80
	10	مصادر التوظيف بمؤسسة ميناء مستغانم	80
	11	التدريب في المؤسسة	80
	12	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	81
	13	تقييم الأداء بمؤسسة ميناء مستغانم	81
	14	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	82
	15	الترقية في الرتبة	82
	16	قابلية طرح الأفكار	83
	17	مجال المحاولة والخطأ	83
	18	المشاركة في إتخاذ القرارات	84

84	السرعة في تقديم الخدمات	19	
84	نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين	20	
85	مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات	21	
85	التحفيز في المؤسسة	22	III
86	رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة	23	

ثانيا : فهرس الأشكال :

رقم الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
I	01	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	04
	02	أبعاد الكفاءة	05
	03	متطلبات الكفاءات البشرية	10
	04	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	15
	05	مراحل تسيير الكفاءات	21
II	01	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	32
	02	طريقة التنافسية للمؤسسة	34
	03	نظام القيمة	40
	04	سلسلة القيمة	43
	05	بناء الميزة التنافسية	44
	06	النموذج الماسي لـ Porter	50
III	12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
	13	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
	14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
	15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	79
	16	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف	79
	17	ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية	80
	18	مصادر التوظيف بمؤسسة ميناء مستغانم	80
	19	التدريب في المؤسسة	80

81	تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه	20		
81	تقييم الأداء بمؤسسة ميناء مستغانم	21		
82	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	22		
82	الترقية في الرتبة	23		
83	قابلية طرح الأفكار	24		
83	مجال المحاولة والخطأ	25		
84	المشاركة في إتخاذ القرارات	26		III
84	السرعة في تقديم الخدمات	27		
84	نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين	28		
85	مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات	29		
85	التحفيز في المؤسسة	30		
86	رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة	31		

مقدمة عامة

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة تمثل إختبارات حقيقية لكيانها، وأفرادها وعليه يجب أن تتوافق مع المتغيرات العالمية و المتسارعة و المحتملة مستقبلا كالتغيرات الإدارية، الإجتماعية ، الإقتصادية ، الثقافية السياسية و التكنولوجية ، التي قد تحتاجها وتؤثر في أنظمتها حيث نجد أن هذه المنظمات لها أهمية كبيرة و دور هام في عملية التنمية الإقتصادية خاصة في الآونة الأخيرة و يتجلى ذلك من خلال إهتمام الدولة و الجهات الحكومية بهذا القطاع ويرجع هذا الدور إلى قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوطات الخارجية لها و التحكم في مواردها نظرا لإعتمادها في أغلب الأحيان على التمويل من المصادر الذاتية ، و إعتمادها على طرق تقليدية بسيطة لإستقطاب اليد العاملة ، مما يكسبها المرونة و التأقلم مع المتغيرات المحيطة ، و في ظل التحولات العالمية الجديدة مكن ذلك من إنفتاح الأسواق و زيادة المنافسة مما أحدث تأثير جذري في الفكر التسييري و هو ما ألزم مسيري و كفاءات هذه المؤسسات على إستحداث حلول عاجلة للتكيف مع الوضع الراهن و عدم الإعتماد على الموارد المادية لتحقيق التميز ، و أدركت أن إمتلاك رؤوس الأموال لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الإستمرارية و البقاء بل أصبح رأس المال الحقيقي هو إمتلاكها للمورد البشري الملائم و الذي أطلق عليه برأس المال الفكري ، و بذلك تنامي الإهتمام بالمورد البشري بإعتباره موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات ، حيث أصبحت المراهنة على حيازة الكفاءات متطورة و مواكبة للتغيرات ، إضافة إلى توفر المهارات المتنامية لدى معظم المهتمين بالتطوير و التميز ، و هو محيط إنشغال مسيري المؤسسات حيث يرى الكثيرون على أن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق و التميز و بلوغ مستويات عالية من الأداء و ذلك بإعطاء أهمية كبرى للكفاءات من خلال تسييرها بشكل هادف و فعال ، حيث أصبح ذلك الإهتمام بتسيير الكفاءات أحد المداخل الحديثة ضمن التطورات المتحققة في الممارسات التسييرية لهذه الكفاءات الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة ، و المساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتها سعيا في إكتساب مزايا تنافسية تتجه بالمؤسسة نحو التفوق على منافسيها مع التأكيد على إكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لضمان إستمراريتها و تميزها .

ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا إثارة الإشكالية التالية :

- ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالكفاءات البشرية ؟

- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات البشرية ؟

- ماذا نعني بالميزة التنافسية و ما هي مصادرها ؟

- ما هو واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة ميناء مستغانم ؟

ثانياً: الفرضيات :

على ضوء العرض السابق ، و من أجل تمييز الإشكالية و محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سالفاً يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و إختبار صحتها و التي يمكن تلخيصها في الأتي :

- 1- تعتبر الكفاءات مصدراً أساسياً لإمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .
- 2- تعتبر الميزة التنافسية هـ — دفا إستراتيجياً تطمح ك — ل مؤسسة إلى تحقيقه من خ — لال مواردها و كفاءاتها البشرية
- 3- يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

ثالثاً: أهمية البحث :

- 1- حسن تسيير الموارد بصفة عامة و تسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الإستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث .
 - 2- المساهمة بالإثراء بالمعلومات المتعلقة بالكفاءات البشرية و تسييرها في المؤسسات .
 - 3- المساهمة في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز .
- و أخيراً تترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات و مؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن إستغلالها .

رابعاً: أهداف البحث :

بناء على تحديدي مشكلة موضوع البحث و الإفتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم .
- 2- تق — ديم دليل علمي ع — ن أهمية الإهتمام بتسيير الم — وارد و الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- 3- محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الإقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية ؟

و نطمح في الأخير من خ — لال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع ، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء المزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا .

خامساً: أسباب إختيار الموضوع :

- رغبتى فى الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به .

- ضعف إهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية ، مع تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الإستثمار فى رأس المال البشرى و الفكرى .

سادسا: دراسات سابقة :

1- أشر التسيير الإستراتيجى للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة أطروحة دكتوراه دولة فى علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004 من إعداد الباحثة سملاى يحضبة وقد ركزت فى بحثها على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية .

2- مقارنة الموارد الداخلىة والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير جامعة سطيف 2011 من إعداد الباحثة بوازيد وسيلة ، وقد ركزت فى بحثها على دراسة الموارد الداخلىة للمؤسسة مع الأخذ بعامل الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية .

3- دور تسيير الموارد فى تحقيق الميزة التنافسية - عوامل الكفاءات فى المؤسسة - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير 2011 من إعداد الباحثة سليمان عائشة ، وقد ركزت فى بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار عامل الكفاءات البشرية .

سابعا: المنهج المتبع فى البحث :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها ، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات ، تمت الدراسة بالإعتماد على المنهجين الوصفى فى الجانب النظرى والتحليلى فى الجانب التطبيقى لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها .

ثامنا : تقسيمات البحث :

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول ، تناولنا فى الفصل الأول الإطار المفاهيمى للكفاءات إذ وضعنا فى المبحث الأول المفاهيم الأساسية للكفاءات البشرية فى المؤسسة بينما فى المبحث الثانى أهمية الكفاءات فى مواجهة التحديات الراهنة ، فى حين خصصنا المبحث الثالث إلى تسيير الكفاءات .

أما الفصل الثانى لئان بعنوان تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة تناولنا فى مبحثه الأول مفاهيم حول تنافسية المؤسسة ، فى حين خصص المبحث الثانى لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية .

أما الفصل التطبيقى فتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية بمؤسسة ميناء مستغانم ، تناولنا فى المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة ، أما المبحث الثانى فكان بعنوان واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة ميناء مستغانم أما المبحث الثالث فخصص لإعداد إستمارة الإستبيان

المقدمة العامة

وتحليلها ، و سنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والإقتراحات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تمهيد:

في ظل تغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات ، وإسهامات التي يبادر بها مسيري هاته المؤسسات إثر تحولات وتطورات العصر ، خاصة على المستوى التنظيمي للإقتصاد العالمي ، حيث أنه يرتبط نجاح المؤسسات وإستمرارها بكفاءاتها ، وحسن تسييرها ، من أجل تطويرها فالكفاءات إذن من المواضيع التي إهتم بها الباحثين في ميادين مختلفة منها علم النفس ، الإدارة والتسيير وغيرها .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة ، وصعبة التقليد من طرف المنافسين من جهة أخرى حيث حضي هذا المفهوم بنصيب كبير من إهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح حتى وإن اختلفت رؤاهم فمفهوم تشترك في عدة نقاط أساسية ، وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات ، خصائصها وأهميتها ، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها ومتطلباتها .

المطلب الأول : ماهية الكفاءات البشرية .

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة ، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وتسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية بإعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة ، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءة هي المعارف (Savoirs) ، المعارف العلمية (Savoirs-Faire) ومعارف التحلي أو معارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs- être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية :

الكفاءات les competence تعرف بأنها مجموعة من المعارف ، والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق إستيعاب معارف ، وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.¹

يعرف le gleboterf الكفاءات بأنها عملية تعبئة مزج وتنسيق الموارد البشرية ، مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء .

أما le medef فيعرف الكفاءات بأنها مزيج المعارف النظرية العلمية ، والخبرة من الممارسة ، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها ، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.²

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجهات ، كما في الأداء ، الكفاءة مقدرة إجتماعية...الإلتزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة ، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات.³

¹ الحبيب ثابتي، الجبالي بن عبو، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2007 / 2008 م، ص:110، 111.

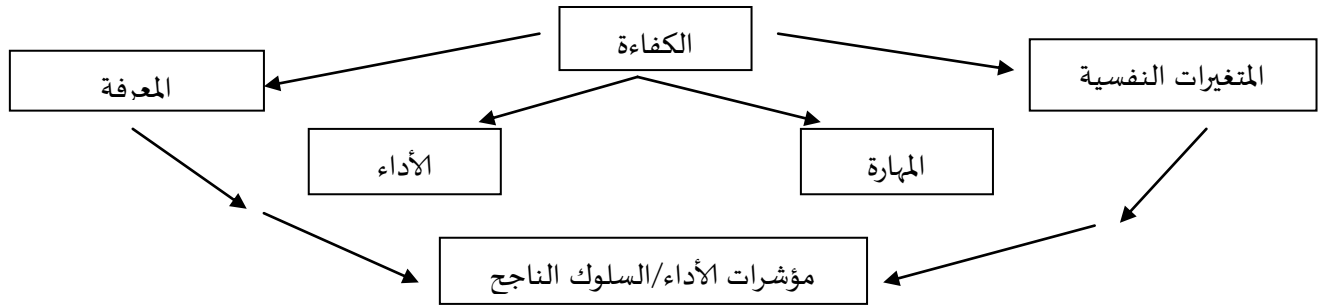
² فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21/22 فيفري 2012م.

³ فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21/22 فيفري 2012 م.

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، وهي قابلة للقياس ، والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجنيده ووضع الموارد (المعارف ، المعارف العلمية ، معارف التحلي) في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹.

وحسب (caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموعة المعارف والمهارات ، والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل الاتي:

الشكل رقم (1-1): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة .



المصدر: (caird 1992)

وإستنتاجاً مما سبق من التعاريف ، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة و عليه يمكن إستخلاص تعريفا لها، أخذاً بعين الإعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات عالية الأداء والتميزة ، فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف ، والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما ، والتي يتمكن من خلالها على أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر كذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماع —ات على الإستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها²

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية

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

وقد إستطاع³ T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لإستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة

¹ Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation : théories et applications, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246

² منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، العدد 7 جوان 2010 ، ص:50.

³ -T.Durand (1997),P20-21

وهي على النحو التالي :

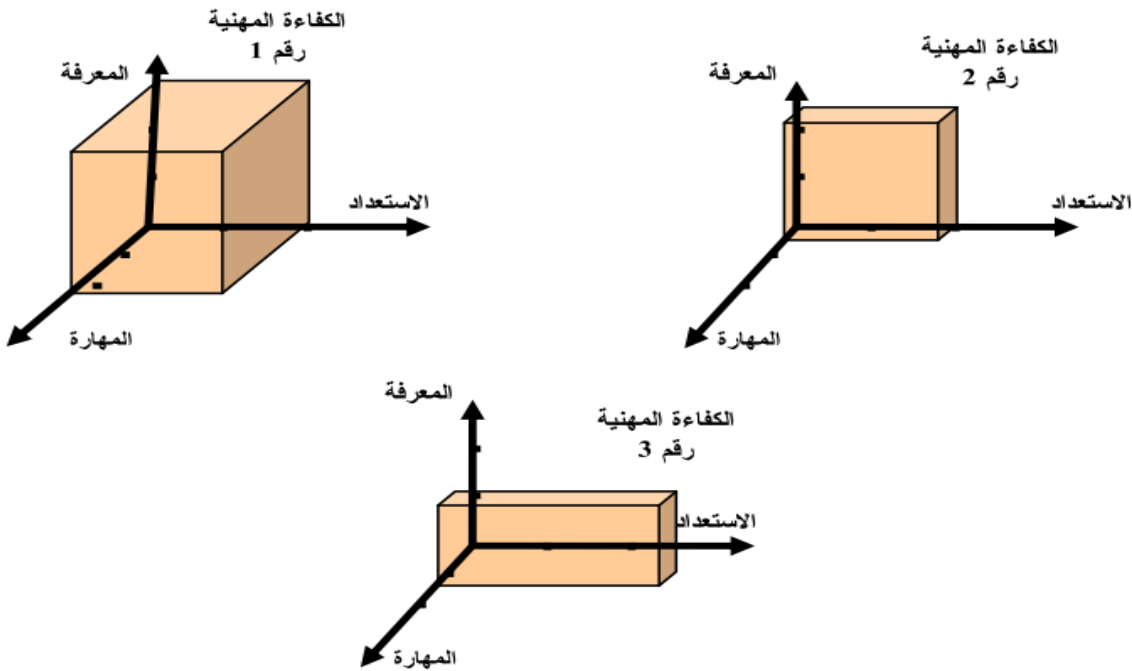
01-المعرفة Savoir ou connaissance

02-المهارة Savoir Faire

03-الإستعداد Savoir être

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والإستعداد ، وتختلف أهمية كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم (1-2) ، حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 فقط من حيث مستوى المهارة ، أما بالنسبة للكفاءة رقم 03 فهي تختلف عليهما من حيث مستوى المهارة والمعرفة .

الشكل البياني رقم (1-2):أبعاد الكفاءة



المصدر : P.X.Meschi(1997),P14.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

من الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث "mc/clelland" الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل ، وإعتبارها تتوزع على 05 فئات أو أبعاد ، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية ، والأخرى تندرج فيما يسمى بالكفاءات التفاضلية ، وهي تتمثل في الآتي :

(أ) الكفاءات الأساسية : حيث كل الأفراد في حاجة إليها ، حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي :

المعارف " Qnowldges "وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين كالتسويق ، البيع والموارد البشرية .

المؤهلات "abilities" أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية

- (ب) الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط ، وتشمل :
1. إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات .
 2. الصفات العبقرية: أي الخصائص العامة ، التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة ، والمبادرة....
 3. الدوافع: وهي القوى الداخلية المتواترة والتي تنشأ عنها السلوكيات .

فنظرا لإختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات ، حددت مجموعة أو جملة من الأنواع حسب تصنيفات مختلفة بإختلاف الإستعمالات والمعايير والمتمثلة فيما يلي :

1.- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية : تحتاج لئلا منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى 03 أنواع من الكفاءات وهي :

- (أ)- الكفاءات الفكرية أو التصويرية : وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل ، من خلال تدخلات مختلف الوظائف و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره .
- (ب)- الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية : وهي تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه .
- (ج)- الكفاءات التقنية : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية، تندرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أوضح تتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة ، مثل إنجاز أو إجراء تدقيق للحسابات المالية .

2.- تصنيف الكفاءات من حيث مدى مزاولتها للمهام المختلفة: ونميز نوعين من الكفاءات وهما :

- (أ)- الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مع هذا المنصب لإنجاز المهام المنوطة بها .
- (ب)- الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام ، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل .

3.- تصنيف الكفاءات حسب سعة ومستوى الحيازة : وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية ، لأنه تميزه أهميته الفكرية والعلمية ، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية¹ وهي على النحو التالي :

- (أ)- الكفاءات الفردية : وهي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة ، والمقصود بالكفاءات الفردية ، أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹ .

¹ الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، (مرجع سابق)، ص: (131/122).

كما عرفها "Alian Meignant" على أنها معارف علمية مقبولة في نشاط معين ، كما أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية ، و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محدد.²

(ب)- الكفاءات الجماعية: تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها أو إنسجامها.³

كذلك الكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ، التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها.⁴

4- تصنيف الكفاءات من حيث الدور : وتنقسم إلى :

(أ)- الكفاءات المحورية: هي حزمة المهارات والقدرات، التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون.⁵

كذلك تظهر الكفاءات المحورية نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج والإدماج لمختلف الأنماط التكنولوجية.⁶

(ب)- الكفاءات الإستراتيجية: "les competences strategiques" فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي، ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية .

أما بالنسبة لـ "prahalad et hamel" إعتبر الكفاءات الإستراتيجية ، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية وهي توليفة من المهارات ، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.⁷

(ج)- الكفاءات التنظيمية : لهذه الكفاءات تسميات مختلفة منها: الكفاءات المميزة ، الكفاءات الأساسية الكفاءات الهرئزية ، الكفاءات الديناميكية ، الكفاءات الجوهرية ، الكفاءات الأصلية ، وكذلك بكفاءات المؤسسة... وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها.⁸

- وقد إقترح "atqinsor" النموذج التالي ، الذي يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية ، وهو موضح في الجدول أدناه .

¹ عاشوري إبراهيم، غربي حمزة، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012/02/23/22 م.

² الزهراء مهديد فاطمة، أمال قبالي، (مرجع سابق)، ص: 09.

³ (المرجع نفسه)، ص: 10.

⁴ عاشوري إبراهيم ، غربي حمزغربي ، (مرجع سابق)، ص: 06.

⁵ عقيلة صدوقي ، غموص الكفاءات المحورية ، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير

المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012/02/22/21.

⁶ منصور كمال، منصور إلهام، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول

تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012/02/22/21.

⁷ منصور كمال، صولج سماح، (مرجع سابق)، ص: 54.

⁸ عاشوري إبراهيم، غربي حمزة، (مرجع سابق)، ص: 07.

جدول رقم(1-1):نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية .

نوع الكفاءات	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

المصدر: "atqinsor"

5- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الإحتياجات الأنية أو المستقبلية : ونميز هنا نوعين من الكفاءات هما :

(أ)- الكفاءات المكتسبة : كذلك تسمى بالكفاءات المتاحة ، وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن "T" وتتضمنها طبيعة العمل ونوعية المنتج ، أو الخدمة الحاليين ، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أخرى يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الإنسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية¹.

وفي إطار الكفاءات المكتسبة هناك جدول رقم (2-1) يوضح مجالات (ميادين) لها ، وهو كالتالي :

الإستقبال	إكتشاف العطل(الخلل)	التفكير المنطقي
التحليل	الوثائق	المنهج
الشراء	التطور	التسويق
الإدارة	الصيانة	النوعية
التموين	التعلم	البحث العلمي
المكاتب	الإنتاج	التصليح
الإتصالات	تسيير الأفراد	العناية
المحاسبة	تسيير الموارد	البيع
الرقابة	التسيير المالي	إلخ.....

Benjamine

chaminade.op.cit.p253.

(ب)- الكفاءات اللازمة مستقبلا:يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج ، أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ، إحداث فروع جديدة ، إدخال أي تعديلات نوعية....) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين، ومدى مطابقتها للمتغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل

¹ الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو. (مرجع سابق). ص:130.

(حلول) إما برمجة عملية التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي ، و خلاصة القول أن تجديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد ، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة¹.

المطلب الرابع : متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة ، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات ، وهي ممثلة في الشكل التالي :

شكل رقم (1-3): متطلبات الكفاءات البشرية .



المصدر: عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية بإستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 23/22 فيفري 2012 ، ص 5.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة ، المهارة و السلوك ، التي قد تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط معين ، و نعـرف هذه العناصر الثلاثة كمايلي:

تعريف المعرفة "Savoir": تتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي، يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها ، و إنجاز أعمالها في سياق خصوصي ، عبر تفسيرات جـزئية ، مختلفة ومتناقضة فيما بعضها.²

ولقد عرف "بوتر دروكر": المعرفة بأنها تعتبر المورد الإقتصادي الأساسي ، و المورد المسيطر والوحيد، الذي يعطي ميزة تنافسية.³

¹ الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو، (مرجع سابق)، ص:131.

² الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو، (مرجع سابق)، ص:117.

³ الدودي الطيب، حلموس الأمين، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة ، 22-23 فيفري 2012.

تعريف المهارات "Savoir faire": المهارة هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة ، والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.¹

كما عرفت كذلك على أنها مزيج لمعارف، وممارسات وسلوكيات، وخبرات تمارس في إطار معين ، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها، وتطويرها.²

تعريف السلوك "Savoir être": السلوك هو ظاهراً معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة ، أو العوامل الإجتماعية أو الإقتصادية ، والحالة الصحية وما إلى ذلك .

المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة ، الأمر الذي إنعكس على مختلف المؤسسات في أنحاء العالم وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والإبتكارية لأبد على المؤسسات من مراجعة واقعها وإستشراف مستقبلها ، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الإعتماد المكشوف على المعارف والكفاءات .

المطلب الأول: علاقة الكفاءات ببعض المصطلحات المعاصرة

لا شك أن إفرازات العولمة والإقتصاد الجديد أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق و مما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد، نظراً لإعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر.

1.- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات ، وبروز تأثيراته على الساحة الإقتصادية ، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور ، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الإستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي³:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور و إنتشار إستعمال الأنترنت) والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للإستفادة منها ، أصبح لزاماً على المسيرين إمتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة .

¹ .زيان عشور، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات المهنية، دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور مالك بالجزائر، مذكرة ماستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة: محمد خيضر، الجزائر، 2010/2011، ص:3.

² .مرجع نفسه، ص:05

³ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة بومرداس

2010 - 2011 ، ص : 18 .

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات و الذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط

- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، و الذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال .

و من بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي :

- إستحداث مناصب خاصة ، و العمل على تـ أهيل و تدريب الأفراد المكلفون بفرز و تحليل الكـ م الهائل من المعلومات المتوفرة .

- إستخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات ، و من بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات و المراكز التدريبية الافتراضية و هذا عن طريق الأنترنت .

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء و هذا في ظل الإنتشار الواسع لإستخدام الأنترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع و المندوبين) ، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها و خدماتها بصورة فعالة و سريعة ، و منه إختصار طرق التوزيع .

و بالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة ، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، و الموضحة في الجدول و الذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لـ سد الفجوة للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات كالتحكم في التكنولوجيا الجديدة و تعلم الإعتماد على الذات ، و كذا ضرورة العمل الجماعي ...إلخ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

الجدول رقم (1-3) الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

تعريفها	الكفاءات.
حل المشاكل ، البحث ، التحليل ، إدارة المشاريع الإنسانية ، جودة الإدارة	التفكير الناقد و البناء
إيجاد حلول جديدة للمشاكل و كذا طرق جديدة للإتصال	الإبتكار
العمل الجماعي الجيد ، الإجماع ...إلخ	التعاون و المشاركة
القدرة على تخطي حاجز الإختلاف الثقافي ، و المعرفي ، و الأخلاقي (إدارة التنوع البشري)	فهم التدخلات الثقافية
القدرة على إختيار طريقة الإتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية و كفاءة .	الإتصال
الإستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة ، و التحكم فيها	إستخدام الكمبيوتر
الإستمرار في التعلم و التدريب من أجل مسيرة التطورات و كذا العمل على التنمية الذاتية	المستقبل الوظيفي و تعلم الإعتماد
	على النفس

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإنصال ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2002 ، ص:145 ، بتصريف .
ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات و تكنولوجيا المعلومات في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة إكسابها وإستخدامها من أجل التفوق .

2- علاقة كفاءات الأفراد بالأداء :

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء و الكفاءة ، نعطي تعريف للأداء فهو أولاً يجمع بين الفاعلية والفعالية ، وهي درجة تحقيق الأهداف داف مهما كانت الوسائل المستعملة ، وبالتالي (Efficacité) يتعلق بالفعالية فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها ، فهي ترتبط مباشرة بإنخفاض التكلفة

يستمد الأداء اللبلي للمؤسسة مصادره من مصدرين ، الأول داخلي وهو الأداء البشري ، التقني المالي والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات¹ ، وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء ، فتوجد نقاط إتفاق وإختلاف بين المفهومين ، أما النقاط المشتركة فتتمثل في التالي² :

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة .

- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات .

- فلفة كفاءة الفرد حسب (Moam Chomsky) هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه هو الإستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة³ .

أما نقاط الإختلاف فهي :

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما ، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة بسبب في ذلك الأداء .

- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء ، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح) .

¹ - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 – 2004 ، ص:33 .

² -Nadine Jolis ,piloter Les competences (de la logique de poste a l'atout-compétence), 2ème edition , edition d'organisations , paris,france,1997,p31-35 .

³ -أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص :33.

- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية و الفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات و القدرات الخاصة بالإنتاج و كفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز و مساعد لتلك العملية .

المطلب الثاني : أليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد ، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على لئل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الإزدهار .

أولا : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات " يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه بطريقة مثلى يهدف إلى تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد " ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني ، التوظيف و التحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهداف في حد ذاتها .

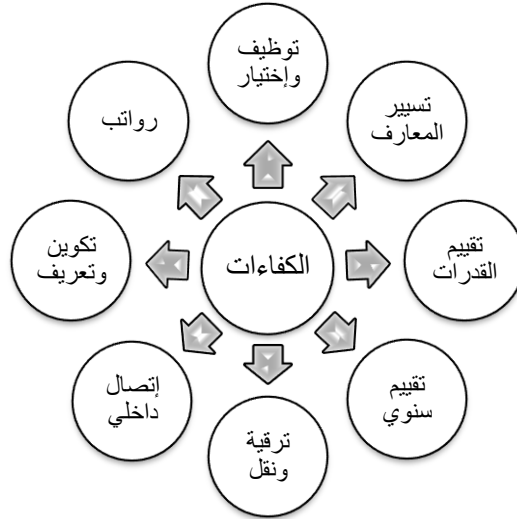
و يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و إكتشاف إمكانيات نموها ، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية :

وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التدريب في تنمية الكفاءات التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي ، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها ، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة و هو ما يوضحه الشكل التالي ¹ :

¹ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و أفاق التطوير ، جامعة شلف 3 ، 04 ديسمبر 2012 .

الشكل رقم (1-4): الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصورى ، سماح صولج ، تسيير الكفاءات " الإطارات المفاهيمي والمجالات الكبرى " مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 07 جامعة بسكرة ، جوان 2010 ، ص : 55 .

ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية ، كما هو بحاجة أيضا إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

- إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان ، المقابلات الفردية والجماعية ، إستمارات الكفاءات ، بطاقات الكفاءة ...إلخ .

- تقييم الكفاءات : يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد : مقابلة النشاط السنوية ، المرافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات ...إلخ

- تطوير الكفاءات : يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة ، وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان ، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات

- تحفيز الكفاءات : توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من إستيعاب نوعية الإحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت بإستخدام الوسائل

المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها ، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من إنعكاسات واضحة ، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد ، و بعضها الآخر يتعلق بإستقرار و إزدهار المؤسسات ، فالتعويضات تشكل بإمتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم¹

المطلب الثالث : أهداف تنمية كفاءات الأفراد

من خلال إستهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية ، تصورية و تقنية لكل فرد حسب وظيفته، فإن هذه العملية و أبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها :

- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد² .
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد .
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع³ .
- إكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة و محاولة إستغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجيا ، ...) و هو ما يصطلح عليه " بالكفاءات المتعددة " .
- في حالة إمتلاك المؤسسة لتنوع بشري و تعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الإستفادة من مزايا هذا التنوع و التعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون و التوافق بين الأفراد .
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل⁴ .
- دفع الأفراد إلى التعلم و التكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف .
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية إتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة و دقيقة .
- تقليل حوادث العمل و تجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان بإعتماد طرق تدريبية محددة .
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (إستغلال و تنمية المهارات) .

¹- نفس المرجع السابق ، بدون صفحة .

²- أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 58 .

³- Allain Maignant, Déployer la stratégie, édition liaison, Paris, France, 2000, p 170.

⁴- أبو القاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 58 .

المطلب الرابع: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر

تهدف سياسات وأنظمة التعليم والتكوين وتدريب المهارات إلى مواجهة العديد من التحديات التي تعترض المجتمعات البشرية ، حيث يأتي على رأس قائمة الإهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية لإمتصاص أكبر قدر ممكن .

و من السياسات الدولية المتعلقة بتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية نجد في الجزائر ما يلي " ¹ :

- لقد بذلت الجزائر مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة من 1972 إلى 1998 إرتفاع عدد المتدربين في النظام التربوي والتكوين المهني ، ومؤسسات الإستقبال من 8500 إلى 21000 منها 1072 في التكوين المهني ، و خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع قدرت بما يعادل 07 % من الناتج الداخلي إنطلاقا من النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيدين الإقتصادي والإجتماعي إلا أن هذا القطاع يعيش منذ عدة سنوات أزمة عميقة تتميز بإختلافات منها : نسبة تسرب عالية في جميع المستويات ، تأطير تقني بيداغوجي ينقصه التأهيل والإحترافية ، وذلك لعدة عوامل منها :

- ضغط الطلب الإجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات إستيعاب النظام .

- نقص الموارد المالية أمام تنامي الإحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات .

- يتركب نظام التعليم والتكوين في الجزائر من قطاعين هما :

* النظام التربوي العام (الأساسي ، الثانوي ، الجامعي)

* نظام التكوين التقني والمهني (التعليم التقني ، معاهد ومراكز التكوين المهني ، التكوين القطاعي في المؤسسات) .

ويتشكل التكوين المهني من الأنماط التالية :

* التكوين المهني الأساسي

* التكوين المهني المتواصل : مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل العمال على أساس خبرات ومعارف سابقة ويهدف إلى :

1- تحويل العامل بواسطة إكتساب تأهيل جديد .

2- الترقية الإجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل .

¹ - نذير أبو زيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012 ، ص : 82.

التمهين : يهدف إلى إدماج الشباب في مزاولة مهنة في مؤسسات عمومية أو خاصة من خلال متابعتهم لتكوين نظري مدته 4 ساعات أسبوعيا .

التكوين في المؤسسة : أعيد تنشيطه وتنظيمه في سنة 1982 بغية التشجيع على المساهمة في الجهود الوطنية لتنمية التكوين المهني .

التكوين المهني عن بعد : إحداث هذا النمط سنة 1984 بإنشاء المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد .

وفي مساهمات الهيئات الدولية في جهود التكوين وتنمية الموارد البشرية نجد أنه في الجزائر إستفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية لا سيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي مثل : البرنامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات قطاع المنشآت القاعدية على المستوى الوطني .

و على أساس هذا النظام ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها الفرص الكافية للإلتحاق بمراكز التكوين المهنية أو التواصل معها لربط علاقات والإستفادة منها لتلبي إحتياجاتها من الكفاءات البشرية .

* - التمهين هو نمط في التكوين المهني يهدف إلى إكتساب تأهل مهني أولي ، حيث يتلقى المتهمين تكوين تطبيقي على مستوى قطاعات النشاط الإقتصادي المرتبطة بإنتاج المواد أو الخدمات من جهة ودروس نظرية تكنولوجيا تكميلية لمركز التكوين المهني والمهن من جهة أخرى

المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات البشرية

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

يكمن مفهوم تسيير الكفاءات البشرية على أنها التأثير في مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده ، و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.¹

تعرف على أنها عملية خاصة لجذب وتطوير، وتجديد ، و الإحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء ، لتحقيق الأهداف وضمان النمو.²

يعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد بهدف إستعمال و تطويـر الكفاءات الموجودة

أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف و الإختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي³ .

ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية:

هناك بعض الأهداف و تتمثل فيما يلي :

1. زيادة فرص الإبداع و الإبتكار في المؤسسة ، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
2. ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية ، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
3. خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالإنتماء .
4. وضع أسس علمية مناسبة لجلب و إستقطاب الكفاءات البشرية ، التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
5. التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، وتحديد أنسب نظام للتحفيز .
6. تحديد إحتياجات المؤسسة الح-الية من اليد العاملة ، و حتى المستقطبة التي تسمح⁴ بتجسيد إستراتيجيتها .

¹. عاشوري إبراهيم، غربي حمزة ، مرجع سابق ، ص: 09 .

². منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010 م ، ص : 55.

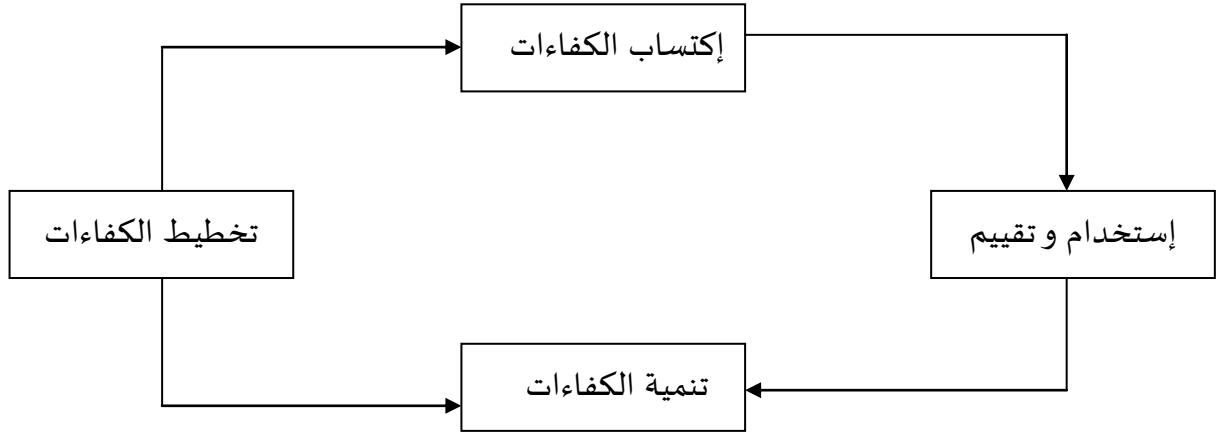
³- Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33-34.

⁴. عائشة الشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لـوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حـالة مؤسسة الإسمنت ببني صـاف، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حـول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21 و 2012/02/22م.

المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل رقم (2/2)¹

الشكل رقم (1-5):مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان ، إقتصاد المعرفة مفاهيم وإتجاهات ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص :249 .

(1)- تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية ، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها ، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها ، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات²

(2)- إكتساب الكفاءات : يتضمن إكتساب الكفاءات كل من إستقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

(3)- تنمية الكفاءات : والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة ، المعرفة العملية ، السلوكيات .

(4)- إستخدام وتقييم الكفاءات : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب وإكتساب المهارات والتعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديده وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات ، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات .

¹- زكية بوسعد ، أشرب برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ، ص : 43 .

²- نفس المرجع ، ص : 43- 44 .

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات - بمضمونها الجديد ذات مدلول بسيط أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة و الناجعة لمتطلبات الوظائف ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية للمؤسسة على الإنسجام ، الأمر الذي تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الإنتقال من تسيير الحافطة التكنولوجية إلى تسيير حافطة الكفاءات وفق مقاربات هي¹ :

1- المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة إستغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال ، يشمل المعرفة (Le savoir) و المهارة أو المعرفة العملية (le savoir-faire) و حسن التصرف (le savoir - être) .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبيئة و الإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أدوات متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية ، و الرغبة على الفعل (vouloir d'agir) ، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة ، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد و مجموعات) بسبب إمتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإرادة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية .

2- المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية و التكنولوجية ، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

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 ، وكذا القدرة على التأقلم و التفاعل على السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية .

¹ - سملاي يحضيه ، أشر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة) ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 141.142 .

3- المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية (l'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة .

المطلب الرابع:مجالات تسيير الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة فإن هذا المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، إعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي : (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات)

1- إعداد مواصفات الكفاءات : "l'élaboration de profils de compétences"

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحد من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence) ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها¹.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءة وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءة الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، إستمارات الكفاءات تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة .

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة .

وفيما يلي نتطرق إلى بعض طرق تحليل الكفاءات :

2-تقييم الكفاءات Evaluation des compétences

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و واحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات .

3-تطوير الكفاءات Développement des compétences

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته²، ودون شك تغيرات

¹ - Lou Van Beirendonck, op.cit, p53

² - Alain Meignant, Ressources humaines:déployer la stratégie, éd : Liaisons, Paris, 2000, p 38.

المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية ، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإحتلال وضعيات جديدة في السوق بإعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية ، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة ، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب ، و من بين هذه الأساليب نذكر ¹ :

- التكوين المرتكز على الكفاءات: Formation axée sur les compétences

- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: Coaching axée sur les compétence

4- رواتب الكفاءات La rémunération des compétences

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات ، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب ، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

"فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة ، هذه الأخيرة التي تكون واضحة و خصوصا مستقرة ، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت ، و عمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة ، لكن هيكلة المؤسسات تغيرت و أصبحت صيغ العمل أكثر مرونة و ظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد ، المهن الأفقية ، العمل بالفريق أو المشروع، و في نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة ، و بين الأفراد من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم و كفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات ، لكن أيضا بالكفاءات و تطورها² ، و يمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

الجدول رقم : (1-4) العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب.

الرواتب الثابتة	الرواتب المتغيرة
• على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخل و مستوى الخروج)	• على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.
• على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل .	
• على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة	• علاوات المؤسسة
• على أساس الأداءات الجماعية (وحدة ، فريق ...) .	• علاوات الأداء
• تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.	• الجماعي

¹ - Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 128 - 132.

² - Celile Dejoux, les compétences au coeur de l'entreprise, op.cit, p 129.

- العلاوات الفردية
- على أساس بلوغ الأهداف الفردية .
- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.
- السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.

المصدر : . 529 p : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétence, op.cit,

خلاصة الفصل الأول:

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

الفصل الثاني

تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة
التنافسية للمؤسسة

تمهيد :

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد ، كما تظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة ، إلا أنه من خلال هذا المطلب سوف يتم التركيز على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة .

المبحث الأول : مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأسبابها

أولا تعريف التنافسية :

يرى Ahmed Bounfour أن " التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها"¹.

كما يرى آخر أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة"²

ونفس الشيء ذهب إليه فريد النجار إذ يعرفها بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد ".³ ، بينما التعريف البريطاني ينص على أنها : " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

كما يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها ، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول حصة سوقية أكبر "⁴.

يمكن تعريف التنافسية إستنادا إلى معايير مختلفة"⁵:

- المعيار الأول : يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر ، الجودة ، والتكلفة. وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول .
 - المعيار الثاني : يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها ، وذلك إستنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية .
 - المعيار الثالث : يعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة ، فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .
- على ضوء ما سبق ، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود

¹ - Ahmed Bounfour ,le management des ressources immatérielles , Dunod , Paris , 1998 , P.217.

² - L.Lachaal, La compétitivité : Concepts , définitions et applications

<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril2012,p.29.

³ - فريد النجار. المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية. مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000. ص:11.

⁴ - Jean-Louis Muchiell, La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants, site : team.univparis1.

fr/teamperso/mucchiell/competitivite.pdf.Date:2002.P.9.

⁵ - عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية : مصادرها ، تنميتها ، تطويعها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير . كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002. ص:10-11.

و المجابهة في السوق ، هذه القدرة تنعكس في إحتلال أو المحافظة و تطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة .

ثانيا أسباب التنافسية :

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ، و من العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب :

01 – ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات (Gatt) و منظمة التجارة العالمية .

02 – وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الإتصالات و تطور أساليب بحوث السوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية

03 – سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الأنترنت و غيرها من آليات الإتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتحددة .

04 – تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .

05 – مع زيادة الطاقة الإنتاجية و إرتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين ، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة ، و بإيسر الشروط و من ثمة تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية القدرات التنافسية و نتيجة ل — لأسباب السابقة يتمتع المستهلكون و المشترون عمومًا سواء من الأفراد و المؤسسات بميزة تعدد البدائل و إنفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الإختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء و الإستحواذ عليهم أو إقتناصهم من المنافسين .

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية و نتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي و التطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الإستشارات و البحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال .

و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطويرات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تظطر إلى تكوين إمكانيات للبحث و التطوير خاصة بها .

ومن ثمة توفر الإستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلا عن إختصار الوقت و الجهود ، كل ذلك يصب في إتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية و المحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم و بالنسبة لأغلب السلع و الخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظريا للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة و يتنافس المنتجون على إرضاءه و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة إكتساب المزيد من القدرات التنافسية¹

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما :

I- أولا التنافسية حسب الموضوع : تتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة²

1. تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين و يعد ذلك أمرا مضلا بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون دلالة كالجودة و الخدمات ما بعد البيع ، و عليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق و في وقت معين .

2. تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير ، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخـذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة ، النفقات العامة ، نفقات البحث و التطوير و المصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى ، فإذا فاقت هذه المصاريف و النفقات الهوامش و إستمرت ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها و من ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيم إضافية في كل مستوياتها.

II- ثانيا التنافسية وفق الزمن : و تتمثل في تنافسية الملحوظ و القدرة التنافسية .

1. التنافسية الملحوظة : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة ، خلال دورة محاسبية غير أنه يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكار ، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل³

2. القدرة التنافسية : إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، و كل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ، و تبقى

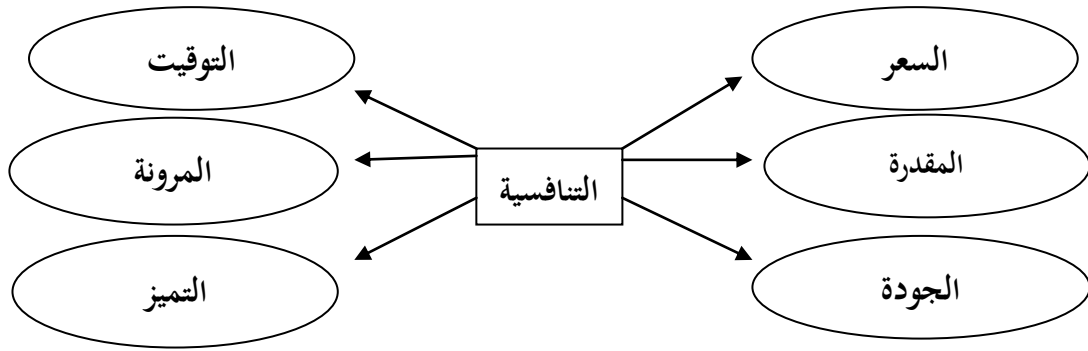
¹ - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غرب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص : 102-104 .

² - علي السلمي ، نفس المرجع ، ص:12.

³ - عمارة بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002 ، ص11-12.

المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده ، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية يختص بالعرض المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال أنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى تضيق الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن إستمرارية المؤسسة ولا تطورها .

الشكل رقم (II - 1) : سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: د.نبيل محمد مرسي إستراتيجية الإنتاج والعمليات ، مدخل إستراتيجي دار الجامعة الجديدة مصر، ص 30 .

وفيما يلي شرح لأهم العناصر¹:

- **السعر:** وهو المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة وعادة ما يختار السلعة أو خدمة ذات السعر الأقل ، ولهذا تعمل المؤسسات المنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة وفي نفس الوقت تخفض تكاليف المنتج .
 - **الجودة :** وتعرف الجودة على أنها ملائمة للمنتج المستخدم ويشير Rubber Naid إلى أن الإهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع .
 - **تميز السلعة أو الخدمة :** وتشير إلى صفات خاصة في السلعة أو الخدمة تجعل المشتري يدرك أنها أكثر منافسة مقارنة سلعة أو خدمة مقدمة من طرف مؤسسة أخرى منافسة .
 - **المرونة :** وهي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغيرات ، فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات وهذا ما يزيد في قدرتها التنافسية .
 - **التوقيت :** وتشير إلى عدة جوانب في المؤسسة منها :
 - مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون
 - مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة في السوق .
- إن مهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيق الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن إستمرارية المؤسسة ولا تطورها .
- المطلب الثالث : قياس التنافسية .**

¹ - عياش قويدر ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة شلف 17-18 أبريل 2006.

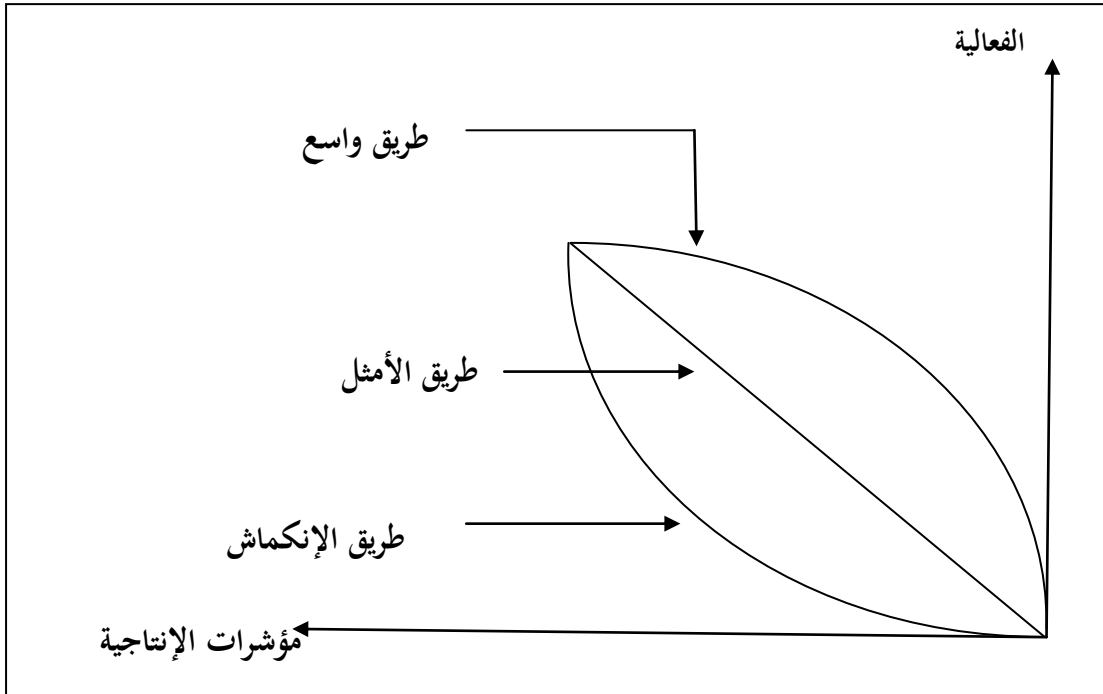
يمكن معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (فعالية - إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها

1 - الفعالية : نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة عليها والنتائج المتوقعة .

2 - الإنتاجية : هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها

3 - الفعالية (الإنتاجية) : يمكن إعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية إقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالإعتماد على وفورات في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل لذلك سميت بطريقة الإنكماش ، إلا أن هذا الإختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل بإعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد بإعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال رفع النتائج بواسطة كسب طلبات جديدة وإستغلال فعال للوسائل المتاحة والطريق الثاني هو طريقة التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن ، الموردين البنوك ، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاء .

الشكل رقم (II - 2): طريقة التنافسية للمؤسسة



المصدر: E.lavette et M.micoulescu, les strategies de croissance edition d'organisation, paris 1999, P227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى إقترحام السوق المنافسة يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجدها في ثلاث حالات :

- 1- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد يوافق الطريق المسعى بالتوسع
- 2- إذا كانت المرونة تساوي الواحد يوافق الطريق المسعى الأمثل
- 3- إذا كانت المرونة أقل من الواحد يوافق الطريق المسعى بالإنكماش .

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس ألا وهي :

- إستراتيجية القيادة في التكاليف
- إستراتيجية التميز
- إستراتيجية التركيز

01- إستراتيجية القيادة في التكاليف :

وتعني أن تصبح أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية منتجاتها أو خدماتها ، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل¹ :

أولاً : المزايا التي تحققها : تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها :

أ- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر .

ب- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستمتع بحماية ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر .

ج - فيما يتعلق بموردي المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة

إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع

أسعار المدخلات هامة و حرجة .

د- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل ، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة ، يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس .

ثانيا : الشروط اللازمة لتطبيقها : تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية :

أ - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

ب - وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري .

ج - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتري .

¹ - راوية حسن مرجع سابق ص 09

ثالثا : عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل : توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي :

- أ -النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة .
- ب- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .
- ج - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص الأخرى المتاحة .
- د - إختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتحفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء .

02- إستراتيجية التمييز :

وتعني إستراتيجية التمييز أو الإختلاف تمييز منتجات وخدمات المنظمة ، وإختلافها عما يقدمه المنافسون وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج ، جودة متميزة ، تصميم هندسي ، سمعة طيبة... إلح¹

1 - المجالات التي يمكن التمييز فيها : أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي :

- أ.-التمييز على أساس التفوق الفني .
 - ب- التمييز على أساس الجودة
 - ج.-التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك
 - د - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .
- 2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز : حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف منها :
- أ - عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
 - ب تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .
 - ج - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجيات التمييز .

3 - عوامل تحقيق ميزة التمييز : يمكن إتباع إستراتيجية بتميز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية :

- أ - شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي
- ب تكثيف مجهودات البحث و التطوير إتجاه المنتج بحيث نتمكن من خلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق .
- ج - عملية التصنيع أي عدم وجود عيوب في التصنيع ، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية صياغة إستخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج .

¹- علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص:105.

د- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع للمستهلك .

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها .

03- إستراتيجيات التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو سوق جغرافي محدود ، أو على إستخدامات معينة للمنتج

01 - الشروط اللازمة لتطبيقها: وتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية :

أ تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة
ب عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف .

ج- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين .

د - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .

02 - كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز: هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز هما :

أ - إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيه

ب - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

03 - كيفية تحقق ميزة التركيز: تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين :

أ - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة .

ب - التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة حيث يتم إستخدام المداخيل المناسبة لكل طريقة كما سبق ذكرها .

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والإستمرارية .

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ، خصائصها**

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في لئل من مجالي الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الإستراتيجيات التنافسية و"أشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال وهو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها " ¹ وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة .

أولاً. تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين ، سنحاول إستعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح .

يعرفها Ignor Ansoff (1965) على أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج- سوق يتجه للنمو ، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية ²

إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية تركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء إقتصادي متفوق .

حسب شارل هيل وجارث جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة " ³

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً .

يعرفها أحر على أنها " المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها " ⁴

¹ - شاكرا التميمي إباد الخشالي ، " السلوك الإبداعي وأشره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية " مجلة البصائر ، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2004 .

² - Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and The Industry Advantage Period: Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic performance*, Gabler Edition wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

³ - شارل هيل ، جارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2008 ، ص:183.

⁴ - Charlene Rowena van Zyl, *Intellectual Capital and Marketing Strategy Interset for Increased Sustainable Competitive Advantage*, Magister In strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May 2006, P19.

بناء على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق .

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة"¹

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس ، إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالى تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة .

تعرف أيضا على أنها " كل شئ يمنح للمؤسسة واحدة التفوق على منافسها فسي المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها "²

على عكس التعريف السابق الذي ركز على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية ، وفقا لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسها ، بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها .

بالنسبة ل Porter (1985) " تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي إستطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة "³

يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة ، مما يجعله مستعدا لإقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مما دامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يولمها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة .

يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسك بين القيمة التي يولمها المستهلكون للمنتج و التكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج "¹

¹- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 ، ص:39-40 .

² - Andrew Pearson, "The Strategist's Choice : Compétitive Strategy and the question of how to compete" USB Unique Business Strategie, <http://www.slideshar.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947,13May> 2010, P.1

³ - porter ME, Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, p.19

* القيمة هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتج وهي دالة لخصائص المنتج مثل الأداء ، الجودة ، التصميم ، خدمات ما بعد البيع ...

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج ، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعلها المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها .

ثانيا. خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها :

- تبنى على إختلاف وليس على تشابه
- يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالعرض المستقبلية
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

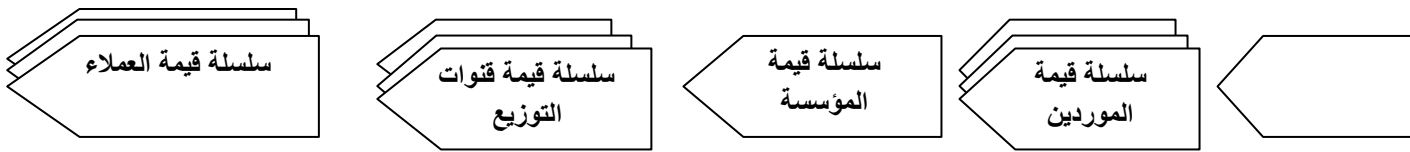
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا. مصادر الميزة التنافسية

كل نشاط من نشاطات المؤسسة يساهم في خلق الميزة التنافسية ، حيث تقسم سلسلة القيمة المؤسسة إلى نشاطات ملائمة لمخطط الإستراتيجية بهدف فهم سلوك التكلفة وتحرير مصادر الميزة التنافسية في القيود .

إن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية إذا ما طبقت نشاطات إستراتيجية مهمة أحسن من المنافسين وتكامل سلسلة قيمة المؤسسة مع مرفق نشاطات أخرى تدعى نظام القيمة والذي يتكون من سلسلة قيمة الموردين و سلسلة قيمة التوزيع (قنوات التوزيع) و سلسلة قيمة الزبائن.

شكل رقم (II - 3): نظام القيمة



Source :IBID , P156 .

يجب على المؤسسة فهم سلاسل لكل من هذه المتغيرات (السلاسل) وقد قدم "بورتر" النشاطات التي تخلق القيمة إلى نوعان :

1- النشاطات الرئيسية

وهي التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج حيث تنقسم إلى خمسة نشاطات رئيسية :

1.الإمداد الداخلي : جميع النشاطات المتعلقة بإستقبال وتخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل النقل

¹ - Willie pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc, 2010, P. 17.

و التفريغ ، التخزين (entre passage) ، مراقبة المخزون ، ...إلخ .

2. الإنتاج (production) : جميع النشاطات تحول المواد إلى منتج نهائي قابل للإستعمال مثل التغليف

، التجميع ، التركيب ، ...إلخ .

3.الإمداد الخارجي (logistique externe) : جميع نشاطات تجميع ، تخزين ، التوزيع المادي للمنتجات تخزين المنتجات النهائية ، معالجة الطلبيات و ضبط الرزنامة .

4.التسويق و البيع (Commercialisation et ventes) : جميع النشاطات المتعلقة بتسهيل و حث العملاء على الشراء مثل البيع الشخصي ، إعلان الترويج ، التسعيرة ، ...إلخ .

5.الخدمات (Services) : النشاطات الخاصة بتنمية و الحفاظ على قيمة المنتجات مثل التصليح و الصيانة قطع الغيار ،...إلخ .

مع التذكير بأن ليس من الضرورة أن تساهم كل هذه النشاطات في خلق القيمة بنفس القدر، بل يرجع ذلك حسب نوعية نشاط المؤسسة ، فإذا كان نشاط المؤسسة مصرفي كالبانك فعن النشاط الرئيسي الذي يحقق الميزة التنافسية هو التسويق و البيع ، مؤسسة تنتج الصور الخدمة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية .

II- نشاطات الدعم (Activités soutien)

وهي النشاطات التي تقدم المدخلات الخاصة بالبيئة الأساسية (Infrastructure) و التي تسمح للأنشطة الرئيسية بأداء دورها ، وهي تتكون من أربعة أنشطة

1 – التموين (Approvisionnement)

له علاقة مع عملية الشراء، و تتمثل في شراء الأدوات الخاصة بالإنتاج ، الأداة ، التجهيزات (المخابر ، أدوات المكتب ،...) ، المباني...إلخ ، ويشير هنا بورتر إلى أنه يقصد عملية التموين وليس الشراء (Achat)، لأن هذا الأخير مفهوم واسع في نظر المدراء إن عملية التموين تلعب دورا معتبرا في خلق الميزة منها السعر المنخفض و لكن هذا الأخير ليس له تأثير مباشر بل غير مباشر و ذلك على التكاليف الكلية ، و للحصول على ذلك يجب تحسين طرق الشراء (السعر و الجودة) .

2 – التنمية التكنولوجية (Développement technologie)

تلعب التنمية التكنولوجية دورا معتبرا كمصدر للميزة التنافسية تقريبا في كل الصناعات و يتحمل أغلب النشاطات الخالقة للقيمة و التي تستعمل التكنولوجيا ، التكنولوجيا الجزئية و توقف بينها (Sous-technologie) في نشاطات متعددة و نقصد بالتنمية التكنولوجية و التي تختلف عن البحث و التنمية على هذه الخبرة مفهوم واسع تشمل جميع النشاطات بينما المفهوم الثاني يتعلق بمصالح الهندسة أو الجماعة المكلفة بالتنمية و تتجسد هذه التنمية حاليا في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أهمية كبرى فالتنمية هنا تأخذ عدة أشكال من البحث النظري ، و التصميم إلى أبحاث طرق الإتصال ، فإذا كان الإتصال مباشرة بين التنمية التكنولوجية و المنتج أو أحد خصائصه ، فهذا هو الذي يعتبر مصدرا للميزة ، أما إذا كان في

موقع آخر فهو بمثابة نشاطات دعم لا غير ، والملاحظ أن هذه التنمية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط مثل مؤسسات الحديد تحتاج إلى تكنولوجيا قوية (الإنتاج) .

3 – إدارة الموارد البشرية (Gestion des ressources humaines)

بمجموع نشاطات إدارة الموارد البشرية من إختيار وتوظيف وتدريب ومكافأة الأفراد تكون بذلك تساهم في خلق التنافسية ، وأكبر دور تلعبه كمصدر للميزة هو الكفاءات والتجهيزات التي تمتلكها وتعتبر بمثابة العامل المفتاح لخلق الميزة التنافسية ، ولكن ذلك أفرز بعض الغموض فيما يخص ما هي الكفاءات التي تعطينا الميزة لهذه أو لتلك المؤسسة و كرد على هذا الغموض قام كل من (Hamel وPlahalad) سنة (1999) بوضع مجموعة معايير بواسطتها نستطيع أن نقول بأن هذه الكفاءات المتاحة هي أخلاقة للميزة التنافسية وهي "1:

1. إختيار العملاء : إلى أي درجة تسمح الكفاءات بزيادة قيمة المنتج الموجه للعملاء مثل محركات (HONDA) والتي تتميز بجودة عالية مقدمة للعملاء ، إقتصاد البنزين (Reprise dynamique).
2. إختيار الدخول إلى السوق (Test d'accès) : هل تسمح الكفاءات بدخول متنوع للمؤسسة في السوق و هنا قام Hamel و Plahalad بتشبيه الكفاءات المتاحة بمثابة جذر الشجرة التي تعبر عن المؤسسة وأغصانها في المنتجات القاعدية (Produits de base) والأغصان المميزة بمثابة الوحدات ، الأوراق والأزهار والثمار هي المنتجات المباعة وليست المنتجة "2.

3. إختيار المنافسة (Test de Concurrence)

مقارنة بالمنافسين أي ما موقع كفاءات المؤسسة ؟

4. إختيار التنافسية (Test de compétitivité)

مقارنة مدى تساهم المؤسسة في تدعيم تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية هل هي مستدامة (Durable) أو هل هي في موقع يتيح للمنافسين نقلها (Copie) ، ولإشارة فعن الميزة التنافسية لا تعتمد فقط على إكتساب والتحكم في تقنيات الإدارة أو الكفاءات الخاصة (الكفاءات التسويقية ...) لأن ذلك يعرضها للسرقة والتقليد بل أن العنصر المفتاح هو التوليف - كما أشرنا إليه سابقا - بين مختلف الكفاءات والتكامل بينها وأن ذلك يضع المنافسين في موقف الجهل التام بكيفية ومحتوى الميزة التنافسية .

4- البنية الأساسية للمؤسسة (l'infrastructure de la firme)

هي النشاطات التي تقوم بها الإدارة من تخطيط وتمويل ، محاسبة علاقات خارجية ، إدارة الجودة ،... إلخ والشئ الذي يميزها عن باقي أنشطة الدعم الأخرى هو أنها تشرف عليها كلها ويكمن دور البنية الأساسية كمصدر للميزة التنافسية في خلق القيمة عن طريق أنشطتها الإستراتيجية مثل المفاوضات والعلاقات

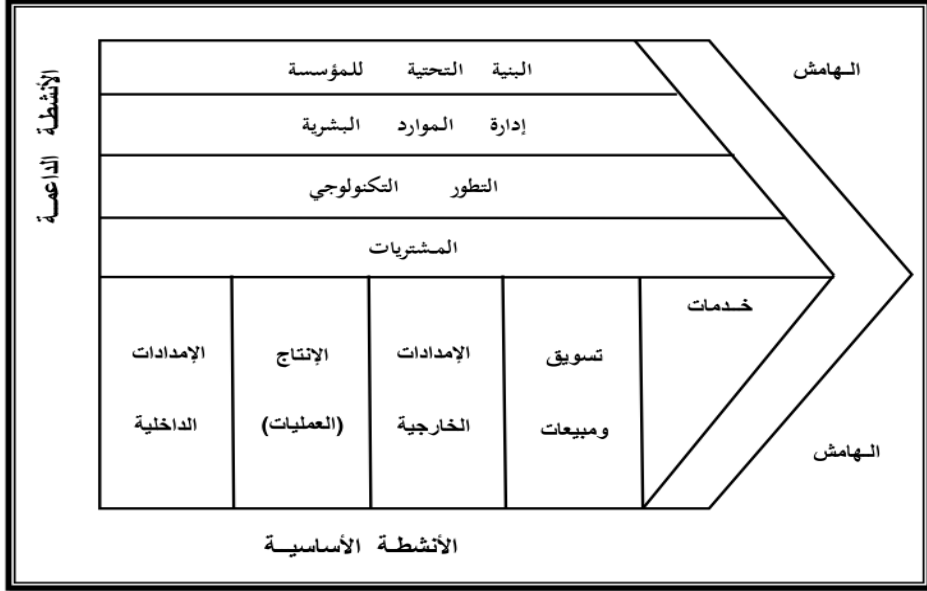
¹ - Frédéric leroy, OPCIT, P 56-58.

² -Dominique Puthod, Catherine Thévenet, "L'avantage concurrentiel fondée sur les ressources une illustration avec le groupe Salomon", Revue actualité perfectionnement gestion 2000, Mai-juin, 1999, P142-143.

الخارجية مع الأطراف الفاعلة في السوق مثل العدالة ، ويساهم نظام المعلومات هنا بقوة خاصة في مجال العلاقة مع العملاء .

ويمكن تلخيص النشاطات الخلاقة للقيمة في الشكل التالي :

الشكل رقم (II - 4): سلسلة القيمة



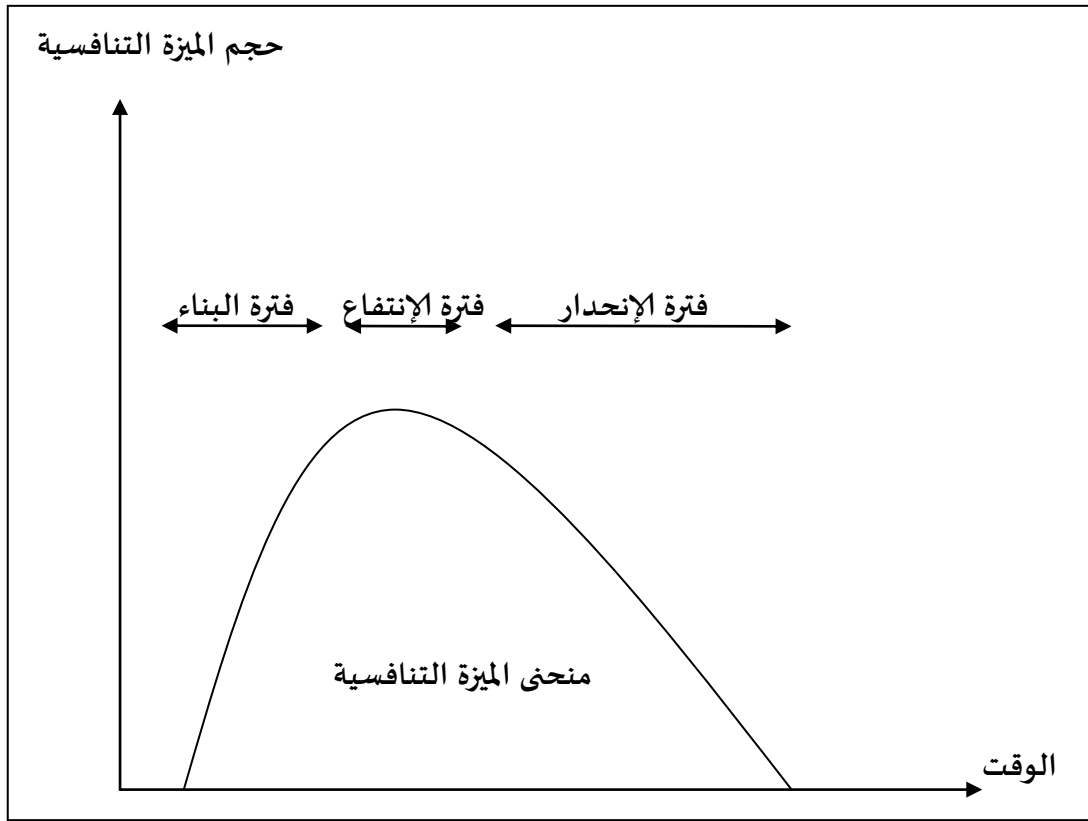
source : Michal porter ,OPCIT,P53

ثانيا.محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :

- حجم الميزة التنافسية
- نطاق التنافسية

أ - حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية قيمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل :

الشكل (II - 5): بناء الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص45

ب - نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على هدف واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تعطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (II - 1) : يوضح نطاق التنافس

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

المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1998، ص87

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها**I – أنواع الميزة التنافسية :**

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة و التمايز ، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولا. ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين¹ بمعنى تحقيق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها .

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل² . تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم ، مراقبة التعلم ، مراقبة الروابط ، مراقبة الإلحاق ، مراقبة الرزنامة ، مراقبة الإجراءات مراقبة التموضع .

أ – مراقبة الحجم **Controlling scale** : تمثل إقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف

ب – مراقبة التعلم **Controlling Learning** : التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة ، المبدولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء .

وعليه لا ينبغي حصر الإهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الإعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرها وعمالها ، وهذا بالإعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... إلخ ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج – مراقبة تأثيرات إستعمال القدرات . **Controlling The Effect of capacity Utilization** : بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الإستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة .

د – مراقبة العلاقات **Controlling Linkages** : يقصد بها إستغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من إستغلال الفرص المتاحة ، ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة .

1- porter M.E,op cit,P.97.

² كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2006، ص:6-9.

هـ - مراقبة الإرتباطات الداخلية **Controlling Interrlatoin ships**: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها ، ونقل أو تحويل المعارف * فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح وإستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن إستغلال

و - مراقبة التكامل **Controlling Integration** : بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة بإعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير

ز - مراقبة الرزنامة **Controlling Timing** : في بعض القطاعات قد يكون التريث وإلانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة ، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة ، ومن جهة أخرى فإنه يمكن للمؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال ، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها ، يمكن من الإستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع .

ح - مراقبة الإجراءات التقديرية **Controlling Discretionary** : قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل ، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب ، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف .

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

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين ، ودراسة تطورها عبر الزمن لإتخاذ القرارات المناسبة .

ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية ، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية .

* - ينتج عن تحويل المعارف بين مختلف المستويات في المؤسسة إلى تقاسمها على كامل المستويات ، الشيء الذي يعزز من الكفاءات المعرفية لدى الأفراد .

ثانيا. ميزة التميز Differentiation

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الإسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الامور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل .

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد ، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز² و المتمثلة في الإجراءات التقديرية الروابط ، الرزنامة التموقع ، الإلحاق ، التعلم وأثار بته ، التكامل ، الحجم .

أ. الإجراءات التقديرية Discretionary : من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة .
- الخدمات المقدمة
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان)
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعدالبيع ، تواتر عملية التفتيش ...)

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد .

ب. الروابط Interrelation ships : يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة .

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها .

- الروابط مع الموردين

- الروابط مع قنوات التوزيع

ج. الرزنامة Timing : قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها

1- porter M.E,op cit,P.119.

² معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 9-10 نوفمبر 2010 ، ص:6-7 .

و خلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها بإستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .

د . التموقع Location : قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها .

هـ . الإلحاق Institutional factors : قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة .

و . التعلم و أثار بئه Learning and Spillovers : قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها و من ثم حيازتها بشكل مستمر و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف ، و من ثمة فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

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

ح . الحجم Scale : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة و منفردة ، و هو ما لا يمكن تحقيقه إذا كان حجم النشاط صغيرا ، و في بعض الاحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز .

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل و المجالات التي يمكن التفرد فيها ، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث إمتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى إستمرار التميز .

II – محددات الميزة التنافسية :

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية The diamond Theory ، و تتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في :

-عوامل الإنتاج

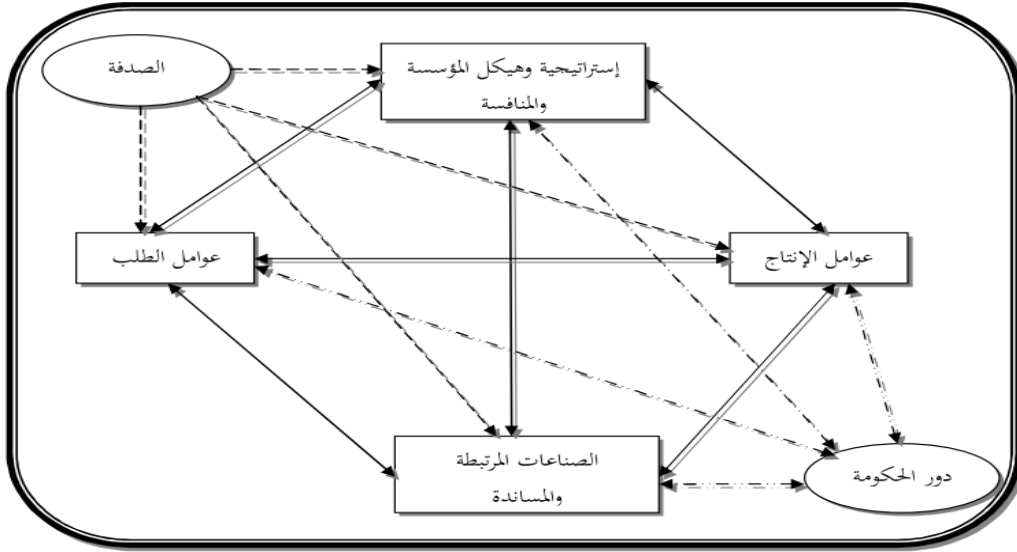
-عوامل الطلب

-الصناعات المرتبطة و المساندة

-إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة

بالإضافة إلى عنصرين إعتبرا ثانويين و هما دور الحكومة ، الصدفة .

الشكل رقم (II - 6): النموذج الماسي لـ Porter



Source :Michael Porter,"New Global Strategie For Competitive Advantage",

PlanningReview,May/Jun1990 ;ABI/INFORM Trade & Industry,P.8.

أولاً . ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول ، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأس مال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة ¹ . وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج ، ملائمتها ، طرق مزجها ، وكذا من حيث التكلفة ² ، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية ، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة إستخدامها وتطويرها .

ثانياً . ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة إحتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة .

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق إقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية ، كما أن إرتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي ، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق

¹ - بلالي أحمد ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية . أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 ، ص: 95.

² - Michael Porter,"New Global Strategie For Competitive Advantage", Planning Review , May / Jun 1990 ; ABI/INFORM Trade & Industry,P.5

خارجية ، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة " ¹ و بالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع .

ثالثا . وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنـوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملـة لهذه الصناعة ، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية " ² .

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات و تكاملات أمامية و خلفية و ما ينجم عنها من إمتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الإستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة ، أو خبرة فنية ، أو منافع توزيع ... " ³

رابعا . إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية و الهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما ، و أن الدول في سعيها لإكتساب مزايا تبني إيديولوجيات و مناهج إدرية مختلفة من شأنه أن تنعكس على هيكل و إستراتيجية مؤسساتها ، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع و تصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية و اليابانية بعكس مؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الإهتمام بتحسين عمليات التصنيع و جودة المنتج ، و هو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية " ⁴ .

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Portet أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية و خلق الميزة التنافسية في صناعة ما و المحافظة عليها ، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية و تراكم المزايا و الخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية و التفوق دوليا .

¹ - عطية صلاح سلطان ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العـامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة ن الملتقى الدولي الرابع، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر 2010 ، ص308 .

² - شارل هيل ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض ، ص:173.

³ - بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص:96.

⁴ - شارل هيل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص:166.

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل عند بعضها البعض بشكل ديناميكي ، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة و سياسات الحكومة كعاملين ثانويين و مساعدين :

دور الصدفة : مثل ظهور إختراع جديد ، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب و أسواق المال و الصرف يمكن أن تخلق فجوة تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديه قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

دور الحكومة : ممثلا في خلق البيئة المؤسسية و التشريعية و سياستها المتعلقة بجذب الإستثمار و تقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية .

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية .

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين¹ :

البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل

و التي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسها ، فلكي تحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل و توظف مواردها و إمكانياتها المتنوعة و تصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء .

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعر ، الجودة مقارنة بالسعر ، أو درجة الإعتمادية ، خدمات ما بعد البيع... الخ .

و هناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد إمتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM) إدارة العلاقة مع العملاء و الذي يعرف على أنه " وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين كل من المبيعات " ، و هو أيضا " تكامل بين الأفراد ، الأساليب و التكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء الإلكترونيين (e-clients) ، العملاء الداخليين ، حتى الموردين "²

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء إتجاه المؤسسة القائمة على أساس إعتماد (CRM) لابد أن تستند على أربعة مبادئ³ :

1 - زيادة ولاء العملاء (Fidélisation)

¹ - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003/2004 ، ص: 114-

² - Jean brilman ,OPCIT ,P172.

³ -LOCIT.

- 2 - مواجهة ضغط المنافسة .
- 3 - الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.
- 4 - زيادة فعالية التسويق .

وكما يقول كل من (Joao baptista و Dwight gertz) بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء و الذي يعرض قيمة مدركة (perÇu) من طرف العملاء أكبر من منافسين فسوف يجني حصص من السوق "1.

البعد الثاني : التمييز (Différentiation)

يقصد بالتمييز اللغوة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها ، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميزو المتمثلة في أربعة مصادر:

1 - الموارد المالية : وهي إمتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزان (Doption).

2 - الموارد المادية : وهي تقريبا نتاج العملية السابقة ، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد إمتلاك أدوات وتجهيزات و آلات و تقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية و سعر منخفض هذه الأخيرة و عن طريق إستعمالها وإستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها .

3 - الموارد البشرية : وهو العنصر الأهم في المعادلة ، فهذا المورد البشري و ما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهرى في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه و علاقته المباشرة على ملية الإنتاج / أو إسناد الخدمة للعملاء

5 - الإمكانيات التنظيمية : وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية ، التسويقية ، أفرادها بفعالية لمواجهة و سد إحتياجات عملائها ، وتشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التميز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها و خدماتها التي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسوها تقليدها .

¹ -IBID,P.154

المبحث الثالث : مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة ، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال ، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي ، والمستمر للميزة التنافسية ، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لا سيما في ظل تطور الإستخبارات ، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر صعب التقليد وذلك بتميز المؤسسة ككل .

المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن إعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية و مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل في¹ :

1- خاصية القيمة : تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات ، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى ، مثل إعداد برامج تهدف إلى إستغلال وقت العمل إستغلالا إقتصاديا ، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية :

رضا العميل يبدأ من رضا العامل ، فلقد إكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها ، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة ، وذلك حتى ترتقي بإتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي .

2 – خاصية الندرة : إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة ، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة ، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيفية تنمية وإستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية .

إن إمتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال ، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة إستغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية .

¹ - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، جامعة شلف ، 2012 ، بدون صفحة .

3- خاصية عدم القابلية للتقليد : يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير ، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية ، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة .

4- خاصية التنظيم : حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية ، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .

5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل : يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر ، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير .

المطلب الثاني : دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

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

وهي تعتمد على الإتجاه الفكري ، ولذا الإلتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة ، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم مختلف الأنشطة و الوثائق والتقارير... إلخ²

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

*. التكامل الرأسي للجودة : بمشاركة العاملين ، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات .

¹ - سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان 2010-2011 ، ص : 116 .

² - عبد الرحمان توفيق ، إستراتيجية الإستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 ، ص : 181

* التكامل الأفقي للجودة : بمشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا " إيشكاوا " إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات ، و الوقت ، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة .

و يبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين ، القطب الأول و المتمثل في المدخلات التي يتم إستقطابها من المحيط الخارجي ، و القطب الثاني و المتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي ، و دور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينهما بين مختلف العمليات و المهام التي يقوم بها العاملين و التي تبدأ بمجموعة معلومات و قرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات و خدمات تؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات طالبها ، و هذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام ، لأنهم القادرين على إستيعاب ما هو مطلوب ، و كيف يتم إنجازه من حيث الجودة و الوقت .

و في إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع

و الخدمات أو الموردين ، و الداخليين بالنسبة للعاملين و ذلك من خلال الترابط و التسلسل الموجود بين المهام ، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لإكتساب رضا العميل ، و بتوفر المعرفة

و المهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف و مهارات و خبرة السرعة في الإنجاز بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما نوعا و زمنا ، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال إمتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء ، مما يعقل مسار العمل ، خاصة و أن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة ، التي كلما توفرت بين الطلب و العرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة .

و بالتالي فإن إشتراك و مساهمة أصحاب المهارات في تطبيق و تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى :

- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر و ه أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية ، من خلال إشتراك العاملين في التطوير و العمل فيه باستمرار .
- تحسين نوعية المخرجات ، و ذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان .
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي ، بإعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظام له مدخلاته و مخرجاته .
- تحسين الربحية و الإنتاجية
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي تعيق أداء العمل .
- رفع الثقة في روح العاملين ، يمكن من إستغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات و المعارف الكامنة لديهم و وصول المؤسسة إلى فهم و إستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح

ثقافة أصلية بداخلها ، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف ، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والإستمرار في العطاء والتميز"¹

المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

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

أولاً. تعريف الإبداع Innovation :

هو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً ، ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي ، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية ، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية"²

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء وسواء اعتمدت على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمتميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات المعرفية الأساسية .

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

*الأصالة : ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.

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

¹ - سليمان عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 117 .

² - le duff et autres, Encyclopédie de gestion et du management, 2ème édition, édition Dalloz , paris , 1999 , p 495.

* الحساسية للمشكلات : وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين ، كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكى ، و الذين يقدمون كل ما هو جديد ، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها¹ :

*المخترع : فهو الذي يقدم أول إبتكار لم يسبقه إليه أحد .

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

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

* المقلد : الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة ، ولكن يكون بأقل تكلفة .

و الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي ، التنظيمي والتجاري ، كما أنه يعتبر مصدرا هاما و أساسيا للحصول على ميزة تنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغير إستراتيجي ، يفتح الأفاق أمام المؤسسة لتشق طريق النجاح والتفوق ، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال :

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

* جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة .

وأخيرا، فقد يكون الفرد جيدا، و ماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة ، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك إهتمام حقيقي و إبتهار بالمهمة التي يأتي بها ، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني² .

ثانيا. الكفاءات والقدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس ، فإن البقاء أصبح رهان ، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد ، وإغتنام الفرص لصالحها من خلال إستغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها .

¹- سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان 2010-2011 ، ص : 119 .

²- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص : 332 .

*. صراع المؤسسة من أجل البقاء : يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق ، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار .

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لذا التطور ، ل ذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين ، فهي خطر تجدد رصيدها المعرفي فيما سبق والمبادرة والمبادأة .

*. تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية : يتبقى في التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والإسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية ، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين ، وذلك بالسبق والإستعداد لها ، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل ، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة¹

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية .

- معرفة الإتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها .

و بذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الإكتشاف لطرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا .

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

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

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

¹ - سليمان عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 120 .

المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره ، و ما يطمح إليه من رغبات و ذلك من خلال الإحتكاك الدائم معه و الإستماع إليه و رفع صوته إلى عاملي المؤسسة و جعله شريكا و صاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع ، و نتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين ، و كأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أن الأمر و صاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال إستيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين و العمل على تحقيق ما يريدونه حاليا ، و ما يطمحون إليه مستقبلا .

*الإبداع السلوكي : هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة إتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه ، أو مع زملائه ، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته و العمل بهذا الأسلوب يكون في إكتشاف المشاكل و البحث عنها ، و ذلك بالتعود على التفكير المطلق و الكامل و التقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية ، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة ، بل هناك أخرى ، و ذلك فإنه لا بد من "1 :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير و النظرة الإستراتيجية

-ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية ، و يخرج من القيود و يبحث عن الجديد .

- تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة .

- العمل على صنع المشاكل من العدم و العمل على حلها من خلال التشكك و إثارة التساؤلات و هذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة و أنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة و لا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها .

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها و صنع أسواقها الواعدة و المرحبة بمنتجاتها و الولاء لهما و لأسواقها ، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط و التكامل بين الجهود الإبتكارية و الأعمال الإبداعية من جانب إحتياجات و طموحات و خصائص البيئة من جانب آخر ، و العمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها ، فهي متجددة و متطورة بإستمرار إتجاه ديناميكية البيئة ، و ذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف و المهارات .

¹ - حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دارزهران ، عمان ، 1998 ، ص : 482 .

خلاصة الفصل الثاني :

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة . وقد تم التعرف أيضا إلى أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية ، بل بقدرة المؤسسات على إستغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية لذا إستدعى الأمر الإهتمام بدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا ما سنبرزه في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

واقع تسيير الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية
بمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد :

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له ، يأتي الآن الفصل الثالث والذي يشمل الدراسة الميدانية والتي تمثل إسقاط مفاهيم الجانب النظري على مؤسسة ميناء مستغانم لذا تطرقنا في هذا الفصل إلى (03) مباحث :

- تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.
- واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم
- إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم¹.

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حاداً يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 بمرسى الغنائم. ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848 أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881. انطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882 وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء. يعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982. ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان المنحل للموانئ المنحل (onp) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضاً (sonama) لئلا أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (cnan) فأصبح دورها منوطاً بمايلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء .
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ ، القطر والإرساء .

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة الموانئ SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقاً لأحكام القوانين 01-88 و03-88 و04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص

¹ - "مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم".

التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988. أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم .
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية .
- إنجاز أعمال صيانة وبيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية .
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين .
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية .
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم .

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

1 - مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم¹:

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم. ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلامندر وسيدي لخضر.

2 - الموقع الجغرافي:

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خط عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا.

- أ - كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.
- ب - المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.
- ج - الأحواض:
 - الحوض الأول: بمساحة مائية تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م.
 - الحوض الثاني: بمساحة مائية تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م.
- د - الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي:
 - الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0).
 - رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3).
 - الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2).

¹ - "نفس المرجع".

- رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و5).
- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و7).
- ه - أرضية التخزين: بمساحة 44430م².
- و - مرأب السيارات: بمساحة 24000م².
- ي - مرأب الحاويات: بمساحة 15000 م وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا.
- ن - المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455م²، تستخدم ثمانية مخازن لأغراض تجارية.
- ك - طرق المواصلات:
 - الطريق الأرضي: 4885 متر خطي.
 - السكة الحديدية: 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنايب المعدنية، نقل قصب السكر....).

جدول رقم (III-1): أرصفة ميناء مستغانم ومجال تخصصها.

أسماء الأرصفة	الأحواض	محطات الرسو	طول محطات الرسو	عمق محطات الرسو	التخصص	
الرصيف الشمالي الشرقي	الحوض الأول	Y	80	4.50	سفن خدمة المرافئ	
		O	117	6.77	زفت+ بضائع مختلفة	
رصيف المغرب		1	139	7.62	سكر أصهب + بضائع مختلفة	
		2	139	7.62	بضائع مختلفة	
		3	134	7.62	بضائع مختلفة	
رصيف الاستقلال		4	135	7.62	حبوب + بضائع مختلفة	
		5	135	8.17	حبوب + بضائع مختلفة	
		X	80	5.00	سفن خدمة المرافئ	
الرصيف الجديد		الحوض الثاني	NP 1	108	7.98	سفن الإيداء + بضائع مختلفة
			NP 2	109	7.18	بضائع مختلفة
رصيف سفن الإيداء	NP		69	6.20	سفن الإيداء	

الفصل الثالث: واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم

الرصيف الجنوبي الغربي	6	140	6.95	خمر غير موضَّب + بضائع مختلفة
الرصيف الجنوبي الغربي	7	140	8.22	بضائع مختلفة
رصيف الصيد	En Activité	430	4.50	سفن الصيد

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم.

3 - التسهيلات المينائية:

- إرشاد السفن: توفَّته ل 24/سا/24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زورقي إرساء .
- قطر السفن: تُقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة ISSER 2 ذات قوة 1700 حصان .

4 - الإنشاءات المتخصصة:

أ - محطة الزيت نפטال NAFTAL:

أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 م²، وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة 4700 طن وقدرة معالجة 30000 طن سنويا من الزيت.

ب - صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المني للحبوب OAIC:

أنشأت سنة 1986 على مساحة 4640 م²، سعتها 30000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما .

ج - صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697 م² من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي SOGEDIA أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر SORASUCRE، تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150000 طن سنويا.

توقفت هذه المنشأة عن النشاط بموجب القرار رقم 85/05 الصادر بتاريخ 10 مارس - عن مجلس مساهمات الدولة لصالح شركة الغرب للتصدير Sarl Ouest Import التابعة لمجموعة برحال التي حصلت على عقد امتياز من طرف وزارة النقل (التعليمة رقم 21 الصادرة عن مديرية الموانئ بتاريخ 12 جانفي 2008) مع مراعاة التحديث والتثمين.

5 - تحديات الميناء:

- محدودية عمق الأرصفة ب 8,22م.
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-2): معلومات عن محطات الإرساء.

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص

10	1296م	1500م	204م	44430م ²	200000م ²	155570م ²
----	-------	-------	------	---------------------	----------------------	----------------------

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية، مؤسسة ميناء مستغانم.

- غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014).
 - مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدى إلى تعطيل أربعة محطات إرساء من جملة عشرة.
- ما هي الانعكاسات السلبية؟

- طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.
- تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن (surcoûts) إضافية.
- صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
- اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

6 - مشاريع مستقبلية:

أ - مشروع مرأب الحريق: هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق.
- المواد الصلبة القابلة للاحتراق.
- المواد المحرقة (الملهبة).
- المواد السامة.
- المواد المذيبة (الأكلة).
- مواد خطيرة أخرى.

• أهداف المشروع:

- ↳ تأمين أحسن الظروف لعبور المواد الخطيرة.
- ↳ اجتلاب تجارة البضائع المختلفة.

• التمويل:

انتهت مرحلة دراسة المشروع في سنة 2005، وستنطلق عملية إنجازها فور المصادقة على القرار المتعلق بالتعيين الجديد لحدود أملاك الدولة المينائية بحيث تتحمل مؤسسة الميناء كلفة الإنجاز كاملة.

ب - مشروع محطة بحرية:

- افتتاح خطّ بحري للمسافرين بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا.
- أنجزت دراسة للمشروع في سنة 2004 من طرف مختبر الدراسات البحرية LEM، وسيُشرع في إنجازها فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندر وسيدي لخضر بحيث يتم تمويل عملية إنجازها إما كاملا من طرف مؤسسة الميناء وإما في إطار شراكة.

ج - مشروع الحوض الثالث:

عُهد بدراسة المشروع إلى مختبر الدراسات البحرية LEM واكتملت في سنة 1998 باختبار حول نموذج مصغر حيث سيتم إنشاء هذا المشروع في نطاق الامتداد الطبيعي للموقع الحالي للميناء ضمن ثلاثة مراحل. سُجّلت هذه الدراسة في إطار مقارنة عامة ليبحث مختلف الخيارات الممكنة لتهيئة موانئ الغرب الجزائري من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية فيما بين 2010 و2015. يسمح هذا المشروع بزيادة حجم التبادل التجاري بـ 1,5 مليون طن كنتيجة مباشرة لتجنب تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى ذات الأرصفة العميقة (<8,22 م) من جهة وبناء منشآت تخزين متخصصة للمواد غير المؤضّبة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص ميناء مستغانم.

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هذا في ظل الخصائص التي تميزها.

الفرع الأول: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.

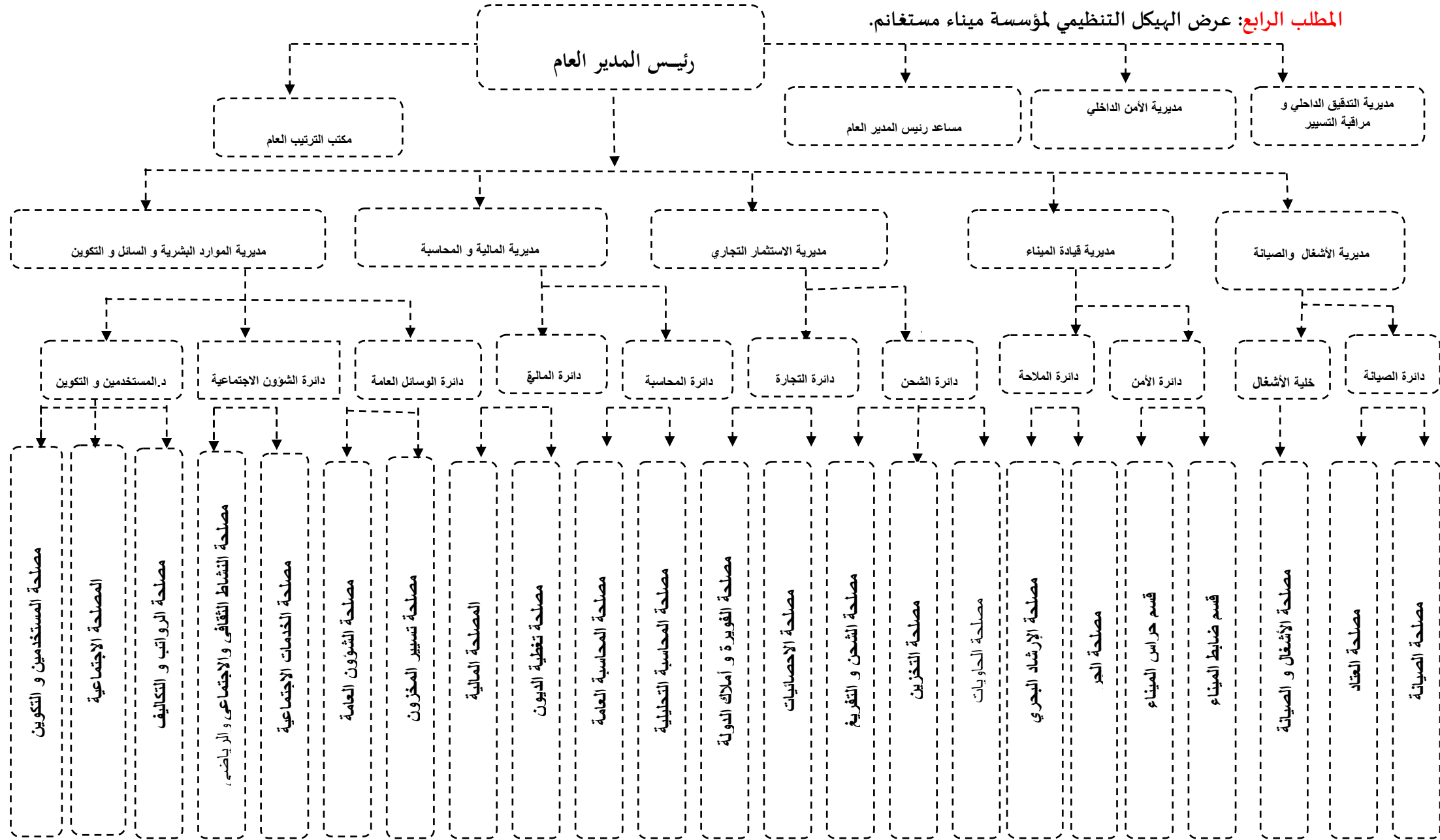
- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ والتشوين المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

الفرع الثاني: مميزات مؤسسة ميناء مستغانم.

- موقع جيو إستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع السكة الحديدية، الطريق الأرضي (عبر التراب الوطني).
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.

- إطارات وعمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة 24/24 سا و 7 أيام /7 أيام.

المطلب الرابع: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد

بدأت مؤسسة ميناء مستغانم بوضع نظام لتقييم كفاءات الأفراد بعد أن قامت بالعديد من التجارب و هذاسعيا في إستشراق مستقبلها ، خاصة و أن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الإعتماد المكشوف على المعارف و الكفاءات .

1-الهدف من تقييم الكفاءات البشرية :

تعرف مؤسسة ميناء مستغانم من عملية تقييم الكفاءات البشرية إلى 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 تحقق للمؤسسة و الفرد الفوائد التالية :

أ/بالنسبة للمؤسسة : تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي:

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة
- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة
- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.
- ب/بالنسبة للفرد :تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها :
- المشاركة في عملية تقييم الكفاءات .
- إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة الجهود

2-معايير تقييم الكفاءات البشرية :هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها مؤسسة ميناء مستغانم في تقييم كفاءات أفرادها و المتمثلة في الآتي:

- حجم و نوعية العمل .
 - المعارف و فهم التوجيهات .
 - مسؤولية و تنظيم العمل .
 - الاتصال الداخلي و الخارجي .
 - اتخاذ القرار و الحكم الذاتي .
- و يمكن توضيح هذه المعايير في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-3): معايير تقييم الكفاءات البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم .

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: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن العامل إذا تحصل على علامة أقل من (50/25) ، فإنه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل .

المطلب الثاني: تكوين الأفراد

تعتم مؤسسة ميناء مستغانم ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء ، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

1-أنواع التكوين¹:

يمكن القول أن مؤسسة ميناء مستغانم أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين ، و هي تعهد من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين :

التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر (30 يوما)

التكوين متوسط المدى: و هو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تربيصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement) .

التكوين طويل المدى: و هو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

2-مصادر احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، و يمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية :

احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

¹ - بالإعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية

احتياجات نابغة من الأهداف التي ترسمها و تحددتها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددتها الإدارة 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 أو خارجية: حيث أن 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 والتطورات التي يفرضها المحيط

احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه ^{المتقن} دف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأدوات المستعملة و كذا مجتمع الدراسة و العينة المختارة .

المطلب الأول : حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في حدود زمنية ، مكانية ، بشرية سنوضحها بالتفصيل التالي :

أولاً: الحدود الزمنية :

إجراء تربص ميداني لمدة شهرين و ذلك إبتداءً من شهر مارس 2017 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة .

ثانياً : الحدود المكانية :

يهدف التعرف على دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية ، إختارنا مؤسسة ميناء مستغانم .

ثالثاً : مجتمع الدراسة :

قمنا بإختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و المقدرة ب45 عامل و وزعنا عليها إستمارة الإستبيان .

رابعاً : كيفية بناء الإستبيان :

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية ، و في إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول " دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية " فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات و التي تتوافق مع طبيعة الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة ميناء مستغانم و ذلك بغرض جمع البيانات و الإحصائيات الجديدة حول الموضوع لذا إستعملنا الإستبيان التالي :

الإستبيان

يرجى وضع علامة X في المكان المناسب للإجابة :

ا. المعلومات شخصية :

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| 1 - الجنس : | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2 - العمر : | <input type="checkbox"/> من 20 إلى 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة |
| | <input type="checkbox"/> من 41 فما فوق | |
| 3 - المستوى التعليمي : | <input type="checkbox"/> ثانوي | <input type="checkbox"/> جامعي |
| 4 - سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 5 إلى 10 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> 10 إلى 15 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة |
- دراسة عليا

ا. مدى الإهتمام بالكفاءات داخل الميناء :

5 - على أي أساس يتم التوظيف :

المسل الشهادة خبرات سابقة

6 - هل منصب العمل يلائم مؤهلاتك ؟

لا نعم

7 - ماهي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على موظفيها ؟

مصادر دا مصادر خارجية

8 - هل سبق لك و أن تلقيت برامج و دورات تدريبية تطور في أدائك ؟

لا نعم

9 - هل تناسب قدراتك الفكرية و المعرفية الأعمال الموكلة إليك :

لا نعم

10 - هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك ؟

لا نعم

11 - من يشرف على تقييمك ؟

المسؤول المباشر الإدارة العامة

12 - هل تم ترقيةك إلى منصب أعلى خلال مسارك المهني ؟

لا نعم

13 - هل طرحك للأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك ؟

أبدا دائما أحيانا

14 - هل توفر لك المؤسسة مجالا للمحاولة و الخطأ ؟

لا نعم

15 - هل تقوم بمشاركة رؤسائك في إتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

لا

16 - هل لمؤسستكم القدرة على تقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت من المنافسين ؟

لا نعم

17 - ماذا يعتبر مسؤولوا المؤسسة التي يعمل بها المتميزين و المتفوقين ؟

لا نعم

18 - هل تعمل مؤسستكم على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها ؟

لا نعم

19 - من أجل تحقيق تميز في السوق ، هل تقوم مؤسستكم بتحفيز موظفيها ؟

لا

نعم

20- هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة إلى:

كفاءة العاملين بالمؤسسة حسن تسيير المؤسسة المنافسة الكبيرة للمؤسسة

- ولقد وضحنا في هذا الجداول لعرض المتغيرات وتفريغ بيانات الإستبيان الموزع ، وكذا الأشكال لإستخراج النسب المختلفة التي تفيد إستخلاص النتائج .
ولقد قمنا بتوزيع 50 إستمارة على عينة من عمال مؤسسة ميناء مستغانم و عليه كانت الإستمارات المسترجعة تقدر بـ 47 من بينها إستمارتين أُلغيت نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات وإجابات غير كافية ، وبالتالي عدد الإستمارات التي تقوم عليها الدراسة هي 45 إستمارة .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان :

1 - تحليل نتائج الإستبيان بالبيانات الشخصية :

1-1 - الجنس :

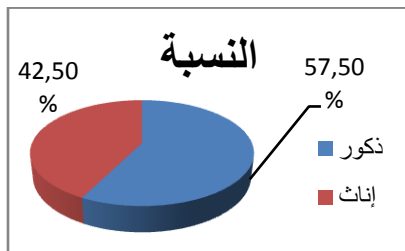
كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي :

جدول رقم(III-4): توزيع أفراد العينة

أفراد العينة

الشكل رقم (III-1): توزيع

حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على نتائج

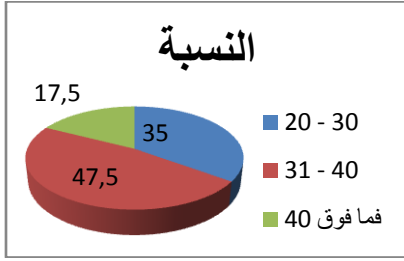
الإستبيان

يلاحظ من الجدول () أن 17 فردا من عينة الدراسة هم إناث أي نسبة 42.5% و 23 فردا عبارة عن ذكور يمثلون نسبة 57.5% ويرجع ذلك لكون المؤسسة خدماتية (النقل البحري) تجارية .

1-2 - العمر:

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي :

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يلاحظ من الجدول () أن 35% من عينة الدراسة يتراوح

سنهم من 20 إلى 30 سنة ، و 47.5% من عينة الدراسة يتراوح سنهم 31 إلى 40 سنة ، 17.5% من عينة الدراسة سنهم فما فوق 41 سنة ويرجع ذلك إلى تقاعد الكثيرين مما إظطر بمؤسسة ميناء مستغانم اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص

3-1 المستوى التعليمي :

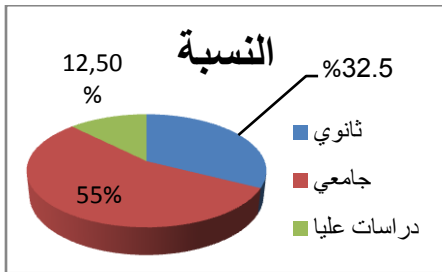
كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي :

جدول رقم (6-III): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي

الشكل رقم (3-III): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يلاحظ من الجدول () أن 32.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي ، و 55% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي ، 12.5% من عينة الدراسة مستواهم دراسات أعلى ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ، ولأن المناصب المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بحاملي الشهادات .

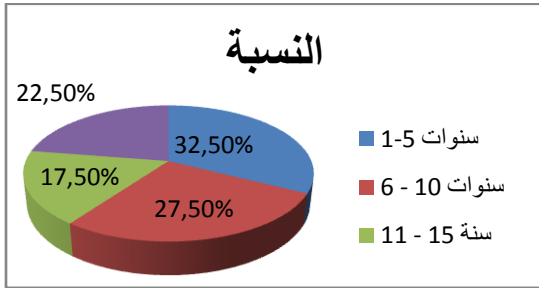
4-1: الخبرة (الأقدمية) :

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي :

الإجابة	التكرارات	النسبة
30 - 20	14	%35
40 - 31	19	%47.5
41 فما فوق	7	% 17.5
المجموع	40	%100

الإجابة	التكرارات	النسبة
ثانوي فأقل	13	%32.5
جامعي	22	%55
دراسات عليا	5	% 12.5
المجموع	40	%100

الشكل رقم (III-4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



جدول رقم (III-7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الإجابة	التكرارات	النسبة
1 - 5 سنوات	13	32.5%
6 - 10 سنوات	11	27.5%
11 - 15 سنة	7	17.5%
أكثر من 15 سنة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

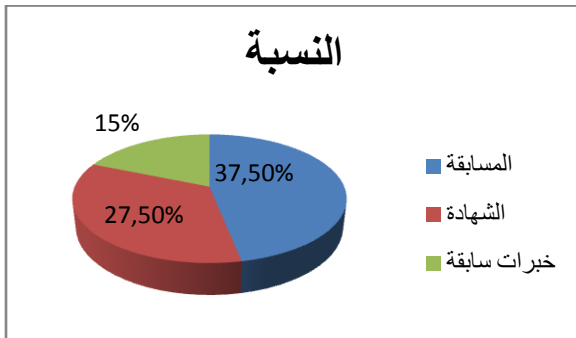
الإستبيان

يلاحظ من الجدول () أن 32.5% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات ، و 27.5% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات ، 17.5% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بينما 22.5% من عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم 15 سنة . نستنتج أن ثلث أفراد العينة ليس لهم خبرة كافية في مجال عملهم .

2- تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بموضوع البحث :

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 05 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف



جدول رقم (III-8): توزيع أفراد العينة حسب كيفية التوظيف

الإجابة	التكرارات	النسبة
المسابقة	23	37.5%
الشهادة	11	27.5%
خبرات سابقة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

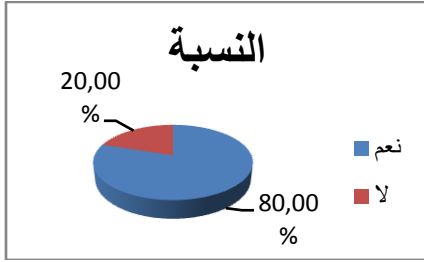
الإستبيان

يتضح من الجدول أن 37.5% من عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس المسابقة، و 27.5% من عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس الشهادة وهذا يدل على أن مؤسسة ميناء مستغانم تعتمد على الشفافية فيإنتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة .

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 06 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-6): ملائمة منصب العمل

للمؤهلات العلمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

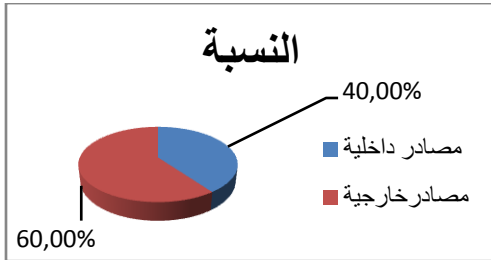
الإستبيان

يتضح من الجدول أن 80% من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل يلائم مؤهلاتهم العلمية، بينما 24% من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل لا يلائم مؤهلاتهم العلمية وهذا يرجع إلى أن بعض الأفراد يتنازلون عن شهادتهم ويعملون في مناصب غير مناسبة لمؤهلاتهم العلمي نظرا لحاجتهم الماسة للوظيفة .

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 07 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-10): مصادر التوظيف بمؤسسة

ميناء مستغانم



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 40% من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر داخلية، بينما 60% من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر خارجية أي الإعتماد على مسابقات من أجل إنتقاء وإختيار أفراد ذوي مؤهلات علمية وكفاءات بشرية

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 08 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-9): ملائمة منصب العمل

للمؤهلات العلمية

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

%100

40

المجموع

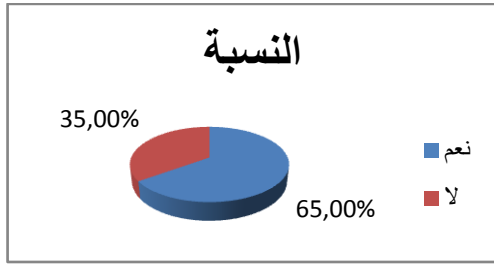
%100

40

المجموع

الشكل رقم (III-8): التدريب في المؤسسة

جدول رقم (III-11): التدريب في المؤسسة



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	%65
لا	14	%35
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 65% من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد برامج من شأنها تطور في أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها الشيء الذي يتطلب تدريب و معرفة معينة بينما ما نسبته 35% من عينة الدراسة أجابوا بـ 'لا' بمعنى لا تزال فرص تكوينهم قائمة مستقبلا.

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 09 تم إستنتاج الجدول التالي :

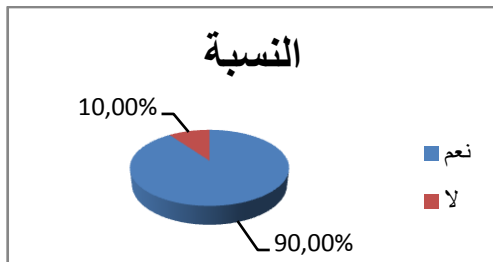
الشكل رقم (III-9): تناسب قدرات

جدول رقم (III-12): تناسب قدرات العامل

العامل

الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه

الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليه



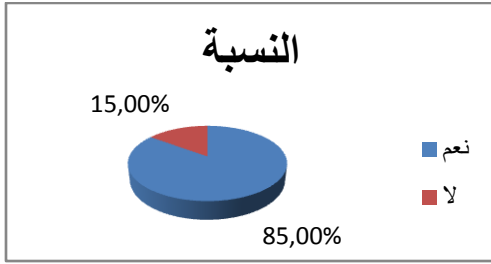
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	%90
لا	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 90% من عينة الدراسة يرون أن قدراتهم المعرفية و الفكرية تتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم إذ أن مستواهم التعليمي ملائم على غرار ما نسبته 10% من عينة الدراسة الذين أجابوا بـ 'لا' *من خلال الإجابة على السؤال رقم 10 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-10): تقييم الأداء بمؤسسة ميناء مستغانم



جدول رقم (III-13): تقييم الأداء بمؤسسة ميناء مستغانم

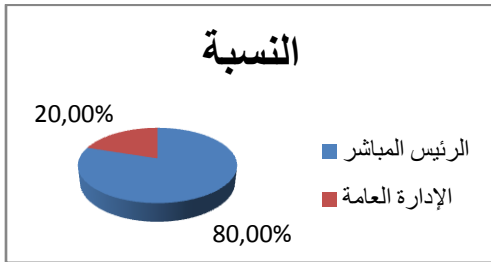
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 85% من عينة الدراسة أجابو بنعم بينما 15% أجابو بـ 'لا' وهذا راجع إلى أنهم يرون في التقييم محفزا للمجديين ومعاقبا للمتقاعسين ناهيك عن مساهمته تحسين وتيرة العمل .
*من خلال الإجابة على السؤال رقم 11 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-11): الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء



جدول رقم (III-14): الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء

الإجابة	التكرارات	النسبة
الرئيس المباشر	32	80%
الإدارة العامة	8	20%
المجموع	40	100%

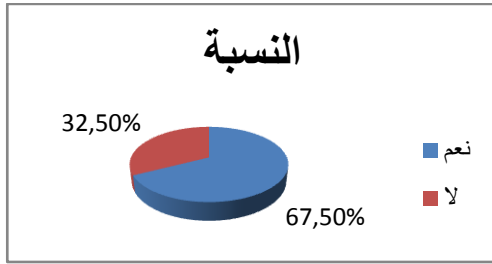
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 80% من عينة الدراسة يرون أن رئيسهم المباشر هو المسؤول عن عملية التقييم أما ما نسبته 20% من العينة يرون أن الإدارة العامة هي التي تشرف عن تقييمهم ، والسبب في ذلك يعود إلى أن التقييم من إختصاص المسؤول المباشر لقربه من العامل حيث تكون هناك نوع من النزاهة المصدقية
*من خلال الإجابة على السؤال رقم 12 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل (الرقم 17): الترقية في الرتبة

جدول رقم (III-15): الترقية في الرتبة



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	%67.5
لا	13	%32.5
المجموع	40	%100

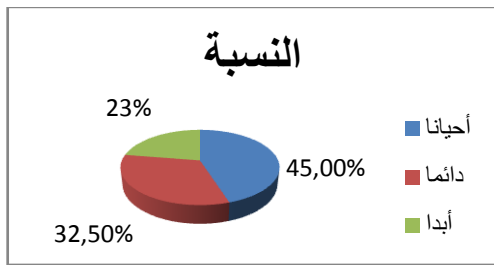
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على

نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 67.5% من عينة الدراسة أجابوا بنعم أما ما نسبته 32.5% أجابوا ب لا ، وهذا راجع إلى كون معظم أفراد العينة ترقوا لمناصب أعلى خلال مسارهم المهني ، حيث تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال عملية الترقية سواء كانت في الدرجات أو المناصب .
*من خلال الإجابة على السؤال رقم 13 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-13): قابلية طرح الأفكار

جدول رقم (III-16): قابلية طرح الأفكار



الإجابة	التكرارات	النسبة
أحيانا	18	%45
دائما	13	%32.5
أبدا	09	%22.5
المجموع	40	%100

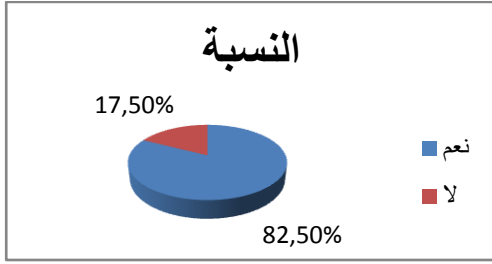
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج

الإستبيان

يتضح من الجدول أن 45% من عينة الدراسة أجابوا بأحيانا أما ما نسبته 32.5% أجابوا بدائما ، على غرار ما نسبته 22.5% أجابوا أبدا وهذا راجع إلى أن أفراد العينة أحيانا يرحب بأفكارهم الجديدة من طرف رؤسائهم و أحيانا لا يرحب بها حسب طبيعة هؤلاء الأخرين، فمنهم من يريد أن يصنع التميز بأرائه وفقط.

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 14 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-14) : مجال المحاولة و الخطأ



جدول رقم (III-17) : مجال المحاولة و الخطأ

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	7	%17.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبيان

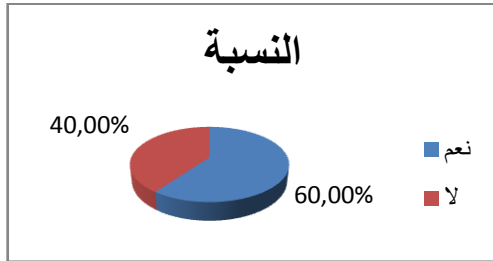
يتضح من الجدول أن 82.5% من عينة الدراسة أجابو بـ نعم أما ما نسبته 17.5% أجابوا بـ لا ، أي أن معظمهم يرون بأن المؤسسة تتيح فرص لإرتكاب الخطأ وإعادة المحاولة .

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 15 تم إستنتاج الجدول التالي :

الشكل رقم (III-15) : المشاركة في إتخاذ

جدول رقم (III-18) : المشاركة في إتخاذ القرارات

القرارات



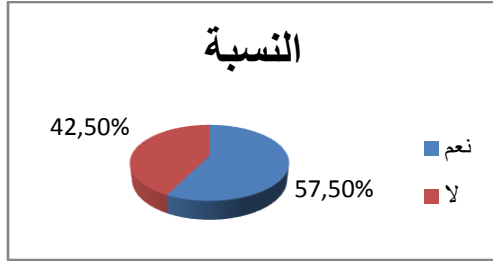
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	24	%60
لا	16	%40
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 60% من عينة الدراسة أجابو بـ نعم أما ما نسبته 40% أجابوا بـ لا ، أي أن أفراد العينة يتفقون على أنهم يشاركون في إتخاذ قرارات تخص طرق وأساليب العمل .

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 16 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-19): السرعة في تقديم الخدمات الشكل رقم (III-16): السرعة في تقديم الخدمات



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد

الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

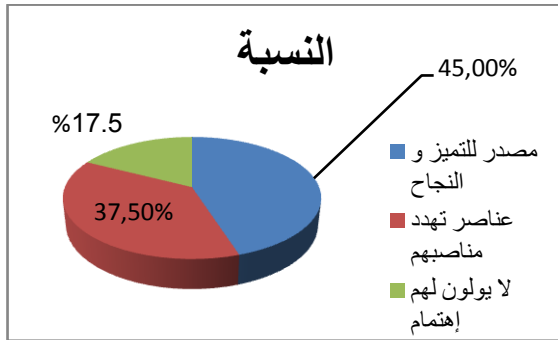
يتضح من الجدول أن 57.5% من عينة الدراسة أجابوا بـ نعم أما ما نسبته 42.5% أجابوا بـ لا ، أي أن تحاول جاهدة بذل ما في وسعها تسليم طلبات زبائنهم في أسرع وقت مقارنة بأوقات التسليم لدى المنافس.

من خلال الإجابة على السؤال رقم 17 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-20): نظرة مسؤولي المؤسسة الشكل رقم (III-17): نظرة مسؤولي المؤسسة

للأشخاص المبدعين

للأشخاص المبدعين



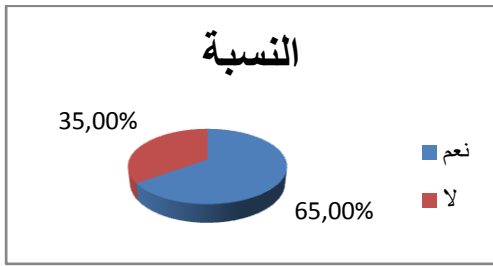
الإجابة	التكرارات	النسبة
مصدر للتميز و النجاح	18	%45
عناصر تهدد مناصبهم	15	%37.5
لا يولون لهم اهتمام	7	%17.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 45% من عينة الدراسة يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الموظفين الكفاء مصدرًا للنجاح والتميز أما ما نسبته 37.5% يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الأشخاص المتميزين بالتفوق العلمي أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم ، بينما 17.5% يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الأفراد المتميزين ليس لهم أهمية ولا يرون فيهم مصدر تهديد، و عليه الرؤساء يهتمون بالكفاءات لقيادة المؤسسة إلى بر الأمان وتحقيق النجاح.

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 18 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-21): مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	26	%65
لا	14	%35
المجموع	40	%100

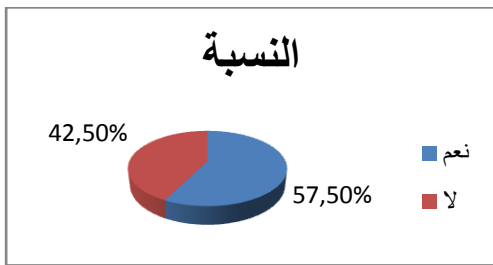
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 65% من عينة الدراسة أجابوا بنعم أما ما نسبته 35.5% أجابوا بـ لا لأن غاية المؤسسة هو الوصول إلى حدود رقم أعمال معين وكذا تحقيق الأهداف مستغلة عصارة الكفاءات التي تحوزها .

*من خلال الإجابة على السؤال رقم 19 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-22): التحفيز في المؤسسة

الشكل رقم (III-19): التحفيز في المؤسسة



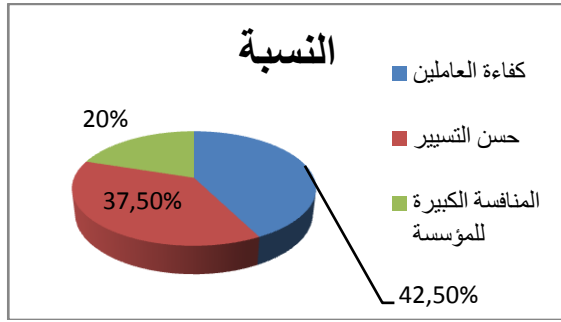
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 57.5% من عينة الدراسة أجابوا بنعم أما ما نسبته 42.5% أجابوا بـ لا وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز لدفع الأفراد إلى الإجتهد وبذل الجهد وتقديم الأفضل فالأفضل.

من خلال الإجابة على السؤال رقم 20 تم إستنتاج الجدول التالي :

جدول رقم (III-23): رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة



الإجابة	التكرارات	النسبة
كفاءة العاملين	17	42.5%
حسن التسيير	15	37.5%
المنافسة الكبيرة للمؤسسة	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن 42.5% من عينة الدراسة يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة إلى كفاءة العاملين أما ما نسبته 37.5% يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة إلى حسن التسيير على غرار ما نسبته 20% يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة إلى المنافسة الكبيرة للمؤسسة أي أن للمؤسسة كفاءات بشرية مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية ضف إلى ذلك حسن التسيير ومنه نستنتج أن الكفاءات والتسيير عنصران متلازمان لقيادة المؤسسة إلى تحقيق الغاية المبتغاة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بمؤسسة ميناء مستغانم من إستخلاص النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق الغاية المنشودة لها
- أصبح مفهوم الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث إتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة .

- تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها ، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه .

- باعتبار مؤسسة ميناء مستغانم مؤسسة حكومية ، فإنه لا توجد مؤسسة منافسة كون الموانئ بصفة عامة هي حكر على الدولة فقط .

خلاصة الفصل الثالث :

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن مؤسسة ميناء مستغانم تولي إهتماما بالغاً للعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز، لذا فقد إعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال .

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، ألا وهو " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية " ، فمن خلال البحث توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات ، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة و المجدسة في الميدان بغية تحقيق هدف معين ، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة ، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من إهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية ، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لإمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة ، كما توصلنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرهما متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة ، وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

كما إتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تجميع ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات و إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والإقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص بأن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من إستغلال الطاقة المتاحة لديها بإعتبارها أهم مصدر لإختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على إمتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية .

أولا : نتائج البحث :

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

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الإعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها .

- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط ، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم إستقرارها.

- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد ، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية لإقتحامها للأسواق وتموقعها ، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية .

- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات و المعارف المتميزة ، و الدذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين ، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى إمتلاكها للكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين .

- إكتشفنا أن مؤسسة ميناء مستغانم تولي إهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها ، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة ، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية .

ثانيا : التوصيات و الإقتراحات :

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقمها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها .

- الإهتمام بالكفاءات لا يقتصر في إعتبارها كمورد وكفى ، بل يجب الإهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر المبدع بحاجة إلى التدعيم والإهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية

- القدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن إستخدامها إستخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في إتخاذ القرارات ، وإنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة .

- تشجيع الإتصال غير الرسمي بإعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات .

- تحمل الإختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الإستفادة من هذا الإختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة .

- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد و التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها .

- توفير مجال للحرية و الخطأ و تشجيع الفشل و روح المبادرة و الإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل

ثالثا: افاق الدراسة :

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية ، ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث و الدراسة نذكر منها على سبيل المثال :

- رأس المال الفكري و الميزة التنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا - المراجع بالعربية

أ - الكتب :

- 01- حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دارزهران ، عمان ، 1998 .
- 02- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
- 03- شارل هيل ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمدسيد عبد المتعال.
- 04- عبد الرحمان توفيق ، إستراتيجية الإستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 .
- 05- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 06- فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 07- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الإتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002 .
- 08- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004/2003 .
- 09- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 .

ب - الأطروحات و المذكرات :

- 10- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2008 / 2007 .
- 11- بلالي أحمد ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، كلية الإقتصاد و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 .
- 12- زكية بوسعد ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الم — اجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و عل — وم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007 - 2008 .
- 13- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة) تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 .
- 14 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية : مصادرها ، تنميتها ، تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .

قائمة المراجع

- 15- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان 2010-2011.
- 16- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفسراد ودورها في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2003 – 2004 .
- 17- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس 2010 – 2011 .
- 18- زيان عشور، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات المهنية، دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور مالك بالجزائر، مذكرة ماستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة: محمد خيضر ، الجزائر
، 2010/2011،
- 19 - كشاط أنيس ، دور إدارة الكفاءات فسي تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2006 .
- 20- نذير أبو زيد ، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2011-2012 ، ص : 82.
- ج- المجالات :**
- 21- شاكرا التميمي إياد الخشالي ، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية " ، مجلة البصائر ، المجلد 8، العدد 2 ، 2004 .
- 22- منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، العدد 7 جوان 2010 .
- د- الملتقيات :**
- 23- الدودي الطيب، حلموس الأمين، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012 .
- 24- فاطمة الزهراء مهديد، أمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الإقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 21-22 فيفري 2012 .
- 25- عاشوري إبراهيم، غربي حمزة، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/02/2012 .
- 26- عائشة الشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية بإستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ببني صاف، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة
- 27- عطية صلاح سلطان ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة ، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الشلف ، نوفمبر 2010 .

- 28- عقيلة صدوقي ، غموص الكفاءات المحورية ، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة،2012/02/22/21.
- 29- عياش قويدر ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة شلف 17 - 18 أفريل 2006.
- 30- مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، جامعة شلف ، 2012 .
- 31- معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 9-10 نوفمبر 2010.
- 32 - منصوري كمال،منصوري إلهام،مساهمة مهارات القطب(المهارات المحورية)في تحقيق الميزة التنافسية،مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات،جامعة بسكرة،2012/02/22/21.

ثانيا - المراجع بالفرنسية :

- 33 -Ahmed Bounfour ,le management des ressources immatérielles , Dunod , Paris.
- 34 -Allain Meignant, Déployer la stratégie, édition liaison, Paris, France,2000.
- 35 -Andrew Pearson,"The Strategist's Choice : Competitive Strategy and the question of how to compete"USB Unique Business Strategie, <http://www.slideshar.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>,13May 2010.
- 36 -Jean-Louis Muchiell, La compétitivité :définition,Indicateurs et Déterminants ,site : team . univparis1.
- 37 -porter ME ,Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, New York , The Free Press, 1985.
- 38 -Thomas Fritz,The Competitive Advantage Period and The Industry Advantage Period :Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic performance ,Gabler Edition wissenschaft,1 st ed , 2008 .
- 39 -Alain Meignant, Ressources humaines:déployer la stratégie, éd : Liaisons, Paris, 2000.
- 40 -Celile Dejoux, les compétences au coeur de l'entreprise, op.cit.
- 41 -Charlene Rowena van Zyl,Intellectual Capital and Marketing Strategy Interset for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg,May 2006.
- 42 -Dominique Puthod,Catherine Thévenet,"L'avantage concurrentiel fondée sur les ressources une illustration avec le groupe Salomon",Revue actualité perfectionnement gestion 2000, Mai-juin,1999.

43 -Frédéric leroy, OPCIT.

44 -IBID.

45 -Jean brilman ,OPCIT .

46 -L.Lachaal, La compétitivité : Concepts , définitions et applications

47 -le duff et autres,Ensyelopédie de gestion et du management,2éme edition,edition Dalloz , paris , 1999.

48 -Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétencesdans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006.

49 -Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation : théories et applications, éditionsd'organisation, Paris, 2003 .

50 -Willie pietersen,Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc,2010,P.17.

51 -Michael Porter,"New Global Strategie For Competitive Advantage", Planning Review , May / Jun 1990 ; ABI/INFORM Trade & Industry.

52 -Nadine Jolis ,piloter Les competences (de la logique de poste a l'atout-compétence), 2éme edition , edition d'organisations , paris,france,1997.