

# دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة

أ.د. علي عبد الله: أستاذ  
التعليم العالي، جامعة الجزائر3  
أ. تبرورت علال: أستاذ مساعد  
بكلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة امحمد بوقرة بومرداس

---

## الملخص:

تجد منظمات القرن الحادي والعشرين نفسها أمام تحديات متسارعة تنصدها العولمة وارتفاع حدة المنافسة وظهور الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرائق إدارية حديثة جعلت من الاستثمار في الموارد البشرية أهم ركيزة في الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات، ويتجسد هذا الاستثمار في استقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها والمحافظة عليها، مما يسمح لها بالتفوق على المنافسين في السوق.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءات، الكفاءات المحورية.

**Résumé :**

Les entreprises du 21eme siècle sont exposées à plusieurs défis, telle que la mondialisation qui a conduit à la croissance et l'émergence de nouvelle économie fondée sur la connaissance et l'innovation basée sur des méthodes de gestion modernes.

Tous ces facteurs ont fait de l'investissement dans les ressources humaines la partie la plus importantes dans la stratégie d'entreprise, afin de lui permettre d'être plus concurrentielle, ce qui va se refléter dans l'investissement et le développement de ces compétence humaines, et à pousser l'entreprise pour attirer un personnel hautement qualifié et assurer son développement et son maintien, afin de parvenir à réaliser des avantages concurrentielles durables.

**Absract:**

Companies of the 21st century are exposed to several challenges, such as globalization, has led to the emergence of new economy based on knowledge and innovation and on modern management methods .

All these factors have made the investment in human resources the most important part in the company's strategy to enable it to be more competitive, by the investment and development of their human competencies, and to push the company to attract highly competencies employees and to ensure development of these competencies and maintenance, in order to achieve sustainable competitive advantage.

## المقدمة:

في ظل تغيرات بيئة الأعمال الحديثة وما تمثله من تحديات تؤثر على المنظمات بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة أخص، يأتي في مقدمتها العولمة ومظاهرها كعولمة الوظائف وعولمة القوى العاملة وغيرها، وتساعد حدة المنافسة على جميع المستويات المحلية والدولية، بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعرفة، الذي أدت إلى ظهور أشكال جديدة من المنظمات تقوم على المعرفة، التعلم والإبداع، وعلى أساس تطوير وتنمية الموارد البشرية كأهم مقوم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها حيث أصبحت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب وتوظيف أهم الكفاءات والحفاظ عليها لكونها تلبى المتطلبات الجديدة للميزة التنافسية حسب التحليل الإستراتيجي الحديث الذي يستند أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات لتحتل مكانة رئيسية في النظريات والتطبيقات الإستراتيجية في إدارة الأعمال الحديثة من خلال التحول نحو الاعتماد على الكفاءات المحورية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعليه تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل التالي: كيف تسهم كفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها لفترات أطول؟ وبغية الإجابة على إشكالية البحث، نعتد الفرضية التالية: تسهم كفاءات الموارد البشرية بما تملكه من قدرات ومهارات ذاتية، فنية وتقنية، إدارية، قيادية، وإستراتيجية قادرة أن تكون كفاءات محورية تركز عليها المنظمة في بناء الإستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من خلق القيم لعملائها والحفاظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، وتتبع أهمية البحث من أهمية كفاءات الموارد البشرية لمنظمات الأعمال باعتبارها

المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة، ولدراسة الموضوع ارتأينا استخدام المنهج التحليلي الوصفي، حيث استعنا بالمسح المكتبي لمختلف الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع بحثنا.

## I-الميزة التنافسية:

I-1- تعريف الميزة التنافسية:حاول كثير من الباحثين إعطاء تعريف لمصطلح الميزة التنافسية، فحسب (porter) تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض الزيادة السعرية المفروضة<sup>1</sup>، ويرى (Besanko) أنه يكون للمنظمة ميزة تنافسية في السوق عندما تكسب المنظمة معدلات العوائد الاقتصادية أعلى من متوسط معدلات العوائد الاقتصادية<sup>2</sup> للمنظمات الأخرى المنافسة ضمن نفس السوق<sup>3</sup>. وحسب (Pietersen) تحقق المنظمة ميزة تنافسية إذا كانت (فجوة القيمة)<sup>4</sup> بالنسبة إلى التكلفة

<sup>1</sup>Ian Chaston, 2012, p21.

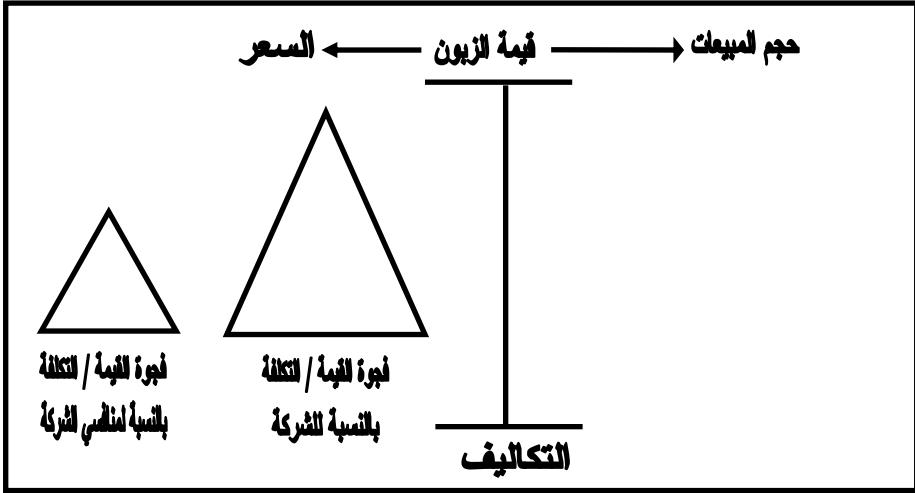
<sup>2</sup>العوائد الاقتصادية هي الفرق بين الأرباح المتحصّل عليها خلال الاستثمار في الموارد في نشاط معين والأرباح التي كان يمكن الحصول عليها عن طريق الاستثمار في نفس الموارد في النشاط البديل الأكثر عوائداً.

<sup>3</sup>Prof. Dr. Thomas Mellewigt, KatjaNothnagel, 2008 ,p15.

<sup>4</sup>هي تحقيق المنظمة لفجوة أكبر بين قيمة وتكاليف المنتج الخاص بها بالنسبة للزبون، حيث أن التكاليف يمكن بانتظام قياسها ومقارنتها مرجعياً benchmark بتكاليف منافسيها، أما القيمة فمن الصعب قياسها ومقارنتها مع القيمة التي يخلقها المنافسون لكن يمكن تحديدها من خلال التفاعل الديناميكي بين القيمة والسعر وحجم المبيعات فالقيمة هي المحرك الرئيسي الذي يوجههما، فالسعر والحجم هي متغيرات تابعة للقيمة؛ فلقياس القيمة التي تخلقها المنظمة ينبغي عليها النظر في المخرجات، من حيث السعر

الخاص بمنتجها أكبر من فجوة القيمة بالنسبة إلى التكلفة الخاصة بمنافسيها<sup>1</sup> والشكل رقم 01 يوضح هذه الفجوة.

الشكل رقم 01: تعريف (Pietersen) للميزة التنافسية



Source : Willie Pietersen, Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive Advantage, John Wiley & Sons publisher,2010, p17.

في ضوء التعاريف السابقة يمكن لنا تعريف الميزة التنافسية على أنها " هي قدرة المنظمة على إنشاء قيم ومنافع للعملاء تفوق قيم ومنافع منافسيها وتؤهّلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية من خلال الكفاءات والقدرات والمهارات والموارد الداخلية التي تمتلكها."

I-2- تعريف الميزة التنافسية المستدامة: ظهرت كمصطلح<sup>1</sup> عام 1985 استخدمها (porter) أثناء مناقشته الأصناف الأساسية من

والحجم، فالمؤسسة تنشئ قيمة أكبر من المنافسين، إما بسعر أعلى دون الحجم، أو بتحسين حجم المبيعات بأسعار أقل.

<sup>1</sup>Willie Pietersen,Op C it, p17-18.

الاستراتيجيات التنافسية) إستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمايز) من أجل تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل سمّاها الميزة التنافسية المستدامة، لكنه لم يقدم تعريفاً محدّداً لها<sup>2</sup>، وحسب (Coyne) توجد الميزة التنافسية عندما يدرك الزبون اختلافاً واضحاً في السمات الهامة في منتج أو خدمة المنظمة مقارنةً بمنافسيها ناتج مباشرة عن فجوة الكفاءات بين المنظمة ومنافسيها، وتصبح هذه الميزة مستدامة عندما لا يستطيع المنافسون إغلاق تلك الفجوة<sup>3</sup>. وحسب

(Barney)<sup>4</sup> يقال أن المنظمة لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما تستمر بتطبيق استراتيجيات خلق قيم متفرّدة غير متزامنة مع المنافسين الحاليين أو المحتملين لها مع عدم قدرتهم على تكرار منافع هذه الإستراتيجيات<sup>5</sup>، أمّا (Webster) فيعرّف "الميزة التنافسية المستدامة" من تعريف المصطلحات المكونة لها فـ"الميزة" تعني التفوق في موقف أو حالة أو ظرف والمنافع الناتجة عن هذا التفوق. و"التنافسية" تتعلق بالخصائص التي تستند على أساسها المنافسة بين اثنين من الأطراف أو أكثر، و"الاستدامة" هي الحفاظ عليها إلى المدى الذي تبقي فيه المنظمة المنافسين بعيداً عنها<sup>6</sup>، في حين يرى (Hoffmann)<sup>7</sup> الميزة التنافسية المستدامة هي

<sup>1</sup> ظهرت الميزة التنافسية المستدامة كمفهوم عام 1984 عندما اقترح (Day) أنواع الاستراتيجيات التي قد تساعد المنظمة على "الحفاظ على الميزة التنافسية".

<sup>2</sup> **Vikas Jain, 2008 , p48.**

<sup>3</sup> **Donald P. Cushman, 1995 , p240.**

<sup>4</sup> أحد مؤسسي نظرية الموارد الداخلية " RBV".

<sup>5</sup> Sonya Sadeghian Esfahani, Iraj Soltani, Javad Jafarpisheh, 2(6) June 2013, p434.

<sup>6</sup> **Arthur Kordon,2009,p233.**

<sup>7</sup> وقد علّق (Hoffmann) على تعريف (Webster) بأنه يركز على المنظور الخارجي ؛ ويهمل وجهة النظر الداخلية، وحسبه التركيز على المنافسين لا يسمح للمنظمة بإنشاء وخلق موارد متميزة في حين أن هذا التفرد هو ما يعطي للمنظمة ميزة والحفاظ على هذه الميزة يستمر لفترات طويلة طالما هناك

المنافع طويلة المدى الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات المتميزة في خلق القيمة في وقت لا يجري تطبيقها من المنافسين الحاليين أو المحتملين مع عدم قدرتهم على تكرار منافع هذه الإستراتيجيات<sup>1</sup> وفي ضوء التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي: (الميزة التنافسية المستدامة هي الإستمرار في التفوق على المنافسين على أساس الكفاءات والموارد الداخلية المتميزة التي تسمح بتطبيق استراتيجيات متميزة في خلق القيم للعملاء، بحيث لا يتمكن المنافسون الحاليين أو المحتملين تطبيقها لأطول فترة ممكنة).

**I-3-1-أبعاد الميزة التنافسية:** تستطيع المنظمة التميز على أساس واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

**I-3-1-1-الجودة:** تعتبر الجودة أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق رضا العميل، إن للجودة تأثيرا مهما على قرار الزبون الشرائي ولذا يجب تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تحقق توقعات الزبون، فتدني الجودة سوف يحمل المنظمة تكاليف إضافية مما ينعكس سلبا على رضا الزبون لذلك فإن تحسين جودة المنتجات والخدمات من المرة الأولى ينعكس إيجابا على رضا الزبون<sup>2</sup>.

**I-3-2- كفاءة العمليات:** يعتبر الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة عامل مهم في تخفيض التكاليف ودعم وإسناد إستراتيجية المنظمة القائدة في مجال التكلفة، وبالتالي امتلاك أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، إن التكلفة الأقل هي الهدف العملياتي

إستراتيجية متفردة للمنظمة مبنية على أساس الموارد والكفاءات بغض النظر عما يفعله المنافسون، وطالما أن المنافسين لا يستطيعون تكرار هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Nicole P. Hoffman, no. 4, volume 2000, p06.

<sup>2</sup> طارق عرمان عباس، المجلد7، العدد19، 2012، ص07.

الرئيس للمنظمات المتنافسة على التكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس على مزايا تنافسية أخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها<sup>1</sup>.

**I-3-3-الإبداع:** إن تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة لا يسمح لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا مالم يتم تطويرها باستمرار، أي مالم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية، إن الإبداع كأهم أبعاد الأداء الاستراتيجي يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتطلب أن تكون المنظمة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وأن تكون أيضا الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي هو كيفية إدامة الإبداع من اجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد<sup>2</sup>، ويرتبط الإبداع بمدى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تقديم ما هو جديد في مجال العمل وتطبيق أفكارهم الإبداعية ووضعها موضع التطبيق العملي وقد يتعلق الإبداع بالابتكار في الخدمة أو المنتج نفسه، أو العمليات، أو في كيفية تسويق المنظمة منتجاتها، ويمكن لمنظمات الأعمال أن تقوم بعملية ابتكار لهذه العناصر جميعا<sup>3</sup>.

**I-3-4- المرونة:** وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها نتيجة التغير المتسارع في رغبات وتفضيلات وأذواق

<sup>1</sup> بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، 14/15 فيفري، 2012، ص 05.

<sup>2</sup> بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، 2010، ص 14-15.

<sup>3</sup> سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، المجلد 15، العدد 01، 2013، ص 167.



الزبائن مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات، وإيجاد الاتزان الصحيح في تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق ذلك، إن مرونة الموارد البشرية تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين على أداء المهام المختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة، وعليه تمثل مرونة الموارد البشرية قيمة ثمينة كونها تكيف خصائص الموارد البشرية مثل المعرفة، المهارات، السلوكيات وفقاً للتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

## II - كفاءات الموارد البشرية:

II - 1- تعريف كفاءات<sup>2</sup> الموارد البشرية: حسب (McClelland) تتكون الكفاءة من خلال الجمع بين القدرات الكامنة (المواهب والخصائص الفردية)؛ والقدرات الملموسة (المعرفة والمهارات) المكتسبة من خلال التعلم، الجهود، الخبرة والتي تعمل معاً لتشكل السلوكيات المطلوبة في أداء عمل محدد<sup>3</sup>، وحسب (Boyatzis) هي تفوق أداء الفرد في ثلاثة محاور وهي المعرفة والمهارة والقدرة (KSA) في ظل العوامل والخصائص المتصلة بالوظيفة ومتطلباتها والدوافع النفسية للفرد، وظروف بيئة العمل<sup>4</sup>، وحسب (Kennedy) هي مزيج من المعارف

<sup>1</sup> مهند حميد ياسر العطوي، المجلد: 01، الإصدار: 03، 2012، ص 04-05.

<sup>2</sup> ظهر مفهوم الكفاءات في السبعينات من القرن العشرين نتيجة الأعمال البحثية التي قام بها الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) في إدارة الموارد البشرية في محاولة منه لتحديد الكفاءات المطلوبة في شغل الوظيفة.

<sup>3</sup> Katherine Graham-Leviss , 2011, p31.

<sup>4</sup> قام Boyatzis بوضع نموذج الكفاءة (Competency Framework) الذي أصبح جزءاً في الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يفترض أن الأفراد بمعارفهم، مهاراتهم، قدراتهم مؤهلين

والمهارات والمواقف، وهناك اتفاق عام على أن امتلاك الفرد لهذه العناصر الثلاثة بالطريقة الصحيحة هو كفو في عمله/ها المحدد لإنتاج مخرجات العمل على المستوى المتوقع من الجودة في إطار القيود التنظيمية للبيئة<sup>1</sup>، وفي ضوء التعاريف السابقة نقدم التعريف التالي: الكفاءات هي مجموعة القدرات والمعارف والمهارات الشخصية أو المكتسبة التي تشكل السلوكيات التي تربط سببها بالأداء العالي للفرد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة).

**II - 2- أهمية الكفاءات في إدارة الموارد البشرية:** إنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات تحقق نوعين من التكامل وهما التكامل العمودي والأفقي بحيث يقوم التكامل العمودي على ربط سلوكيات العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، في حين يربط التكامل الأفقي ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها في إطار تفاعلي، ويمكن ربط مفهوم الكفاءات بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المدخلات والمخرجات، فعلى مستوى المدخلات يتم تحديد الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية في شكل أبعاد محددة من الأداء (قد تتضمن معرفة أو قدرة أو مهارة معينة) تمثل المحور الرئيس لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والمسار الوظيفي، وتقييم الأداء ومكافأته، كما أنها تشكل أساس أي إستراتيجية تهدف لتحسين وتطوير أداء العنصر البشري، أما على مستوى المخرجات، ففي ضوء تحديد الكفاءات تستطيع المنظمة جعل مخرجات الأداء أكثر قابلية للقياس وسهلة

---

للأداء بفعالية في بعض الوظائف كما ميّز الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة على جميع مستويات الأنشطة في المنظمة.

<sup>1</sup> Kennedy, D., Hyland, A., & Ryan, N, 2009,p11.

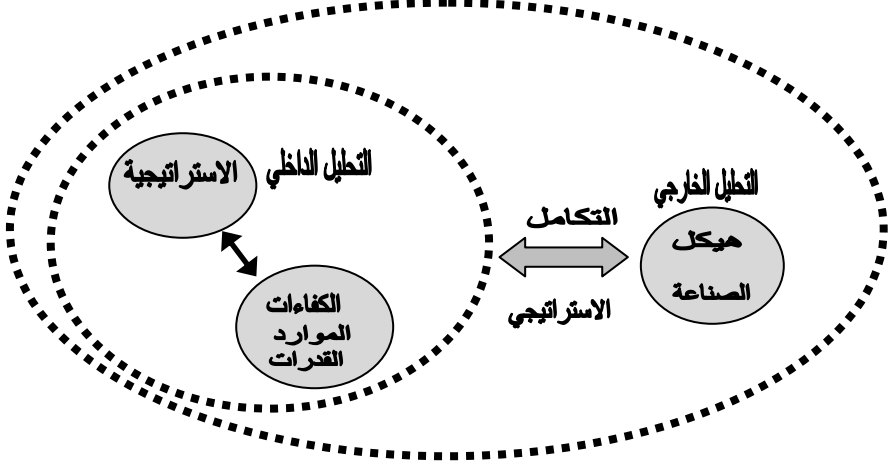
التحقق<sup>1</sup>. فمن خلال أدوات الاستقطاب والتعيين والتدريب المبني على الكفاءات يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتطوير الأداء بالتوجه المعرفي والمهاراتي والسلوكي وتحديد الكفاءات والمهارات المتعلقة بشاغل الوظيفة، ثم تطبيق الأدوات الملائمة لقياس الأداء البشري، ثم تحديد الانحرافات عن معايير الأداء للكفاءات المحددة، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية<sup>2</sup> ومن ثم تصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية التي تبنى على الكفاءات التي تحقق الأداء المتميز<sup>2</sup>.

**II - 3- أهمية الكفاءات في التحليل الإستراتيجي:** تعتبر الكفاءات عنصراً مهماً وحاسماً في التحليل الإستراتيجي الداخلي فخلق والحفاظ على الميزة التنافسية، يجب على المديرين فهم وتحليل نقاط القوة وعناصر الضعف الداخلية في المنظمة: مثل كمية ونوعية الموارد، وكمية ونوعية القدرات، وكمية ونوعية الكفاءات وذلك بهدف تشكيل إستراتيجية تمكن المنظمة من كسب موارد جديدة وبناء قدرات وكفاءات متميزة تستطيع تحويل نقاط الضعف في المنظمة إلى عناصر قوة، والشكل رقم 2 يوضح ذلك.

<sup>1</sup> عبدالله بن عطية الزهراني، المجلد 8، العدد 04، 2012، ص 715.

<sup>2</sup> فهد بن عبد الرحمان بن حامد أزر، 2013، ص 116.

الشكل رقم 02 : أهمية الكفاءات في التحليل الإستراتيجي



ولذلك فإن الهدف النهائي من التحليل الإستراتيجي هو مساعدة المديرين في المنظمة على صياغة إستراتيجية تسمح بإيجاد تطابق بين كفاءات وموارد المنظمة الداخلية من جهة، وهيكل الصناعة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

**III-الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة :** لكي تسهم كفاءات الموارد البشرية في تميز المنظمة يجب أن تكون نادرة القدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لديها القدرة على الإبداع، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، وأن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، مثل الكفاءات اليابانية التي يصعب تقليدها إذا مرتبطة بالمنظمات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً (التوظيف الدائم) فتعتبر هذه الحالة فريدة لا تكرر بسهولة في غير المنظمات اليابانية<sup>2</sup>، وسنحاول ذكر أهم الكفاءات المتميزة.

<sup>1</sup> Gary D. Libecap, Marie Thursby, Op Cit , p206-207.

<sup>2</sup> أحمد السيد الكردي، 2010، ص13.

**III-1- كفاءات القيادة:** احتل موضوع الكفاءات القيادية أهمية بالغة في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة لما لها من تأثير بالغ على العاملين والمنظمات، ولأثرها على حاضر المنظمة ومستقبلها، ولقدرتها على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة للمنظمات من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة، وما تملكه من قيم ومهارات وأساليب وقدرات تتيح لها ترك آثارها في المنظمة، فصيافة التوجهات المستقبلية للمنظمة مرهون في الأساس بعنصر القيادة، كما أنّ النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص والسلوكيات النوعية تؤثر في صياغة الرؤى المستقبلية للمنظمة، ومساندة العمليات التطويرية في المنظمة، لذا حظيت كفاءات القيادة الفعالة باهتمام المنظمات كونها تعمل على تنسيق الأعمال وتوجيه الجهود وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف في المنظمة، وبالتالي فالقيادة التي تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لا بد أن تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

**III-2- الكفاءات التقنية/الفنية:** أدى التسارع التكنولوجي في تقنيات المعلومات والاتصالات إلى زيادة الاهتمام بالكفاءات التقنية والفنية، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة منها، وتتمثل الكفاءات التقنية في مجموع الخبرات والمهارات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الفنية وجميع أنواع القوى العاملة في المجالات التقنية العالية (التطبيقات الآلية، تقنيات المعلومات والاتصالات،.... الخ) من المديرين والعاملين المتخصصين ومصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وعمال الصيانة سواء صيانة البرامج أو الأجهزة، إذ تعتمد تقنيات المعلومات

<sup>1</sup> علي حسين حورية، المجلد 40، ملحق 01، 2013، ص 412.

والاتصالات بشكل كبير على الكفاءات البشرية التي تهتم بتطوير وتشغيل عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات الإدارية والنظم الآلية مما يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية والذي ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة لأسواق جديدة فضلا عن قدرة هذه الكفاءات في إدخال تحسينات كبيرة على التصاميم الهندسية والإنتاج وإدارة موارد المنظمة بشكل تام<sup>1</sup>.

**III-3- الكفاءات الإستراتيجية:** تتمثل في جميع مهارات تحويل الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق رؤية وتخطيط استراتيجيين، والقدرة على التشخيص الداخلي والخارجي وعلى التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، ومعالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية مقارنة مع المنافسين، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها، وأيضا القدرة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، كما تتعلق بمهارات تحليل الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في الأداء والاطلاع على الأساليب التي تستعملها المنظمات المنافسة، وتهتم بكيفية تجميع البيانات وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما ترتبط الكفاءات الإستراتيجية بمدى القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة لزيادة قدرة المنظمة على البقاء، وهذا هو أساس الفكر الإستراتيجي الذي ينظر بشمولية إلى المتغيرات البيئية المحيطة، إن أساس الكفاءات الإستراتيجية هو مدى جعل المنظمة دائما في وضع

<sup>1</sup> احمد سليمان محمد الجرجري، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، 27-29 نيسان 2009، ص08-

المبادر في التعامل مع مستقبلها وليس التعامل بردود الأفعال لرفع مقدرة المنظمة على التحكم بمصيرها<sup>1</sup>.

**III-4- الكفاءات الإدارية/التنظيمية:** هي جميع القدرات والمهارات التي تمكن الإداري من القيام بنشاطاته مثل وضع الأهداف وتنظيم العمل، وضع النظام الرقابي وتتمثل كذلك في المعارف التي تكتسب بالخبرة والتدريب في تنفيذ المهام وتنسيق الجهود المبذولة، إن كفاءات الإدارة تشكل أهم مفاتيح العملية الإدارية وهي محور الارتكاز في التنمية الإدارية في المنظمات، لأن شاغل الوظيفة الإدارية يعتمد على جدارته أكثر من الوظيفة نفسها، وبفضل تطور نظريات الإدارة المعاصرة خاصة الإستراتيجية أصبح للكفاءات الإدارية دور فاعل في فعالية المنظمات، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها في التعامل مع التحديات القائمة والمحتملة للوصول إلى الأداء المتميز، وتتعدد الكفاءات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلى كفاءات أخرى أصبحت ضرورية للمدير مثل التمكين، إدارة الوقت والإجتماعات وإدارة فرق العمل، إدارة التغيير، الإدارة بالنتائج، والإدارة الموقفية، وإدارة الأزمات<sup>2</sup>.

**III-5- كفاءات الاتصال:** إن الإنسان الاتصالي الناجح هو من تكون لديه مهارات اتصالية، مثل مهارات التفكير والتحدث والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة، وبمقدار تمكن الشخص من مهارات الاتصال، تتعكس النتائج إيجابياً على الأداء، فتزداد مشاعر

<sup>1</sup> ماجد محمد الفراء، مجلد12، العدد02، 2003، ص08.

<sup>2</sup> سعد عوض الشهراني، 2012، ص03.

الانتماء إلى المجموعة، ويتحسن تبعاً لذلك الأداء الفردي والجماعي، جرّاء تنشيط الدافعية والشعور بالأمن والرضا الوظيفيين<sup>1</sup>، عندما تتوافر الكفاءات الاتصالية بشكل جيد، فإن الاتصالات من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته في المنظمة، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان الفرد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة<sup>2</sup>.

### III-6- الكفاءات التعاملية (Interpersonal Competencies) : تتعلق

بمهارات اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل، وتظهر في المنظمة أهمية توفر مثل هذه المهارات لأنّ أهداف العمل فيها تتعلق بالإنسان نفسه وتعديل سلوكياته وتطوير مهاراته في التفكير والتكيف مع الآخرين، وهي لا تأتي مع أوامر وتعليمات يرغم على الالتزام بها بل من جعله يجد متعة في العمل، وتظهر هذه الكفاءات في المنظمات ذات القوى العاملة المتنوعة (التنوع في الدين، الثقافة، اللغة، الجنس والعرق) والتي تتعامل مع عملاء من حضارات مختلفة، وتعتمد على مراعاة واحترام دوافع واتجاهات وعادات وتقاليد الطرف الآخر وعدم تحدي قيم الآخرين، بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة، والالتزام بمبدأ الصبر والمشاركة واحترام الحريات، والتأني والتفهم لردود أفعال الآخرين، واختيار القنوات المناسبة والوقت الملائم للتواصل معهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي نحيلي، جمال جرمقاني، المجلد 26- ملحق -2010، ص275-276.

<sup>2</sup> خرايشة عمر، المجلد السادس- العدد الأول- دمشق، 2008، ص122.

<sup>3</sup> فهد بن عبد الرحمان بن حامد أزهري، مرجع سابق، ص119.



III-7- الكفاءات الشخصية/الذاتية: إنّ إدارة الموارد البشرية تتطلب كفاءات ومهارات تتعلق بقدرة الشخص على إدارة ذاته والسيطرة على مشاعره وأفكاره وتوجيهها نحو أهداف محددة وتشمل وضع الأهداف، اتخاذ القرارات، ترتيب الأولويات، التخطيط، تقييم وتطوير الذات، والقدرة على التحكم في العواطف والعادات والطريقة العقلية التي يفكر بها الفرد ومن ثم تغييرها للوجهة الصحيحة وهي عملية تستمر خلال جميع مراحل العمر، والشخص الذي يحسن إدارة نفسه، هو الذي يحقق أهدافه بأقل جهد ووقت ممكن، ويستفيد من مواهبه وطاقاته ووقته مع استمراره في حياة متوازنة<sup>1</sup>.

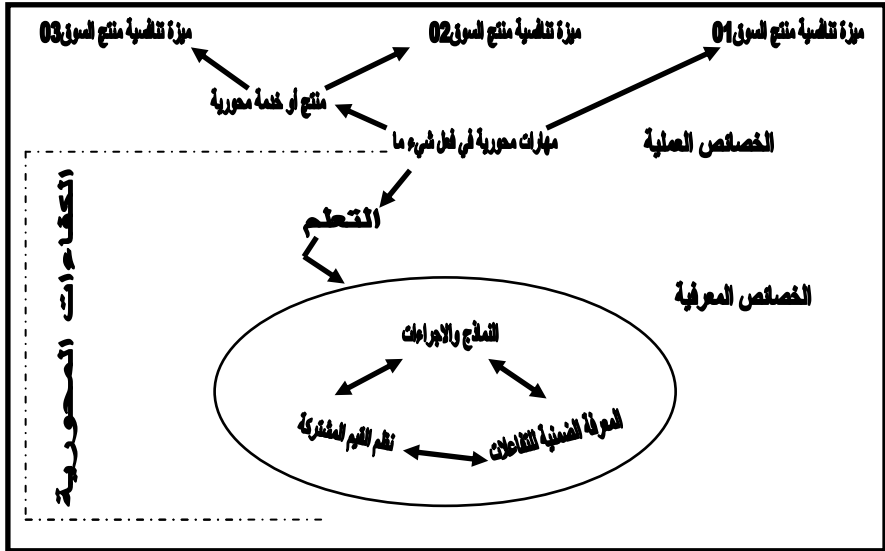
IV-الكفاءات المحورية أساس الميزة التنافسية: تعتبر الكفاءات المحورية حسب (Howard & Bogner)<sup>2</sup>

أنها عبارة عن مهارات المنظمة الموجهة نحو تحقيق أعلى مستويات في رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم مقابل المنافسين أو موجهة بشكل غير مباشر لتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات المحورية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> صفية عزيز صالح الأحمد، 2013، ص 7-9.

<sup>2</sup> William C. Bogner, Howard Thomas, 2011, p03.

الشكل رقم 03: الكفاءات المحورية حسب تعريف (Thomas & Bogner)

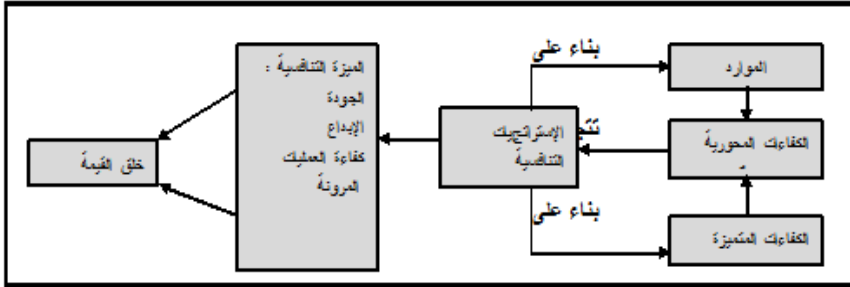


Source : William C.Bogner,Howard Thomas, Op Cit, p40.

ويرى (Hamel & Prahalad) أنّ المنظمات تقوم بتحويل مواردها ومهاراتها إلى كفاءات محورية متميزة بهدف خلق ميزة تنافسية مستقرة، وتمكين المنظمة من تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المتميزة<sup>1</sup>. إن الكفاءات المحورية هي الكفاءات المتكاملة والمتميزة في المنظمة التي تسهم في الوصول إلى معدلات الأداء العالي وتعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق واكتساب الميزة التنافسية على المدى الطويل؛ لأنها تحقق كافة أبعاد الميزة التنافسية السالفة الذكر على مستوى الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع والاستجابة للعملاء وبذلك خلق القيمة والحفاظ على الميزة التنافسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Pavaud , 2007, p72.

#### الشكل رقم 04: الكفاءات المحورية أساس الميزة التنافسية



Source: Hill, Charles w.L, and Jones, Gareth R,2012 ,P109.

من الشكل رقم 04 يتضح أن الأساس في بناء الاستراتيجيات التنافسية يتحقق عندما يتوافر في المنظمة الكفاءات والقدرات والموارد المتميزة ذات القيمة العالية التي يمكن أن تصبح كفاءات محورية تسمح بتطبيق استراتيجيات متميزة في خلق القيم للعملاء لأطول فترة ممكنة. تعتبر الكفاءات المحورية في المنظمة ذات تأثير هام على قرارات ومصير المنظمة ذلك أن التحدي القادم أمام المنظمات ليس التكنولوجيا التي أصبحت متاحة بنسبة كبيرة أمام الجميع وفقدت من درجة أهميتها كمصدر للميزة التنافسية، إنما تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات لتصبح كفاءات محورية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها.

## الخاتمة:

إن كفاءات الموارد البشرية أصبحت أحد الأبعاد الإستراتيجية الداخلية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية وتضمن لها استدامتها، لذلك يتعين على كل منظمة أن تهتم بتنمية كفاءاتها البشرية لزيادة واكتشاف إمكانياتهم وتطويرها للاستجابة للتغيرات التي تحدث في محيطها، إن الكفاءات البشرية ستفقد جزءا هاما من ديناميتها ما لم تقترن بنظام تطويري يبنى بطريقة تسمح باستثمار الكفاءات الفردية وتنميتها وتوظيفها لصالح المنظمة لذلك فمن المهم أن تستمر المنظمة بالقيام بدورها في التنمية القيادية، الإدارية، الفنية على جميع المستويات والإدارات في المنظمة لأنها أصبحت تعمل ضمن إطار عالمي وعلى العاملين أن يكونوا مؤهلين للعمل ضمن هذا الإطار بصورة احترافية، إن عناصر تنمية الكفاءات ستكون الجوانب الأساسية لشخصية الموظف في المستقبل، كما تحتاج المنظمة دائما إلى إيجاد وسائل لتشجيع عملية التعلم التنظيمي بهدف دعم العاملين فيها وتمكينهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، إن الإدارة المبنية على الكفاءات العالية هي الإدارة الأقدر على النجاح والمحور الرئيس في تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها في المنظمات مما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة واستدامتها لفترات أطول.

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد سليمان محمد الجرجري، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بعنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن يومي 27-29 نيسان 2009.
- 2- أحمد السيد الكردي، الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في منظمات الأعمال العصرية، دون دار نشر، 2010.
- 3- بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الإقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.
- 4- خرابشة عمر، بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري - مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - المجلد السادس - العدد الأول - دمشق، 2008.
- 5- سحر محمد فوطة، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد 01، 2013.
- 6- سعد عوض الشهراني، أثر جدارات القيادات التربوية على إدارة التميز: دراسة تطبيقية على القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة؛ كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2012.
- 7- صفية عزيز صالح الأحمدى، مهارات إدارة الذات، برامج عملية مختارة لتنمية النفس البشرية وحياة الإنسان، 2013، من دون ناشر.
- 8- طارق عرمان عباس، إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 19، 2012.

- 9-عبدالله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 04، 2012.
- 10-علي حسين حورية، فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات الأردنية، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 01، 2013.
- 11-علي نحيلي، جمال جرمقاني، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية"، مجلة جامعة دمشق -المجلد 26- ملحق -2010.
- 12-فهد بن عبد الرحمان بن حامد أزهري، نحو تطوير إستراتيجية تنمية المهارات الإدارية لدى مديري الإدارات في أمانة العاصمة المقدسة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة ماجستير غير منسورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، الرياض، 2013.
- 13-ماجد محمد الفراء، آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 12، العدد 02، 2003.
- 14- مهند حميد ياسر العطوي، اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد/كربلاء، المجلد: 01، الإصدار: 2012، 03.

#### ب. المراجع باللغة الأجنبية:

- 15-Arthur Kordon, **Applying Computational Intelligence: How to Create Value**, Springer, 2009.
- 16-Donald P. Cushman, **Communication and High-Speed Management**, SUNY Press, 1995.
- 17-Gary D. Libecap, Marie Thursby, **Technological Innovation: Generating Economic Results**, merald Group Publishing, 2008.
- 18-Hill, Charles w.L, and Jones, Gareth R., **Essentials of Strategic Management**. 3th Ed, South-Western, Cengage Learning, 2012.

- 19-Ian Chaston, **Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand and China's Global Development**, Routledge, USA , 2012.
- 20-Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud , **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, Editions Bréal, 2007.
- 21-Kennedy, D., Hyland, A., & Ryan, N, **Learning outcomes and competences. Introducing Bologna Objectives and Tools**, 2009.
- 22-Katherine Graham-Leviss,**The Perfect Hire: A Tactical Guide to Hiring, Developing, and Retaining Top Sales Talent**, Entrepreneur Press, 2011.
- 23-Nicole P. Hoffman, **An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future**, Academy of Marketing Science Review, no 4, volume 2000.
- 24-Prof. Dr. Thomas Mellewigt, Katja Nothnagel, **Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions**, Springer, USA , 2008..
- 25-Swanson, R. A., & Holton, E. F. *Foundations of human resource development* ,(2nd ed.),San Francisco: Berrett-Koehler,2009.
- 26-Vikas Jain. **A Framework for Sustainable ERP Value**. New York: **The Free Press**, ProQuest, 2008.
- 27- William C.Bogner,Howard Thomas,**Core Competence and Competitive Advantage:A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry**, Paper Submitted to Bureau of Economic and Business Research College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign,2011.
- 28-Willie Pietersen, **Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive Advantage**.