

## دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

د. قطاف فيروز - جامعة بسكرة

د. شنافي نوال - جامعة بسكرة

### الملخص:

بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة زاد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالبحث عن مصادر المزايا التنافسية التي تتيح لها سبق المنافس خاصة و أن العميل اليوم يرغب في الحصول على المزيد من المنافع التي تحقق له أقصى إشباع. فالمؤسسات التي ركزت في السابق على الأصول المادية التي تملكها ظنا منها أنها المصدر الأمثل للإبداع و تقديم الأفضل نسبة للمنافس، أدركت مع دخول القرن الواحد و العشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة أن العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاحها.

و قد ظهرت مؤخرا الكثير من الدراسات و الأبحاث الجادة حول ما تمتلكه المؤسسات من أصول غير مادية تتمثل في المورد البشري و ما يمتلكه من مهارات يمكن من خلالها صنع الفارق بين مؤسسة و أخرى، و بالتالي ظهرت مقاربة جديدة تركز على المهارات التي تمتلكها المؤسسة باعتبارها المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، أي أن الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات هم القوة الدافعة للمؤسسة و مصدر مهم جدا في تحقيق الميزة التنافسية.

**Abstract:**

Pour entrer dans l'ère de la technologie et la connaissance l'intérêt dans les institutions économiques c'est à rechercher des sources d'avantages concurrentiels qui leur permettent de rivaliser avec les concurrents ; surtout quand le client veut aujourd'hui pour obtenir plus d'avantages que c'était le plus satisfaisant. Les institutions dans le passé a porté sur les actifs physiques détenus par la pensée d'entre eux comme la source de la créativité optimale et d'offrir le meilleur que le concurrent, surtout avec l'entrée de la vingt et unième siècle, qui se concentre sur l'économie du savoir qui affecte l'élément humain dans un réel succès.

Et est apparue récemment, un grand nombre d'études et recherches au sujet de ce que possèdent les institutions des ressources humaines et quels sont les attributs des compétences qui peuvent faire la différence entre l'institution et l'autre, et ainsi émergé une nouvelle approche basée sur les compétences possédées par l'institution comme une pierre de touche principale dans la prolongation de la survie de toute organisation réussie, c'est-à-personnes ayant des connaissances et de l'intelligence et les compétences sont la force motrice de l'institution et la source est très important dans la réalisation de l'avantage concurrentiel.

**مقدمة:**

تعيش المؤسسات في محيط الشيء الثابت فيه أنه غير ثابت، نتيجة التحولات السريعة و التغيرات الكثيفة التي أدت إلى تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات في مواجهة تحديات البقاء. إن حالة عدم التأكد و اللاستقرار التي يشهدها المحيط باستمرار فرضت على المؤسسات أن تتميز بالديناميكية و الحركية للتكيف مع التغيرات المحيطة الجديدة بصياغة و إدارة استراتيجيات رابحة تماشى و متطلبات المنافسة الجديدة التي قوامها الجودة، الإبداع و التجديد

لتحقيق التميز عن المنافسين و تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة، و هو ما استوجب البحث عن سلوك يحقق لها ذلك لتكون الميزة التنافسية هي السبيل الأمثل.

فإذا كان امتلاك الميزة التنافسية يسمح للمؤسسة ببلوغ مستويات ريادية و زيادة قدرتها على التنافس و تحقيق سبق مقارنة بالآخرين، فلا بد من الاهتمام بها و الحفاظ عليها و استدامتها و هو ما لن يتحقق إلا بإدراك المصدر الحقيقي لها و المتمثل أساسا في الأصول غير المادية التي تشكل المهارات أهمها.

لقد غدت المهارات دعامة أساسية للتنافسية الجديدة و مصدر التميز لما توفره للمؤسسة من سرعة رد الفعل، الليونة، الإبداع و سبق التغيرات و كلها عناصر تأتي ضمن متطلبات التنافسية الجديدة، و على قدر الأهمية الكبيرة للمهارات جاءت الحاجة الملحة للحصول عليها، تنميتها و الاحتفاظ بها بمعنى العمل على تسييرها تسييرا يسمح بالاستغلال الأمثل لها لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

و عليه يتبادر إلينا التساؤل التالي:

" ما هو دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟"

و للإجابة على هذا التساؤل، سنحاول تسليط الضوء على العناصر التالية:

- مفهوم الميزة التنافسية.
- أهم نظريات الميزة التنافسية.
- مفهوم المهارات و خصائصها.
- مستويات المهارات.
- تحديد مفهوم تسيير المهارات.
- الأهمية المتنامية للمهارات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

## 1- الميزة التنافسية:

استقطب مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين و رجال الأعمال و الاقتصاد و تعددت آراؤهم حولها.

فمنهم من يعرف الميزة التنافسية على أنها "عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملا في زيادة حصتها السوقية." (1)

ومنهم من يعتبرها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (2)

أما البعض من الباحثين فيؤكد أنها ميزة على المنافسين كسبها عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين إما من خلال أسعار أو عن طريق تقديم منافع أكبر و التي تبرر الأسعار الأعلى. (3)

رغم تعدد تعريف الميزة التنافسية إلا أنها تبقى تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق القيمة لربائتها تمييزها عن غيرها و تحافظ بها على مكانتها السوقية.

ولأن أهم ما تمنحه الميزة التنافسية للمؤسسة هو قدرتها على التنافس و احتلال مواقع الصدارة و تحقيق سبق مقارنة بالمنافسين، انصب الاهتمام أكثر حول كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية و استدامتها لأنه أمر يصعب تحقيقه إلا بإدراك المصدر الحقيقي لها، لهذا سنحاول التعرف على أهم نظريات الميزة التنافسية.

### 1-1- نظرية M.PORTER "النظرية الكلاسيكية للميزة التنافسية":

عندما ارتبط تطور المؤسسة و تمييزها بمحيطها الخارجي اعتبرت الأصول المادية هي المسؤولة عن خلق الميزة و تطويرها و ظهرت نظرية M.PORTER التي أكدت على أن مصادر الميزة التنافسية هي مصادر إنشاء القيمة من طرف المؤسسة ممثلة في الأنشطة المختلفة لها، سواء كانت أنشطة رئيسية و المتعلقة بالإنتاج مثلا أو أنشطة داعمة التي تساهم في الأداء الجيد للأنشطة الرئيسية كأنشطة تسيير الموارد البشرية التي تعد من العناصر القاعدية للميزة التنافسية. (4)

التي تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائتها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج بشكل واسع مع الزيادة في السعر. (5)

رغم أن مقارنة PORTER حققت مزايا تنافسية للمؤسسات و دعمت قدراتها التنافسية إلا أنها تجاهلت موارد أخرى للمؤسسة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ليتواصل البحث عن مصادر الميزة التنافسية الأخرى لتظهر نظرية أخرى للميزة التنافسية.

## 1-2- نظرية الموارد و المهارات:

أدت موجة التحولات الواسعة و التغيرات التي مست محيط المؤسسات الاقتصادية إلى خلق توجهات جديدة و غيرت الكثير من المفاهيم و المعطيات السائدة من قبل، ليتبين أن تميز المؤسسة و تطورها لا يرتبط بمحيطها الخارجي بقدر ما يرتبط بمحيطها الداخلي من منطلق أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة موارد مادية و غير مادية أو كحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تمييز المنتجات. (6)

و بالتالي انطلاقاً من تسعينات القرن الماضي أصبح ينظر لرأس المال الفكري (أو المعرفي) كممثل حقيقي لقدرة المنظمة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد أن كان التركيز منصبا على الموارد المادية للمؤسسة الاقتصادية.

إضافة إلى ما تقدم أعلاه فإنه يمكن أن نستعين بوجهة نظر الباحث April الذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية و الموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات و التجهيزات و الآلات و البرمجيات و غيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية و العلامات التجارية و براءات الاختراع (للمعمليات و التصاميم) و المعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم و الخبرة. (7)

و عليه انطلاقاً من هذا الطرح فإن الميزة التنافسية في الأساس تنبع من داخل المؤسسة من خلال الموارد الداخلية التي تملكها، فتزايد الضغوطات التنافسية تطلب بناء استراتيجيات تنافسية راجحة تقوم على ميزة تنافسية ديناميكية و مستمرة تمنح للمؤسسة القدرة على التنافس و تحت أي ظرف، و بالتالي توجه الفكر النظري نحو الأصول غير المادية التي تعتبر مصدراً للتمييز التنافسي خاصة مع ظهور مقارنة الموارد و المهارات التي أرسى دعائمها مجموعة من الباحثين أمثال: RUMELT; BARNEY; WERNERFELT و تبلورت أفكارهم في أن الموارد الداخلية للمؤسسة ممثلة أساساً في المهارات هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، و لقد أكد على هذا الطرح كل من HAMEL و PRAHALAD من خلال مقال لهما بينا فيه أن المهارات الأساسية هي المورد المستول عن خلق الميزة التنافسية و تحقيق السبق التنافسي.

مما سبق نستنتج أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية، و من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب HAMEL و PRAHALAD ما يلي: (8)

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- يمكن إعتبار المؤسسة كحفاظة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحفاظة منتوجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
- إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.
- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

و حسب هذه النظرية فالمؤسسة تملك موارد و مهارات متميزة تضع لها الفارق و تعطيلها القدرة على المواجهة و التحدي خاصة إذا ما تميزت بالندرة، صعوبة النقل أو التقليد، الاستمرارية و الدوام إضافة إلى صعوبة حصول المنافسين عليها، لذا فمن الضروري تنمية الموارد الحالية التي تملكها المؤسسة و الاستثمار في عنصر الموارد و المهارات مستقبلا و تسييره تسييرا فعالا.

## 2- مفهوم المهارات:

رغم استحواد مصطلح المهارات على حيز كبير من الدراسات والأبحاث، إلا أن جهود الباحثين أثمرت على تعريف مختلفة له وذلك حسب التخصص ومحور الاهتمام. بداية يجب وضع حدود فاصلة بين مفهومي المعارف و المهارات، فمصطلح المعرفة يدل على " مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة-كيف" (9)

أما إدارة المعرفة فتشير إلى "مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا

فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة. (10)

إذا انتقلنا الآن إلى المهارات فيرى البعض أنها تعبر عن مجموع المعارف، الممارسات والتحلي (SAVOIR, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE) (11)، في حين يؤكد آخرون على ضرورة ارتباط هذه الأبعاد بالهدف والموارد لتعرف على أنها "مجموع المعارف، القدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين ووفقا لوضعية معينة. (12)

غير أن المهارات بهذا المفهوم تبقى ناقصة لأنها حقيقة ديناميكية تتجسد من خلال المزج والتنسيق بين كل الموارد، بصيغة أخرى المهارات هي "عملية مزج وبناء ديناميكي للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات في إطار محدد" وذلك حسب Le Medef. (13) أما G. Le Boterf فيعرف المهارات على أنها القدرة على المزج وتحريك الموارد الشخصية للفرد وموارد المؤسسة للوصول إلى هدف معين.

وكما لاحظنا مما سبق أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن المهارة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في: (14)

**أ- المعارف النظرية:** وتوافق مجموعة مهيكلة من المعلومات المقارنة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

**ب- المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتحربة.

**ج- معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... وتتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للمهارة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك مهارة في ذلك المجال.

رغم تعدد تعاريف المهارات إلا أن الشرطين الواجب توافرها هما المزج والتعبئة بمعنى آخر أن المهارات هي القدرة على تعبئة ومزج مختلف الموارد (معارف، ممارسات، سلوكيات) مع موارد المؤسسة في وضعية معينة للوصول إلى أداء معين.

## 2-1- تطور مفهوم المهارات:

يعد مصطلح المهارات من المصطلحات القديمة الحديثة ذلك أنه سبق الاهتمام به منذ خمسينيات القرن الماضي مع تطور الفكر الكلاسيكي، لكنه لم يكن بالمفهوم والمضمون الحالي حيث كان يتطلب في الفرد أن يمتلك مجموعة موارد (معارف، ممارسات و سلوكيات) لشغل المنصب والتي يكتسبها بالتكوين وممارسة الأنشطة الوظيفية وهو ما يعني المؤهلات. (15)

ولأن الواقع يفرض تجسيد هذه المتطلبات في وضعية عمل معينة بمعنى آخر طريقة الاستخدام الفعلي لعلبة الأدوات (la boîte à outils) التي يمتلكها الفرد (16) وهو ما يعني المهارات، ليتضح الاختلاف بين المصطلحين وحلول مصطلح المهارات محل مصطلح المؤهلات. (17)

إن التطور الذي حصل كان على مستوى المفهوم والمضمون ذاك أن التغيرات الاقتصادية الحاصلة في المحيط و حدوث الأزمة النفطية في سنوات السبعينات أثرت على اقتصاديات الدول وتسببت في تسريجات مذهلة للعمال فقدت على إثرها المؤسسات الكثير من المعارف والمهارات لتبدأ هذه الأخيرة في اكتساب أهميتها تدريجياً، غير أن سنوات الثمانينات و التسعينات كانت بمثابة الازدهار الفعلي لهذا المصطلح حيث كثرت استعمالاته وتجلت تطور مفهومه بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (الإبداع، الجودة و رد الفعل) تعقد الوضعيات الوظيفية، تطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار والثبات و بروز تنظيمات مرنة أقل سلمية حيث لم تعد المؤسسة قادرة على مواكبة كل هذا إلا بموارد بشرية ماهرة قادرة على التماشي والتكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة، لتبلغ المهارات أوج الاهتمام بها وتأخذ البعد الاستراتيجي لخصائصها المتميزة ودورها المتنامي في المؤسسة.

## 2-2- خصائص المهارات:

راهنّت المؤسسات على المهارات في حصولها على المزايا التنافسية وتحقيق التميز التنافسي لتمتعها بعدة مميزات مكنتها من تبوؤ الصدارة ضمن موارد المؤسسة وأكسبتها الأهمية الإستراتيجية، خاصة مع الإبهام والغموض الذي يلفها باعتبارها موارد غير منظورة يمكن ملاحظة

نتائجها وآثارها فقط مما يعطيها ميزة عدم الإحلال، الندرة، عدم التقليد وصعوبة الحصول عليها من طرف المنافسين و هو ما يمثل لب الميزة التنافسية.

و عليه فإن أهم خصائص المهارات هي :

- المهارات عملية مزج وتوفيق بين مختلف الموارد.

- تملك المهارات ميزة الغائية (Finalisé).

- ترتبط بوضعيات عمل معينة مما يجعلها ظرفية تتغير بتغير وضعيات العمل.

- منظمة ومهيكلية.

- تتغذى بالتكوين والتعلم الدائمين فهي عملية بناء مستمرة.

إن هذه الخصائص و المميزات هي التي ميزت المهارات عن باقي الموارد الأخرى.

## 2-3- مستويات المهارات:

يرى A.D'irbarne أن المهارات تحدد حسب ثلاثة مستويات<sup>(18)</sup>:

أ- **مهارات التقليد (Compétences d'imitation)**: أو المحاكاة، وهي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة.

في هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، و هذا لا يستوجب معارف

واسعة.

ب- **مهارات الإسقاط (Compétences de transposition)**: وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.

ج- **مهارات الإبداع (Compétences d'innovation)**: يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع، استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته حيث تسمح له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعيات، وهذا المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

## 2-4- تسيير المهارات: "أحد الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية"

عرفت مكانة المورد البشري داخل المؤسسة تغيرات كثيرة و متنوعة بتنوع نظرة المؤسسة إليه، فبعد أن كان ينظر إليه أحد عناصر الإنتاج مقيد باللوائح والأوامر في تنفيذ العمل، أصبح موردا استراتيجيا يمنح الريادة و التفوق للمؤسسة لتتغير معه أساليب تسييره خاصة في ظل الإدارة المعاصرة التي عرفت حركة فكرية سريعة و تطورا حادا يتجه كله نحو الاهتمام بالمورد البشري.

من منطلق أن الاقتصاد التنافسي يستمد قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع، الابتكار و مجاراة تحديات التغيير، لهذا أخذت وظيفة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا احتلت المهارات فيها مكانة هامة لتميزها بالليونة، سرعة رد الفعل و سبق التغيرات إضافة إلى خصائصها المتفردة التي تشكل لب الميزة التنافسية، و اعتبرت الثروة الحقيقية (Les vrais richesse) للمؤسسة مما حتم ضرورة حيازتها، الحفاظ عليها و تنميتها، بمعنى آخر العمل على تسييرها تسييرا فعالا يسمح بإنشاء القيمة للمؤسسة.

ويشير مفهوم تسيير المهارات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة. (19)

صحيح أن تسيير المهارات مقارنة حديثة في تسيير الموارد البشرية إلا أنه كنموذج يعد من أهم الأساليب التي تساعد على ضمان ليونة كبيرة في العمل من خلال الحركية بين الوظائف التي ترفع من روح الإبداع و الابتكار لتزيد من تنافسية المؤسسة، فتسيير المهارات هو الأسلوب الذي يسمح للمسيرين و في كل الأوقات بعرض وسائل تقييم الانحرافات بين المهارات المكتسبة و المهارات المطلوبة للأعمال الحالية و المستقبلية إضافة إلى الالتزام بأنشطة التكوين، الحركية و التوظيف الضروري و في الوقت المناسب. (20)

معنى ذلك أن تسيير المهارات هو مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للمهارات من خلال اكتسابها، تنميتها و الحفاظ عليها بمكافأتها لتحقيق الأهداف المتوخاة، و لأنه يجمع بين حاضر المؤسسة و مستقبلها فهو يقوم على مبدأ التسيير التوقعي للشغل و المهارات (GPEC) كطريقة لهندسة الموارد البشرية تتمثل في تصور ووضع في العمل و مراقبة السياسات و التطبيقات لتقليل الانحرافات بين الاحتياجات و موارد المؤسسة ضمن مخطط كمي و مخطط نوعي. (21) أي أنه يسمح بتقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف بتزويد المؤسسة بالحجم و النوعية المناسبة منها.

إن الاعتماد على منطق المهارات في تسيير أنشطة الموارد البشرية يسمح بتمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم المهنية و تكريس مبدأ الاحترافية أين الفرد يصبح رجل الوضعية (l'homme de la situation) من خلال أخذ المبادرات، إعادة البناء، أخذ المسؤوليات و تسيير المخاطر، بمعنى أن هذا المنطق يعطيه صفة (navigateur) في الوضعية الوظيفية المعقدة.

كما أن الاعتماد على منطق المهارات يسمح بظهور ما يسمى بالتشغيل الخاص (emploi type) و هو عبارة عن تجميع للمناصب و لوضيعات عمل ذات خصائص متقاربة يمكن أن يشغلها نفس الفرد. (22) مما يؤدي إلى تنامي قابلية الشغل ليعطي ليونة كبيرة للمؤسسة و قدرة أكبر على الإبداع و التعلم.

و على قدر أهمية المهارات في المؤسسة إذا ما استغلت بشكل صحيح أتت الحاجة الملحة لتسييرها من خلال مجموعة مجالات تبرز أهميتها، و هي:

**أ- اكتساب المهارات:** تقوم المؤسسة باكتساب المهارات و حيازتها بالاعتماد على التسيير التوقعي للشغل و المهارات (GPEC) الذي يوفر لها الحجم و النوعية اللازمة من المهارات، إضافة إلى بطاقة مرجعية المهارات و غيرها من الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على المهارات و استعمالها و تثبيتها في وضيعات العمل.

**ب- تطوير المهارات:** حتى تحافظ المؤسسة على ديمومة مهاراتها و ضمان عدم انتقالها تقوم بتطويرها بتوفير كل البرامج و الأساليب التي ترفع من مستواها المعرفي و تزيد في اكتسابها للمهارات و القدرات الجديدة (23) من خلال التكوين، التدريب، مبدأ الحركة الداخلية للمهارات و تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم و التواصل.

**ج- تقييم المهارات:** تهدف المؤسسة من تقييم المهارات إلى تحديد المهارات النادرة و الإستراتيجية لتحديد طرق المحافظة عليها إضافة إلى معرفة النقص في المهارات لدى الأفراد التي تحتاج إلى تطوير.

و تعتمد المؤسسة في تقييم المهارات على مجموعة من الطرق من أهمها:

\* طريقة مرجعية المهارات التي تبرز المهارات المطلوبة لكل عمل من خلال قائمة لمختلف الوظائف.

\* طريقة مراكز التقييم و يتم فيها وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قربا من الحقيقة العملية للتأكد من فاعليتها.

**د- مكافأة المهارات:** حتى تحافظ المؤسسة على هذا المورد و تضمن عدم انتقاله للغير لابد من الاعتراف به و مكافأته بتعبئته، ترقيته، تنمية مساره الوظيفي، تفويض السلطات... و غيرها من الكيفيات التي تحافظ على استمرارته.

### 3- الأهمية المتنامية للمهارات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية:

تزايد أهمية المهارات في المؤسسة يوما بعد يوم لتمييزها بالليوننة، الإبداع، سرعة رد الفعل و سبق التغيرات، فهي عامل أساسي لنجاح المؤسسة لأنها مورد استراتيجي مسئول عن خلق القيمة و إضافتها. و يتضح دورها المتنامي و الأساسي في تفوق المؤسسة و تميزها أكثر من الموارد الأخرى نظرا لخصائصها المنفردة كالدرة، صعوبة التقليد و النسخ و كلها من الخصائص التي تشكل لب الميزة التنافسية.

و لأن المهارات هي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة الاهتمام بها أكثر و توفير كل السبل و الإمكانيات التي تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل و العمل على تسييرها تسييرا يسمح بخلق مهارات إستراتيجية أو أساسية و التي تعد مفتاح النمو التنافسي، و ذلك من خلال:

- اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التعاون و التناسق بين المهارات.
- التشجيع على البناء الجماعي للمهارات لأن المهارات الجماعية هي النواة الأساسية لتميز المؤسسة. (24)
- العمل على تطوير المهارات بتكثيف عمليات التكوين و التعلم.
- ضرورة التركيز على المهارات الجماعية مع عدم إلغاء الاهتمام والاعتراف بالمهارات الفردية لأنها أساس المهارات الجماعية.

إن الاهتمام بالمهارات و تسييرها يساعد على خلق المهارات الإستراتيجية أو الأساسية القادرة على الإبداع، الابتكار و سبق و هو ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة و يدعم قدراتها التنافسية، و بالتالي فيإمكان المؤسسة الاقتصادية التركيز على اتجاهين، الاتجاه الأول يرتبط بالسبق

في حيازة الموارد النادرة من خلال البحث الحثيث عنها من مصادرها و سبق باقي المؤسسات في استقطابها، أما الاتجاه الثاني فيكون من خلال تركيز بعض المؤسسات على الإنتاج الذاتي أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات إستراتيجية جديدة (Autoproduction) للمهارات انطلاقا من تلك التي تتوفر عليها بالاعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية.

#### الخاتمة:

إن اشتداد المنافسة بين المؤسسات و اتساع الأسواق وتنامي الطلب على النوعيات الجيدة فرض على المؤسسة تحقيق التميز لمواجهة الهجمات التنافسية والحفاظ على العلاقات مع العملاء وصيانتها، و كانت المهارات الحل الأمثل لتحقيق ذلك.

حيث لم يعد خافيا الدور الكبير الذي تلعبه كعامل حاسم ومهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة لخصائصها المنفردة التي اكتسبتها الصدارة ضمن الموارد غير المادية للمؤسسة فهي قادرة على التماشي ومتطلبات الساحة التنافسية التي تفرض قيودا للبقاء من جهة وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية باستمرار من جهة أخرى، والتميز في الأداء لحماية المواقع السوقية لضمان البقاء والاستمرارية في سوق شعاره البقاء للأطول نفسا.

و بالتالي فالمهارات هي الورقة الراجعة للمؤسسة ضمن المتغيرات الحالية إذا ما استغلت

بشكل صحيح.

## الهوامش:

- (1) - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص:8.
- (2) - مصطفى محمد أبو بكر، "الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص:ص: 13،14.
- (3) - فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:434.
- (4) - Michael Porter; "l'avantage concurrentiel; Inber édition; Paris; 1982; p: 55.
- (5) - سمالي بخصيه، سعدي وصاف، "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص: 43.
- (6) - Marc Ingham; "management stratégique et compétitivité"; édition Deboeck; université Bruxelles; 1995; p:53.
- (7) - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، "رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004.
- (8) - بوروبة فهمية، "دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.C.A.B)", مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2006/2005، ص: ص: 60،61.
- (9) - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص: 25.
- (10) - قلش عبد الله، "اتجاهات حديثة في الفكر الإداري"، مقالة في مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة: العدد 35: خريف 2007، متاح على الموقع: <http://www.ulum.nl>

- (11) -Guy Le Boterf; "construire les compétences individuelles et collectives"; édition d'Organisation; Paris; 2000; p:35.
- (12) - Cécile Déjoux; " les compétences au cœur de l'entreprise"; édition d'Organisation; Paris; 2001; p:141.
- (13) - Philippe Zarifian;" Le modèle de la compétence"; éditions Liaisons; Paris; 2001; p:9.
- (14) - صولح سماح، " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2008/2007، ص، ص: 39، 40.
- (15) - Philippe Zarifian; op.cit; p:9.
- (16) - Ibidem.
- (17) - Guy Le Boterf; op.cit; p:13.
- (18) - بوروبة فهيمة، مرجع سابق، ص: 16.
- (19) - قلش عبد الله، مرجع سابق.
- (20) - Alain Meignant; " ressources; deployer la strategie "; édition d'Organisation; Paris; 1999; p:207.
- (21) -Dimitri Weiss; " les ressources himaines "; les éditions d'Organisation; Paris; 2001; p:388.
- (22) - Guy Le Boterf; " ingenerie et évaluation des compétences "; 4<sup>ème</sup> édition; édition d'Organisation; Paris; 2002; p:29.
- (23) - Loi Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre; " gestion des ressources humaines: pratique et éléments de théories; édition Dunod; Paris; 2002; p:129.
- (24) - Guy Le Boterf; " ingenerie et évaluation des compétences ";op.cit; p:123.