

# كفاءات الأفراد و أثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

أ. بن عمور سمير

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة المدية

samir\_be81@yahoo.fr

## Abstract :

*Business organizations operating in a rapidly changing environment , where the sequencing of technological , economic , political and legislative changes , and increasing competition. So, acquire and develop the competitive advantage is a strategic objective , to achieve it , Business organizations use many of methods ; the most popular method is the intellectual capital.*

*Key words : Business organizations , competitive advantage , competition , human resource. intellectual capital,cadres.*

## الملخص

تعمل منظمات الأعمال في بيئة سريعة، حيث تتلاحق المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية و التشريعية، و بالتالي أصبح امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى إليه باستخدام العديد من الأساليب أبرزها رأس المال الفكري (كفاءات الأفراد) .

الكلمات المفتاحية : منظمات الأعمال ، المنافسة ، الميزة التنافسية ، الموارد البشرية ، رأس المال الفكري ، الكفاءات البشرية .

## المقدمة :

إن التطورات و التغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم و التي مست جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية و أبرزها اقتصاد المعرفة و انتشار تكنولوجيا المعلومات، أدت إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات أولا من أجل الحصول و السيطرة على الموارد و ثانيا من أجل اكتساب حصص سوقية و احتلال مركز الريادة،

ولهذا أصبحت تبحث عن مقومات و مدعيات تنافسيته المبنية على الموارد و الإمكانيات، كضرورة لامتلاك قدرات تنافسية تعزز بها موقفها التنافسي .

يعتبر المورد البشري أهم هذه الموارد باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الابتكارات، و المعرفة الكامنة، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة مواردها، و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز . و عليه حتى تحقق المنظمة تفوقا تنافسيا ينبغي عليها الاستثمار في موجوداتها الفكرية، و جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات و المعرفة و الجودة الشاملة التي تفوق ما لدى المنافسين .

على ضوء ما تقدم يطرح التساؤل التالي :

ما هو دور كفاءات الأفراد في تحقيق ، ثم تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ؟

**فرضيات البحث :** بعد جمع المعلومات التي نراها ترتبط بموضوع بحثنا الذي نحن بصدد معالجته ، قمنا بصياغة بعض الفرضيات التي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا عن الإشكالية التي نقوم بفحصها ، وهي كالتالي :

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه، كما أن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية جد مهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة تؤهلها لمواجهة التهديدات وإقتناص الفرص التي تتيحها هذه البيئة (الداخلية والخارجية) .

إن تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة يتم بعدة آليات كإدارة الجودة الشاملة، نظم المعلومات،...الخ، ولعل أهم هذه الآليات هي كفاءات الأفراد لأنها المورد الوحيد القادر على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي، واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة و نجاعة المنظمات .

إن الكفاءات البشرية (كفاءات الأفراد) تعتبر العنصر الوحيد الذي يملك قوة الترويج، باعتبارها قادرة على خلق القيمة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة، مما يجعلها رأس مال فكري فاق في أهميته رأس المال المادي، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الكفاءات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بها وتميئها لتكون في مستوى التحديات التي تواجهها المنظمة .

**أهمية البحث :**

- إن العولمة كظاهرة اقتصادية متشابكة بتحولاتها السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية، المالية، التكنولوجية، وتماشيا مع التطورات التي شهدها العالم من ارتفاع ملحوظ في عدد المنظمات بمختلف نشاطاتها وتحرير التجارة الخارجية، كلها عوامل أدت إلى زيادة هذه المنافسة، مما دفع المنظمات إلى البحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية، ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي.

- الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المنظمة و اعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز بسبب ما تحوزه من مهارات و مؤهلات و قدرات .

**أهداف البحث :**

\* إبراز الآليات الكفيلة بتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، خاصة في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، الذي لا مكان فيه للمنظمات ضعيفة التنافسية .

\* محاولة التأكيد على دور تنمية كفاءات الأفراد في خلق القيمة ومن ثم أهميتها في تحقيق التفوق التنافسي.

**منهج البحث والأدوات المستخدمة:** من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار الفرضيات المقدمة ارتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي ، أما الأدوات المستخدمة في البحث فهي المراجع والمصادر باللغتين العربية والأجنبية، القديمة والجديدة في هذا الموضوع .

### أولاً - مفهوم الميزة التنافسية :

يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض ثمن السلعة و تحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع و الابتكار و دخول السوق بمنتجات و خدمات جديدة، و يرى البعض الآخر أن التنافس الحقيقي سيكون حول الكفاءات و الصناعات الجديدة، و المنافسة لن تكون في السعر بل ستكون السرعة، الجودة وولاء العملاء مجالات للتنافس الجديد، كما أن المنافسة لن تكون بين منتج و آخر بل بين منظمة و أخرى (01) .

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (02).

و هي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية (03) .

كما أنها عبارة عن ميزة أو عنصر التفوق للمنظمة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز، و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى (04). و للميزة التنافسية شقين : الأول هو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة و / أو السعر و / أو توقيت التسليم و / أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تهيئ و تزيد من رضائهم و تحقق ولاءهم، و لاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (05) .

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للميزة التنافسية على مستوى المنظمة ، إلا أنه يمكن تكامل محاور التعريف السالفة الذكر كأساس لتحقيق تنافسية المنظمة المرتبطة بتحقيق موقف متميز لها عن منافسيها في جودة و أسعار منتجاتها و خدماتها بالاعتماد على استثمار مواردها و إمكاناتها المتنوعة من خلال تطبيق العديد من الاستراتيجيات .

### ثانيا - مصادر و محددات الميزة التنافسية على مستوى منظمات الأعمال:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد و إنما على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، كما أن الميزة التنافسية التي ستحوزها تتحدد من خلال حجمها و نطاق التنافس .

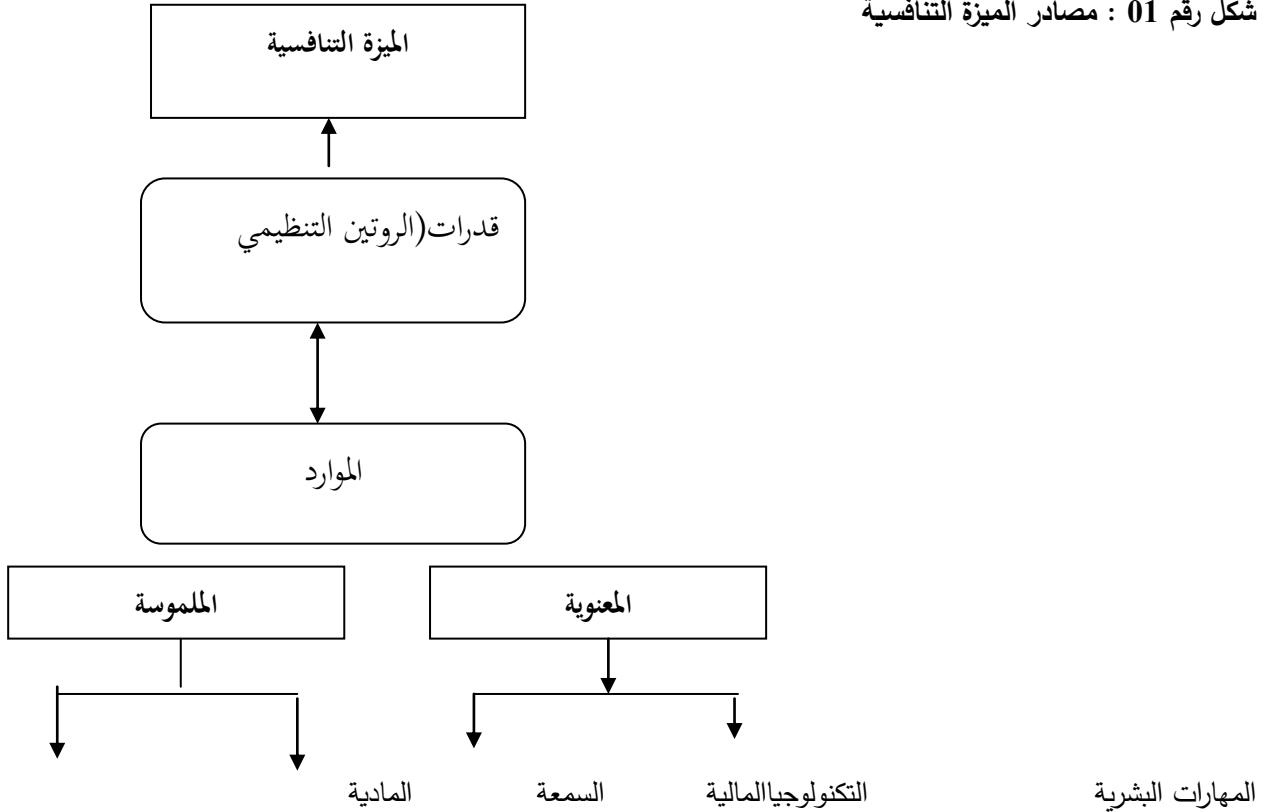
أ- **مصادر الميزة التنافسية :** يجب على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، و لتحليل هذه المصادر يجدر بها تشخيص و بصفة دقيقة لكل نشاطاتها، و الوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها .

حلقة القيمة هي طريقة بغرض إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ، و تم تقديمها بواسطة مايكل بورتر في كتابه بعنوان الميزة التنافسية و هي تعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها، و يقوم أسلوب تحليل حلقة القيمة بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية و المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ هناك مجموعتين من الأنشطة بشكل عام و هما (06) :

1- **الأنشطة الأولية** : تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، تسليمها و تسويقها، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و تتكون من خمسة أنشطة و هي : الإمدادات الداخلية، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق و الخدمة .

2- **الأنشطة الداعمة** : و تقوم بتقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، و التي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، و تتكون من أربعة أنشطة و هي : البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا و أخيرا الشراء .  
من خلال ما سبق نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية هي الموارد بكل أنواعها أي الملموسة منها و المعنوية و هذا ما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم 01 : مصادر الميزة التنافسية



المصدر : علا أحمد إصلاح ترجمة لفيليب سادرلر، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 253 .

ب- **محددات الميزة التنافسية** : تتحدد الميزة التنافسية من خلال حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة و إمكانية صمود هذه الميزة أمام المنافسين .

1- **حجم الميزة التنافسية** : تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت هذه الميزة كبيرة وواضحة كلما تطلب من المنظمات المنافسة بذل جهود كبيرة و توفير موارد كبيرة للتغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق .

2- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف** : يعبر عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو الصناعات التي

تغطيها عمليات المنظمة ، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .

### ثالثا : البيئة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية :

لقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة و الابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح و ضمان الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية و المكانية بين الأسواق و تطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، و زادت حدة المنافسة و تعددت أشكال المنتجات و استراتيجيات التسويق، و تغيرت حاجات و رغبات العملاء، و أصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتتظيم و الاستمرار لعملياته .

أ- **البيئة التنافسية :** إن دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية و الداخلية تعتبر أحد العوامل الهامة عند إعداد الإستراتيجية، حيث يتوقف القرار الاستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية و الداخلية .

1- **تحليل البيئة الخارجية :** توجد مجموعة من العناصر و المؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات و التصرفات الإستراتيجية، و من ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و يمكن أن تصنف هذه العناصر في ثلاثة مجموعات مترابطة هي البيئة الكلية ( العامة)، بيئة الصناعة، و بيئة التشغيل(07) .

البيئة العامة هي التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات ، و تحتوي على متغيرات عامة تتشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، و لكنها لا تستطيع التأثير فيها. و نجاحها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها و بين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة (08). و تشمل مجموعة العوامل الاقتصادية و التكنولوجية و التشريعية و الثقافية و الاجتماعية و الديمغرافية (09).

و بالنسبة للبيئة الخاصة ( بيئة الصناعة) فهي الخصائص و العناصر و المتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات و من أهم هذه الخصائص عدد المنتجين و الموردين و تدخل الدولة و المنتجات و التكاليف (10) . أما بيئة التشغيل فهي تلك العوامل التي تسود بيئة المنظمة و تؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية و تشمل الوضع التنافسي، تحليل العملاء ( تقسيم السوق، دوافع المستهلك و الاحتياجات غير المشبعة ) ، تحليل الموردين، تحليل الممولين، الموارد البشرية(11) .

بعد التعرف على مكونات البيئة الخارجية ينبغي جمع المعلومات عن البيئة، و تحديد المعلومات المطلوبة ثم البحث عن كيفية الحصول عليها و تحديد المسؤول عن جمعها، هذه المعلومات تعكس فرصا للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها و التخلص منها .

2- **تحليل البيئة الداخلية :** يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة و الضعف، حيث أن نقاط القوة هي موارد تمتلكها المنظمة و قدرات طورته يمكن استغلالها و تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، بينما نقاط الضعف هي الموارد و القدرات التي تفتقر إليها المنظمة أو تعاني من عدم كفايتها، و التي تحول بينها و بين إيجاد ميزة تنافسية مستدامة . و يبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي و نمط الإدارة و عوامل تسويقية و إنتاجية ... الخ .

3- **التشخيص الاستراتيجي لبيئة المنظمة :** التشخيص الاستراتيجي يقوم على تحليل بيئة المنظمة ( الداخلية و الخارجية ) كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة و التوازن بين الفرص الخارجية و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، و التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي، فهو يقوم على فكرة التوفيق ما بين العوامل الداخلية و ظروف البيئة الخارجية .

لتحليل موقف المنظمة الراهن ينبغي معرفة مدى فعالية الإستراتيجية الحالية، ثم معرفة نقاط قوتها و ضعفها و ما هي الفرص المتاحة لها و التهديدات المحدقة بها، و معرفة مدى تنافسية أسعار و تكاليف المنظمة ، و قوة مركزها التنافسي، و القضايا الإستراتيجية التي تواجهها (13) .

بعد تحليل موقف المنظمة لابد من تحديد الإستراتيجية التي ستنبأها المنظمة و هنا ينبغي تحديد الاتجاه التنافسي بالتركيز على قيادة التكلفة، التميز و التركيز، و تحديد النطاق التنافسي و الاستراتيجيات الوظيفية ثم اختيار التحركات الإستراتيجية الأخيرة .ثم تأتي مرحلة الحكم على فعالية الإستراتيجية الحالية من خلال المؤشرات التالية :

- اتجاهات حصة السوق، هامش الربح، صافي الربح ؛
- اتجاهات نمو أو انخفاض المبيعات ؛
- درجة الملاءة ؛
- الصورة الذهنية و السمعة لدى العملاء ؛
- المزايا و القدرة التنافسية .

ب- **الاستراتيجيات التنافسية** : تعرف إستراتيجية التنافس بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عند المنافسين، و تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي (14) .

- **طريقة التنافس** : و تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع و هكذا .

- **حلبة التنافس** : و تتضمن اختيار التنافس للأسواق و المنافسين.

- **أساس التنافس** : و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المنظمة ، و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل .

و بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين يجب على المنظمة انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية : إستراتيجية القيادة في التكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز (15)، و هذا بالاعتماد على مواردها و عوامل القوة لديها، فالإستراتيجية التنافسية للمنظمة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تسمح لها بالتمييز عن المنافسين، و أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة المناسبة لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية و استراتيجيات المنافسين (16) .

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة** : تتمثل هذه الإستراتيجية في حصول المنظمة على عائد يفوق العائد السائد في السوق بالرغم من وجود منافسة قوية، و ذلك يمكن الوصول إليه عن طريق رفع حصة المنظمة من السوق، و بتوفير النقد الكافي لتمويل أنشطة المنظمة مع خفض التكاليف بشكل مستمر و الحصول بشكل دائم و بأسعار تنافسية على مصادر الأموال و المواد الأولية، و بوجود طلب مرن للسعر و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج مع وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين إضافة إلى محدودية تكاليف التحول أو عدم وجودها بتاتا بالنسبة للمشتريين (17) و تنحصر مصادر ميزة التكلفة في : تكاليف المدخلات، تكنولوجيا العمليات، تصميم المنتجات، استغلال الطاقة الإنتاجية، و العوامل الإدارية ... الخ .

تستطيع المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق المزايا التالية(18) :

- تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار، و تتمتع بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛

- يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتقاع أسعار المدخلات الهامة ؛
- تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، كما أنها تستطيع استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة .

2- **إستراتيجية التميز ( التمييز )** : في هذه الإستراتيجية تتجه المنظمة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في عيون و أذهان عملائها، فترى المنظمات الساعية للتميز تسعى لهيئة فروق إضافية لخدمات مكملة، و عندما تتجح المنظمة في ذلك يتبعها منافسوها محاولين تقليدها، و هكذا يزول ما بنته المنظمة من تمييز في أذهان عملائها لذلك فان معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التمييز تكون قصيرة الأجل، و هكذا يكون على الإدارة في المنظمات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات و ملامح جديدة تضيف قيمة مادية و معنوية لما تقدمه لعملائها (19). و يمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق المزايا التالية ( 20 )

- إدراك المستهلك لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و مدى تميزه عن غيره من المنتجات و تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع رغبات المستهلك و عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية .
- تهدف إلى تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع مقارنة بالمنظمات المماثلة و تعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة ، لمواجهة المنافسين و دفع و إعطاء ميزة تنافسية على مستوى العرض الخاص بها و الفريد من نوعه .

3- **إستراتيجية التركيز** : التركيز هو اختيار المنظمة لمجالات و حدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل، مثل المنتجات، العملاء، الأسواق، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال التركيز على استخدامات معينة للمنتج، و تأخذ هذه الإستراتيجية إمامشكل تنمية السوق أو تنمية المنتج، أو التكامل الأفقي .

**رابعا : الكفاءات الفردية ( كفاءات الأفراد ) :**

تعتبر الكفاءات الفردية أحد أهم مكونات رأس المال البشري، فهو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الإستراتيجية، و المهارات النادرة و المعرفة الكامنة، ممثلا في الكفاءات المنتجة للقيمة و النادرة، و غير القابلة للتقليد أو التبديل .

أ- **تعريف و أنواع الكفاءات** : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية حيث أنها تزيد و تقوى مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعلها مصدر جيد للتنافسية، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، و تعتبر من المقومات الضرورية لوجود الكفاية الإنتاجية، و هي بذلك أفضل مصدر للتنافسية، فالميزة المبنية على الكفاءات تتميز بالاستمرارية و طول مدة الحياة، و هذا إذا ما حافظت المنظمة على كفاءاتها و سعت إلى تنميتها و تطويرها، حيث يشير مصطلح الكفاءة من وجهة النظر التي تعني تحقيق أعلى المخرجات إلى ما هو متاح من المدخلات أو التكلفة، مما يعني أن مستوى معين من الفوائد لا يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل (21) .

فالكفاءة هي امتلاك المعارف، و الخبرات اللازمة لأداء العمل و تطبيق ذلك بفعالية. و تصنف الكفاءات إلى صنفين : (22).

1- **الكفاءات الفردية** : تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، حيث أن الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص و الطابع الفردية التي تميز شخصية الفرد و المهارات و القدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم و الممارسة العملية و بذلك تتحدد كفاءته في إنجاز أعماله و

مهامه من خلال تفاعل خصائص شخصيته و مختلف القدرات و المعارف المكتسبة سواء كانت معارف و مهارات عامة أو معارف و قدرات خاصة بمجال عمله، كلها تحدد مدى قوة كفاءته .

و قد أوضح ماك كلياند " Mc. Clelland " أن القدرات الأكاديمية و اختبارات المعرفة و الشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، و عدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء، أثناء العمل و اعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، و تتمثل فيما يلي(23) :

\* المعرفة كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل : المحاسبة، التسويق و الموارد البشرية ... الخ

\* المؤهلات و الخبرة : مثل مؤهلات و مهارات التسيير الفعال.

\* إدراك الذات : تتعلق بالمواقف و القيم، و صورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل .

\* صفات العبقرية : الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة و المبادرة

\* الدوافع : و هي القوة الداخلية المتوافرة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الانجاز أو الانتماء .

2- **الكفاءات المحورية أو الجماعية** : الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة و المهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية (24) فهي عبارة عن تلك المهارات الناجمة عن تظافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة إذ تسمح هذه الكفاءة بإنشاء موارد جديدة، كما أنها تعبر عن طاقات و إمكانيات أساسها الفكر الإنساني و المعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم، يتم التوصل إلى الكفاءات المحورية عن طريق تنمية و توصيل و تبادل المعلومات و المعارف بين أعضاء المنظمة

### خامسا - البحث و آليات تنمية كفاءات الأفراد :

إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة و بالتالي تراجع موقعها التنافسي، و تميز بين تقادم الموارد و الكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لذا قبل البحث في آليات تنمية الكفاءات ينبغي البحث عنها و تقييمها.

أ- **البحث عن الكفاءات الفردية المحورية و تقييمها** : يتم البحث عن الكفاءات الفردية و التقييم من خلال (25):

1- التقييم الدائم و المستمر للكفاءات :تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مستمر أثناء عمليات التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب و تصنيف العاملين، عن طريق الاختبارات المتعددة و بطاقات التقييم، بغية قياس القدرات و المهارات الفردية .

2- الكشف عن الكفاءات النادرة : أي تحديد الأفراد ذوي القدرات و المهارات النادرة، و تحديد مكانهم و مجال تخصصهم و خبرتهم و دورهم الإنتاجي .

3- الكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة.

و فيما يخص الكفاءات المحورية فيتم البحث عنها و تقييمها من خلال (26) :

1- تتطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية ( المحورية) من أنها ليست فردية بل أن فرق و مجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية و خاصة موزعة على مواردها البشرية و التي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل .

2- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد : تحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات و التجهيزات

3- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية و تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المنظمة من انجاز و تحقيق أهدافها الإستراتيجية .



ب- **آليات تنمية الكفاءات الفردية** : بعد تحديد الكفاءات الفردية المتوفرة و تقييمها، تأتي عملية تنمية الكفاءات حتى لا تتقدم و تواكب التطورات الجديدة و من بين الآليات المعتمدة في هذا الصدد :

1- التعلم (27) : في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الميزة التنافسية و المرتكزة على الكفاءات و المهارات البشرية ذات القدرات العلمية و الفكرية، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول و يتحقق ذلك من خلال عملية التعليم .

فالتعليم عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، و على قاعدة الاختيار الفلسفي و العقدي المحدد، و تركز على المعارف و المناهج العلمية و المداخل و الأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد أو الجماعات، و بناء على عملية التعليم سنحصل على الشخصية العلمية و الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة و مواجهتها و المساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون (28) .

و نظرا لأهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء و تحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، كان لزاما عليها تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية و المحافظة على مستوى مرتفع من التعليم المستمر .

2- **التدريب** : هو عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد، و على قاعدة الاختيار الفلسفي العقدي للمجتمع أو للمنظمة و تركز على المعارف و المناهج العلمية، و مهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد و الجماعات و تهدف إلى بناء الشخصية العلمية و العملية القادرة على فهم الحياة (29). و تتبع أهمية التدريب للمنظمة من كونه يعمل على زيادة الإنتاجية و رفع كفاءة الأداء، و يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة و يؤدي إلى التطور في أساليب القيادة و ترشيد عملية اتخاذ القرار و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .

و أهمية التدريب بالنسبة للعاملين تتبع من كونه يساعدهم في إدراكهم لدورهم في المنظمة، و يساعدهم في تحسين قراراتهم و حل مشاكل العمل، و يوفر لهم فرصة التطور و التميز و الترقية (30).

3- **الإبداع** : نقصد الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة . و نظرا للدور الذي يلعبه الإبداع داخل المنظمة فإنه لا بد من اعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الإبداع باعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المنظمات ، و في هذا الصدد لا بد على المنظمة تحديد برامج دقيقة للإبداع تكون مبنية على أسس منها (31):

\* تنشيط درجة الذكاء و تشجيع القدرات الفكرية الخاصة .

\* تحديد الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار و إعطائها كافة الظروف الملائمة و السهر على تكوينها و رسكلتها دوريا .

\* خلق الجو المناسب لنمو و تطوير الإبداع و الابتكار، ما يساعد هذه الكفاءات على الأداء و الإنتاج و التطوير .

4- **المساهمة التنظيمية** : التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير، و تنمية الكفاءات من طرف المنظمة ، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، و أساليب المكافأة، و أساليب الحيازة، و أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات .

## سادسا: مساهمة كفاءات الأفراد في تطوير تنافسية المنظمة:

لكفاءات الأفراد أهمية كبيرة كباقي الموارد التي تمتلكها المنظمة و قد تلعب دورا كبيرا في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية إذا ما تم الإهتمام بها .

أ- **أهمية الموارد و الكفاءات بالنسبة للمنظمة** :إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية المنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمنظمة .

تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعا من الضبابية على الكفاءات و الموارد التي أدت إلى هذه الميزة، مما يصعب على المنافسين تقليد و محاكاة هذه الكفاءات و الموارد، و من ثم صعوبة تقليد هذه الميزة، فبذلك تسعى إلى حماية ميزتها التنافسية و بذل أقصى جهدها من أجل عدم تمكين المنافسين من اكتشافها و تقليدها، و في الوقت نفسه تسعى إلى التطوير و التجديد من أجل تحقيق سبق و التميز الدائم و يتم هذا من خلال استغلال مواردها، إذ هناك خمس خطوات للوصول إلى هذا الهدف(33) :

- التحديد و التصنيف لموارد المنظمة و تحديد درجة أهمية و فعالية كل منها ؛
- تحديد و تقويم الكفاءات المحورية للمنظمة بدقة: حيث يتم تحديدها من خلال التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة ، و تقييم مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- تقويم إمكانية تحقيق الموارد و الكفاءات للأرباح : و تعتمد على مدى استمرارية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، و قدرتها على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و كفاءاتها ؛
- النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد و كفاءات المنظمة.

ب- **أثر كفاءات الأفراد على الميزة التنافسية للمنظمة**: رأينا في مصادر الميزة التنافسية أن العامل الحاسم فيها هو العامل البشري، فالمنظمة لا تهدف إلى المحافظة على مواردها الحالية و لكنها تسعى دوما إلى تطويرها و تنميتها للإبقاء على الميزة التنافسية، إذن تركز تنافسية المنظمة على الموارد البشرية و بالأخص على الكفاءات الفردية، الأمر الذي يفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية و توظيف المعرفة الكامنة فيها، و بالتالي يجب على المنظمة أن تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها . و هنا تأتي أهمية تسيير الكفاءات و تطويرها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و التي تتم من خلال المراحل التالية (34):

- 1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، و توزيع مستويات التكوين، و مستوى الأجور، و مقارنتها مع المنافسين، و المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم ؛
- 2- تحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية؛
- 3- وضع مخطط التوظيف، و التكوين، و الحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات، إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية :

\* اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

\* صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تقترض التكوين الجماعي، و الفردي و التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمنظمة ؛

\* صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب خاصة في المنظمات الصغيرة، و المتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة يتطلب الأمر وجود حوافز مهمة على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد

روح الإبداع، و الابتكار بدل روتينية المهام ؛ و ضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد، و تجديد الموارد و الكفاءات .

### الخاتمة :

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، و التنظيمية، و تسييرها بما يحقق الأداء و النجاح لها، مما يتطلب منها إن أرادت التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، و قدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين .

من أهم الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر لدى الأفراد هي التعلم، التدريب، اتخاذ القرار، القيادة، و إيجاد جو ملائم لتطويرهم و تنمية العمل الجماعي و توظيف مواهبهم التي تركز عليها تنافسية المؤسسة، و عليه أهم النتائج المتوصل إليها هي :

- إن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة و الكفاءات ؛

- إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة و بالتالي تراجع موقعها التنافسي؛

- المنظمة مطالبة بتجديد و تطوير كفاءاتها الفردية و المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها؛

على ضوء هذه النتائج فإننا نقدم التوصيات التالية :

- ضرورة تقديم الدعم و المساندة من قبل المديرين في أي مؤسسة للأفراد العاملين، مع توفير الوسائل المادية و المالية، و

تهيئة الجو الملائم للمبدعين و المتميزين منهم، للعمل على تعزيز تنافسية المنظمة التي ينتمون إليها ؛

- تطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة و المعدات و البرمجيات الحديثة و الشبكات الالكترونية و هذا ما يعود بالفائدة على الكفاءات الفردية و الجماعية ؛

- توجيه الجهود في التأهيل و التدريب، نحو خلق جيل من الموارد البشرية قادر على رفع كفاءاته بشكل فعال في عملية تطوير المنظمات و تحسين قدرتها الإنتاجية؛

## قائمة الهوامش و المراجع

- (01): فريد شوشة، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 89 .
- (02): مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13 .
- (03): نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 80 .
- (04): نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 21 .
- (05): أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، للمؤلف، مصر، 2003، ص 15 .
- (06): نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 88-94 .
- (07): Alain charles Martinet, Management stratégique, Mc.Graw-Hill, Paris, 1984, P 43 .
- (08): مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 87 .
- (09): ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 152-153 .
- (10): عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة، عمان، 2004، ص 160 .
- (11): ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 176-177 .
- (12): حاتم بن صلاح أبو الجدائل، الإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص ص 35-36 .
- (13): نفس المرجع، ص 313 .
- (14): نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 79-80 .
- (15): Etienne ColliGnon et Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises, economica, paris, 1988, P 163 .
- (16): Tarandeau J.C, le Management des savoirs, paris, PVF, P 17 .
- (17): مقدم عبيرات و حساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف، 2008، ص 313 .
- (18): نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 223 .
- (19): أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص 146 .
- (20): مقدم عبيرات و حساب محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص 312-313 .
- (21): محمد فرحي، محددات الأداء المتميز بين الحكومات و السواق، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 9/8 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 265 .
- (22): نوري منير و قلش عبد الله، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المقاول و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 14/13 نوفمبر 2007، ص 337 .
- (23): براق محمد و راجح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 243 .
- (24): Hamel.G, Prahalad. C.K, la conquête du futur, paris, Dunod (2eme édition); 1999, P 220

- (25): بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 71 .
- (26): سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 144 .
- (27): منير نوري و قلش عبد الله، مرجع سابق، ص 338 .
- (28): عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000، ص ص 27-28.
- (29): نفس المرجع، ص 29 .
- (30): وفيق حلمي الأغا و فيصل خلف الله، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 26-28 يونيو 2007، ص 375 .
- (31): دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17/18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، ص 737 .
- (32): سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 149 .
- (33): الدواي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 265 .
- (34): سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 148 .