

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها

أ.د. نور الدين شنوي

أ. عبد المؤمن مرزوقي

مدرسة الدراسات العليا التجارية

مدرسة الدراسات العليا التجارية

ملخص: نتيجة التطورات التي يشهدها العالم خاصة على الصعيد الاقتصادي، حيث يشهد نموا كبيرا للأسواق، مما

أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التي تدخل حلبة المنافسة، التي لم تعد تقتصر على المحلي فقط، ولأن تطور الاقتصاديات العالمية فرض على المؤسسات الاقتصادية أن تكون أكثر تنافسية، أصبحت المنظمات تسعى إلى تطوير منتجاتها وخدماتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات، والقدرة على المنافسة محليا وعالميا.

ومن المداخل الرئيسية لتحقيق تنافسية قوية للمؤسسة هو تفعيل آليات تنمية الكفاءات البشرية، فهي تساهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة مما يحسن مؤشرات الأداء كالربحية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة، ومن ثم تقوم بخلق القيمة للمؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التنافسية.

الكلمات الدالة: التنافسية، ميزة تنافسية، آليات تنمية الكفاءات البشرية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé : A la suite des évolutions que connaît le monde notamment sur le plan économique, où les marchés sont en plein essor, ce qui conduit à une augmentation du nombre d'entreprises qui entrent dans le circuit de la concurrence. Le développement des économies mondiales imposent aux institutions économiques d'être plus compétitifs, il est devenu indispensable que ces organisations cherchent à développer leurs produits et services pour atteindre un avantage concurrentiel, pour leur permettre de relever les défis de concurrencer localement et mondialement. L'une des approches principales pour parvenir à une forte compétitivité de l'entreprise c'est l'optimisation de ses moyens de développement de compétences, elles contribuent à l'utilisation optimale des ressources de l'organisation ce qui améliore les indicateurs de performance tels que la rentabilité, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, et donc créent de la valeur pour l'organisation, qui à son tour conduit à l'atteinte de la compétitivité.

Mots clés : la compétitivité, avantage concurrentiel, les compétences humaines, l'entreprise économique.

يعتبر المورد البشري جوهر ومحرك التنمية في مختلف المجالات، خاصة الاقتصادية منها، وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أساس تطور الاقتصاد وازدهاره، فهي مطالبة بتنمية كفاءاتها البشرية وتحسين أداء أفرادها، لتحسين أداؤها وتحقيق التميز في بيئة شديدة المنافسة.

فهي تلجأ إلى استراتيجيات و آليات عدة على غرار التكوين والتحفيز والاتصال والتوظيف والتدوير الوظيفي من أجل تنمية كفاءاتها.

ولأن تطور الاقتصاديات العالمية فرض على المؤسسات الاقتصادية أن تكون أكثر تنافسية، حيث أصبح الإبداع والابتكار العامل الأساسي لتحقيق تنافسية قوية، فالمؤسسة مطالبة بخلق البيئة الملائمة والمحفزة لتطوير كفاءاتها الفردية وتعاضدها لنتج كفاءات جماعية تتجسد في فرق العمل الجماعي المتناغمة فيما بينها المتسمة بالتنوع الذي يسمح لها بتبادل الخبرات والمعارف والمهارات المختلفة، والتي تؤدي إلى خلق سبق وقيمة للمؤسسة من خلال إبداعات وابتكارات جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، تضمن لها البقاء في السوق.

من خلال ما سبق تتمثل إشكالية دراستنا هذه في التساؤل التالي:

كيف يمكن تفعيل آليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين رئيسيين، الأول يتضمن مفهوم الكفاءات البشرية وكيفية تنميتها، والثاني يدرس الميزة التنافسية ودور الكفاءات البشرية في تحقيقها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

أسهمت كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد Michael Porter في نشر وتطوير مفهوم الميزة التنافسية، باعتماده على تحديد تحليل الاستراتيجيات التنافسية.

يأخذ مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما من الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويأخذ تعريفات مختلفة ومن أهمها:¹

يرى Michael Porter أن الميزة التنافسية هي: "عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"²

يذكر Michael Porter أن "الميزة التنافسية تتأتى بمقدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها، التي تأخذ صيغة أسعار أقل من منافسيها، كذلك الخدمات المقدمة، وتكون الميزة التنافسية وفق ثلاثة إستراتيجيات (الإستراتيجية التنافسية) هي: قيادة التكلفة، التمييز والتركيز"³.

أما Barney (2002)، "تجد المنظمة ميزتها التنافسية أين تخلق أنشطتها في الصناعة أو الأسواق قيمة اقتصادية، وتكون بعض المنظمات المنافسة عاملة في الأنشطة نفسها". وذهب Barney إلى الربط بين الميزة التنافسية والأداء، حيث تدل بذكره "المنظمة تحصل أداء أكثر من المعتاد عندما يتولد لديها قيمة أكثر من المعتاد جراء توظيف مواردها، وهذا ما يعبر عنه بكفاءة الموارد، فالفرق الإيجابي بين القيمة الحالية والمتوقعة يعرف بالإيراد الاقتصادي".

من خلال التعاريف السابقة الميزة التنافسية هي تحقيق التفوق والتمييز عن المنافسين بإتباع عوامل وأنماط معينة والتي تعتبر محصلة لها في بيئة متغيرة.

وتعرف التنافسية على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد". إذ أن درجات التنافسية تختلف وفق ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق، نوع التحالفات، التكتلات الاقتصادية، وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية"⁴.

1-1- خصائص الميزة التنافسية.

خصائص المزايا التنافسية يجب أن تفهم في إطار منظور شمولي وصحيح ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي⁵:

1. تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
2. تتسم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

لذا تسعى المنظمة للحفاظ على مزاياها التنافسية على الأقل في الأجل المتوسط وتعمل على حمايتها، وهذا ما يفرض عليها الاهتمام بالعناصر الآتية:⁶

1. عوائق التقليد: تتحقق للمنظمات المالكة لمزايا تنافسية أرباحاً أقل من المعدل المتوسط للقطاع، ما يجعل سعي المنافسين إلى معرفة ميزتها التنافسية وأن يحاولوا تقليدها، وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، فتحرص المنظمة على استمرارية ميزتها التنافسية إضافة إلى بناء مركز تنافسي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى العملاء، ويمكن للمنافسين تقليد:

- موارد المنظمة: بالاهتمام بالموارد المعنوية كالعلامة، الاسم التجاري الذي يقترن بالجودة.

- الكفاءات : وهي محصلة تفاعل عدد من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة تعمل وفق

طرق وأساليب يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها.

2. المرونة : التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها وأنشطتها يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا.

3. حركية الصناعة: المنظمات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تحديد المنتج، وحركية الصناعة تجعل مزايا المنظمات محلا للاختبار على مدار الساعة كما تجعل فقداها أمرا واردا.

1-2-2- محددات الميزة التنافسية وأبعادها:

1-2-1- محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال بعدين هما:⁷ حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

حجم الميزة التنافسية: إذا أمكن المنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات الأخرى تحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن لها دورة حياة. فتبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها التنبني عن المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات الأخرى بمحاكاتها وتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، والتي تبدأ المنظمة في تحسين الميزة الحالية أو البحث عن ميزة أخرى تمكنها من إضفاء قيمة تمكنها من التمييز عن المنافسين.

نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، كاستخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له⁸.

2-2-2- أبعاد الميزة التنافسية.

تعددت الدراسات حول أبعاد الميزة التنافسية منها التي اتفقت على أبعاد معينة ومنها ما زادت عنها، لذا حدد Stevenson (2007) أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة وفق **بعد التكلفة**، وحسب

Evans (2007) تخفض المنظمة التكاليف بالاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة والتحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميمها وإتقان العمليات، أما **بعد الجودة**: فأوضح Stack and al. (2004) أن الجودة تعد أهم بعد للميزة التنافسية لارتباطه بمخرجات المنظمة وبالتالي الارتباط مع المستهلك، و**بعد المرونة**: يشير Krajewski et Ritzman (2005) إلى تعلق المرونة بعمليات المنظمة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. كما يوضح Stevenson (2007) بأن المرونة يقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات كالمعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون، و **بعد التسليم**: ذكر كل من Krajewski et Ritzman هناك ثلاث أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير⁹.

ويوجد بعدين للميزة التنافسية هما: القيمة المدركة لدى العميل والتميز¹⁰.

القيمة المدركة لدى العميل: تتمثل في إدراك العملاء لما تحققه المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتوصلهم إلى أن القيم التي يحصلونها بتعاملهم مع المنظمة أكثر من التي يقدمها المنافسون الآخرون، لذا تسعى المؤسسة لأن تشغل وتوظف مواردها وإمكاناتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

التميز: يتحقق التمييز بأربعة مصادر:

الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق وأساليب وشروط تتسم بالتميز عن منافسيها.
الموارد المادية: يتحقق التمييز بامتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات تكون ذات جودة عالية وسعر منخفض، فباستغلال هذه الموارد المادية ينتج منتج أو خدمة نهائية متميزة.
الموارد البشرية: يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة والذي يتمثل في الكفاءات التي لها العلاقة المباشرة مع الموارد الأخرى.

الموارد التنظيمية: وتتمثل في قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية بفعالية لمواجهة وسد حاجات عملائها.

2 - الكفاءات البشرية، آليات تنميتها ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:

2 4 - مفهوم الكفاءات:

لقد توسعت دلالات مفهوم الكفاءة تدريجياً، حيث أنه في وقت مضى كان للكفاءة معنى

قانوني محض، يوضح سلطة شخص أو تنظيم حيث:

● الكفاءة: سلطة محكمة، سلطة موظف أو سلطة ضابط.

● كفوؤ: من له الحق في معرفة موضوع ما أو سبب معين ... إلخ. (يجب أن يعقد الزواج بحضور ضابط مدني كفوؤ)¹¹.

وانتقل بعدها إلى مجال الإدارة وتنوعت تعاريفه بتنوع المؤلفات، ومن بين التعاريف الصادرة حول

مفهوم الكفاءات نذكر ما يلي:

عرفها Boyatzis بأنها "مجموعة من الخصائص الفردية المنتمية لمجالات مختلفة مثل

الإستعدادات، البواعث، السمات الشخصية، القدرات، الصورة الذاتية ودورها الإجتماعي أو أنها مجموعة من المعارف المكتسبة"¹².

كما عرف Jean Marie Peritti الكفاءات على أنها: ¹³ "تلك المعارف والسلوكيات

والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة".

و عرف Jean louis muller الكفاءة على أنها: ¹⁴ "القدرة على حل المشكلات في سياق

مهني محدد. الكفاءة هي وعد بالأداء، فهي أداء افتراضي".

2 2 - خصائص الكفاءات: حيث تتميز الكفاءات بما يلي:

- ذات غاية: يكون الشخص كفوؤاً عند إنجازه لوظيفة أو تشكيلة واسعة من الوظائف، فهي

معارف عملية أو وظيفية مستعملة من أجل تحقيق هدف معين.

- الكفاءات مكتسبة: يصبح أكفاء باكتسابنا للكفاءة عن طريق التعليم في المدرسة، أو في

مكان العمل، عن طريق توجيهات أو بالفعل (السلوك) في حد ذاته.

- بعض الكفاءات الخاصة بالفرد لا يستطيع التعبير عنها إلا في حالة تعيبتها وتنفيذه لوظيفة معينة، فهنا نتحدث عن "الكفاءات الضمنية".

- الكفاءات عبارة عن مجموعة مهيكلية: فهي منظمة إلى وحدات متناسقة، حسب المراتب والعلاقات.

- للكفاءات خاصية الإفتراضية: فالكفاءة مفهوم فكري (عقلاني)، لا نستطيع إلا ملاحظة مظاهره ولا نستطيع إستنتاجه إلا في حالة البدء الفعلي لتنفيذ النشاط¹⁵.

- الكفاءات محطات نهائية لمرحلة معينة، فهي تكون محصلة لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة. الكفاءات شاملة ومدمجة، فهي تشمل المعارف والمهارات والإتجاهات وتدمجها فيما بينها. تتأثر الكفاءات بميل الفرد الطبيعي ودوافعه¹⁶.

تحتل الكفاءات مكانة الأهداف وذلك من خلال المناهج والسياسات التي تتبناها المؤسسة.

2 3 - أبعاد الكفاءة: للكفاءة ثلاثة أبعاد ومكونات رئيسية تتمثل في المعارف والمهارات والإتجاهات.

1. **المعارف Les connaissances**: تقسم المعارف حسب التمييز الكلاسيكي لعلم النفس المعرفي إلى معارف صريحة ("معرفة أن Savoir que") التي تسمح بوصف الوسائل والآلات والأشياء الأخرى. والمعارف الإجرائية ("معرفة كيف Savoir comment")، معرفة كيفية إستعمالات النظم والقواعد التي تسمح بالحصول على بعض النتائج، ويتميز هذين القسمين بالوضوح التام، بمعنى أن الفرد قادر على التعبير عن معارفه التي يتوجب عليه تعيبتها من أجل القيام بمهامه¹⁷.

2. **المهارات Savoir faire**: يقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية، والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية أو عقلية، وقد تتضمن تلك المهارات قدرة شاغل الوظيفة على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء، كالقدرة على إدارة إجتماع والتحكم في مجريات اللقاء، أو التحكم في تشغيل آلة إنتاجية.

3. **الإتجاهات Savoir-être**

يعرف علي السلمي الإتجاهات على أنها: "تنظيم متناسق من المفاهيم، والمعتقدات، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد"¹⁸.

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميولات السلوكية، وتكون الاتجاهات دائما تجاه شيء محدد أو موضوع، وتمثل تفاعلا وتشابكا بين العناصر الثلاثة التالية:

العنصر الفكري أو العقيدة.

المشاعر.

الميل للسلوك¹⁹.

والإتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، ووجهة النظر هذه هي التي تحدد السلوك الذي سيتبعه الفرد بغض النظر إن كانت سلبية أو إيجابية²⁰.

إذن فالإتجاهات لا يمكن ملاحظتها بل يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة السلوك.

وللإتجاهات وظائف عديدة تتمثل في:

وظيفة التأقلم.

وظيفة الدفاع عن النفس: فالإتجاهات تترجم دفاع الفرد عن مصالحه وأمانيه.

وظيفة التعبير عن القيم والمثل.

وظيفة المعرفة: فهي تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته في المواضيع المختلفة²¹.

فالواجب على المؤسسة ضمان ترسيخ إتجاهات إيجابية لدى أفرادها، مع الأخذ في الحسبان

صعوبة تحويلها وتغيير سلوكيات الأفراد.

فعلى سبيل المثال:²² الصورة التي يعطيها الزبائن في المؤسسة تعكس الخصائص العلائقية للعمال

الذين هم على اتصال مباشر مع هؤلاء الزبائن، ففي الوقت الذي تشهد فيه البيئة الخارجية للمؤسسة

تغيرات ومنافسة شديدة يتوجب على المؤسسة أن تضمن قدرتها التنافسية، وذلك لا يتحقق بجودة

المنتوجات فقط ولكن في كيفية عرضها وبيعها لها، عن طريق حدوث تفاعل في الأداء الجماعي بين

أعضاء الفريق الواحد، وفي نوعية العلاقات التي تربطهم، فوجوب الفعالية الجماعية يستلزم التعاون بين الأفراد وليس أداء كل فرد لمهامه فقط.

2 4 - أنواع الكفاءات:

أ - الكفاءات الفردية:

تمثل الكفاءات الفردية "إدماج وتنسيق للمهارات والمعارف والخصائص الفردية، حيث تكمن الأهمية للمنظمة في تسيير "مخزون" كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة، بعبارة أخرى إن كانت هذه الكفاءات تمثل ورقة رابحة للفرد فهي نفس الشيء بالنسبة للمنظمة".²³

ب - الكفاءات الجماعية:

تعرف بأنها "مجموعة الكفاءات الناتجة عن طريق التقاء مجموعة من الكفاءات الفردية المحصلة من طرف العمال، العمليات التنظيمية والمهارات المحصلة عن طريق المنظمة".²⁴ بشرط أن يكون هذا الالتقاء عبارة عن تعاون Coopération وتآزر Synergie وليس مجرد تجميع. ونعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:²⁵

الكفاءة الجماعية = الكفاءات الفردية + التعاون.

La compétence Collective = Les compétences individuelles+ La coopération.

ت - الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية):

تعرف الكفاءة الإستراتيجية على أنها "إنجاز بشري نافع، نادر وعائم مغروس في تنظيم وتشغيل المنظمة لذلك فهي صعبة الحركة، النقل و الإحلال كما لا تنفصل عن المنظمة التي تستخدمها، أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المنظمة التي تستعملها وتطورها"،²⁶ وتعتبر الكفاءات الإستراتيجية أو التنظيمية كفاءات جماعية، ولكن ليست كل الكفاءات الجماعية إستراتيجية، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تتوفر على المعايير التالية:²⁷

- معيار التنافسية.
- معيار الندرة والخصوصية.
- معيار الإستراتيجية.

2 5 - آليات تنمية الكفاءات البشرية:

تسعى المؤسسة دائماً لتنمية كفاءاتها عن طريق وسائل وطرق مختلفة ، وتتم تنمية الكفاءات البشرية بإكساب الأفراد مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق أداء متميز، ومن السبل التي تلجأ إليها المؤسسة لتنمية كفاءاتها ما يلي:

الحركية (التنقل بين الوظائف) La Mobilité

تساهم الحركية والتي يطلق عليها أيضا التدوير الوظيفي أو التنقل بين الوظائف بشكل كبير في تنمية الكفاءات ، فعن طريقها يتمكن الفرد من ممارسة وظائف وعلاقات جديدة وبالتالي اكتساب كفاءات جديدة، وتنقسم الحركية إلى ثلاث أقسام وهي:²⁸

أ - **الحركية العمودية:** تتمثل في التقدم التدريجي للأفراد في الهرم التنظيمي، فهي ترادف التقدم، وتحقق عن طريق الترقية، التوظيف وتتميز الكفاءات المكتسبة.

وهنا ينمي الفرد كفاءاته عن طريق شغله لوظائف ومهام عليا وبالتالي إكتساب كفاءة أعلى، لأنه وعلى سبيل المثال إذا إنتقل مدير التكوين في المؤسسة ما إلى مدير المواد البشرية فهذا يعني أنه سيكون مسؤولاً عن إدارات أخرى كالتوظيف وتسيير المسار المهني... إلخ، مما يجعل قدراته على الإتصال والقيادة والتخطيط والتنسيق تنمو أكثر فأكثر.

ب - **الحركية الأفقية:** تعرف بأنها تغيير الوظيفة في نفس المستوى التنظيمي، وهي تكون إما عن طريق النقل أو التكليف أو الدوران من وظيفة لأخرى، وتعتبر وسيلة لتنمية الكفاءات الإدارية من منظور أنها تسمح للفرد باكتساب معارف ومهارات وقدرات وعلاقات جديدة غير التي كان يملكها.

تأ - **الحركية الجغرافية:** وهي إنتقال الفرد من وظيفة لأخرى ومن منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر خاصة في المؤسسات التي تنشط على الصعيدين الوطني والدولي، فهذا يسمح للفرد باكتساب

كفاءات أخرى نظرا لتغيير مناخ وأسلوب العمل وتغيير العلاقات والثقافات، كالتحكم في اللغات الأجنبية بسبب العمل في البلدان الأجنبية.

2 - تقييم الوظائف: يعرف التقييم بأنه "القيام بحكم شامل وموضوعي على إنجاز الموظف لمهامه في مدة زمنية محددة في المؤسسة بالرجوع إلى مواصفات واضحة ومعايير محددة"²⁹ فالموظف مطالب بمطابقة المواصفات المطلوبة في الوظيفة، وهذا باب من أبواب تنمية الكفاءات، لأن الفرد مطالب أن يسد الفجوة التي بين كفاءاته ومواصفات وظيفته أو الوظيفة التي سيمثلها.

3 - التوظيف: تلجأ المؤسسة في الغالب إلى خيارين أساسيين ، الأول يكمن في تنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، والثاني هو القيام بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، وهذا ينتج عنه حرمان الأفراد الحاليين من فرص الترقية مما يؤدي إلى تحفيزهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا.

4 - إدارة المعرفة: حيث تعرف بأنها: " الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"³⁰ ويمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة، وذلك لأنها تهدف إلى ما يلي:³¹

- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية.
- حماية المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.

5 - **التحفيز:** وينقسم إلى تحفيز داخلي أو باطني وتحفيز خارجي، ويتمثل التحفيز الباطني في قيام الفرد بمهامه برضاه، بدون انتظار مقابل، والتحفيز الخارجي هو قيام الفرد بمهامه بمؤثرات خارجية ومن عناصر التحفيز الخارجي:

- المكافآت التي يمكن اعتبارها كتنمية لتنمية الكفاءات، فهو عامل يساهم في تأهيل الموظفين، فهم يقومون بمجهودات لتكوين أنفسهم ذاتيا للمحافظة على مناصبهم والاستفادة من الترقية.
- ظروف العمل: فالأفراد حساسين للظروف التي يعملون فيها، فالأفراد المحفزين يسعون إلى تحقيق الأهداف المؤكدة لهم حتى وإن كانوا مرضى أو حصل لهم حادث عمل.
- المزايا الاجتماعية: وهي جد مهمة من أجل تحفيز الأفراد، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والعائلية والتي تستطيع استعمالها كمحرك لتنمية كفاءاتها.

6 - **التكوين:** يعرف lakhdarsekiou التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمّال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، إتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة؛ الشخصية والاجتماعية، مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية"³².
التكوين له مراحل تتمثل في:

أ - تحديد الاحتياجات التكوينية:

تنشأ الحاجة إلى التكوين بسبب تغييرات طرأت في المنظمة، استقطاب عمال جدد، إدخال تكنولوجيا حديثة نتيجة لتقييم برامج التكوين السابقة.... الخ
وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"³³.
يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية إلى ثلاثة طرق رئيسية ومتكاملة وهي:

- تحليل التنظيم أو المنظمة.

- تحليل العمل أو الوظيفة.

– تحليل الفرد.

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يتم عن طريق التحليل الدقيق لهذه العناصر، فتحليل التنظيم يساعد المنظمة في تحديد المواقع أي الإدارات والأقسام والمصالح الواجب تكوين أفرادها، وتحليل العمل (الوظيفة) يساعد المنظمة في تحديد محتوى ونوع التكوين، أما تحليل الفرد يأتي تكملة لتحليل التنظيم والوظيفة ليحدد الأفراد الواجب تكوينهم.

بأ - تصميم البرنامج التكويني:

يرتبط تصميم البرنامج التكويني بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التكوينية، وأساليبها، ومساعداتها، والشروط الواجب توافرها في المتكويين، واختيار المكونات المناسبة، واختيار المكان المناسب، وأيضا الزمان الملائم، وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية.

وفيما يلي عرض لمختلف النقاط الواجب على مصمم البرنامج التكويني أخذها بعين الإعتبار:

1 - تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني.

2 - إختيار الطرق والأساليب التكوينية.

3 - تحديد زمان ومكان التكوين.

4 - اختيار المكوّنين والمتكويين.

5 - وضع الميزانية التقديرية للتكوين.

تأ - تنفيذ البرنامج التكويني: يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ

مع ما هو مخطط مسبقا، أي ضمان ما يلي:

– مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوع في خطة التكوين.

– جاهزية وملاءمة مكان التكوين.

– جاهزية وملاءمة المساعدات والأساليب التكوينية.

— حضور المكونين والمتكونين المعنيين.

— مطابقة المحتوى والموضوعات المدرّسة مع ما هو مخطط.

— سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها.

— المتابعة اليومية لسير البرنامج.

ث) - تقييم البرنامج التكويني:

"التقييم مرحلة جوهرية في عملية التكوين"³⁴، لذا يجب أن يحقق تقييم التكوين ما يلي³⁵:

— معايير إحصائية لتقييم فعالية التكوين.

— التحقق من مدى نجاح التكوين في التطوير والتعديل.

— المساهمة في إكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته.

— وضع نماذج تكوينية للتفكير الصحيح تجاه المشكلات.

وفيهم مما سبق أن يتضمن التكوين وضع المعايير للأداء الفعال في ضوء مقياس أداء المتكون

الفعلي وما هو متوقع منه مقارنة بالمعايير العالية الأداء.

حسب Daniel Feisthamel و Pierre Massot: "هدف التقييم هو التأكد من أن التكوين

سمح بتحقيق أهداف المنظمة وكذا أهداف جهاز التكوين، بعبارة أخرى أن التكوين كان فعالاً"³⁶.

2-6- تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:

السييل إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة هو تنمية كفاءاتها، فهي مطالبة بخلق جو محفز لتفريخ

الكفاءات الفردية، بتفعيل ومزج آليات تنمية الكفاءات المتمثلة في التكوين والتعويض على أساس

الكفاءة والتدوير الوظيفي وتبني نظام اتصال فعال وغيرها. لتتحصل المؤسسة على ما يسمى بالكفاءة

الجماعية والتي بتوفر الشروط اللازمة تعطي لنا ما يسمى بالكفاءة الإستراتيجية.

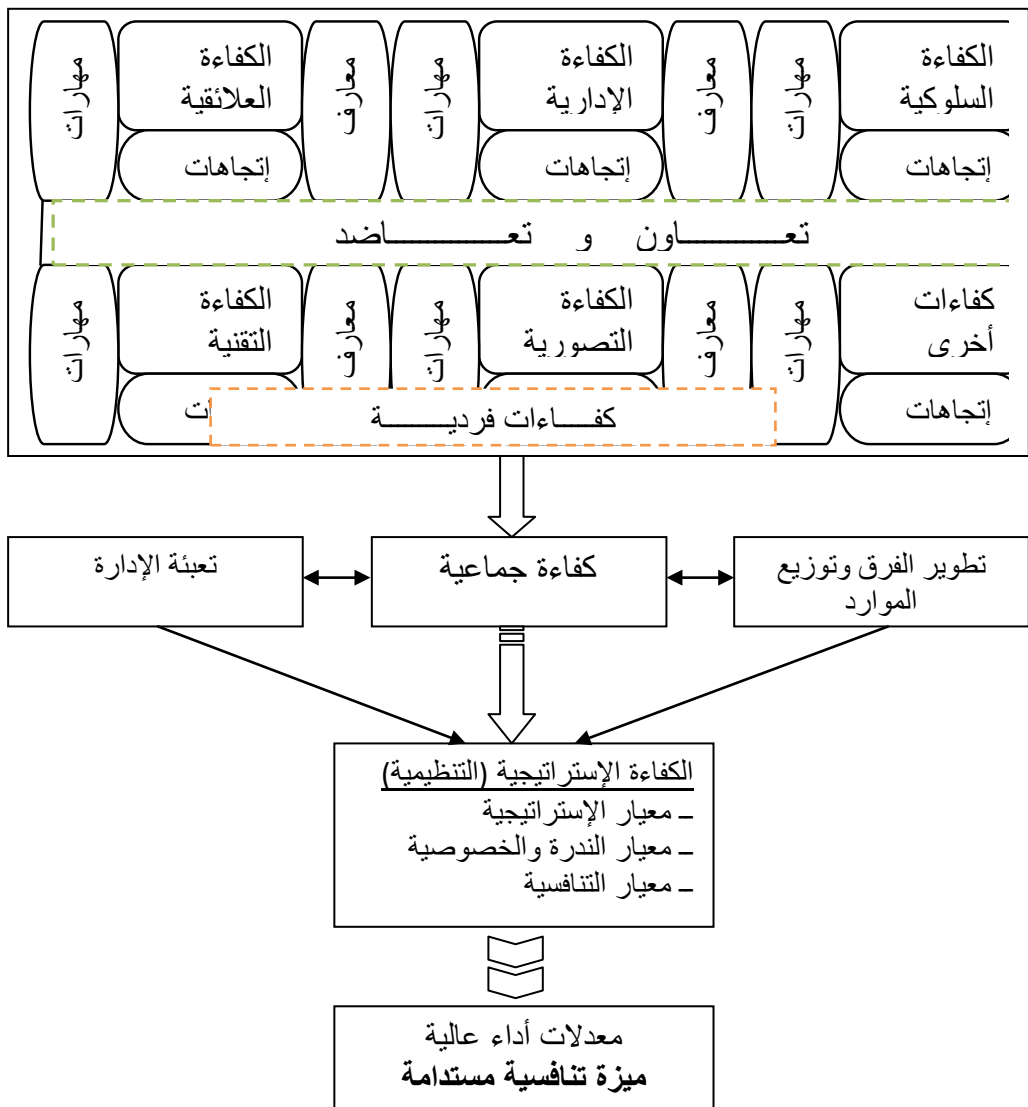
الكفاءات الإستراتيجية، التنظيمية، الجوهرية أو ما لديها من اصطلاحات أخرى هي كفاءات جماعية، وهي لا تتحقق كما قلنا إلا بتعاقد وتعاون الكفاءات الفردية فيما بينها، التي تنقسم بدورها إلى كفاءات سلوكية، تقنية، تصورية، إدارية، علائقية أو أشكال أخرى حسب إستعمالاتها من طرف الأفراد والمؤسسة. وكل واحدة من هذه الكفاءات تتكون من معارف ومهارات وإتجاهات.

صحيح أن كل الكفاءات الإستراتيجية تعتبر جماعية، ولكن هل كل الكفاءات الجماعية تعتبر إستراتيجية؟ تقول Cécile Dejoux أن "كل الكفاءات الجماعية ليست إستراتيجية للمؤسسة، لكن تساهم في بروز الكفاءات الإستراتيجية، عن طريق تطوير الفرق وتوزيع الموارد وتعبئة الإدارة العملية والوظيفية"¹.

ولتوضيح ما سبق أكثر، نقدم الشكل التالي الذي يبسط ويشرح كيفية التحول من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية فالكفاءات الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

¹- Cécile De Joux et Anne Dietrich, Management par les compétences, Ed Pearson Education, France, 2005, P110.

الشكل رقم(1): كيفية تشكل وتحول الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



تراهن المؤسسة على كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق أهدافها المختلفة، نظرا لاعتبارها المورد الرئيسي الذي بمقدوره تحقيق هذه الأهداف، ومن النقاط الأساسية التي تجعل الكفاءات البشرية عاملا رئيسيا مهما نذكر ما يلي:

- المؤسسات بحاجة إلى إبتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه الكفاءات البشرية.
- تعتبر المؤسسة كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بنيتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح. فالرهان الذي تواجهه المؤسسات هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الفردية.
- تساهم الكفاءات البشرية في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة مما يحسن مؤشرات الأداء كالربحية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة، ومن ثم تقوم بخلق القيمة للمؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التنافسية.
- يتوجب على المؤسسة الساعية لتحقيق معدلات أداء تنظيمية عالية وميزة تنافسية مستدامة أن تصل الى تنمية كفاءات استراتيجية، والتي لا تتحقق إلا بتفعيل اليات تنمية كفاءاتها الفردية، أي بتأسيس نظام استقطاب لكفاءات مبدعة ومتميزة، وتبني نظام حوافر عادل، قائم على تعويض الأداء المتميز وتحفيز المبدعين في المؤسسة وحمائتهم. ونظام تكوين يقوم على ترسيخ التفكير الابداعي والتعلم المستمر في ثقافة المؤسسة، وكذا خلق نظام اتصال فعال وتوفير مناخ تنظيمي محفز يساعد على التفاعل والتعاون والتعاقد بين الكفاءات الفردية لخلق القيمة للمؤسسة.

¹RUMLET Richard P., HARRY, ET KUNIN Elsa, « What in the world is competitive advantage? », The Anderson School at UCLA, Policy working paper 2003-105, August 05, 2003, PP.1-2

²عبيدي علي، أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأ المعارف، مصر، 2000، ص77

³PORTER Michael E., L'avantage concurrentiel (comment devancer ces concurrents et maintenir son avance), traduit par Philippe Delavergne, DUNDO, Paris, 1999, P.8

⁴فريد النجار، المنافسة والتوزيع التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، صص 11-12

⁵طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص310

⁶عظيمي دلال، « مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي »، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 10، 2010، صص 210-212

⁷نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85

⁸نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، صص 86-87

⁹فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، مرجع سبق ذكره، صص 25-26

¹⁰مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، صص 14-15

¹¹- claude Lévy-Leboyer, la gestion des compétences, Ed d'organisation, paris 2009, P7.

¹²- Claude Lévy-Leboyer, La Gestion Des Compétences, Ed D'organisation, Paris 2009, P27.

¹³- Jean Marie Peritti, Dictionnaire Des Ressources Humaines, Ed Vuibert, Paris, 1999, P58.

¹⁴ Jean-Louis Muller, Les Nouveaux Styles De Management, Ed ESF Editeur, Paris, 2004, P92.

¹⁵- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, La Gestion Des Compétences En Jeux, Modèles Perspectives, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010, P11.

¹⁶- Davis B And Elison L, School Leadership For The 21st Century, London: Routledge, 1997, P46.

¹⁷- Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, OPCIT, P36.

¹⁸- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، ص 154.

¹⁹- نفس المرجع، ص 155.

²⁰- نفس المرجع، ص 156.

²¹- نفس المرجع، ص 157.

²²- Guy Le Boterf, Repenser La Competence, OpCit, P18.

²³- Claude Lévy-Leboyer, OPCIT, PP131-132.

²⁴- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, La gestion des compétences enjeux, modèles perspectives, 3^{ème} édition, dunod, Paris, 2010, P98.

²⁵- Guy Le Boterf, Repenser A La Compétence, Ed D'organisation, Paris, 2008, P97.

²⁶عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخل مقدمة للمؤتمر

العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003، ص 13.

²⁷- Guy Le Boterf, L'ingénierie Des Compétences, 2^{eme} Edition, Ed D'organisation, Paris, 2000, P131.

²⁸-Jean Peretti Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme ED , Edition Vuibert.2001. P150 بتصرف

²⁹-Sekiou L, Bouldin, Peritti et Autres, Gestion des Ressources Humaines, 2eme Edition Université, Bruxelles, 2001, P55

³⁰ - وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،

2007/2006، ص ص 42-43

³¹-المرجع نفسه، ص 45.

³²Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 1986, P293.

³³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، ، 2003، ص 297.

³⁴KOHEN Annick, Toute la Fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006, P268

³⁵ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،

2001، ص 154

³⁶MASSOTPiérre FEISHAMMEL Daniél, Pilotage des Compétences et de La Formation, Edition ANFOR, Paris, 2001, P157.