

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة بومرداس
و التجارية كلية العلوم الاقتصادية
و علوم التسيير

**دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية * دراسة حالة المؤسسة
الوطنية للمهندسة المدنية والبناء ***

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

بن عنتر عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

رحيل آسية

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ علي زيان محمد واعمر
مقررًا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ بن عنتر عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة التكوين المتواصل	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ اونيس عبد المجيد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/ شنوف شعيب

السنة الجامعية

2011/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي أحاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بحسن صحبتهم، إلى من تعلمت منهما حب الله، وحب الأشياء الجميلة، وحب الصدق في القول، والثبات على المبدأ والديّ الكريمين أظل الله في عمرهما.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة إلى أخواتي وأخوتي، ليندة، محمد، محادل، بلال، ياسين، خاصة أميرة.

إلى أختي رقيقة وابنها أيمن مهدي.

إلى من عرفت، وصادقت وأحببت القلوب الحنونة صبرينة وكريمة اللتان منحتاني الثقة بالنفس . إلى من خففت عني مصاعب هذه المذكرة، فكانت لي أذاً صالحة: بهجة.

إلى كل الصديقات وخص بالذكر نعيمة، سامية، ليندة، طليعة، نسيم، وحيدة، نصيرة..... إلى سعاد وحسنة.

إلى الذين شاركوني مختلف مراحل مشواري الدراسي، وخص بالذكر قسم الماجستير تخصص إدارة الأعمال.

إلى من يسعم القلب ولم تسعم الورقة، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

أساليا

شكر وتقدير

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

العمل-19-

الحمد لله نعمده حمداً كثيراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقني في إتمام هذا العمل وكان فضله عليّ عظيماً.

وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

* الأستاذ المشرف: الدكتور بن مختار عبد الرحمن.

* السيد اقومادز أحمد رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية.

* الأستاذ ساحل فاتح.

* جلال سعاد.

* كل عمال المؤسسة الوطنية للمهندسة المدنية والبناء وأخص بالذكر أسماء، كريمة، محوان.

بارك الله فيكم جميع

المخلص

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، خاصة في ظل التحول إلى ما يُعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد غير الملموسة، فمصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تُعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، وبتنوع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز.

Résumé

Les changements rapides et dynamiques que le monde connaissait avaient un grand impact sur les institutions qui sont devenues aujourd'hui actives dans un system mondiale ouvert, et pour que ces institutions assurent leur continuité dans une ambiance de compétitivité, elles s'appuient sur une stratégie concurrentielle ayant des objectifs clairs et précis fondée sur les compétences, et essentiellement le passage à l'économie de savoir basée sur des ressources qui ont une nature non-concrète.

La source de l'avantage concurrentiel ne s'attache pas au positionnement face aux conditions environnementales extérieures, mais aux capacités des institutions à exploiter leurs ressources internes dont les compétences sont un de ses éléments de base, et vu la diversité des compétences qu' on trouve au sein de l'institution et pour obtenir un avantage concurrentiel les compétences organisationnelles sont relies au degré de réaction aux changements qui s'effectuent au niveau de son environnement, est le facteur qui réalise la singularité.

Abstract

The fast and dynamic changes which the world knew had a big impact on the institutions which became active in one world system opened today, and so that these institutions assure their continuity in an atmosphere of competitiveness, they competencies on a competitive strategy having clear and precise objectives based on the competencies, and essentially the passage in the economy of knowledge based on resources which have a non-concrete nature.

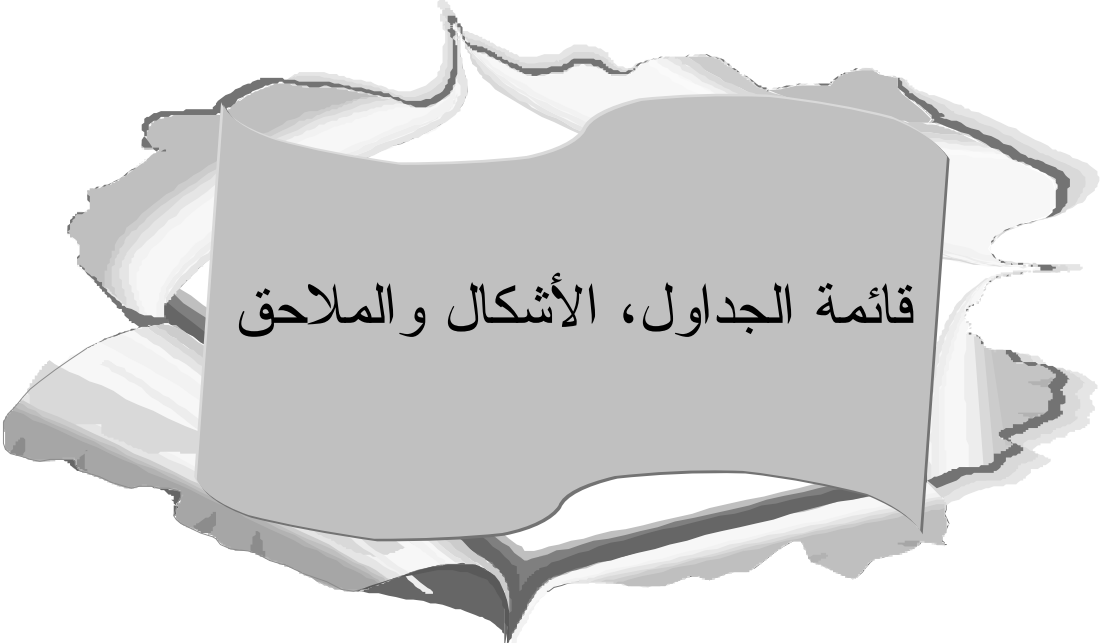
The source of the competitive advantage does not become attached to the location in front of outside environmental conditions, but of the capacities of institutions to exploit their internal resources the competencies of which are one of its basic elements, and seen the variety of the competencies which we find within the institution and to obtain a competitive advantage, the organizational competencies are connect with the degree of reaction to the changes which are made at the level of his environment, is the factor which realizes the peculiarity.



الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول، الأشكال والملحق.....	
المقدمة العامة.....	أ
إشكالية البحث.....	ب
فرضيات البحث.....	ج
أهمية البحث.....	ج
أهداف البحث.....	ج
أسباب اختيار الموضوع.....	د
منهجية البحث.....	د
حدود البحث.....	هـ
الدراسات السابقة.....	هـ
صعوبات البحث.....	و
المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث.....	و
تقسيمات البحث.....	ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات.....	1
تمهيد الفصل الأول.....	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.....	3
المطلب الأول: طبيعة موارد المؤسسة.....	3
المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات.....	7
المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.....	11
المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة.....	15
المطلب الأول: التحديات الراهنة للمؤسسات.....	15
المطلب الثاني: علاقة الكفاءات ببعض إفرارات العصر.....	18
المطلب الثالث: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات.....	22

المبحث الثالث: العمليات الخاصة بالكفاءات.....	26
المطلب الأول: تسيير الكفاءات.....	26
المطلب الثاني: تقييم الكفاءات.....	31
المطلب الثالث: تطوير الكفاءات.....	36
خلاصة الفصل الأول.....	41
الفصل الثاني: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.....	42
تمهيد الفصل الثاني.....	43
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....	44
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	44
المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها.....	47
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....	51
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....	55
المبحث الثاني: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية.....	59
المطلب الأول: المقاربة المبنية على الموارد.....	59
المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات.....	65
المطلب الثالث: مقارنة القدرات الديناميكية.....	68
المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.....	71
المطلب الأول: التفاعل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية.....	71
المطلب الثاني: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة.....	76
المطلب الثالث: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية.....	80
خلاصة الفصل الثاني.....	86
الفصل الثالث: أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.....	87
تمهيد الفصل الثالث.....	88
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.....	89
المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة.....	89

91	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة، أهدافها، ونشاطاتها.....
96	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإمكانياتها.....
102	المبحث الثاني: موارد المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.....
102	المطلب الأول: الموارد المادية لمؤسسة (ه م ب).....
105	المطلب الثاني: الموارد المالية لمؤسسة (ه م ب).....
110	المطلب الثالث: الموارد البشرية لمؤسسة (ه م ب).....
113	المبحث الثالث: واقع الكفاءات في مؤسسة (ه م ب) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.....
113	المطلب الأول: الموارد غير الملموسة لمؤسسة (ه م ب).....
117	المطلب الثاني: واقع الكفاءات في مؤسسة (ه م ب).....
123	المطلب الثالث: الكفاءات المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (ه م ب).....
129	خلاصة الفصل الثالث.....
130	الخاتمة العامة.....
132	نتائج البحث.....
134	الاقتراحات والتوصيات.....
135	أفاق البحث.....
136	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق

A piece of white paper with irregular, torn edges, appearing to be a page from a book or a document. The paper is slightly crumpled and has a soft shadow beneath it. In the center of the paper, there is a line of Arabic text in a black, serif font.

قائمة الجداول، الأشكال والملحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	(1 - 1)
20	الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	(2 - 1)
39	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	(3 - 1)
53	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1 - 2)
93	بعض مشاريع الحفر المحققة من طرف (ه م ب)	(1 - 3)
94	بعض مشاريع الهندسة المدنية الصناعية المحققة من طرف (ه م ب)	(2 - 3)
94	بعض مشاريع الهندسة المدنية للأنابيب/القنوات المحققة من طرف (ه م ب)	(3 - 3)
95	بعض مشاريع الهندسة المدنية للسدود المحققة من طرف (ه م ب)	(4 - 3)
95	بعض مشاريع الطرق المنجزة من طرف (ه م ب)	(5 - 3)
96	بعض مشاريع المباني المنجزة من طرف (ه م ب)	(6 - 3)
102	الآلات والمعدات الخاصة بمؤسسة (ه م ب)	(7 - 3)
105	التمويل الذاتي لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(8 - 3)
106	قروض مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(9 - 3)
108	رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(10 - 3)
109	النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(11 - 3)
110	عدد عمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(12 - 3)
111	مقارنة بين عدد المتعاقدين وعدد المداومين في مؤسسة (ه م ب)	(13 - 3)
112	التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب)	(14 - 3)
114	أهم زبائن المؤسسة	(15 - 3)
125	المناصب الأساسية بمؤسسة (ه م ب)	(16 - 3)
126	عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)	(17 - 3)
127	تطور الاهتمام بالتكوين حسب الاختصاصات لسنة 2009	(18 - 3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1 - 1)	موارد المؤسسة	4
(2 - 1)	الأبعاد الأساسية للكفاءة	10
(3 - 1)	عناصر الفاعلية	21
(4 - 1)	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	27
(5 - 1)	الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	28
(1 - 2)	دورة حياة الميزة التنافسية	52
(2 - 2)	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	64
(3 - 2)	خصائص القدرات المتميزة	74
(4 - 2)	نموذج الميزة التنافسية	75
(5 - 2)	تقادم الموارد والكفاءات	81
(6 - 2)	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات	85
(1 - 3)	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	101
(2 - 3)	التمويل الذاتي لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	106
(3 - 3)	قروض مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	107
(4 - 3)	رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	108
(5 - 3)	النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	109
(6 - 3)	عدد عمال في مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	110
(7 - 3)	مقارنة بين عدد المتعاقدين وعدد المداومين في مؤسسة (ه م ب)	111
(8 - 3)	التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب)	113
(9 - 3)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	119
(10 - 3)	عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)	127
(11 - 3)	تطور الاهتمام بالتكوين حسب الاختصاصات لسنة 2009	128

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	تطور عدد عمال مؤسسة (هـ م ب) من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009
2	مرجعية الكفاءات
3	قاموس الكفاءات
4	مراحل عملية تقييم الكفاءات
5	مقابلة شخصية مع السيد افومادز أحمد رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية



المقدمة العامة

المقدمة العامة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقاً من فكرة النظام المفتوح لا يمكن للمؤسسات في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة.

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وضمن هذا الإطار تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية، لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة، وتجاوز المخاطر التي تتربص بها، مما يتطلب من المؤسسة الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات، والمهارات، والمعارف التي تفوق ما لدى المنافسين، حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها، ونمو الدول ورفقها قد ارتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية، عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية (موارد غير ملموسة)، في مقدمتها الاعتماد على الكفاءات.

بناءً على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- ❖ ماذا نعني بالميزة التنافسية؟، وما هي مصادرها؟؛
- ❖ ما المقصود بالكفاءات؟؛
- ❖ ما هي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية؟.

فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- ❖ تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية؛
- ❖ نقص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع الأعمال، وهي الكشف عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في الكفاءات، والتي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات والقدرات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي، وهذا في ظل ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية هذه الكفاءات.

أهداف البحث

حاولنا من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ❖ تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي؛
- ❖ التعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز؛
- ❖ محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع

- ❖ ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبتني في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ❖ الرغبة في إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع؛
- ❖ اختيار موضوع يتماشى والتحويلات التي يشهدها العالم، في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة؛
- ❖ تساؤلي الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المادية، والثروات الطبيعية التي تزخر بها؛
- ❖ ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات، مع تقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

منهجية البحث:

تضم كل من منهج البحث، وكذا الوسائل المستخدمة في البحث.

1- منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا استخدام المنهج الموجبي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بالكفاءات والميزة التنافسية، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من أجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية.

2- أدوات جمع البيانات:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة وكذا المقابلات الشخصية، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة.

حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

1- الحدود الموضوعية

ركزنا في هذا البحث على مفهوم الكفاءات من حيث التعريف بها، مكوناتها مميزاتها، وأهميتها في ظل التحولات الراهنة التي يشهدها العالم، وكذا كيفية تسييرها، تقييمها وتطويرها، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، محددها والبعض من مصادرها، بالإضافة إلى بعض الإسهامات الحديثة حول مصادر الميزة التنافسية، وقد ركزنا على مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

2- الحدود المكانية

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

3- الحدود الزمنية

بغية الإحاطة بإشكالية البحث، والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، قمنا بدراسة وتحليل الفترة الزمنية المقدرة بخمس سنوات الأخيرة من عمر المؤسسة المختارة.

الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا حول هذا الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولته، ولكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

- ❖ دراسة سملاي يحضية تحت عنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئتها الداخلية والتنافسية، وقد ركزت هذه الدراسة على التميز في الجودة، الكفاءة، والمعرفة قصد تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة؛
- ❖ دراسة أبو القاسم حمدي تحت عنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الاعواط- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، اشتملت هذه الدراسة على آليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد، ومساهمة هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد ركزت هذه الدراسة على عملية التدريب؛

كما نجد العديد من الدراسات تطرقت إلى موضوع الميزة التنافسية من بينها:

❖ دراسة **عمار بوشناف** تحت عنوان الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2002، هذه الدراسة تطرقت إلى الميزة التنافسية من مختلف جوانبها، من مفهوم وأبعاد، ومحددات، بالإضافة إلى مصادرها المختلفة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات إلا أن أبرزها ما يلي:

- ❖ ندرة المراجع الخاصة بموضوع الكفاءات والمقاربات الجديدة في الإدارة الإستراتيجية؛
- ❖ طبيعــة الموضوع في حدّ ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة؛
- ❖ كما واجهتنا بعض الصعوبات على مستوى المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، خاصة في الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المعالج.

المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث

قصد إزالة أي لبس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث، حاولنا التركيز على أبرزها في هذا المقام، كما سنأتي إلى توضيح البعض الآخر من خلال متن البحث:

الكفاءات: تعتبر موردا غير ملموس للمؤسسة وهي تتمثل في القدرة على التوليف والتحريك للموارد الشخصية للفرد؛

الميزة التنافسية: هو مفهوم استراتيجي، يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، أو من خلال مرونة عملياتها... الخ؛ والذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز؛

الموارد: تتمثل في جميع الاصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف...الخ، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءاتها وفعاليتها.

كما سنشير فيما يلي إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف:

- ❖ لقد استخدمنا مصطلح نظرية الموارد كمصطلح مترادف مع مصطلح المقاربة المبنية على الموارد، ونفس الحال بالنسبة لنظرية الكفاءات والمقاربة المبنية على الكفاءات، وبالنسبة لنظرية القدرات الديناميكية ومقاربة القدرات الديناميكية؛
- ❖ كما لم نفرق بين مصطلحات الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الأساسية، والكفاءات الإستراتيجية؛
- ❖ كما استخدمنا مصطلح العميل كمصطلح مترادف مع مصطلح الزبون؛
- ❖ كما لم نفرق بين مصطلحات أخرى مثل العمال، الموظفين، المستخدمين...الخ.

تقسيمات البحث

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول الثلاثة مقدمة عامة.

لقد تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للكفاءات" إلى مفهوم الكفاءات، أهميتها في ظل التحولات الراهنة، وكذا كيفية تسييرها، تقييمها، وتطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية"، حيث تناولنا فيه مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، من خلال تعريفها، أنواعها، محددتها، معايير الحكم على جودتها، وكذا بعض مصادرها، وهذا تمهيدا لعرض الإسهامات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية، كما قمنا في هذا الفصل بإبراز مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فورد تحت عنوان "أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية *دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء*"، حيث تم عرض الدراسة الميدانية في ثلاثة مباحث، ابتدأنا بها بعرض المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات في هذا الجزء من البحث، بعدها تعرضنا

إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا مختلف مواردها، وفي الأخير تطرقنا إلى واقع الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول



تمهيد الفصل الأول

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور دولي يُعرف باسم العولمة، شجعت المؤسسات على الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، والتي نتج عنها عدة تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الجوانب والموارد غير الملموسة، والتي تتمثل في إبداعات واختراعات العاملين والخبراء في المؤسسات، وأيضا حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المؤسسة في شكل براءات اختراع و الشهرة، وكذلك العلامات والماركات والأسماء التجارية... الخ، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفاءة، قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها، بالإضافة إلى مختلف التحولات الراهنة التي عرفها العالم والتي أدت إلى زيادة التركيز على الكفاءات، كما سنتطرق إلى كيفية تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، حيث حضي هذا المفهوم على نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى طبيعة موارد المؤسسة، مفهوم الكفاءات، وكذا أنواعها.

المطلب الأول: طبيعة موارد المؤسسة

تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات، وإمكانات، ومهارات مالية، طبيعية، بشرية، ومعرفية... الخ، تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها ووضع وتنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها ونموها في عالم الأعمال¹، كما تتصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة².

كما يمكن تعريفها على أنها "مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"³.

كما عرفها "Wernerfelt" على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أن الموارد تُصنف إلى موارد ملموسة (مصنع، تجهيزات، المواد الأولية... الخ) وموارد غير ملموسة (سمعة المؤسسة، ثقافتها، الكفاءات، والمعارف لدى أفرادها... الخ)، والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها⁴.

استنادا إلى التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ تعدد أساليب تصنيف موارد المؤسسة، فنجد من يصنفها إلى موارد مالية، مادية، بشرية، التقنيات التكنولوجية، سمعة تجارية، وأخيرا علاقات، وهذا

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 297.

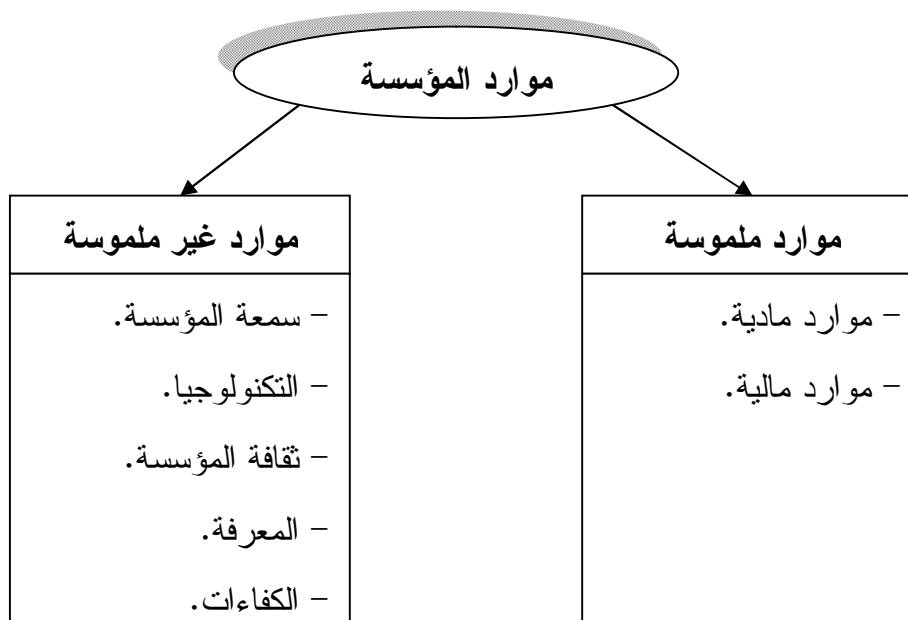
² نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 37.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 173.

بالتفصيل كل على حدة، ومنهم من صنفها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، وأخرى بشرية، كما نجد من صنفها إلى موارد ملموسة، وأخرى غير ملموسة، وهذا ما سنعتمده في هذا المطلب، كما هو موضح في الشكل رقم (1، 1):

الشكل رقم (1 - 1): موارد المؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص299، بتصرف.

استناداً إلى هذا التصنيف يمكن القول أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات...الخ)، وغير الملموسة (كالمعارف، الكفاءات، وثقافة المؤسسة...الخ)، والمتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يُمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.

1- الموارد الملموسة:

وهي تتضمن ما يلي:

1-1- الموارد المادية:

يُندرج في إطارها المواد الأولية، الآلات المتوفرة للإنتاج، أماكن الإنتاج والتخزين، المباني، والتجهيزات المختلفة.

أ- **المواد الأولية:** تستمد أهميتها من مدى مساهمتها في رفع جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المؤسسة، من خلال اختيار الأفضل منها، بالإضافة إلى التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعمليها في شكلها النهائي، والذي له انعكاس إيجابي على المنتج المقدم¹.

ب- **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج لتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، حيث تحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل، فالحيازة عليها، وحُسن استعملها والعمل على صيانتها يساهم في ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة، كما يسمح للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، ومنه تعزيز ثقة هؤلاء بها.

ج- **الهياكل القاعدية:** تتمثل في مختلف مباني الإنتاج والتخزين، والتي يجب أن يتم اختيار مواقعها بما يتناسب وسيرورة عمل المؤسسة.

1-3- الموارد المالية:

تعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة والذي يسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار، وإمكانية التمويل... الخ، وهناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق تتمثل في الاحتياط النقدي للمؤسسة، الأصول المالية القصيرة الأجل، القدرة على الاقتراض، والسيولة النقدية... الخ، فكلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها مما يُعزز موقعها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية².

2- الموارد غير الملموسة:

وهي تضم كل من سمعة المؤسسة، التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة، المعرفة، والكفاءات... الخ، ونظرا للأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة لها، واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها، وهذا نابع بدوره من وجود مجموعة من العوامل تقرض ذلك، من أهمها:³

- تعتبر هذه الموارد من متطلبات المنافسة الحديثة؛

- تعتبر حرجة بالنسبة للمؤسسة.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمثيتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص48.

² نفس المرجع، ص49.

³ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص263.

2-1- سمعة المؤسسة:

تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى الأفراد على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها¹، وتستمد المؤسسة شهرتها من خلال العلاقات التي تربطها بزبائننها، حيث تحاول تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى السعي إلى توطيد علاقتها مع مختلف الموردين بالالتزام بمختلف العقود المبرمة بين الطرفين، وكذا الالتزام بالتشريعات التي تسنها الحكومة².

2-2- التكنولوجيا:

يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة، مع مواكبة تغيرها المستمر والسريع مصدر قوة لها، حيث تسعى كل المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة خاصة من خلال امتلاكها لحقوق الملكية، بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات، وكذلك تخفيض تكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين³.

2-3- ثقافة المؤسسة:

يقصد بالثقافة "القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تُعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"⁴، وبحكم أن المؤسسة تنظيم اجتماعي تنشط وتتفاعل في مجتمع ما، فهي أيضا تكتسب الثقافة الخاصة بها وهو ما يصطلح عليه بثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية والتي تعني مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تساهم في إيجاد اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف العامة للمؤسسة، كما تجعلها تتفرد بسمات وخصائص ثقافية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

2-4- المعرفة:

تشمل مجموعة من المعلومات التي تُكوّن عند شخص ما في ميدان معين كالمحاسبة، التسويق... الخ، والمُحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا،

¹ L.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator: théorie et pratique du marketing**, édition Dolloz, 7^{ème} édition, paris, 2003, p75.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص300.

³ حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص430.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطه، ويمكن أن تكون المؤسسة منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج¹، حيث تُعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

2-5- الكفاءات:

إن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك المعرفة، ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون ممثلة في الفكر الإنساني كمخزون للكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذه الأخيرة (الكفاءات)، والتي سنحاول توضيح مفهومها في المطلب الثاني.

كما نجد أن العديد من المفكرين أضافوا الموارد التنظيمية والتي تمثل تلك العمليات التي يتم من خلالها بناء وتكوين العلاقات بين الوظائف، الأفراد، والموارد المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة²، من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات

تعتبر "الكفاءة" بُعداً جديداً فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف:

1- تعريف الكفاءات:

أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930: "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"³.

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص55.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص93.

³ موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص7.

كما نجد من عرفها على أنها "تلك المعارف والسلوكات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة"¹.

وهناك من يرى على أنها " القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكات في حالة التنفيذ"².

في حين هناك من يرى أن "الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً"³.

كما تم تعريفها على أنها "تلك المهارة العملية الآنية والقصيرة"⁴.

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ إلى أن التعاريف الثلاثة الأولى ركزت على اعتبار الكفاءات مجموع المعارف والمهارات والسلوكات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، وإلا كانت بدون معنى وإنما العمل على التوفيق بينها واستخدامها بغية القيام بمهمة محددة، في حين نجد أن التعريف الأخير أضاف عنصر الآنية، والمدة الزمنية القصيرة، أما التعريف الرابع فيرى أن الكفاءة هي القدرة على التنسيق بين مختلف الموارد من أجل الوصول إلى هدف معين.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

2- أبعاد الكفاءات:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:⁵

1- المعرفة (la Connaissance):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

¹ Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, paris, 1999, P58.

² Alain Labruffe, **mesure des compétences**, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003, p5.

³ Philippe Lorino, **méthode et pratiques des performances**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2003, p67.

⁴ Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, paris, 1997, P103.

⁵ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص177.

2- المهارة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تُعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى ادري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه¹.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات، والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءاً من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم، وفي أحيان أخرى تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

3- السلوكات (Savoir-être):

تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايداً فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:²

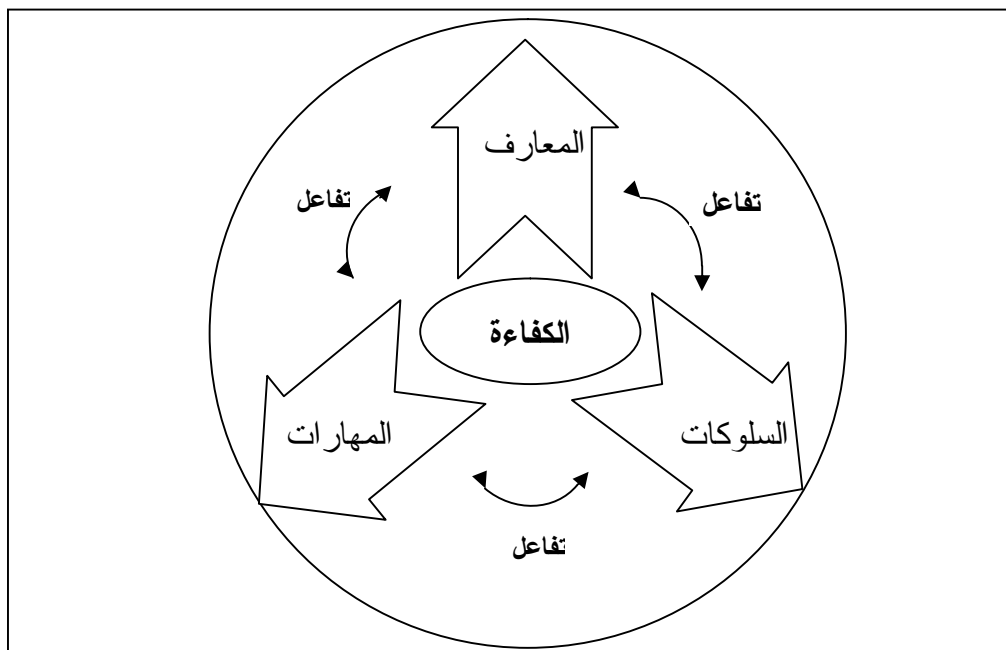
- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

وتتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

¹ أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجذلاوي، عمان، 1996، ص39.

² علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع، ص118.

الشكل رقم (1-2): الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- مميزات الكفاءة:

حدد "J. Leplat" أربعة محاور مميزة للكفاءة هي:¹

3-1- ذات غاية:

حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

3-2- مفهوم مجرد:

الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛

3-3- الكفاءة مكتسبة:

الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه؛

3-4- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:

مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 177.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، وأخيراً المستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

1- الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles):

يُقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.²

وهناك من يرى على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".³

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يُمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1- 1): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

¹ Phillipe zarifian, **le modèle de la compétence**, éditions liaisons, paris, 2001, p78.

² Claire beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p34.

³ Levey- leboyer, **la gestion des compétences**, édition organisation, 2^{ème} édition, paris, 1997, p42.

التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.	سريع التعلم
يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.	امتلاك روح اتخاذ القرار
يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.	إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة
مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.	إيجاد الجو المناسب للتطور
التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.	الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل
انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.	توظيف مساعدين مهرة
يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.	إنساني وحساس
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.	التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.	إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة.	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.	التصرف بمرونة

source : Levey-leboyer, **la Gestion des compétences**, 2ème édition, éd d'organisation, 1997, pp. 48 – 49. بتصريف

من خلال ما سبق يُمكن القول أن الكفاءة الفردية تُمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يُمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2 - الكفاءات الجماعية (Les competences collectives):

"هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تُسهل تحقيق النتائج"¹، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج²، إذ يُعتبر أداء وسلوك الجماعة الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تُسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص21.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص139.

³ نفس المرجع، نفس المكان.

3- الكفاءات التنظيمية (Les compétences organisationnelles):

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية (Compétences clés)، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية¹.

حيث يُعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية²، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفّاءة.

و تُعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:³

3-1- قاعدة المعرفة:

وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات...الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛

3-2- إطار المعرفة:

يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويُجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها؛

3-3- ديناميكية المعرفة:

عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص، ص333-334.

² سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص140.

³ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، ص178.

من خلال ما سبق يُمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

يعيش العالم اليوم تحولات جذرية ومستجدات متلاحقة، انعكست نتائجها على مختلف المؤسسات في جميع أقطار العالم، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارية، لا بد على هذه المؤسسات من مراجعة واقعها، واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري ينحو باتجاه الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات.

المطلب الأول: التحديات الراهنة للمؤسسات

أهم ما يُميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيرات في شتى المجالات، وعلى جميع الأصعدة، حيث عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة وتحولات جذرية، والتي يُمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها في النقاط التالية:¹

- الانتقال بالاقتصاد - على الصعيد العالمي- من المحلية إلى الإقليمية والعالمية، ومن نظام الحماية والاقتصاد الموجه إلى تحرير الاقتصاد واعتماد آليات السوق؛
- التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات؛
- تطور أنظمة العمل ومستلزماتها على المستويين الفردي والتنظيمي.

1- تحديات العولمة والتحولات الاقتصادية الراهنة:

أدت التغيرات الجذرية التي ما فتئت تطرأ على بيئة الأعمال الدولية، سواء كانت عالمية أو إقليمية إلى بروز أوضاع اقتصادية معاصرة جد خاصة، جعلت الدول والمؤسسات مرغمة على مسابرة هذه المتغيرات إن أرادت البقاء في الواجهة، ويُمكن اعتبار العولمة من أبرز هذه الظواهر والتي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، وآخر يسميها تجارة دولية بلا حدود، أو تجارة بلا حواجز، أو اقتصاد سوق عالمي، أو الرأسمالية العالمية، ومنهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المتخلفة... الخ،

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص240.

وإن كان أساس العولمة اقتصادي إلا أنها تمس جميع الجوانب، الثقافية، السياسية، الاتصالية... الخ، وقد كان وراء العولمة الاقتصادية عوامل كثيرة ومتنوعة وزادها تدعيم الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، التي مهدت الطريق أمام المؤسسات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها ومنافعها وفتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية.

وأهم الانعكاسات التي خلفتها هذه التحولات وفي مقدمتها العولمة ما يلي:¹

- لجوء المستهلكين إلى منتجات وخدمات خارجية أكثر جودة وأرخص ثمنًا، بدل المنتجات المحلية في ظل إزالة الرسوم الجمركية، مما ترتب عنه مباشرة تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية، وعليه فعلى المؤسسات التي تود أن تعمل في ظل العولمة أن تتقبل فكرة المنافسة؛

- المؤسسات في الدول النامية أصبحت أكثر عرضة للصدمات القوية من مؤسسات الدول المتقدمة، كون هذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل من أجل إنتاج الأرخص والأجود، ومنه إزاحة المؤسسات الأقل كفاءة؛

- هجرة الأدمغة وكذا رأس المال إلى أوطان جديدة، لها بيئة خصبة من المواد الخام والأسواق والفرص، مما يؤدي إلى زيادة معانات الدول النامية ما لم تتخذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول اللازمة؛

- تدخل الدول المتقدمة في شؤون الدول الأخرى عن طريق وزارات الاقتصاد والتجارة، بإيعاز من مجالس إدارات المؤسسات الكبرى.

ومنه يمكن القول أن أهم الانعكاسات المترتبة عن انتهاء سياسة الانفتاح والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية دخول المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مكشوفة ومنافسة غير متكافئة ضد مؤسسات عالمية ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيها تفوقًا وامتيازًا منقطعين النظير.

2- التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر:²

لم يعد يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام تدفق المبادلات والاستثمارات، بل أصبح يُشكل - إلى جانب ذلك - عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001-2002، ص ص 701-702.

² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 241.

المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها، عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي العوامل، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لظهور وأقول الابتكارات التكنولوجية الجديدة.

لقد تسارعت وتيرة السعي الدؤوب للمؤسسات وراء استغلال المعارف التقنية في سبيل خلق الثروة في السنوات الأخيرة بفعل اشتداد حدة المنافسة بينها، حيث أصبحت الصناعات الحالية مجالاً لتراكم المعارف، أكثر منها مجالاً لتراكم رأس المال المادي.

حيث أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، والذي يعني ضرورة إسراع المؤسسات في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، بتوجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات بسرعة، وبكفاءة أعلى، كما تسعى المؤسسات إلى المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، مع تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر¹.

كما يندرج التطور التكنولوجي للمعلومات في سيروية التحول النوعي الهام لعلاقات المؤسسة العصرية بشركائها الخارجيين، وبمحيطها عموماً، وهي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية والتفاعل والابتكار، ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال معالجة، تخزين وإرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الالكترونية، وبعبارة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على مراقبة وتسيير الأنظمة، الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، ويعتمد في ذلك على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعيدة... الخ، مما سيسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات².

وفي ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المؤسسات ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها الابتكارية، لا بملكاتها وثرواتها المالية والمادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ حصرت فيها عوامل الإنتاج وخلق الثروة في الموارد الطبيعية، البشرية، والرأسمالية، ليقتمح العالم مرحلة جديدة يولي الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية، وفي ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامات الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة.

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص20.

² Freeman et soete, *Technologie d'information et domaines de croissance*, édition Ocde, 1989, p148.

3- التغييرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل:¹

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، أصبحت المؤسسات اليوم أكثر استخداماً للتكنولوجيات المتطورة في مجال التصنيع، التجميع... الخ، والذي كان له تأثير على طبيعة العمل وكذا على التركيبة العمالية، حيث اختفت بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية والإدارية.

إن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية، والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطقاً جديداً في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... الخ، وأحدثت أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، وانتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطاراً كان أو منفذاً) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، ومن هنا أصبح التكوين استثماراً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة والذكاء والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى من أجل مسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يُعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجتها

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 242.

للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة¹؛

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط؛

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

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة؛

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت؛

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

وبالمقابل فان هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول رقم (1، 2)، والذي يُبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي...الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

¹ نفس المرجع، ص 247.

الجدول رقم (1 - 2): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديّة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع...الخ.
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي، وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات، وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص145، بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة اكتسابها واستخدامها من أجل التفوق.

2- علاقة الكفاءات بالأداء

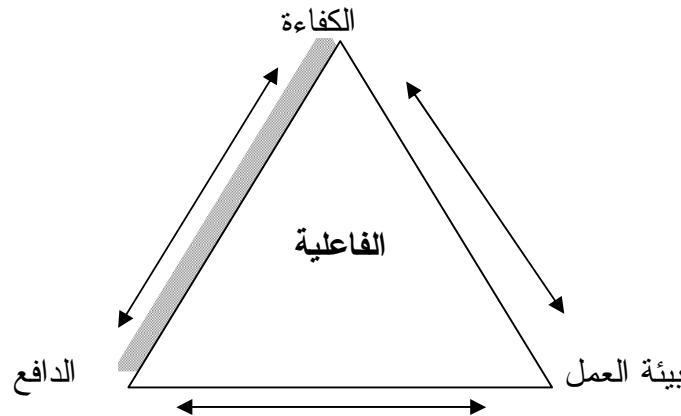
تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل و معوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، و من أبرزها ضعف التناسق بين أهداف

وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.

وقبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بين الأداء والكفاءات، لا بد أولاً أن نخرج على تعريف الأداء (performance)، والذي يُقصد به الجمع بين الفاعلية (Efficacité)، والفاعلية (Efficacité)، هذه الأخيرة تعني الاستعمال الأمثل للوسائل أي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة، في حين يُقصد بالفاعلية مدى تحقيق الأهداف في ظل الوسائل المتاحة.

هناك من يخلط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية والتي تمثل أحد جوانب الأداء، حيث أن الكفاءة تُعتبر عنصر من عناصر الفاعلية¹، وهذا بتداخلها مع مجموعة من العناصر الأخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): عناصر الفاعلية



source : Claire Beyou, **manager les compétences**, édition Liaisons, paris, 2003, p38.

ومنه يمكن القول أن هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها ما يلي:²

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة؛
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طردياً مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

¹ Claire beyou, op.cit, p37.

² Nadin Jolis, **Piloter les compétences: de la logique de poste à l'atout-compétence**, éditions d'organisations, Paris, 1997, PP31-35.

- عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة؛
 - غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يُعتبر من أهم عوامل النجاح؛
 - عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).
- ويمكن القول أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتُمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولازال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين¹.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:²

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 244-245.

² Guy Le boterf, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, Paris, 2001, PP25-26.

- أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تُقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛

- تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة) أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفأة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد؛

- ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية¹.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تُمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يُسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم²؛

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص245.

² Guy le Boterf, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2000, PP 145-146.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تُشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يُمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميّين، أو حتى متعاقدين شركاء...الخ¹؛

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني...الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات².

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تُعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الراغبة

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص244.

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص335.

في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين¹؛

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها²؛

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...الخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات...الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتُتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميئة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها.

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

المبحث الثالث: العمليات الخاصة بالكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات، وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية تسيير هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير، تقييم، وكذا تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات

يرتبط موضوع تسيير الكفاءات للمؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فكفاءة الأفراد عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، كما أن إدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال إستراتيجية واضحة المعالم لتسيير كفاءاتها أصبح أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم.

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

يُقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹.

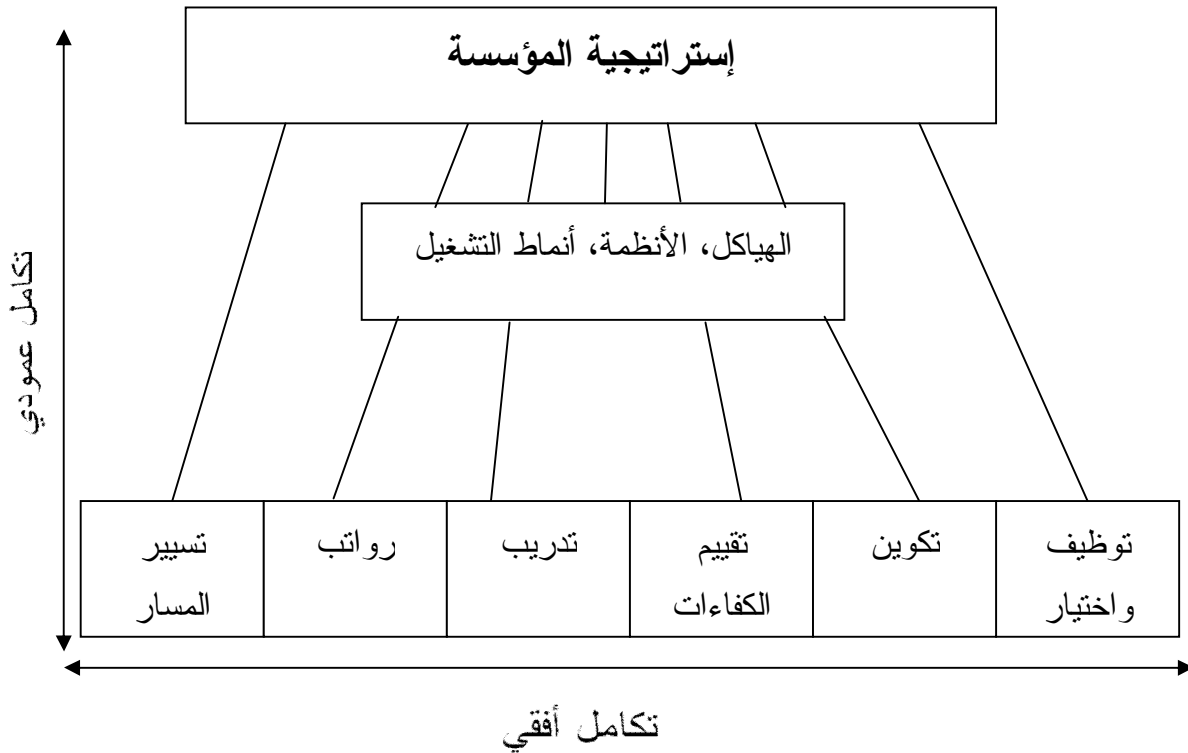
كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"²، أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، ومنه يُمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي، وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية، والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition boeck, Belgique, 2006, p33.

² Ibid, p34.

الشكل رقم (1- 4): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات

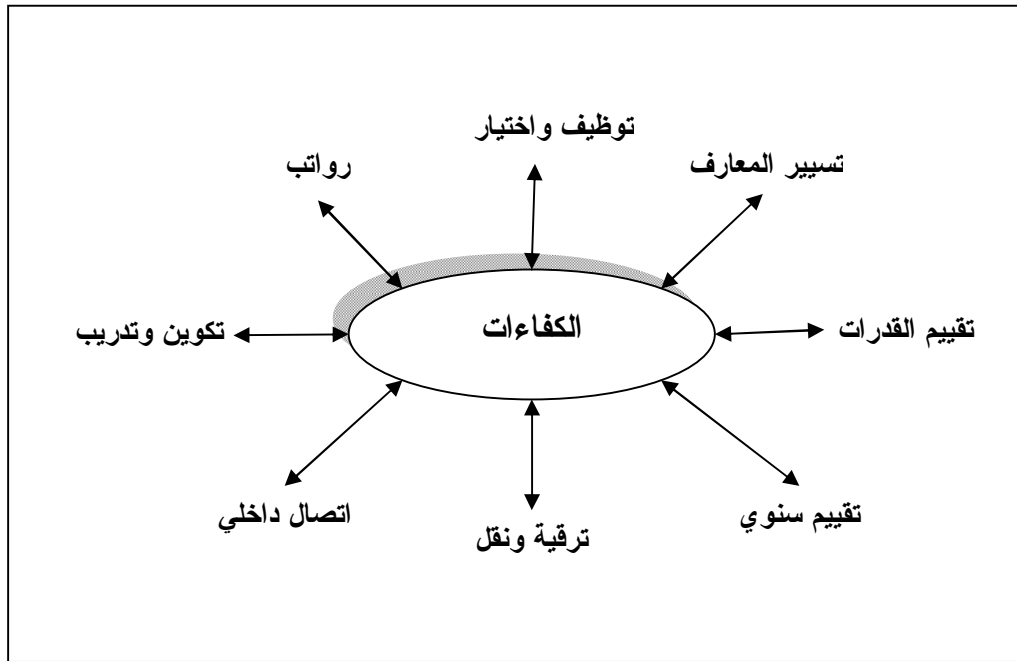


source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p33.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, p34.

الشكل رقم (1-6): الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p34.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية.

ومن أجل بلوغ الأهداف، لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين

الاعتبار ما يلي:

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، والذي يُعتبر مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

2- مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي

تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:¹

2-1- المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال يشمل المعرفة، المهارة، وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تُعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تُعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية؛

2-2- المقاربة العملية (L'approche opérationnelle):

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية؛

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص ص 69-70.

2-3- المقاربة الإستراتيجية (L'approche stratégique):

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

3- مراحل تسيير الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:¹

3-1- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:

يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة؛

3-2- توقع الأعمال المستقبلية:

يُعتبر عنصر أساسي، حيث يُفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف)؛

3-3- وضع المخططات:

من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تُعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛

¹ Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, Paris 1998, p386.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة بتطويرها، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقييمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات.

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب، قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات، وهذا وفقا لإستراتيجيتها.

1- مقاربات تقييم الكفاءات:

أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات تتمثل في الأتي:¹

1-1- مقارنة المعارف:

حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة؛

1-2- مقارنة المهارات:

يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها؛

1-3- مقارنة السلوكات:

تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بالسلوكات الفردية والجماعية المطورة،

¹ Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisation, Paris, pp20- 23.

غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يُمثل توليفة من مجموعة من الموارد؛

1-4- مقارنة القدرات:

وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج عدة طرق لتقييم الكفاءات وهي:

أ- تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم: وهذا عن طريق:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها.

- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لابد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛

- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

ب- تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

وهناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية مُعتمَدة لهذه الكفاءات، ومن هذه الأدوات نجد المقابلة، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، وكذا إخضاع الأفراد لمجموعة من الاختبارات والفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف محددة... الخ.

2- منهجية تشخيص الكفاءات:

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي لكونها تعمل على تحسين نجاعة وفعالية المؤسسة، وإنجاز

أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه الكفاءات، حيث تتم هذه المنهجية وفق الاتجاهات التالية:¹

2-1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:

تشمل عملية البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها ما يلي:

أ- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، المهارات، وكذا المؤهلات الفردية؛

ب- **الكشف عن الكفاءات النادرة:** يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ويتم هذا وفق مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم، وخبرتهم، ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة؛

ج- **الكشف والتنقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة:** تهدف هذه العملية إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم، وإمكاناتهم، وقدراتهم الأكيدة، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تُعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تُشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلية وتحسينها أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتج أو نشاط جديد.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص71-73.

2-2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تتطلب المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل يمكن لفرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة أن تمتلك كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث :

- روح التعاون و التساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم، الابتكار، التطوير، وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفعالية.

هذه المجالات تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والمستقبلي...الخ، حيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها.

وتشمل عملية البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها ما يلي:

أ- **تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد:** يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءة التي تتوفر عليها المؤسسة في نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، أي أن هذه العملية تهدف إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بنجاعة وفعالية كبيرة، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءة، وتتطلب عملية التشخيص هذه إلى الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يسمح هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها و الحصول عليها أو تعويضها، وكيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجدر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات؛

ب- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في الموارد البشرية، كما يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقا؛

- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها، وتقدير قيمتها استراتيجيا؛

- يسمح تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء، استراتيجيات المنافسين، حالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب... الخ؛

ويتم تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:

- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر؛

- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية، لأن دورها يكمن في تسهيل عمليات الاتصال، التحفيز، وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛

- الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة، والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم، والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المؤسسة؛

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتُشكل بذلك حاجز إستراتيجي لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين.

و يمكن القول أن عملية تقييم الكفاءات قد تواجهها مشكلتين أساسيتين هما:¹

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك القدرات المتميزة للمؤسسة.

- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

عند انتهاء المؤسسة من تقييمها لكفاءاتها، لابد عليها من وضع برامج لتطويرها لإكسابها معارف ومهارات جديدة تتناسب مع أهدافها، حيث تعمل على معالجة جوانب الضعف فيها، وتدعيم

¹ سمالي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص146.

وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها من ممارسة مهامها بكفاءة عالية، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

المطلب الثاني: تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار.

1- تعريف عملية تطوير الكفاءات:

يُقصد بها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

ويرى البعض أن تطوير الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على المؤهلات المفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية، لزيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، على هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تطوير الكفاءات، والكفاءة التنظيمية².

ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتمييزها لانجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تُعد مصدرا لبقائها.

ويُعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يُعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على

¹ Shimon L.Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

² براق محمد، رايح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص246.

مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر¹، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

ومنه يمكن القول أن مفهوم التكوين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق التعلم ما يبتغى منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:²

- تعليم الكفاءات نظام التفكير، أي التعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ؛
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديثها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
- أن تكون هذه الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقبالية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعليم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

¹ عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 448-449.

ويمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التكوين في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:¹

1-1- أهداف بيداغوجية:

تتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي؛

1-2- أهداف الكفاءات:

تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، المهارات...) والتي اكتسبوها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط؛

1-3- أهداف التأثير:

تتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الجودة، مؤشر نجاح المشروع...الخ.

ويتم وضع سياسات التكوين في المؤسسات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

2- العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة...الخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

¹ براق محمد، رابح بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص246.

الجدول رقم (1-3): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المهام	المؤسسة	الكفاءات الفردية
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود.
	التوصيف	الرضا عن ظروف العمل.
	الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة.
	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها.
	التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل.
	أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات.
	الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية.
	المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات.

المصدر: سمالي يحيضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص148.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:¹

1-2- المساهمة التنظيمية:

تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذاً المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛

¹ سمالي يحيضية، مرجع سبق ذكره، ص149.

2-2- المساهمة الفردية:

ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل المجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

3- المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات:

يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:¹

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسكرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 276-277.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تُمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، والسلوكات للأفراد والمجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن الكفاءات، تطويرها، وتسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات، وتغييرات سريعة، فالكفاءات بمختلف أنواعها تُعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسات، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الأداء، قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين.

الفصل الثاني



تمهيد الفصل الثاني

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءا بـ(M. Porter) أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يُعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات والتي تلعب الدور الأساسي في إنشاء ميزتها التنافسية وتطويرها، حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يُصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تنمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية.

وبغية تفسير أكثر لهذا المنظور سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية، محدداها، مصادرها، وكذا أهم المقاربات الحديثة المفسرة لمصادرها، كما سنحاول إبراز مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وكيفية المحافظة على هذه الميزة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يُعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، مما جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

1- تعريف الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel):

ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

كما تم تعريفها على أنها "ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى"².

وهناك من عرفها على أنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"³.

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁴.

¹ M. porter, L'Avantage concurrentiel des nations, inter-éditions, Paris, 1993, p48.

² فيليب كوتلر، جاري ارمتروذج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، 2007، ص434.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص192.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص13.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية، في حين نجد أن التعريف الثاني يركز على القيمة الإضافية المقدمة للزبون، أما التعريف الثالث كان توجهه نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون، وأخيرا نجد التعريف الرابع ركز على إستراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية.

استنادا إلى ما سبق يُمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يُقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها..الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تُكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

2- بعض المصطلحات المشابهة:

سنحاول فيما يلي التمييز بين مجموعة من المصطلحات المتشابهة:

2-1- التنافسية (La compétitive):

هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تُقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي¹، كما تُعرف على أنها "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"². وهناك من عرفها على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد³.

2-2- المنافسة (La concurrence):

تعتبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة، والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار⁴.

¹ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص123.

² الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر، 2007، ص38.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص169.

2-3- القدرة التنافسية (La compétitivité):

هي قدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق، وتنتج نفس المنتج، أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال¹.

2-4- التنافس (La compétition):

هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية².

3- معايير الحكم على الميزة التنافسية:

يلاحظ أن التعاريف السابقة للميزة التنافسية لا تكاد تختلف إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لأحد أو بعض المؤشرات والانعكاسات المترتبة عن الميزة التنافسية، وأهم هذه المعايير التي كثيرا ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا يمكن تقديمها فيما يلي:³

3-1- معيار خلق القيمة:

نعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للزبون، الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها، والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر، مادامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر، ومنه انعكاس هذه القيمة لفائدة المؤسسة.

3-2- معيار الربحية:

يتعلق الأمر بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة*، وأن تستمر في ذلك على المديين المتوسط والطويل، وهذا المعيار إن يرتبط كثيرا بتدني التكاليف فإنه يمكن أن يستند إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

¹ الطبيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص39.

² كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، 22- 23 أفريل 2003، ص203.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي، 2007، صص250-251.

* مفهوم الصناعة هنا يُقصد به مجموعة المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات المتشابهة.

3-3- معيار التميز:

يعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبياً، أو من خلالهما معاً، ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة، وسبب لتحقيق الربحية.

3-4- معيار الحصة السوقية:

يُقصد به مدى ما تحقّقه المؤسسة من حصة مرتفعة من السوق، إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوباً بمعيار تحقيق الأرباح، لأن السعي مثلاً وراء مكانة الرائد في السوق مع إغفال جوانب الربحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول "M.Porter" إلى الخروج نهائياً من السوق.

3-5- معيار المساهمة في النمو:

يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة المعنية في النمو الاقتصادي القومي، ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي، كنتيجة للتفوق، وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

تتميز الميزة التنافسية بنوعيتها بمجموعة من الخصائص سنبرزها فيما يلي:

1- خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يُفترض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تُبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 309-310.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل.

2- أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

2-1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة^{*} أقل من نظيراتها لدى المنافس¹، ويتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:²

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف النشاط التسويقي؛
- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع؛
- مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكلفة هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزنامة، أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السبابة إلى دخول قطاع معين، أو التريث

^{*} القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

¹ M. porter, *L'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents et maintenir son avance*, inter-édition, paris, 1986, p85.

² M. porter, *L'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents et maintenir son avance*, édition dunod, paris, 1999, pp 129-136.

- والانتظار لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل؛
 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، العملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
 - مراقبة العوامل السياسية، كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- وحتى تُحقق المؤسسة التميز والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل، لا بد من المحافظة عليها وضمان استمرارها، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام ميزة التكلفة الأقل نجد:¹
- اقتصاديات الحجم، التي تمثل أكبر عائق للدخول، أو الحركة داخل السوق؛
 - تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين، وقنوات التوزيع؛
 - التعلم والمعرفة المكتسبة من طرف أفراد المؤسسة، والتي يصعب محاكاتها؛
 - حقوق الملكية الخاصة بمنتج جديد، أو عملية تكنولوجية جديدة والتي من الصعب محاكاتها كونها محمية من خلال براءة الاختراع.

2-2 ميزة التميز:

- تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها²، وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:³
- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها وللکیفية التي تمارس بها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛

¹ M. porter, 1999, op.cit, pp 143-145.

² M. porter, 1986, op.cit, p152.

³ M. porter, 1999, op.cit, pp157-162.

- الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين، أو مع قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة؛
 - التموضع حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية؛
 - الإلحاق حيث يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛
 - التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل؛
 - التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
 - حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
 - الرزنامة، فقد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السبابة في مجال نشاطها من منافسيها، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- ولكي تتجج المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:¹
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة؛
 - تحويل تكلفة التميز إلى ميزة، باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي؛
 - إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

¹M. porter, 1999, op.cit, pp 191 - 194.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تتحدد الميزة التنافسية وكذا جودتها ونوعيتها بمجموعة من المعايير، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

يلي:

1- محددات الميزة التنافسية:

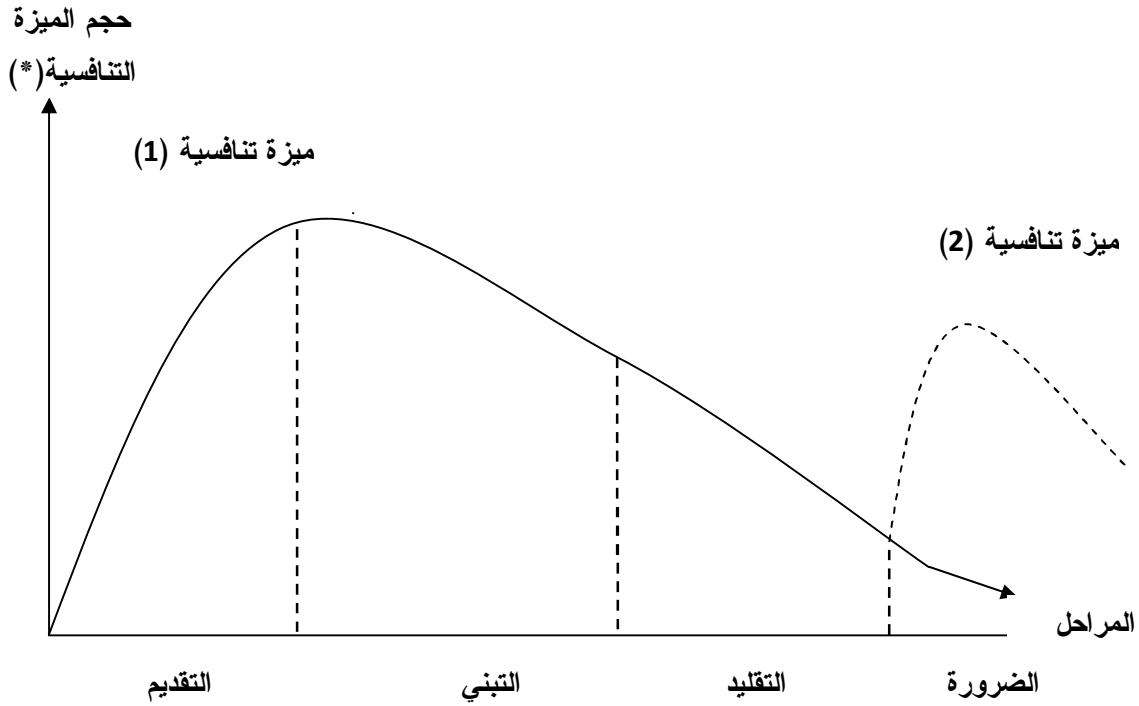
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والمتغيرين هما:

1-1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة¹، وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل رقم (2، 1):

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الشكل رقم (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل، و/ أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:¹

أ- **مرحلة التقديم:** تُعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقاً إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة²؛

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتحجج شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 195، 196.

د - مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

1-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يُعبّر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تُكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها¹، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(2- 1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يُعبّر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

¹ غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد12، فيفري، 2009، ص99.

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي
يُعبّر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر: نبيل محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 87، 88.

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:¹

2-1- مصدر الميزة:

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة...الخ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة...الخ، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2-2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً؛

2-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة، لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية، وسنحاول توضيح أبرز هذه المصادر فيما يلي:

1- الاستراتيجيات التنافسية أساس لبناء الميزة التنافسية:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتُعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة، ويرى "M.porter" أن

الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة وهي: القيادة في التكلفة، التميز والتركيز، والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها، وسنتناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1-1- إستراتيجية القيادة في التكلفة:

"هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين"¹، إلا أنه عادة ما تتطلب إستراتيجية القيادة في التكلفة إتباع إستراتيجية التمييز في نفس الوقت²، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية هي توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة -، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر...الخ.

1-2- إستراتيجية التمييز:

"هي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز"³، أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في السوق، ويخلق له مركزا فريدا فيها، على أن يتحمل المشتري ارتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية.

1-3- إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، بدلا من التعامل مع السوق ككل⁴، حيث تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء...، بسبب التركيز على التمييز، لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما التركيز مع خفض التكلفة، أو التركيز مع التمييز⁵.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 3، 2005، ص 109.

³ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 147.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 257.

⁵ M. Porter, 1999, op.cit, p27.

2- الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، حيث نجد العديد من الدول تتميز وتتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى، وذلك نابع من امتلاكها لموارد طبيعية وفيرة، أو يد عاملة رخيصة، أو تنوع تركيبة الطلب الداخلي... الخ، وهو ما ينعكس على مؤسساتها والذي يخول لها أن تكون رائدة في هذا القطاع، ويتكون الإطار الوطني الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية وطنية مما يلي:¹

- العوامل والتي تتمثل في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة؛

- الطلب والذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه، الآليات التي يتم بوساطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية؛

- الصناعات التموينية والمتشابهة والتي تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني من خلال التنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها بالنسبة للصناعات التموينية، أما بالنسبة للصناعات المتشابهة فهي تشترك أو تنسق الأنشطة مع الصناعات المعنية، وكذا تعمل على تصنيع منتجات مكملّة؛

- الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية إذ يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية، وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها : أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية.. الخ.

ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين ووضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، والسهر على إلزامية احترامها، بالإضافة إلى اعتماد نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل، ويجب ألا يُفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤولياتها بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز.

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص ص63-74.

3- الإبداع:

نتيجة للتطورات المتسارعة، وكذا عولمة النظم الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، وانعكاس كل هذا على المؤسسات، أصبح اللجوء إلى تطبيق مفهوم الإبداع أمراً حتمياً، حيث لم تعد تكتفي المؤسسة بالحياسة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يُحتفظ بها بصفة نهائية، الأمر الذي يستدعي بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد قصد التأمين المستدام لأسبقية المؤسسة على المنافسين.

ويُقصد بمفهوم الإبداع القدرة على النظر للأشياء من مناهير مختلفة وجديدة¹، حيث يُمثل تلك "الحقيقة الإنسانية التي تُمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب، وأنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها، وتتضمن هذه الأفكار الجودة، الأصالة، المرونة، والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد والمؤسسة"²، فالإبداع هو الإتيان بشيء جديد وتطبيقه في الواقع.

يُمثل الإبداع بمختلف أشكاله (إبداع تكنولوجي، تنظيمي، أو تسويقي...الخ) الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، ومنه يجب أن يُنظر إلى هذه الأشكال بصفة شاملة، حيث يخدم كل منها الآخر، إذ تساهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، وبالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير، و أن يصبح قاعدة وليس استثناء، فهو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في ذات الوقت.

4- مدخل الموارد:

يُعتبر المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد اهتماماً متزايداً في مجال الإستراتيجية في الوقت الراهن، وهذا بعدما شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً على الظروف البيئية، وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة الاقتصادية وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الملائمة لذلك، إلا أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلاً عن مقاربة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها وهذا باعتراف مؤسسيه.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري، 2006، ص249.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص08.

فمدخل الموارد جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة وخاصة الإستراتيجية منها والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، وهو ما تطرق إليه العديد من الكتاب والمنظرين في مجموعة من الدراسات الحديثة والتي سنتطرق الى أبرزها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

مكنت المساهمة القيّمة التي قدمها "M. Porter, 1980" فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي ببناء نظرية مهيكلية لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها (الاستراتيجيات التنافسية)، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة) (1985)، والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من تسع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بتصميم، إنتاج، وتسويق منتجاتها، حيث أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدنية التكاليف أو التمييز.

ورغم أهمية المقاربة الهيكلية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة، والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الإستراتيجية، والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، حيث سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم المقاربات المشكلة لمدخل الموارد.

المطلب الأول: المقاربة المبنية على الموارد (L'approche fondée sur les ressources)

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميّز نظرية "M. porter" في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.

1- أصل مقارنة الموارد:

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من "Say, 1803"، "David Ricardo, 1817"، وأعمال "Shemputer, 1934"، حيث يرى "Say" من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال "David Ricardo" في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بعدة فوائد¹، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.

حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر "Edith penrose, 1959" من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها "إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري"²، وحسب "Edith penrose" فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي:³

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد؛
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

¹ سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس، 2004، ص 155.

² سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ Thierry Isckia, De la "Resource-Based View" à la "Knowledge-Based View": Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management?, http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb_vu14/04/2010_a_10_30h_P7.

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال "Wernerfelt, 1984" الذي يُعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبنى تعريفاً لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة¹، وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف "Wernerfelt" إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصية أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازنة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية).

تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، وتصب في خدمة وتفعيل مقاربة الموارد، وتمثلت في أعمال "Barney, 1986/1991"، "Cool, 1989"، و "Grant, 1991"، حيث يمثل كل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية.

حيث عرف "Barney" موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، والمعارف... الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها، وقد قسم موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي موارد الرأسمال المادي، موارد الرأسمال البشري، وأخيراً موارد الرأسمال التنظيمي، وقد اقترح "Barney" أربعة شروط يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية، وهي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، وأن تكون غير قابلة للإحلال².

2- فرضيات و مبادئ نظرية الموارد

أهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد ما يلي:

¹ Lionel maltese, Vincent chauvet, les ressource relationnelles, une approche resourrse- based d'un événement sportif international: le cas de l'OPEN13, http://www.stratégie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-Chauvet_vu_24/03/2010_à14.00_p3.

² Pascal corbel, management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino éditeur, 2007, p44.

2-1- فرضيات نظرية الموارد:

المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:¹

أ- **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد مابين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

2-2- مبادئ نظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:²

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات؛

¹ سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مرجع سبق ذكره، ص156.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص172.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3- منهجية نظرية الموارد

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة¹، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:²

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛

- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛

- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها؛

- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛

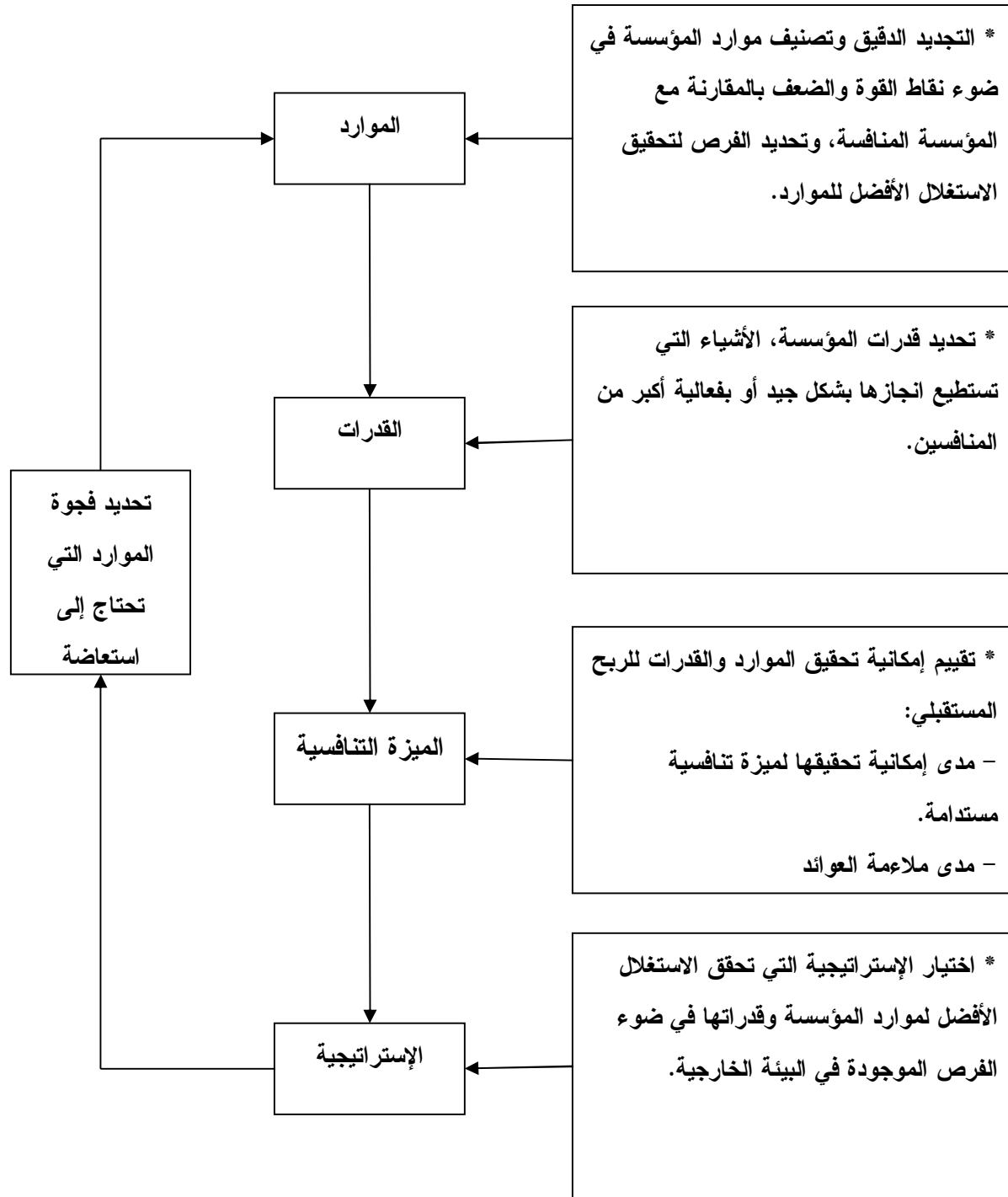
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 115-118.

الشكل رقم (2-2): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص118.

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات (L'approche par les compétences)

جاءت مقاربة الكفاءات¹ كامتداد لمقاربة الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن مقاربة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها، حيث تفترض هذه المقاربة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق.

يتزعم هذه المقاربة كل من "Hamel & Prahalad, 1990" الذين استعملوا عبارة "core compétence" للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها، والتي تكتسي طابعا نظاميا وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال، عدد ماي-جوان 1990، بعنوان "the core compétence of the corporation"²، والأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة هي المقالات المتتالية لهما (Hamel & Prahalad) سنوات "1990، 1991، 1993، 1994".

وتعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب "Heene & Hamel, 1994" ولعل أهمها ما يلي:³

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة؛

- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة، السلوك، ولقد قام "Thomas & Heene & Sancher, 1996" بوضع تعريف الكفاءات بأنها قابلية واستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها (كل شيء ملموس وغير ملموس تستطيع استعماله في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في السوق) لتحقيق أهدافها.

وبما أن الكفاءات كما عرفناها سابقا هي القدرة على التوليف والتحريك لكل من المعارف، المهارات، والسلوكات، فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على

¹ Celile Dejoux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001, pp204-206.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص95.

³ Thierry Isckia, op.cit, p14.

القائمين على المؤسسة (المدراء) القيام بعملية تنسيق بكيفية فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها¹، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

وباختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية، تُعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، ويستعصي على المنافسين تقليدها هي العامل المحقق للتميز²، حيث أنه في بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية، الطرق الإدارية... الخ.

وقد ذكر "Hamel, 1994" ثلاثة خصائص تميز الكفاءات الأساسية هي:³

- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن؛
 - الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، والقدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين؛
 - كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والمتميزة.
- كما ميز "Hamel, 1994" بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تتجلى الكفاءات الأساسية على مستواها هي:⁴
- مجال الدخول إلى السوق: فالكفاءات الأساسية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية من مبيعات، توزيع، وإدارة العلامات... الخ؛

¹ Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégé, **Le management stratégique des compétences**, éditions Ellipses, Paris, 2000, p64.

² موساوي زهية، خالد خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص177.

³ Thierry Isckia, op.cit, p16.

⁴ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص97.

- مجال المسار الإنتاجي: أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، ومرونة في العمليات، وسرعة في التنفيذ، واحترام لأجال الانجاز والتسليم؛

- مجال المساهمة الوظيفية للمنتج: كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه.

هذا المجال الثالث حسب "Hamel" له أهمية بالغة لأن الفروقات التي قد تكون ما بين المؤسسات في المجالين السابقين قد يتم تجاوزهما سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، ومن هنا كان ولا بد من مراعاة التوازن فيما يتعلق بهذه المجالات الثلاثة حتى لا تفقد التميز الحاصل في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف والتحريك للكفاءات وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة، التكنولوجيا... الخ)، الأمر الذي يتطلب تكيفا ثابتا للموارد والقدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، من خلال تطوير الكفاءات وهو الشيء الذي تهدف إليه البرامج التكوينية قصد التزامن مع متطلبات المحيط المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أن الكفاءات التنظيمية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، فالكفاءات تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، كما أن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفاعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعااض "Synergie" التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده، ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية، وهو ما ذهب إليه كل من "Sanchez & Thomas & Heene".

ويرى كل من "Sanchez & Heene" أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري وحوصلة للنظريات والنماذج على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: مقارنة القدرات الديناميكية (L'approche de capacités dynamiques)

تحاول مقارنة القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر (نظرية الموارد) بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة وتغير بيئة الأعمال، ومنه الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة¹.

ويرى كل من "Shuen & Teece & Pisano, 1997" أن مقارنة القدرات الديناميكية جاءت لوضع إطار لدمج الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الاستراتيجي، والمتمثلة في القوى التنافسية لـ "M. Porter"، نظرية الألعاب، والمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، فإلى جانب هذه التيارات الثلاث يقترح كل من "Shuen & Teece & Pisano" التركيز على أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل صناعة معرضة لتغيرات تكنولوجية سريعة².

فنظرية القدرات الديناميكية (La théorie des capacités dynamiques) ترى أن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إذ نجد أن كل من "Shuen & Teece & Pisano" يفرقون بين مدلول الموارد والقدرات، ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساسا بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع ومستمر³.

إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تندرج مع منظور نظرية الموارد في تبين الموارد والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، إلا أنها تركز على الموارد غير الملموسة، كما أنها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية مؤسسات معينة تتعرض لتقلبات سريعة بفعل القوى التنافسية والإبداعات التكنولوجية في أن تخلق وتتملك الثروة.

¹ Theories used in is research dynamic capabilitie, <http://www.istheory.yorku.ca/dynamiccapabilities.htm>, vu: 07.03.2010, à 10.10h, sans page.

² David J.Teece, Une approche intégrée de perspectives théoriques allant de la théorie des coûts de transaction aux capacités dynamiques, <http://caroline-mothe.org/Site%20Web%20de%20Caroline/Pdf%20du%20Site/Chapitres/Teece2007>, vu 21/03/2010, à 11 :00h, p11.

³ احمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص98.

إن هذا التوجه يعكس بأن الميزة التنافسية إنما تنشأ من عمليات مميزة مصاغة من موارد المؤسسة من جهة، لكن في ظل تطور السبل (المفروضة أو المختارة) التي تسير عليها المؤسسة، وهو ما يعني بأن تواصل هذه الميزة يرتبط ب:¹

- التطور الكمي والنوعي للطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق؛
- السهولة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تناقش وتحسم على مستوى أعلى، فيما هي قادرة على فعله؛
- مدى مقدرة تقليد المنافسين.

إن هذه العناصر في جملتها تعكس من جهة مدى الأثر الذي يكون للتغيرات السريعة والمتواصلة على تنافسية المؤسسة، ومن جهة أخرى ما يمكن أن يلعبه تجنيد مواردها الخاصة وتحديد قدراتها الديناميكية والتي تتجسد في مجموعة من الإستراتيجيات وآليات العمل المستخدمة من قبل المؤسسة والتي تميزها عن غيرها عن طريق تقديم قيمة مضافة في الأسواق المتغيرة إزاء مختلف التحديات.

وتتجسد هذه القدرات الديناميكية للمؤسسة خصوصا في عنصر المعرفة² حسب "Sanchez, 1995"، وكان أصل هذا التجسيد أعمال "Arrow, 1962" الذي اعتبر الاهتمام بالتعلم في حد ذاته مصدرا للربح، كما ظهرت هناك دراسة أخرى أكثر تفصيلا، وهو ما ظهر في مقال "Grant, 1996" والذي أعاد ملاءمة خصائص النظرية الكلاسيكية للموارد بحيث ركز أكثر على أنواع المعرفة الظاهرة والضمنية، وأكد بأن المؤسسة التي تتحكم في معالجة وتحليل المعلومات والمعارف هي التي تتمكن من اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وذهب إلى درجة اعتبار التباين بين القدرات الديناميكية بين المنافسين تعتمد بدرجة كبرى على طبيعة المعلومات المكتسبة من طرف الأفراد وعملية اندماج هذه الأخيرة داخل المؤسسة ومن ثم تم التركيز على الفرد كعنصر فاعل في خلق، اكتساب، وتوظيف المعلومات في آن واحد.

ويقصد بالمعرفة الصريحة المعرفة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات... الخ، كما تُعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة

¹ نفس المرجع، نفس المكان.

² Laurent Renard, *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions*, http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article_PDF/RMT2003.pdf, vu 11/03/2010 à 14 :25, p12.

بين الأفراد، والمعروف مستودعها، والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب الحصول عليها¹.

أما المعرفة الضمنية تتمثل في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وتُعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد، وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى قد يُقدر لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحواز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها².

والمعرفة كأحد أهم القدرات الديناميكية للمؤسسة تستند إلى نشاطات إبداعية ذات بعدين، فيعبر الإبداع الجذري من جهة أساس اكتساب المؤسسة للحس الملموس والداخلي والذي يساعدها في خلق قيمة مميزة، ومن جهة أخرى يعتبر هادم للكفاءات وعامل مغير للاستعدادات حسب "Rosenbloom & Christensen, 1994" و "Clarck & Lanisiti, 1996".

ولغرض معرفة وتحديد العوامل التي تساعد على خلق الميزة التنافسية المستدامة وكتكامل للمقاربة السابقة الخاصة بالموارد، فقد جمع "Amit & Schoemaker, 1993" بين مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية، وتجسد ذلك في عدة مصطلحات منها: الأصول الإستراتيجية وذلك لتمييز مجموعة القدرات والموارد التي من الصعب تبديلها، تقليدها، والتي تكون نادرة، ملائمة وخاصة.

وأمام التحديات الموجودة في السوق المنافسة تحتاج المؤسسة لأن تقوم بالتنسيق بين الوحدات الخلاقة للمعارف (الأفراد، الجماعات،...الخ) وأن تتقمص دور المؤسسة الموزعة للمعارف والمعلومات كما يذهب إليه "Tsoukas, 1996"، والعمل للوصول إلى الاستعمال الفعال للموارد المتاحة والتميزة بدورها مما يسهل عليها الحصول على قيمة مضافة عن بقية المؤسسات الأخرى.

¹ سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص154.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، ص313.

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تُعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تُعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة وهو ما ذهبت اليه العديد من الدراسات الحديثة.

المطلب الأول: التفاعل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن للكفاءات تحقيق ميزة تنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

1- التمييز بين المصطلحات:

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

1-1- الموارد:

"تشمل على كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات المختلفة)، وغير الملموسة (كالمعارف، والكفاءات، وسمعة المؤسسة) للمؤسسة، والمتحكم فيها من قبلها بشكل يُمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسياتها"¹.

1-2- القدرات:

القدرات هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف²، وتحتوي القدرات على خصائص داخلية فريدة تسمح للمؤسسة بتنسيق واستغلال الموارد³.

¹ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص90.

² تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص212.

³ Lionel maltese, Vincent chauvet, op.cit, p04.

1-3- الكفاءات:

هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط، فالمورد ما يمتلكه المؤسسة، أما الكفاءة ما تعرف فعله¹.

2- أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

يُمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويُعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية، وهذا حسب "Barney"²:

- المساهمة في خلق القيمة: يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
- الندرة والتفرد: تقضي هذه الخاصية بألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة، وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته؛
- عدم القابلية للتقليد: حتى يكون المورد استراتيجيا، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد؛
- عدم القابلية للتبديل: يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا احلاليا.

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات، فالإبهام والغموض الذي يلفها يُصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، فكما يؤكد كل من

¹ موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص176.

² Lionel maltese, Vincent chauvet, op.cit, p05.

"Godfrey & Hill, 1995" على أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده، وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة.

ويرى "G.Leboterf" أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي "Le Professionnel"، حيث تتجسد الكفاءة من خلال:¹

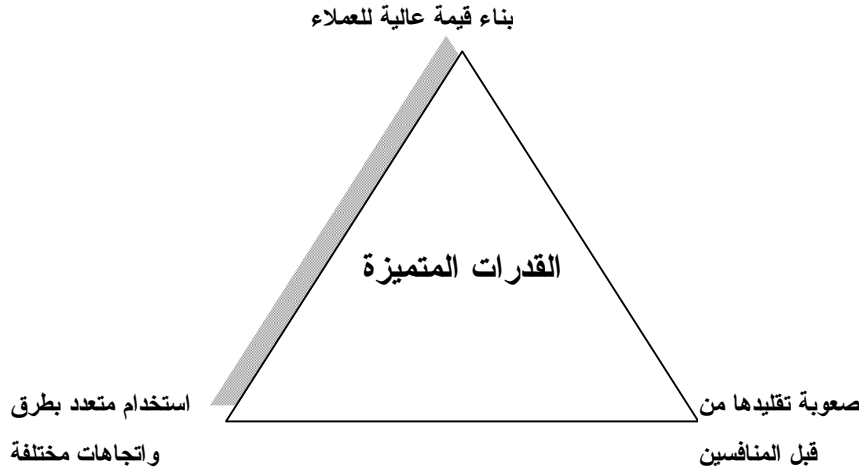
- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف، حتى نقول بأن هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة؛
 - معرفة كيفية التنسيق: فعلى الموظف الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها؛
 - معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد؛
 - دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.
- كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد)، إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكّل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي:²
- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
 - لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة؛

¹ موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

² طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

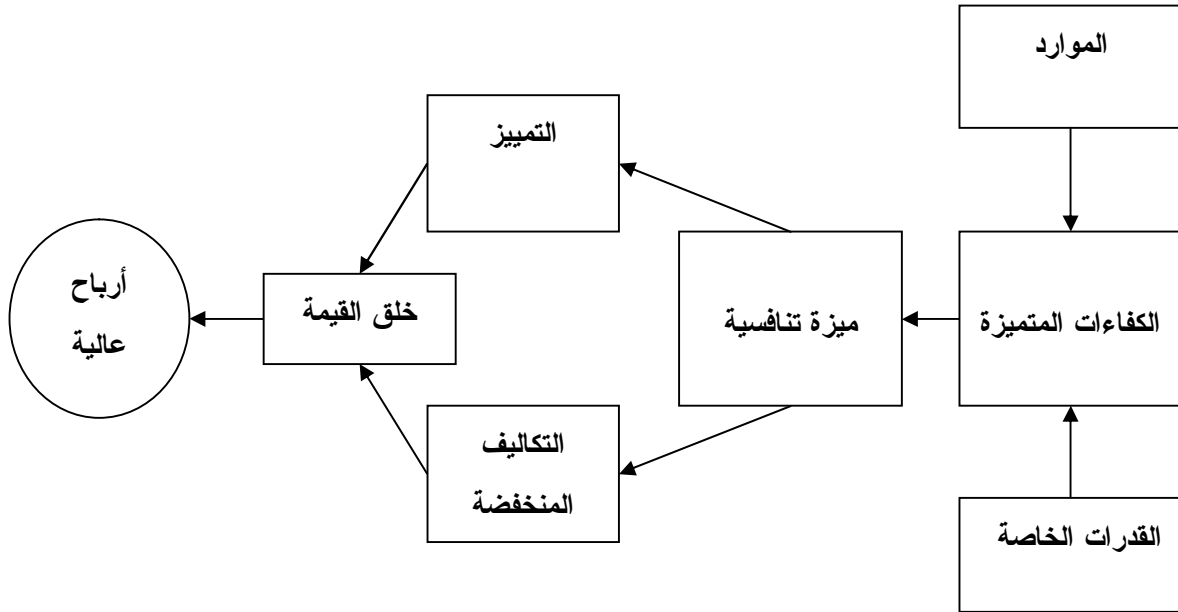
الشكل رقم (2-3): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص306.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها إستراتيجية المؤسسة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، ويعطي الشكل التالي خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

الشكل رقم (2-4): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2006. ص212، بتصرف.

ولابد أولاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تملك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المتفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون، ويمكن أن نستخلص أن الكفاءات المتميزة تتطلب إما:¹

- مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة الضرورية لاستغلال هذا المورد؛

- أو قدرة خاصة على إدارة الموارد العامة (العادية).

وتكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

ويمكن القول أنه يجب على المؤسسة السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها، من خلال الموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، واستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق

¹ تشارلز، جاربت جونز، مرجع سبق ذكره، ص213.

مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكات المؤسسة، كل هذا سيسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق أرباح عالية.

المطلب الثاني: الكفاءات أساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة

تُعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تُشكل أصلاً للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحت عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يُعد توجهها استراتيجياً يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

1- الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، وبمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:¹

1-1- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة:

يُقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة، حيث تُعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق مثلاً تعتمد على براءات الاختراع، وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها.

حيث أن قوة جاذبية الصناعة (أو قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة والتي تُعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يُمكن تفسيرها

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

1-2- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية:

تُعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال لكي تُحقق المؤسسة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، أو الحصول على عمالة رخيصة... وبالمثل لكي تُحقق المؤسسة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات... الخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تضائل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية، وهي:¹

- خاصية الاستمرارية؛
- التقليد أو استنساخ إستراتيجية المؤسسة؛
- إمكانية تحويل الموارد؛
- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.

ومنه يمكن القول أن مدخل الموارد وإن اهتم بالعوامل الهيكلية، فإنه لا يرى فيها سوى محصلة للموارد من ضمنها الكفاءات، التي تُعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية والتنافسية.

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص265.

2- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يُعرف "Zeithaml" القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه¹.

وتُعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة، وتُعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:²

2-1- سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M. Porter" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة³.

حيث يتم تركيز جهود المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها، ويتم ترجمة القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات والخدمات.

ويجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي يُمكن المؤسسة من بناء وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث تقوم بتحديد والتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما يجب على المؤسسة أن تُطور الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

¹ Jokung Octave, **Introduction au management de la valeur**, édition Dunod, Paris, 2001, P 33.

² Ibid, pp63-76.

³ تشارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص205-206.

2-2- تحليل الموارد والكفاءات:

تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي:¹

أ- **السبب المبهم:** يتمثل في ذلك الغموض أو الالتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجزا أمام الفهم وبالتالي أمام التقليد، ويؤكد كل من "Reed & De Fillipi" بأن هناك ثلاثة خصائص للسبب المبهم:

- الضمنية أي التراكم الضمني للمهارات الناتج عن التعلم على أداء الأشياء، وفي هذا الإطار يرى "Tarondeau" بأن الموارد الضمنية هي أساسا المعارف والكفاءات التي هي ليست قابلة للتحويل بالترميز ضمن لغة مفهومة للغير؛

- التعقيد أو التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة والروتينبية؛

- الخصوصية وتتعلق بثقافة وتاريخ المؤسسة وظروفها الخاصة المختلفة.

ب- **الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المؤسسة التي تمتلك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الانجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون وتبرز لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ج- **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المؤسسة بالمحافظة على كفاءاتها ومواردها فإنها ستتناقص فعاليتها وأثرها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم المؤسسة بصيانة أصولها الإستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها.

ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

¹ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص102.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية:

يُعتبر اكتساب ميزة تنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات، لكن لا بد من تحقيق تواصلا أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المؤسسة للموارد والكفاءات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة من الزمن.

حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد (مثل العلامة، الموقع...الخ) التي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذا الكفاءات المحققة للميزة التنافسية، أو من خلال تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة...الخ، ويمكن تحديد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:

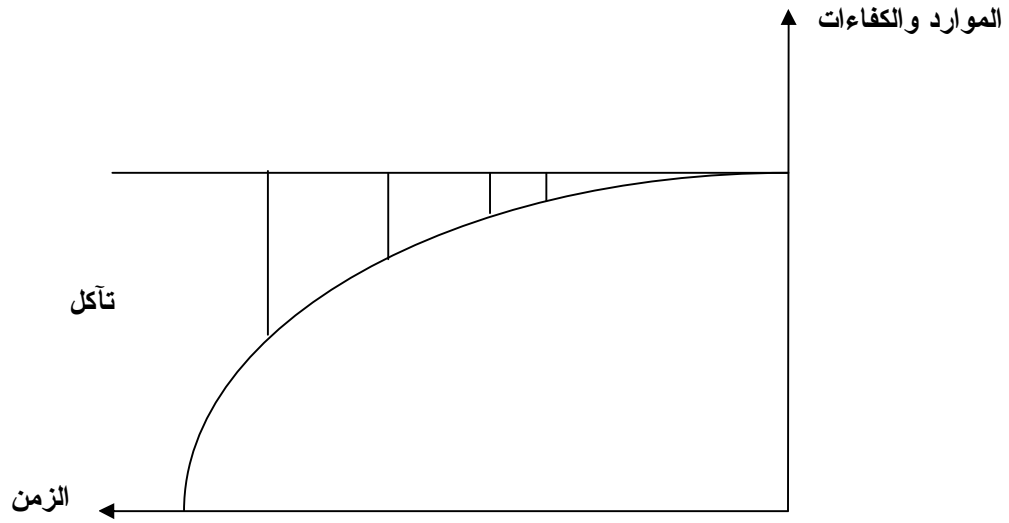
1- خاصية الاستمرارية:

تتوقف امكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد والكفاءات، إذ تؤدي معدلات التغير التكنولوجي الى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأس مالية والموارد التكنولوجية من جهة، ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة الى النفاذ بشكل بطيء نسبيا، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الانفاق الاستثماري¹.

فتحقيق المؤسسة نتائج ايجابية في المدى القصير قد يؤدي بها الى التهاون في الاستثمار في الموارد والكفاءات، والذي يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، و يمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

¹ نبيل مرسي خيل، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

الشكل رقم (2-5): تقادم الموارد والكفاءات



source : J.larregle, *Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques*, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p30.

حيث يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات ستضمحل وتحول دون الاستفادة منها.

2- إمكانية التقليد:

تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية - عبر الزمن - على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد ذلك المورد، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المؤسسة الناجحة يحمل في طياته نتائج ايجابية أقدم المنافسون على تقليده، ومنه تقليد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة (وبالتالي تقليص استمراريته)، وهذا في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة المنافسة الحصول على المعلومات وفهمت العلاقات الخاصة بالموارد والكفاءات المعززة لنجاح إستراتيجية المؤسسة الناجحة، وكلما صعبت عملية التقليد عزف المنافسين عن التقليد.

2-1- عوائق تقليد الكفاءات

حتى تنجح المؤسسة المنافسة في عملية التقليد لابد أن تتغلب على مشكلتين هما:¹

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص122.

أ- **مشكلة المعلومات:** والتي تسمح للمؤسسة بالتعرف على طبيعة ومصادر الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة، والتي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها وفهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي يساهم في انجازها عدة كفاءات؛

ب- **مشكلة نقل الإستراتيجية:** بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد استراتيجية المؤسسة الناجحة، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.

2-2- حماية الكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على احاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الابهام، حيث يُطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي الى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.¹

توجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بالضبابية على الميزة التنافسية، ومن أهم هذه العوامل:²

- صعوبة التحويل؛
- الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة؛
- عدم إمكانية التعبير عنها؛
- لا يمكن تعليمها؛
- استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛
- تكون مركبة، أي معقدة وليست بسيطة؛
- تُعتبر عنصر من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها هي التي تسمح بخلق قيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وبالتالي يزداد ما

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص266.

² نفس المرجع، نفس المكان.

يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبالتالي كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

3- إمكانية التحويل:

بمجرد تحديد المؤسسة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات، فإذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة بشروط مماثلة للموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة أقصر عمرا، ومن جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الكفاءات يكون أكبر بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى كون هذه الكفاءات تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد¹.

4- تطوير وتجديد الكفاءات:

حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يتعين عليها ضمان تدفق الكفاءات المتميزة بشكل دائم والعمل على تجديدها وتطويرها وزيادتها، وهذا من خلال:²

4-1- تطوير وتجديد الكفاءات داخليا:

يأخذ هذا الخيار عدة أشكال، حيث يمكن أن يتم بصورة تلقائية عبر النشاطات اليومية والروتينية، والذي يُعد عنصرا أساسيا لتفعيل الكفاءات، كما يمكن أن يتم بصورة مبنية وصريحة من خلال عملية الرسكلة، التكوين، واليقظة الإستراتيجية الهادفة إلى اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وسيرورة هذه العلاقات عبر الزمن...الخ.

4-2- التحالفات الإستراتيجية: يُقصد بها تلك الاتفاقيات التي تبرم ما بين المؤسسات بموجب عقود

تتعامل تستهدف استحداث آليات للتعاون والتنسيق على مستوى الموارد والكفاءات، ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع، وتبادل الخبرات والكفاءات وانجاز العمليات المشتركة...الخ، والذي يسمح لها بدخول أسواق جديدة بتكاليف منخفضة وتحقيق وفورات الحجم في الإنتاج وتدنية وتوزيع المخاطر الناجمة عن تطوير تكنولوجيات جديدة...الخ.

¹ نبيل مرسي خيل، مرجع سبق ذكره، ص47.

² Dominique Puthod, Catherine Thévenard, *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon*, <http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>, vu 13/04/2010 à 09 :45h, pp9-14

4-3- الاندماج والحيازة: إن الهدف من عملية الحيازة والاندماج أيا كان شكلها (اندماج كلي، حيازة جزئية) الوصول إلى موارد المؤسسة التي يتم حيازتها، حيث تستهدف أحيانا جعل منافس حقيقي حليفا ضد خصم مشترك.

5- الاستغلال الذكي للكفاءات:

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما تم ذكره الاستغلال الذكي للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي للكفاءات وهذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة، حيث اقترح كل من "Boal, 1994"، "J.Barney, 1991"، و "I. Drerix ,Cod, 1989" خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية وهي:¹

5-1- الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الكفاءات مع استراتيجية المؤسسة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للكفاءات المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟، وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟.

5-2- الاختبار الثاني: يتعلق بالندرية حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية.

5-3- الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الكفاءات، وعلى هذا الأساس كلما كانت الكفاءات غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة وصعبة التقليد.

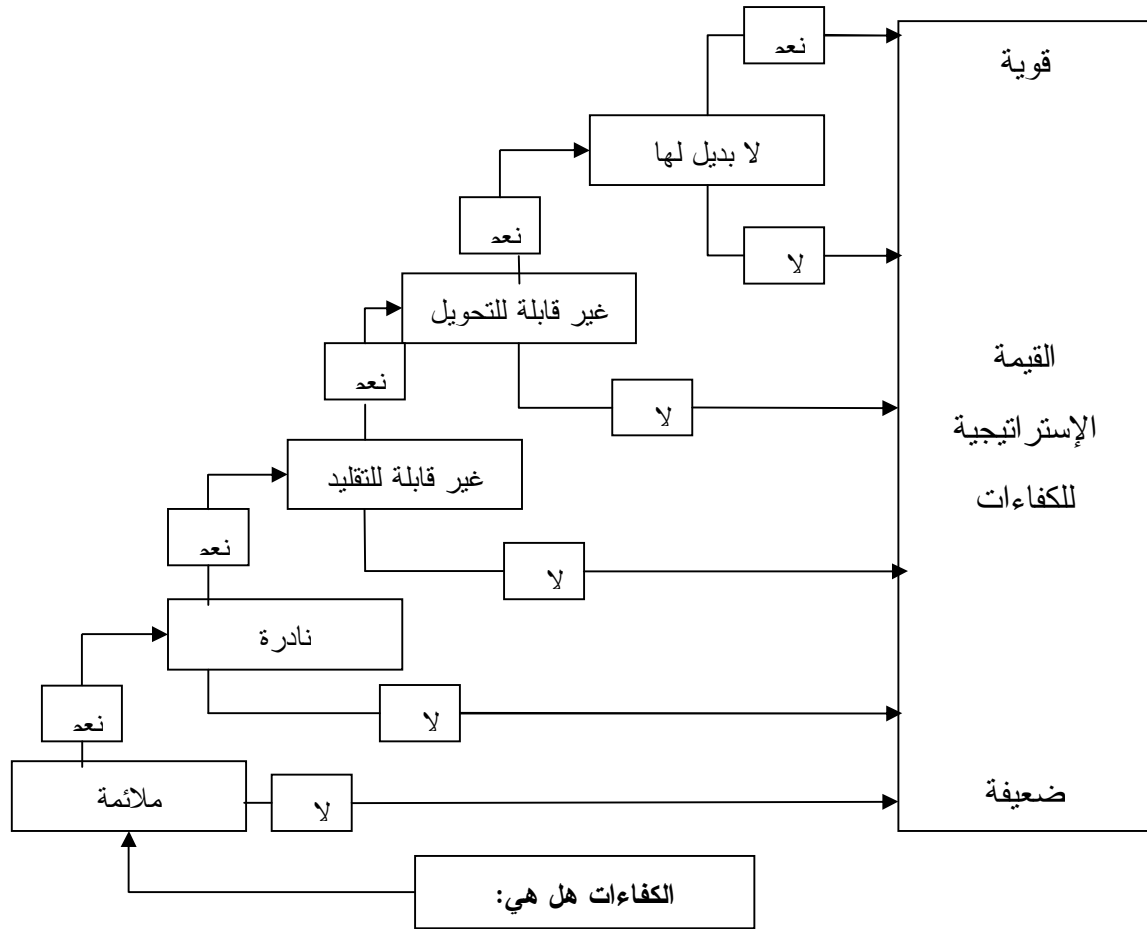
5-4- الاختبار الرابع: يهتم بمدى قابلية تحويل الكفاءات، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات الفردية المجنّدة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب امكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية، عكس الكفاءات الجماعية التي شكلت بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، وروح التعاون والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي، وعوامل أخرى يصعب تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.

¹ Dominique Puthod, Catherine Thévenard, op.cit, p4.

5-5- الاختبار الخامس: الهدف من هذا الاختبار الكشف عن تلك الكفاءات التي يصعب استبدالها بكفاءات مشابهة، تعوضها على مستوى الاستراتيجية المتبناة، وفصلها عن تلك الكفاءات سهلة التبديل، حيث أنه إذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل فإنه يصعب على المنافس إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدرا لميزته التنافسية.

ويمكن تمثيل هذه الاختبارات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات



Source: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon**, vu 13/04/2010 à 09 :45h, p5 بتصرف.

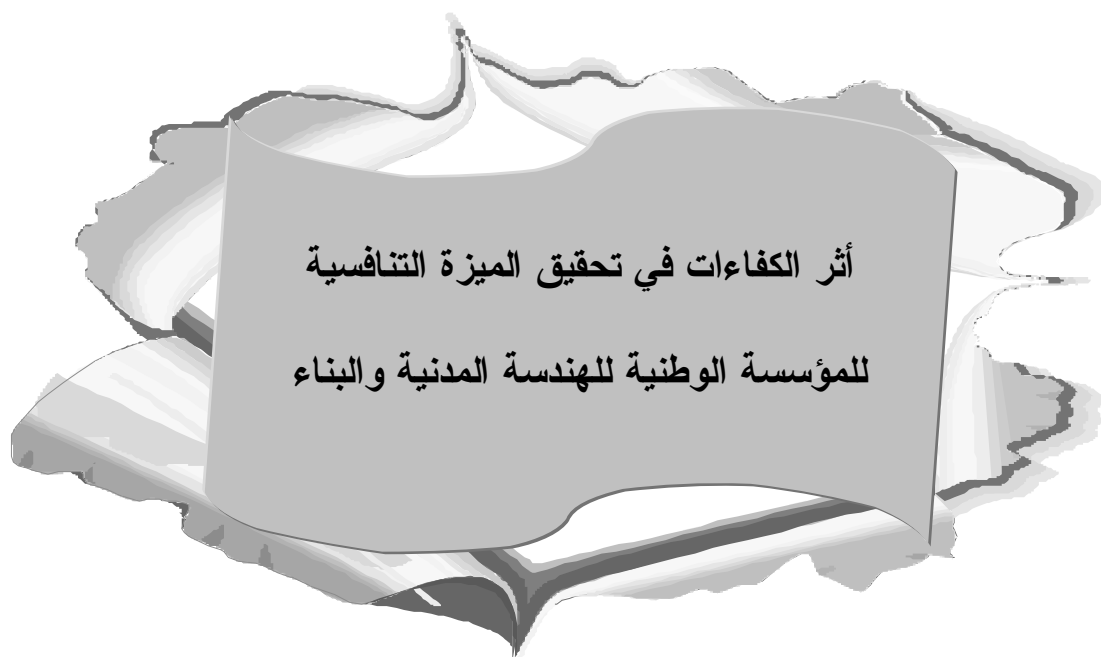
ومنه يمكن القول أن الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يُقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، والذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، كما تم التطرق إلى أنواع الميزة التنافسية، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها، وكذا أهم المصادر التي تساهم في خلق القيمة.

وقد تم التعرف أيضا على أهم الدراسات الحديثة التي ساهمت في تقديم تفسيرات حول مصادر الميزة التنافسية من خلال المقاربات المبنية على الموارد والكفاءات والتي بينت أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، من خلال العمل على استغلال المعرفة الكامنة لدى هذه الكفاءات بغية الوصول الى تحقيق ميزة تنافسية، وحتى تضمن الكفاءات المحافظة على هذه الميزة التنافسية بشكل مستدام يجب أن تستجيب لجملة من الشروط التي تضمن فعاليتها وتجديدها وتدفعها المستمر.

الفصل الثالث



تمهيد الفصل الثالث

لقد حاولنا في الفصلين النظريين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات التي تُعتبر كأحد أهم الموارد غير الملموسة، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة وهذا بالاعتماد على مجموعة من المصادر المتكاملة، والتي تُعتبر الكفاءات أحد أهم هذه المصادر حسب ما جاء في أحدث الإسهامات في مجال الإستراتيجية.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا أهم الموارد التي تمتلكها، لنختتم هذا الفصل بالتطرق إلى واقع الكفاءات في هذه المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبير للكفاءات، وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من بين المؤسسات الجزائرية لتكون ميدان الدراسة، سعياً منا للتعرف على واقع الكفاءات في مؤسساتنا ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول الكفاءات الموجودة بهذه المؤسسة وذلك بالاعتماد على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية دراسة حالة، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معبرة ارتأينا بداية توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

1- مجال وحدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية معينة، سنتطرق لها فيما يلي:

1-1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، والتي يقع مقرها بامتداد نهج جيش التحرير الوطني بمدينة بومرداس.

1-2- المجال الزمني:

تغطي هذه الدراسة الخمس سنوات الأخيرة من حياة المؤسسة، حيث تم الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009، وفي بعض الحالات تم الحصول على بيانات متعلقة بالأشهر القليلة السابقة فقط المرتبطة بسنة 2010.

2- أدوات الدراسة (تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة):

اقتضت طبيعة موضوع البحث والمتعلق بالكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- وثائق المؤسسة؛

- المقابلة.

2-1- وثائق المؤسسة:

تتمثل في مجموع السجلات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها، ومختلف الفواتير والمنشورات المتعلقة بنشاطات المؤسسة.

2-2- المقابلة:

تُعدّ المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتُعرف على أنها "محادثة في حدود غرض البحث، تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج"¹، حيث أن المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة، ومن جهة أخرى شخص أو مجموعة أشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يُطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، ويُعتبر الحصول على الحقائق سهل نسبياً مقارنة بالحصول على المعتقدات والاتجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة والكلمات التي تصاغ بها².

وتصنف المقابلة إلى:³

أ- **المقابلة المغلقة:** هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءً محكماً مسبقاً حيث تكون أسئلتها محددة سلفاً ومقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى؛

ب- **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة؛

ج- **المقابلة المغلقة-المفتوحة:** هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، وهي أكثر

¹ مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص55.
² عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته، دار المسيرة، عمان، 2008، ص154.
³ الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008، صص129-130.

المقابلات شيعا، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا.

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اخترنا المقابلة المفتوحة، وهذا مع مجموعة من المبحوثين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع، من خلال طرح استفسارات وطلب إيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة، أهدافها، ونشاطاتها

قبل التطرق إلى واقع الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، لابد أولا من التعرف على هذه المؤسسة، من خلال لمحة تاريخية عن إنشائها، بدايتها، وأهدافها، بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها، ويظهر كل ذلك فيما يلي:

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:¹

تأسست الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (La société Nationale de Génie civile et Bâtiment) المختصرة في (ه.م.ب) بموجب المرسوم رقم 81-173 المؤرخ في الفاتح من أوت سنة 1981، وهذا في إطار إعادة هيكلة الشركة الأم سوناطراك، إلا أن الانطلاقة الفعلية للشركة بعد انفصالها عن سوناطراك كانت في جويلية 1983، بعدها تحولت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء إلى شركة ذات أسهم في 05 جانفي 1999، وهذا عن طريق هيكلتها وتشكيلها من خلال قدراتها الخاصة برأسمال يُقدر بـ 2 مليار دج (2 000 000 000 دج) (يُقدر رأسمالها الحالي بـ 7 630 000 000 دج وهذا ابتداء من سنة 2007).

وتمتلك الشركة حوالي 30 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء والهندسة المدنية، وتمكنت بفضل قدراتها توفير مستويات الجودة المناسبة وتحقيق المقاييس المطلوبة من طرف زبائنهم، وتوفير الخدمات المختلفة لهم، فاستمرارها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقولة، لهذا فهي تُعتبر رائدة في مجال الهندسة المدنية والبناء، وتتواجد عبر كامل التراب الوطني في المشاريع الكبرى الخاصة بقطاع المحروقات، وتعتمد أغلب استثماراتها على طاقتها البشرية، ومعدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية وموارد مالية وبشرية معينة.

وفي بداية انطلاقتها كانت استثماراتها موزعة ما بين نشاطات البناء والهندسة المدنية، ولكنها بعد ذلك ونظرا لانفتاح الأسواق المحلية على الخارج، ودخول المؤسسات الأجنبية في قطاع البناء، واشتداد

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

حدة المنافسة بالخصوص مع الشركات الأسيوية التي تتميز باليد العاملة الرخيصة، أصبح قطاع البناء يشكل عبئا كبيرا على كاهل المؤسسة، مما أدى إلى تركيز الاهتمام والنشاط على مشاريع الهندسة، والتي حققت فيه نجاحات معتبرة.

2- أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، وهي تعمل في إطار تحقيق هذه الغايات، ويمكن توضيح أهداف المؤسسة فيما يلي:¹

- إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
- رفع سمعة الشركة إلى أعلى المستويات؛
- المبادرة، الوقاية، المراقبة، التقييم والتصحيح والاستفادة من التجارب؛
- التنظيم والتخصيص من أجل التلبية السديدة للحاجات؛
- الإصغاء إلى متطلبات المحيط؛
- خلق ديناميكية داخل الشركة بإشراك كل الفاعلين؛
- تحسين، تكوين، وتحفيز الأفراد.

وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن، وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

3- نشاطات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء:

تؤدي المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مجموعة من النشاطات التي تتدرج كلها ضمن نشاطها الرئيسي للهندسة المدنية والبناء، وتتمثل مختلف مهام ونشاطات المؤسسة عموما فيما يلي:²

- الهندسة المدنية الصناعية للقواعد البترولية الكبرى؛
- الهندسة المدنية للأنابيب الخطية؛
- الأعمال الضخمة المتعلقة بالحفر والردم؛
- انجاز منشآت الري وبناء السدود؛
- مسطحات التتقيب والمداخل؛

¹ دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص29.
² معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

أ- نشاطات الهندسة المدنية الصناعية: تنتج المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مركبات واسعة النطاق مثل: وحدة الاسترجاع، مراكز معالجة الزيوت، مراكز تخزين المحروقات، مراكز الضخ والضغط... الخ، وكمثال على مشاريع الهندسة المدنية الصناعية ما يلي:

الجدول رقم (3-2): بعض مشاريع الهندسة المدنية الصناعية المحققة من طرف (ه م ب)

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
وحدة معالجة والتطوير غاز ت.آف تي TFT	بي آري- و م أ BRI/USA	60000 م ³ اسمنت مسلح
وحدة أورهود سي بي آف CBF	جي.جي.سي.سي JGC/اليابان	20000 م ³ اسمنت مسلح
وحدة سي بي اف عين صالح غاز	جي جي سي - ك بي آر JGC/KBR	18300 م ³ اسمنت مسلح

المصدر: دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص 08.

ب- نشاطات الهندسة المدنية للأنايبب/القنوات: وهي تشمل الأوجه التالية: تهيئة الأرضية، حفر الخنادق، أعمال الردم، قطع الطرق بالأودية والأنايبب، انجاز المنشآت المركزية، وكمثال على مشاريع الهندسة المدنية للأنايبب والقنوات نجد:

الجدول رقم (3-3): بعض مشاريع الهندسة المدنية للأنايبب/القنوات المحققة من طرف (ه م ب)

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
أوليودي ك أو.اش OH 3 30	سونا طراك	160 كلم
نزلة بي ار ان BRN		
أنبوب الألياف الزجاجية رود - شوف مدربة	سونا طراك	40 كلم
أوليودي ك أو.اش OH 4 30	سونا طراك	169 كلم
نزلة اش او اش HOH		

المصدر: دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص 10.

ج- نشاطات الهندسة المدنية للسدود: تستثمر المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في منشآت الري، حيث أنجزت العديد من مشاريع تحويل المياه للسدود والتي تتطلب أشغال الحفر العامة، التنقيب وردم الخنادق... الخ، وكمثال على مشاريع الهندسة المدنية للسدود:

الجدول رقم(3- 4): بعض مشاريع الهندسة المدنية للسدود المحققة من طرف(ه م ب)

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
خزان الماء بالجزائر اس أ أ SAA	اس ان سي لافالين / أ أن بي ANB/SNC LAVALIN	27 كلم (خندق) 14000 م ³ اسمنت مسلح
خزان الماء بـ سكيكدة اس أ اس SAS	اس ان سي لافالين / أ أن بي ANB/SNC LAVALIN	50 كلم (خندق)

المصدر: دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص11.

د - نشاطات الهندسة المدنية الحديدية:

تُعتبر من النشاطات الحديثة التي التزمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من أجل فتح مجالات واسعة أمامها، يأخذ هذا النشاط أوجه مختلفة منها: بناء الهياكل التحتية للطرق ومنشآت الإسمنت المسلح للقنوات، حيث يُمثل هذا النشاط أكبر تحدي لمؤسسة تريد العبور للمستقبل.

3-3- نشاطات الطرق:

لقد أنجزت المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط وفتح لها الباب بالمشاركة في انجاز مشروع الطريق الوطني شرق غرب، وكمثال على مشاريع الطرق:

الجدول رقم(3- 5): بعض مشاريع الطرقات المنجزة من طرف(ه م ب)

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
طريق نزلة - بركين	سوناطراك	176 كلم
الطريق الوطني A 53	سوناطراك	150 كلم
طريق أرار - غرب	سوناطراك	45 كلم
طرق ZR عين أمناس	سوناطراك	40 كلم

المصدر: دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص10.

3-4- نشاط المباني:

تتجز المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المباني السكنية الاجتماعية والمهنية، ومن أمثلة مشاريع المباني المنجزة نجد:

الجدول رقم(3- 6): بعض مشاريع المباني المنجزة من طرف(ه م ب)

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
مقر سوناطراك تي ار سي TRC	سوناطراك	25328 م ²
وكالات البنك الخارجي الجزائري (دالي ابراهيم / اولاد يعيش / سطيف / باتنة)	BEA	9600 م ²
600 ستوديو تي اف تي TFT	بينتيني BENTINI	16254 م ²

المصدر: دليل إدارة الجودة ل (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، 2006، ص11.

3-5- نشاطات الهندسة:

تعرض المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فريق متعدد الوظائف للقيام بالدراسات الهندسية التي تشمل مختلف نشاطات البناء كالهندسة المدنية، المعمارية، والهياكل الحديدية والطرق والمسالك المتعددة وخدمات التحكم في العمل...الخ.

3-6- نشاطات الهياكل الحديدية:

تقوم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بصناعة وتركيب البنى القاعدية المختلفة بالهياكل الحديدية (بنايات، ورشات، أنفاق، الغرف الصحرارية، تثبيت الشبكات المضادة للحرائق...الخ).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإمكانياتها

تحرص المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على إحداث التغييرات الملائمة على هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها وكذا تحقيق أهدافها، والتي تتطلب مجموعة من الإمكانيات، وهو ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

1- الوحدات المشكلة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية وهيكلها التنظيمي:

يرأس المؤسسة مجلس إدارة مكونة من (07) أعضاء برئاسة الرئيس المدير العام (PDG) الذي يمثل قمة الهيكل التنظيمي، والتي يتفرع عنها مساعدين ومدير عام مساعد تقني، وتتلخص مهام المدير العام (PDG) فيما يلي:¹

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

- ضمان بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة؛
- صياغة إستراتيجية تطور ونمو المؤسسة مع مساعديه؛
- وضع مخططات لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛
- توفير جميع الوسائل والمعدات اللازمة لضمان فعالية أداء المؤسسة؛
- وضع وتسيير الإطار التوجيهي ومراقبة التحسين في مجال إدارة الجودة؛
- دعم مجهودات التطوير والتنمية المستمرة للمؤسسة؛
- ممارسة السلطات والالتزامات القانونية الموكلة للرؤساء المديرين العامين وكذلك السلطات والالتزامات المحددة من قبل التنظيمات الموجودة في المؤسسة؛
- السهر على التوازنات العامة وعلى التعاضد لوسائل المؤسسة؛
- توجيه المدراء ومساعديه ومجموع عمال المؤسسة.

وتتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات الفرعية، تتمتع كل واحدة منها بالقدرات المادية والإدارية اللازمة لتلبية ومواجهة احتياجات زبائنها المختلفة، وتتمثل أهم هذه الوحدات في:

1-1- المديرية العامة:

تتشكل من (09) مديريات مركزية:

- أ- **مديرية الدراسات والتطوير (EDS):** تتمثل مهام هذه المديرية في:
 - ضمان تخطيط نشاط الشركة وعرضها على شكل مخططات سنوية؛
 - جمع المعلومات ومراقبة صحتها؛
 - تحضير واستخدام وسائل لتحليل المعلومات المحصل عليها لتشخيصها؛
 - دعم وتنسيق وتسيير المعلومات على مستوى المؤسسة؛
 - السهر على حسن سير نظام إدارة الجودة من جانب مسار الإنجاز؛
 - العمل على تطوير القدرات والكفاءات المهنية؛
 - السهر على تطوير الوثائق (كتب، أرشيف، جرائد، مطبوعات) المساعدة على تدعيم مستوى تكوين وإعلام موظفي الشركة؛
 - اقتراح ودراسة الحلول الممكنة للمشاكل والصعوبات وأثارها على الجانب الاجتماعي والمالي.

ب- مديرية المالية (FIN): تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- البحث عن الموارد المالية للمؤسسة والعمل على استعمالها استعمالاً عقلانياً؛
- إعداد الوثائق المحاسبية والجبائية للمؤسسة وهذا طبقاً للمعايير والمقاييس القانونية؛

- مراقبة التطورات اليومية التي تحدث في الميدان المالي والمحاسبي؛
- متابعة ومراقبة إعداد الميزانيات؛
- تسيير الخزينة.
- ج- مديرية الموارد البشرية (RSH):** تتلخص مهام هذه المديرية في:
 - تحديد إستراتيجية الموارد البشرية بما يخدم الأهداف العامة للشركة؛
 - تنشيط ومراقبة الوظائف المتعلقة بالتوظيف، التكوين، تسيير الحياة العملية، والعلاقات المهنية للمؤسسة؛
 - مراقبة حسن استعمال المناهج والتوجيهات في مجال اختيار الموظفين، الترقية لجميع عمال المؤسسة، بالإضافة إلى التكوين؛
 - تطبيق نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية؛
 - خلق جو اجتماعي مناسب للتعاون بين الأفراد؛
 - المساهمة في النمو والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة؛
 - إعداد كشوفات الأجور والرواتب ومتابعتها، وتسوية وضعيات العمال اتجاه جهات الضمان الاجتماعي.
- د- مديرية الإمداد (LOG):** هي المديرية المسؤولة عن مد المؤسسة بجميع احتياجاتها فيما يخص الاستثمارات، حيث تتلخص مهامها فيما يلي:
 - توفير التجهيزات (الآلات والمعدات)؛
 - ضمان صيانة التجهيزات، المعدات، والناقلات...الخ؛
 - ضمان تموين وتخزين قطع الغيار، المنتجات الاستهلاكية والملحقات الأساسية للاستغلال؛
 - السهر على مراقبة الآلات والمعدات في المؤسسة؛
 - وضع برامج الاستثمار في مجال اكتساب المعدات وتجهيزات الإنتاج للمؤسسة.
- هـ- مديرية إدارة الجودة (TMQ):** هي مسؤولة عن نوعية المواد والخدمات المعروضة من طرف المؤسسة، وتتمتع هذه المديرية بكل الصلاحيات الضرورية، وتقوم بإظهار مخطط تحسين وتنفيذ كل الهياكل لجعل من الجودة العنصر الضروري في التنمية والتطوير، فبفضل مجهودات هذه المديرية استطاعت المؤسسة الحصول على شهادة الايزو 9001 (ISO 9001).
- و- مديرية التدقيق (AUD):** تتمثل مهامها في:
 - مراقبة كل العمليات المالية والمحاسبية اليومية، الشهرية، والسنوية؛

- مراقبة مدى تطبيق إجراءات التسيير الخاصة بكل مديرية؛
 - مراقبة التسيير عن طريق إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية؛
 - إعداد واقتراح مختلف التوصيات والتوجيهات لاتخاذ القرارات.
- ز- **المديرية التجارية (COM):** مهمتها الأساسية القيام بوضع سياسة تجارية فعالة وذلك من أجل المحافظة وضمان وضعية جيدة في السوق وذلك من خلال:
- رفع مستوى خدماتها؛
 - تحسين مراقبة السوق وتطوير المبيعات؛
 - إعداد الاقتراحات مع الأهداف التجارية على المدى المتوسط والطويل؛
 - إعداد وتوفير قائمة بحالة الأسعار المرجعية للمؤسسة؛
 - تحليل مختلف عناصر الإستراتيجية واقتراح التوجيهات المناسبة.
- د- **مديرية الوسائل المشتركة (DMG):** هي المديرية الوحيدة المخول لها تمويل المؤسسة بجميع احتياجاتها مهما كان نوعها وكميتها، ومحاولة توفيرها في الآجال المحددة، حيث تقوم هذه المديرية بـ:
- وضع وسائل الإيواء والإطعام في متناول مستخدمي المؤسسة؛
 - تسيير وصيانة الممتلكات والعقارات والوسائل التابعة للمؤسسة؛
 - إنجاز برنامج الاستثمار فيما يخص الوسائل المشتركة المتعلقة بالمؤسسة.
- ط- **مديرية الشؤون الاجتماعية (DAS):** تهتم بمختلف ملفات الأعمال الاجتماعية الخاصة بعمال المؤسسة من إطعام، نقل... الخ.

1-2- المديريات الجهوية:

تتفرع المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء إلى ستة مديريات جهوية لديها القدرة المادية والإدارية لتلبية احتياجات الزبائن محليا، وهذا بدعم من الهيكل المركزي الذي يوفر الخدمات اللوجستكية، وكذا توفير موارد إضافية وهذا حسب أهمية المشاريع، وتتمثل هذه المديريات في:

- مديرية الجنوب الشرقي؛
- مديرية الجنوب الغربي؛
- مديرية جنوب عين امناس؛
- مديرية الناحية الشمالية؛
- مديرية الناحية الغربية؛

– مديرية الناحية الوسطى.

1-3- وحدات الإنتاج: تتمثل في وحدتان رئيسيتان:

أ- مكتب الدراسات التقنية (BET): تتمثل مهامه في:

- الإشراف على أعمال التحكم على مستوى المؤسسة؛
- السهر على احترام المعايير والتنظيمات الحالية في مجال البناء؛
- إتمام جميع المهام الخاصة بتعليمات الرئيس المدير العام للمؤسسة؛
- التفاوض وإمضاء عقود الدراسات ومتابعة الأعمال؛
- ضمان دراسات التصميم والتنفيذ ومتابعة الإنجاز.

ب- وحدة الهياكل الحديدية (UCM): تتلخص أبرز مهامها فيما يلي:

- السهر على وضع إجراءات ومعايير الصناعة والتركيب؛
- القيام بتحضير المناقصات (عروض الخدمات) وتقديمها للزبائن؛

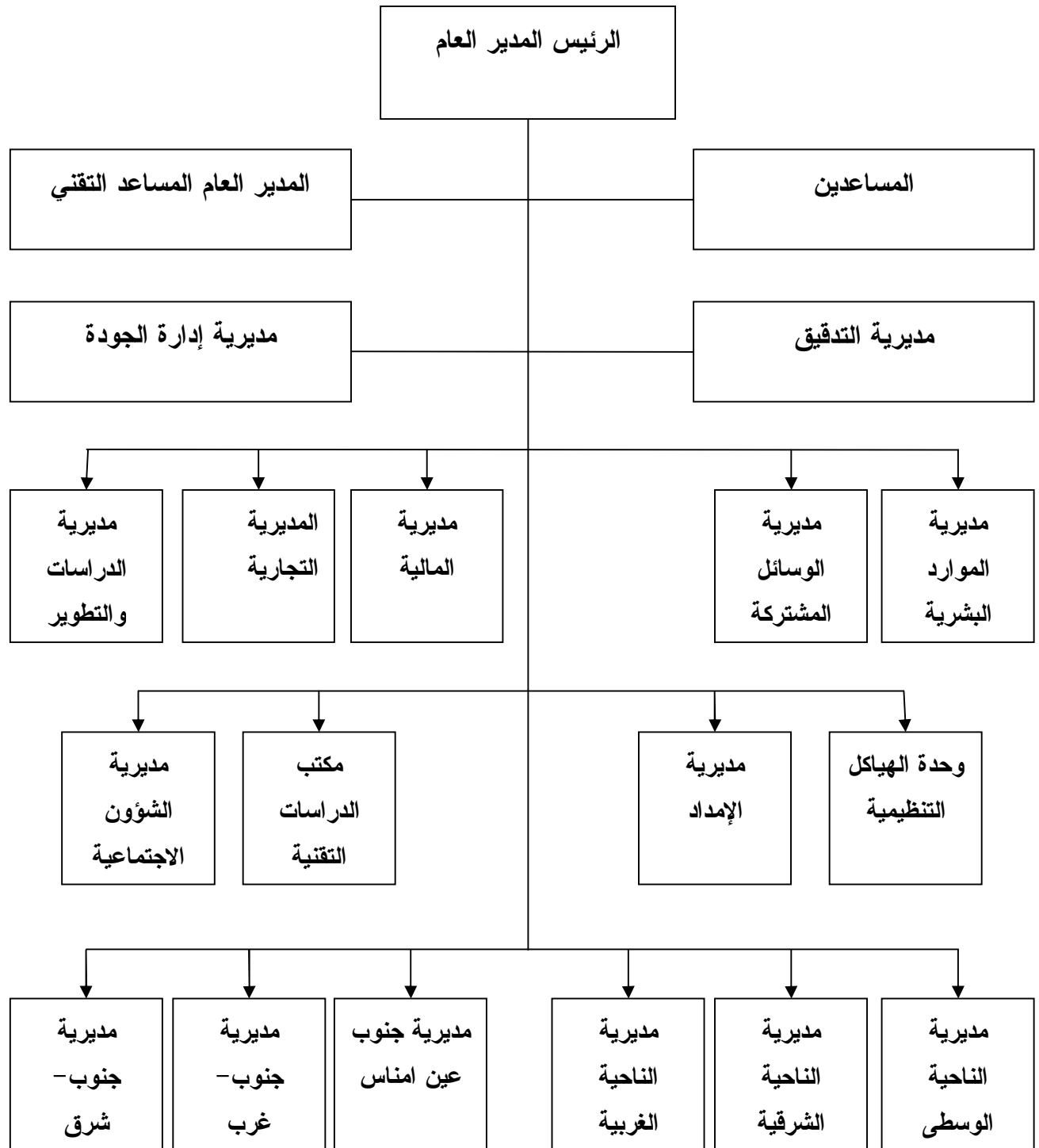
بالإضافة إلى كل ما سبق ذكره من مديريات، ووحدات إنتاج نجد (04) مساعدين لرئيس المدير

العام:

- مساعد في الصحة، الأمن والبيئة؛
- مساعد مكلف بالأمن الداخلي؛
- مساعد في الشؤون القانونية؛
- مساعد في الاتصال.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تدخل تغييرات دائمة على هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع خصوصية نشاطها وحجمها وطبيعة السوق الذي تنشط فيه، وهذا بهدف تحقيق الأداء الفعال، وإحداث التوافق بين الاستراتيجيات الموضوعية والأهداف التنفيذية، وضمان درجة عالية من المرونة، وآخر هذه التغييرات كان سنة 2008 والذي يظهر فيما يلي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

2- إمكانيات المؤسسة:

من أجل تحقيق الأهداف السابقة الذكر تسخر مؤسسة (ه م ب) مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، حيث تضم ما يقارب (6000) عامل يتوزعون ما بين إطارات وأعوان للتحكم وأعوان تنفيذ، والذين تسعى المؤسسة دائما لوضع برامج لتكوينهم وتطوير مهاراتهم من أجل الرفع من قدراتهم على التحكم في التقنيات الجديدة للإدارة وتسيير معدات الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة، وفي هذا الميدان فإن مؤسسة (ه م ب) لديها رصيد غني من المعدات الضخمة، حيث تمتلك حظيرة (Parking) بأكثر من (2200) آلة ثقيلة ومعدات إستراتيجية بتطورات متزايدة تسمح لها العمل على أحسن وجه في كل الظروف وفي كل الأماكن، وتمنح لها أيضا درجة كبيرة من الاستقلالية في التسيير، كما تملك المؤسسة الهياكل القاعدية اللازمة لإقامة قواعد الحياة (Les bases de vie) والقواعد الصناعية، والورشات المهيأة لاحتواء واستقبال أكثر من (5000) عامل في مختلف مواقع المشاريع مثل: الشاليهات، الاستوديوهات، غرف السكن، المطاعم... الخ، وسنتطرق إلى مختلف هذه الإمكانيات بالتفصيل في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: موارد المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

أصبحت الموارد الداخلية تعتبر من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، الأمر الذي أدى بهذه الأخيرة إلى إعطاء أهمية كبير لامتلاكها، خاصة منها الموارد الإستراتيجية التي تميزها عن باقي المؤسسات، ونفس الحال بالنسبة لمؤسسة (ه م ب) التي لم تخرج عن القاعدة وهو ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الموارد المادية لمؤسسة (ه م ب)

يندرج في إطارها المواد الأولية، معدات الإنتاج، والهياكل القاعدية.

1- المواد الأولية:

تتنوع المواد الأولية لمؤسسة (ه م ب) وهذا لتنوع النشاطات التي تقوم بها، ونجد من بينها مواد البناء كالاسمنت، الأجور... الخ، مختلف أنواع قطع الغيار وغيرها من المواد الأولية، والتي تسعى المؤسسة إلى اختيار الأفضل منها، وكذا التحكم في تسييرها وحركتها، وهذا وعيا منها بانعكاس ذلك على جودة منتجات المؤسسة.

2- معدات الإنتاج:

تتوفر المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على حظيرة تحوي على أكثر من (2200) آلة ثقيلة ومعدات إستراتيجية بتطورات متزايدة تُستغل في مختلف مشاريعها الضخمة عبر مختلف التراب الوطني، مما يرفع من وتيرة أشغالها وكسب ثقة زبائنهم، بالإضافة إلى اكتساب زبائن جدد، وفيما يلي جدول يوضح مختلف الآلات والمعدات التي تمتلكها مؤسسة (ه م ب):

الجدول رقم (3- 7): الآلات والمعدات الخاصة بمؤسسة (ه م ب)

العدد	نوع الآلة	العدد	نوع الآلة
3	FOURGON TP	3	C.LIANT
1	FOURGON UTILI	8	AMBULANCE
66	G.ELECTROGENE	14	AMBULANCE TT
18	GIRAFE LUMINE	5	AUTO CAR
10	GRAVILLONNEUSE	76	BAC.STOCKAGE
16	GRUE AUTOMO	4	BALAYEUSE
11	MINI BUS	14	BENNE A BETON
16	MOTO POMPE	3	BENNE PRENEUSE
1	NACELLE A CISEAUX	12	BETONNIERE
64	NIVELEUSE	2	BETONNIERE ELEC
46	P.SOUDURE	25	BRISE ROCHE
14	P. SOUDURE ELECT	2	BROUETTE GRAISE
40	PELLE HYDR	2	BULLE DOZER 250C
1	PELLE HYDR. S/P	96	BULLE DOZER 300C
6	PELLE MULTIFONC	6	BULLE DOZER 400C
1	POMPE IMMERGE	3	C.BENNE 4X2
1	PONDEUSE PARP	199	C.BENNE 6X4
24	PORTE ENGIN	124	C.BENNE 6X6
17	R.CYLINDRE MIXT	65	C.CITERNE 6X4
22	R.CYLINDRE MONO	37	C.CITERNE 6X6
2	R.CYLINDRE P/M	22	C.CITERNE CARB
4	R.CYLINDRE SP24	6	C.CITERNE E.P
20	R.CYLINDRE TAND	8	C.EPANDEUR
5	REMORQUE AGRIC	2	C.FRIGO
17	RETRO.CHARGEUR	10	C.GRUE
15	S.C.T.LIANT	33	C.MALAXEUR
11	S.CITER.CARB	19	C.PLATEAU
8	S.CITER.EAU	15	C.PLATEAU TP
10	S.R.T.CIMENT	3	C.POMPE A BETON
40	SEMI.BENNE	19	C.ST.GRAISSAGE
4	SEMI.PLATEAU	10	CENT.BETON
14	SEMI.REMORQUE	7	CHANFREINEUSE
8	ST.CONCASSAGE	88	CHARGEUR
1	ST.CONCASSAGE(DESSABLA)	1	CHARGEUR COMP

7	ST.ENROBE	9	CHARIOT ELEVAT
15	ST.GRAISSAGE	181	CITERNE
1	ST.LAV.AGREGAT	12	CITERNE E.P
4	ST.REFROIDE.EAU	1	CITERNE TRACTABLE
84	T.ROUTIER 4X2	43	COMPACTEUR S/P
23	T.ROUTIER 6X4	60	COMPRESSEUR
5	T.ROUTIER 6X6	10	COMPRESSEUR ELE
4	TRACTEUR AGRIC	3	DAME SAUTEUSE
76	V.L.T.T	20	DAME VIBRANTE
115	V.TOURISME	2	DUMPER
40	V.UTILITAIRE	10	FINISCHER
2214	TOTAL	9	FONDOIR

المصدر: وثائق مقدم من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة (ه م ب) تمتلك (91) نوع من الآلات الثقيلة والمعدات الإستراتيجية وبتطورات متزايدة والتي تعتمد عليها المؤسسة لإتمام مشاريعها في الآجال المحددة، ومنه كسب رضا الزبائن، حيث تسعى مؤسسة (ه م ب) إلى تحديث معداتها باستمرار بما يتناسب والتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية.

3- الهياكل القاعدية:

تملك مؤسسة (ه م ب) الهياكل القاعدية اللازمة لإقامة قواعد الحياة (Les bases de vie) والقواعد الصناعية، والورشات المهيأة لاحتواء واستقبال أكثر من (5000) عامل في مختلف مواقع المشاريع مثل: الشاليهات، الاستوديوهات، غرف السكن، المطاعم...الخ.

حيث تتمركز أغلب هياكلها القاعدية سواء الإدارية منها أو الاجتماعية أو المهنية في:¹

- الجزائر (المنطقة الصناعية الحراش-واد السمار)؛
- ارزيو (المنطقة الصناعية ارزيو)؛
- بومرداس (المديرية المركزية بومرداس، ومكتب الدراسات التقنية ببودواو)؛
- حاسي مسعود (المنطقة الصناعية شمال حاسي مسعود، حاسي بركين، وألرار، روهورد النوس ((RHOURD NOUSS))؛
- عين اميناس؛
- اليزي، ألرار؛
- عين صالح؛

¹ معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

- حاسي رمل، أدرار؛
- تين فوي تبنكورت (TFT).

المطلب الثاني: الموارد المالية لمؤسسة (ه م ب)

تعكس الموارد المالية التدفق النقدي لدى مؤسسة (ه م ب)، والتي تسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار، إمكانية التمويل... الخ، وهناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق من بينها ما يلي:¹

1- مصادر التمويل:

تعتمد المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لتمويل استثماراتها، وكذا نشاطاتها على مصادرها الذاتية، أو على المصادر الخارجية، أو الجمع بينهما بالشكل الذي يسمح لها بالمحافظة على التوازن المالي وهو شرط أساسي يُمكن المؤسسة من الحصول على القروض بتكاليف منخفضة وبشروط محدودة، وسنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

1-1- المصادر الذاتية:

تلجأ مؤسسة (ه م ب) إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من المواد المتوفرة محليا وهي بذلك تحقق عدة مزايا منها:

- الحصول على المواد في فترة وجيزة؛
- تقادي تكاليف القروض؛
- توفير العملة الصعبة وتخصيصها للحصول على مواد غير متوفرة محليا.

ويمكن توضيح التمويل الذاتي لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): التمويل الذاتي لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)

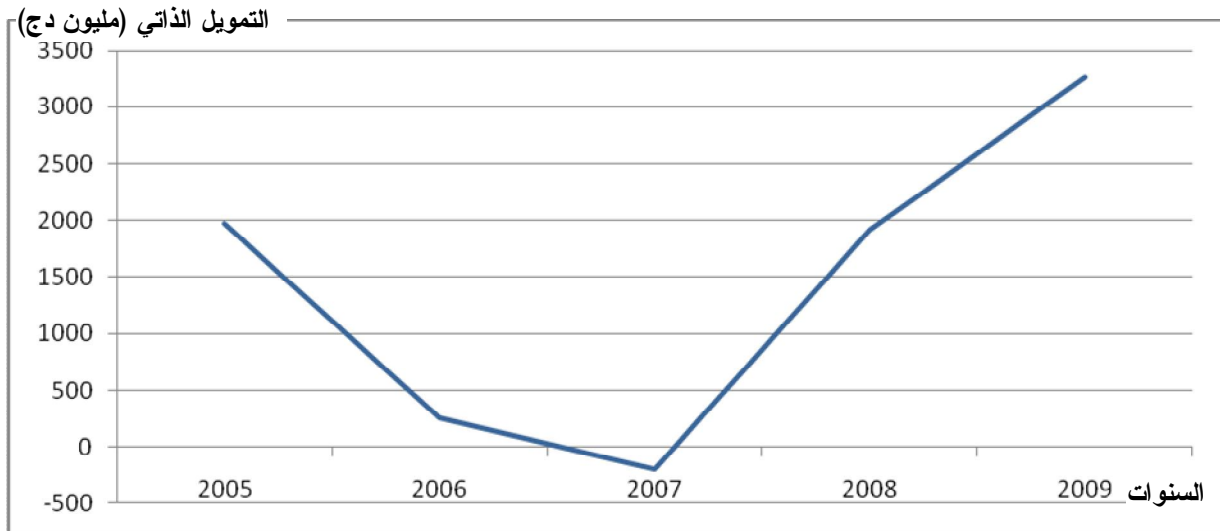
2009	2008	2007	2006	2005	السنوات
3260.136	1919.974	(194.200)	261.749	1976.820	التمويل الذاتي (مليون دج)

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة الخزينة.

وللتوضيح أكثر نلجأ إلى الشكل التالي:

¹ مقابلة مع السيد عمي سفيان، رئيس مصلحة الخزينة، مديرية المالية، مؤسسة (ه م ب)، 04 افريل 2010.

الشكل رقم (3-2): التمويل الذاتي لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن مؤسسة (ه م ب) عرفت انخفاضا في قدرتها على التمويل الذاتي من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007 أين عرفت أدنى مستوياتها، وهذا بسبب مجموعة من التغيرات التي عرفت المؤسسة في هذه الفترة، لتعرف ارتفاعا بعد ذلك وبصفة مستمرة ابتداء من سنة 2008 نظرا للاستقرار الذي عرفته المؤسسة.

2-1- المصادر الخارجية:

إلى جانب التمويل الذاتي تستعمل مؤسسة (ه م ب) القروض الطويلة والمتوسطة الأجل وهذا لتمويل الاستثمارات التي تفوق تكلفتها 500 000 دينار، كما تلجأ إلى هذه القروض في الحالات التي تواجه فيها المؤسسة نقصا في السيولة قصد القدرة على استمرار نشاطها بالمستوى المطلوب، وسنوضح قروض مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2006) في الجدول التالي:

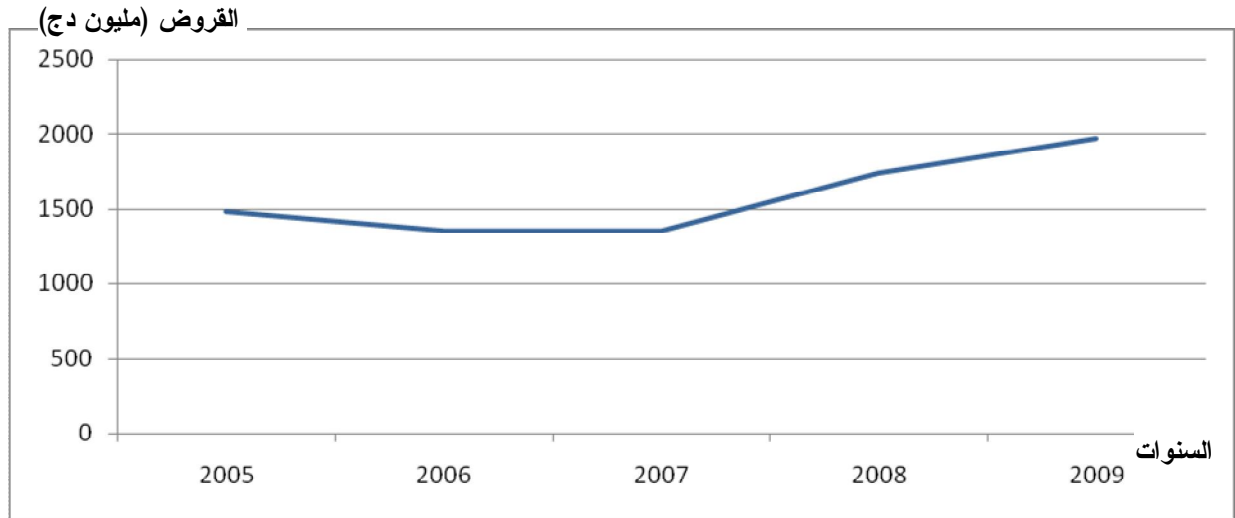
الجدول رقم (3-9): قروض مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
القروض (مليون دج)	1482.095	1351	1355	1737	1972

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من دائرة التمويل.

وللتوضيح أكثر نلجأ إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): قروض مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن قروض مؤسسة (ه م ب) عرفت في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007 انخفاضا نسبيا، بسبب انخفاض في عدد مشاريع المؤسسة وهذا نظرا للتغيرات التي شهدتها هذه الأخيرة في هذه الفترة، لتعرف القروض بعد ذلك ارتفاعا تزامنا مع الارتفاع في عدد مشاريع المؤسسة وهذا لتوفير السيولة اللازمة للقيام بمختلف هذه المشاريع.

ولابد من الإشارة إلى أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تتعامل مع البنك الجزائري الخارجي الذي يتكفل بتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ نشاطات الشركة، فهذه الأخيرة تقوم بتقييم المشاريع من الجانب المالي، فإذا كانت تكلفتها تفوق 500 000 دينار، أو كان التمويل الذاتي غير كافي أو أن الشركة تواجه نقص في السيولة، فإنها تلجأ إلى بنك الجزائر الخارجي للحصول على المبالغ المالية اللازمة، كما يتدخل البنك كوسيط لتسيير وتسهيل المعاملات المالية التي تنشأ عن نشاط الشركة.

2- الوضعية المالية لمؤسسة (ه م ب):

تتعرض الوضعية المالية للمؤسسة في العديد من المؤشرات والنتائج، إلا أننا سنتناول بعض هذه المؤشرات والمتمثلة في تطور رقم أعمال المؤسسة، ونتائجها الصافية، وذلك انطلاقا من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009، حسب ما يلي:

3-1- رقم أعمال المؤسسة:

لقد حققت المؤسسة مستويات متذبذبة من رقم الأعمال انطلاقا من سنة 2005، والذي يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

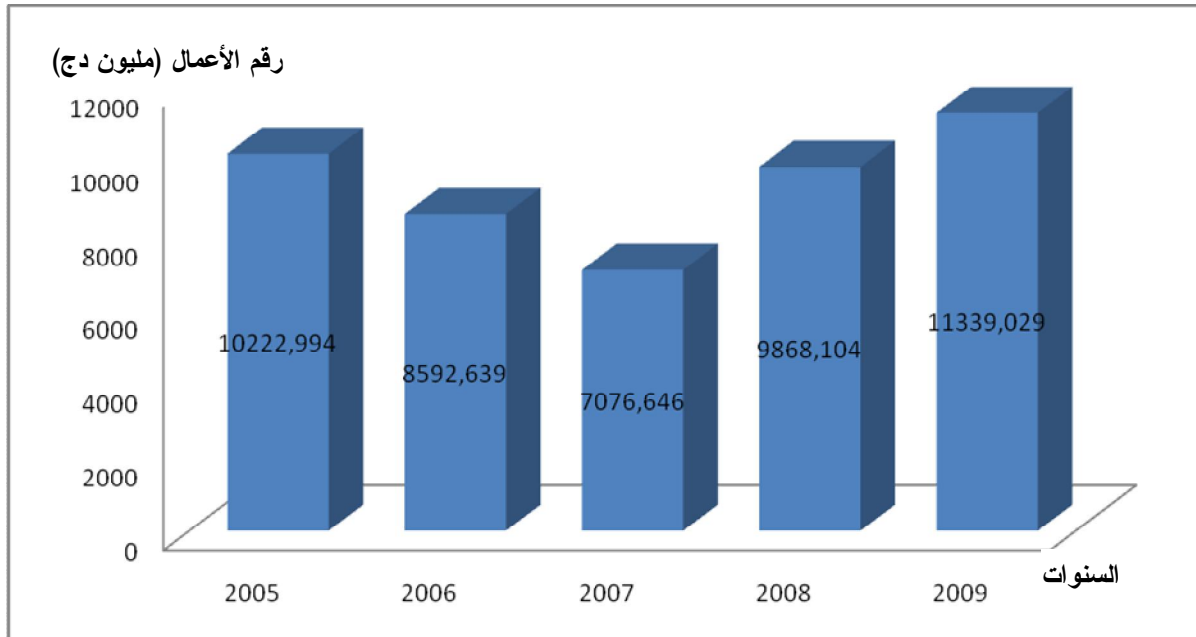
الجدول رقم (3-10): رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009) الوحدة: (مليون دج)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الإنتاج المباع	9636.701	8256.782	6557.899	9612.442	11061.678
الإنتاج المخزون	(134.918)	(136.002)	184.149	(34.624)	41.784
إنتاج المؤسسة لنفسها	281.043	286.832	229.668	239.465	192.004
الخدمات المقدمة	440.168	185.027	104.930	50.822	43.563
رقم الأعمال	10222.994	8592.639	7076.646	9868.104	11339.029

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة الخزينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال المؤسسة شهد انخفاضا تدريجيا من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007، وهذا ناتج للانخفاض الملحوظ في إنتاج المؤسسة المباع، وكذا الخدمات المقدمة لزبائنهم، حيث عرفت هذه الفترة انخفاض في مشاريع المؤسسة، بالإضافة إلى أن العديد من مشاريعها الخاصة لا تزال قيد الانجاز، ليعرف بعد ذلك رقم الأعمال ارتفاعا محسوسا بعد ذلك حيث قدر سنة 2008 بـ 39.44%، وهذا بسبب الارتفاع في الإنتاج المباع نظرا لانتهاء المؤسسة من انجاز العديد من المشاريع، وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): رقم أعمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

يظهر الشكل أن رقم الأعمال يشهد انخفاضا تدريجيا من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007، ليعرف بعدها ارتفاعا مستمرا، إلا أن هذا لا يمثل معيارا حقيقيا للحكم على مدى فعالية أداء المؤسسة.

2-2- النتيجة الصافية:

تُعتبر النتيجة الصافية من المؤشرات الهامة لدراسة الوضعية المالية لأي مؤسسة، حيث تُعبر عن مجموع ما حققته المؤسسة من نتائج استغلال مرتبطة بنشاطها مضافا إليها النتيجة خارج الاستغلال والناجمة عن النشاطات الاستثنائية للمؤسسة وغير المرتبطة بنشاطها مطروحا منها الضرائب، وتتعلق نتيجة الاستغلال مباشرة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومدى قدرتها على التحكم في هذه التكاليف وتدنيها مقابل تعظيم النتيجة، ويمثل الجدول التالي النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) انطلاقا من 2005 إلى غاية سنة 2009:

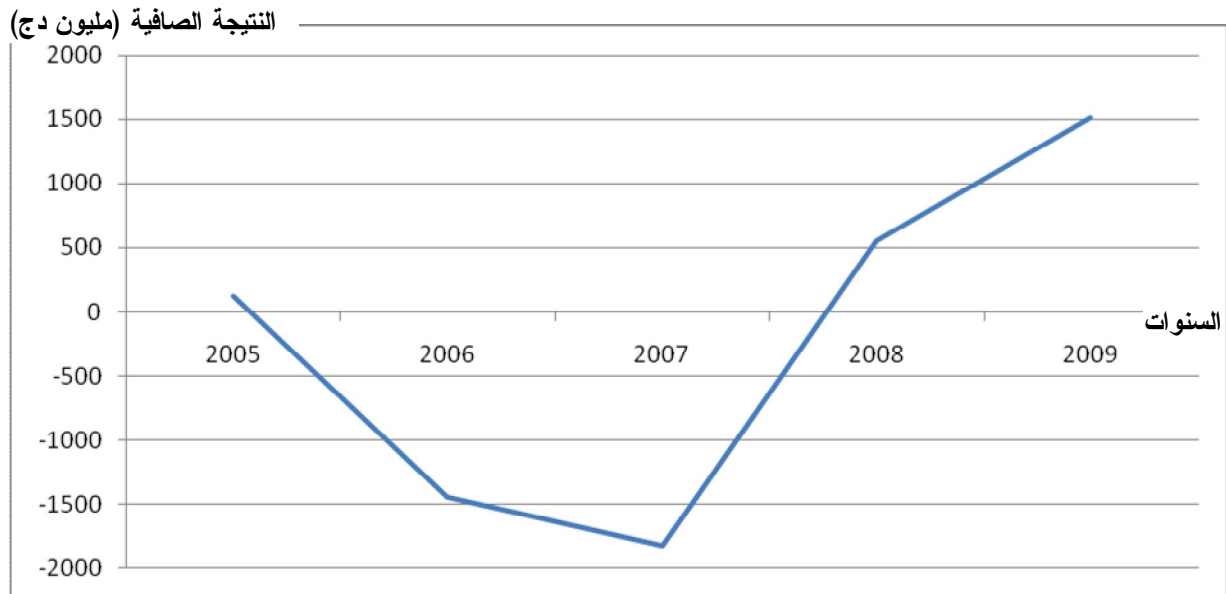
الجدول رقم (3-11): النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
النتيجة الصافية (مليون دج)	126.314	(1438.197)	(1822.788)	552.336	1515.674

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة الخزينة.

وتظهر هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن النتيجة الصافية لمؤسسة (ه م ب) عرفت انخفاضا في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2007 بسبب عدم التحكم في التكاليف، حيث أن استهلاكها من الموارد لا يتناسب مع كميات الإنتاج المحققة، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة، لتعرف النتيجة الصافية للمؤسسة بعد ذلك ارتفاعا مستمرا.

المطلب الثالث: الموارد البشرية لمؤسسة (ه م ب)

تعتمد المؤسسة في كامل مشاريعها على المورد البشري بصفة أساسية، لأنها تعتبره مصدر النجاح والتطور، ولهذا فهي تعمل على تنظيمه وتسييره بالشكل الذي يحقق لها هذا النجاح، ولمعرف واقع الطاقة البشرية في المؤسسة ندرج ما يلي:

1- عدد عمال مؤسسة (ه م ب):

تعرف مؤسسة (ه م ب) بتذبذبها في مواردها البشرية، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتميز أغلبه بكونها مشاريع ذات فترات زمنية محدودة، ولتوضيح هذا التذبذب ندرج الجدول التالي، الذي يبين تطور المستخدمين في مؤسسة (ه م ب) من الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009.

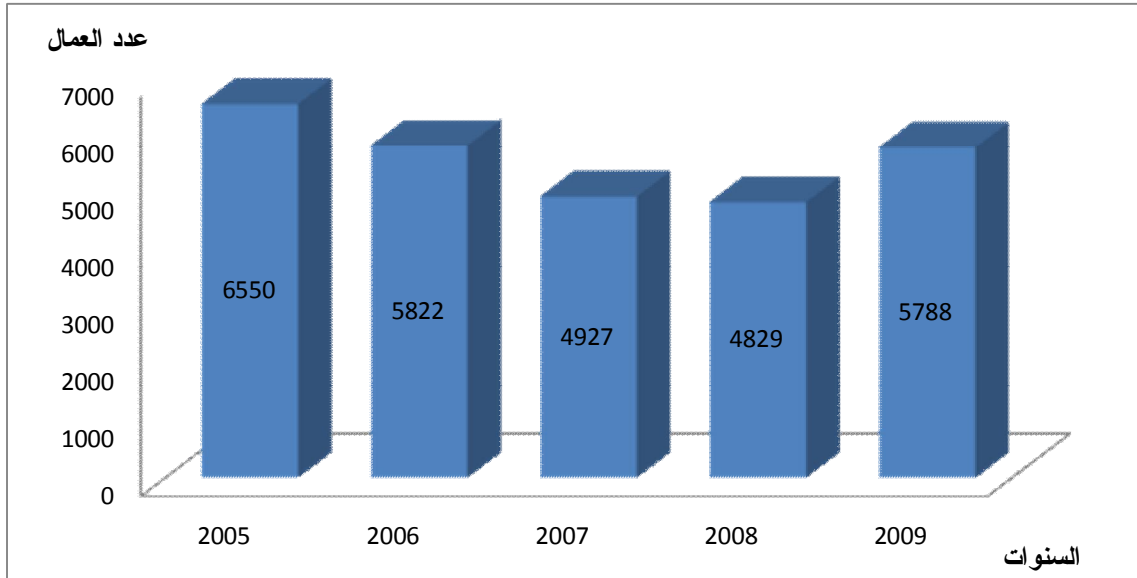
الجدول رقم (3-12): عدد عمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
مجموع العاملين في المؤسسة	6550	5822	4927	4829	5788

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (1).

ويمكن أن نوضح تطور المستخدمين في مؤسسة (ه م ب) في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009 في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): عدد عمال مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2009-2005)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من الجدول والشكل أن هناك انخفاض تدريجي للمستخدمين من سنة إلى أخرى، وهذا راجع لطبيعة وعدد المشاريع التي تتولى المؤسسة إنجازها، حيث تقوم المؤسسة بتوظيف العمال انطلاقاً من احتياجاتها في المشاريع التي تنجزها، وبانتهاء المشروع يصبح عقد عمل الفرد في نهايته، مما يؤدي بالضرورة لانخفاض اليد العاملة، وما يفسر أكثر هذا التراجع هو ارتفاع عدد المتعاقدين وهو ما سيظهره العنصر الموالي.

2- المقارنة بين المتعاقدين والمداومين في مؤسسة (ه م ب):

يظهر ذلك فيما يلي:

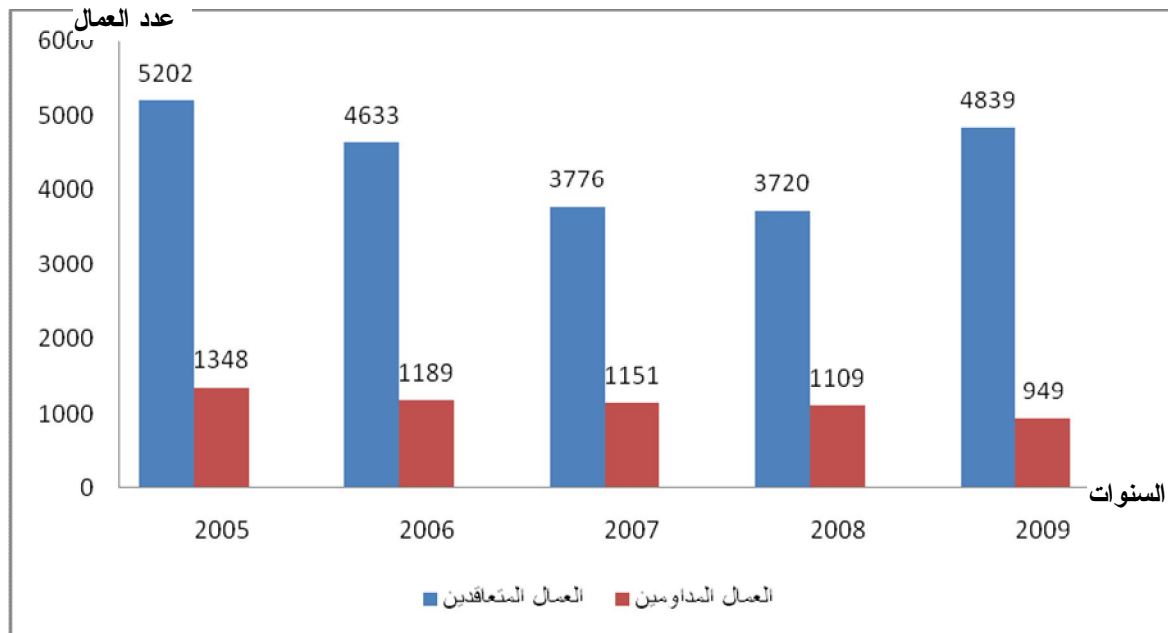
الجدول رقم (3-13): مقارنة بين عدد المتعاقدين وعدد المداومين في مؤسسة (ه م ب)

السنوات	الأفراد المداومين		الأفراد المتعاقدين		المجموع	
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
2005	21	1348	79	5202	100	6550
2006	20	1189	80	4633	100	5822
2007	23	1151	77	3776	100	4927
2008	23	1109	77	3720	100	4829
2009	16	949	84	4839	100	5788

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (1).

ومن أجل التوضيح أكثر نعتمد على الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): مقارنة بين عدد المتعاقدين وعدد المداومين في مؤسسة (ه م ب)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

الفصل الثالث أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

يظهر من خلال الشكل والجدول أن نسبة العمال المتعاقدين أكبر بكثير من نسبة العمال المداومين، كما نلاحظ تناقص عدد كل منهما من سنة إلى أخرى، إذ يعود تذبذب العمال المتعاقدين لاحتياجات وطبيعة المشاريع، أما تذبذب العمال المداومين يعود لأسباب أخرى ترتبط بالأفراد العاملين أنفسهم كالاستقالة، التقاعد، الفصل، إهمال الوظيفة وغيرها.

3- التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب):

تتنوع الطاقة البشرية بين أعوان التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات، حيث يتمثل أغلب أعوان التنفيذ في فئة المتعاقدين، ويظهر ذلك كما يلي:

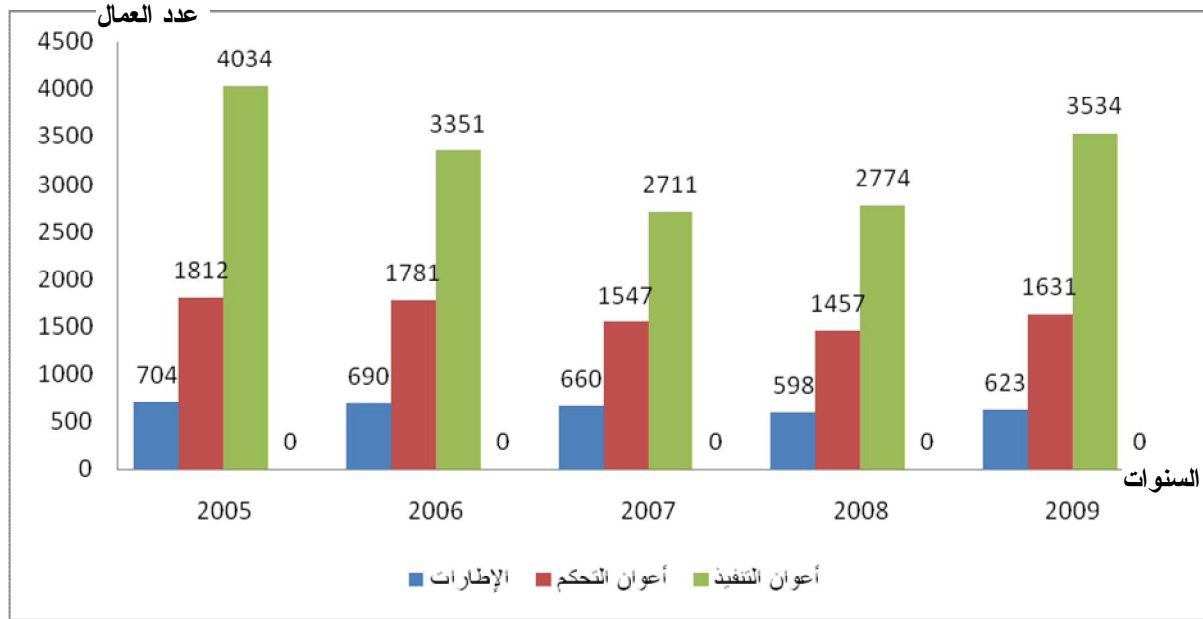
الجدول رقم (3-14): التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب)

التصنيف المهني السنوات	الإطارات			أعوان التحكم			أعوان التنفيذ		
	المتعاقدين	المداومين	الاجمعي	المتعاقدين	المداومين	الاجمعي	المتعاقدين	المداومين	الاجمعي
2005	256	448	704	976	836	1812	3970	64	4034
2006	267	423	690	1056	725	1781	3310	41	3351
2007	198	471	660	905	642	1547	2673	38	2711
2008	52	546	598	927	530	1457	2741	33	2774
2009	139	484	623	1187	444	1631	3513	21	3534

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (1).

وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 6): التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة (ه م ب)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

يظهر من خلال الشكل والجدول أن عدد الإطارات يمثل النسبة الأقل من إجمالي عدد العمال مقارنة بأعوان التحكم التي تأتي في المرتبة الثانية، ليليها بعد ذلك أعوان التنفيذ، ويعود ذلك إلى طبيعة النشاطات التي تقوم بها مؤسسة (ه م ب)، كما نلاحظ أن هناك تذبذب أكبر في عدد أعوان التنفيذ مقارنة بالفئات الأخرى (أعوان التحكم والإطارات) لأن معظمهم يمثلون فئة المتعاقدين.

المبحث الثالث: واقع الكفاءات في مؤسسة (ه م ب) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت الكفاءات تمثل أهم الموارد غير الملموسة لمؤسسة (ه م ب)، فهي الطاقة المحركة لكل نشاطاتها، المنفذة لاستراتيجياتها، والمحقة لأهدافها، الأمر الذي يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية اللازمة لاستثمار هذا المورد، والرفع من طاقاته وقدراته، بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والذي يسمح لها بالتميز عن منافسيها، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء باعتبارها أحد أهم الموارد غير الملموسة في المؤسسة، وكذا مدى اعتمادها على هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: الموارد غير الملموسة لمؤسسة (ه م ب)

إن التطورات الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية العالمية والتميزة خصوصا بتنامي ظاهرة الاعتماد على الموارد غير الملموسة يفرض على المؤسسات الجزائرية تغيير أنماط سلوكها بما يضمن مكانتها في وجه المنافسة، ففي ظل المنافسة القوية يُعتبر امتلاك الموارد غير الملموسة مؤشرا مهما في زيادة القدرة على امتلاك الميزة التنافسية وهو ما تسعى إليه مؤسسة (ه م ب).

1- سمعة المؤسسة:

تسعى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء العمل على بناء علاقات وثيقة ودائمة مع عملائها، مورديها وكذا الحكومة قصد بناء مكانة ذهنية للمؤسسة لديهم، فبالنسبة للزبائن فإن المؤسسة تسعى إلى تقديم أفضل الأسعار، وفي الآجال المحددة، وكذا العمل على إرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية، هذا ما سمح لها كسب العديد من الزبائن من داخل الجزائر وخارجها، وفيما يلي أهم زبائن المؤسسة.

الجدول رقم(3- 15): أهم زبائن المؤسسة

البلد الأصلي	الزبون
الجزائر	SONATRACH
اليابان	JGC
الولايات المتحدة الأمريكية / الجزائر الولايات المتحدة الأمريكية	B.R.C BROWN & ROOT INTERNATIONAL
الولايات المتحدة الأمريكية	ANADARKO
هولندا	A.B.B
استراليا	B.H.P
كندا	SNCLAVALIN
ايطاليا	AGIP
فرنسا	ENTREPOSE
ايطاليا / الجزائر	SADELM
اسبانيا	REPSOL
الجزائر	ENTP
الجزائر	NAFTAL
الجزائر	ENAFOR
الجزائر	SNTF
الجزائر	ANB
الجزائر	ANA
الجزائر	DTP

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء استطاعت أن تكسب العديد من الزبائن من داخل الجزائر وخارجها، وهذا بفضل السمعة الجيدة التي اكتسبتها نظرا للجهود التي بذلتها خاصة في مجال الجودة، حيث لم يعد السعر العامل الوحيد لسلوك الزبائن، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على مؤسسة (ه م ب) وقصد البقاء في المنافسة أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، حيث أصبحت الجودة تُعتبر إستراتيجية عمل أساسية لمؤسسة (ه م ب) من خلال تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

فمن أجل ضمان تحقيق مستويات الجودة التي ترضي الزبائن، عمدت مؤسسة (ه م ب) إلى إجراء دراسات خاصة بالتعرف على انشغالات زبائنهم وجمع مختلف الشكاوي والاحتجاجات الصادرة منهم، سواء ذلك عن طريق دراسات تسمى بحوث الرضا (Les enquêtes satisfaction)، أو إجراء مناقشات ولقاءات وحوارات شفوية مباشرة مع الزبائن، فبالنسبة لبحوث الرضا تقوم المؤسسة بتوزيع مجموعة من الاستمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة مختارة من زبائنهم من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في منتجاتها، ويكون ذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة باستعمال المفتاح التالي:¹

0=M: ضعيف (Médiocre)؛

1=S: مرض (Satisfaisant)؛

2=TS: جد مرض (Très Satisfaisant).

وتتم هذه الدراسة بالتركيز خاصة على الزبائن الأهم بالنسبة للمؤسسة، والهدف منها إجراء التحسينات اللازمة وتدارك الأخطاء المرتكبة في السنوات القادمة، وكانت أول تجربة للمؤسسة سنة 2003 مع عينة مكونة من 12 زبون، وتم توزيع 35 استمارة لكل واحد منهم بمجموع 208 سؤال للإجابة عليها، وذلك فيما يخص آرائهم حول مجموعة من الخصائص، وقد ساعدت هذه الدراسة في اتخاذ القرارات وإجراء التصحيحات اللازمة.

كما أن وجود مديريات جهوية سمح للمؤسسة من أن تكون قريبة من زبائنهم، ومن مواقع الانجاز، حيث أن المؤسسة على دراية بكل ما يحيط بمشاريعها.

¹ مقابلة شخصية مع السيد سيفي جمال، إطار مكلف بإدارة الجودة، مديرية إدارة الجودة، مؤسسة (ه م ب)، 18 افريل 2010.

أما بالنسبة للموردين فإن المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تسعى للتعامل مع عدة موردين لإمدادها بمختلف الموارد التي تحتاجها للقيام بمختلف نشاطاتها، وقد اختارت المؤسسة تنويع مواردها للأسباب التالية:¹

- الحصول على المواصفات المرغوبة من حيث الأسعار، الجودة، وأجال التسليم؛
- توسيع قدراتها على التفاوض وعدم تبعيتها لظروف أي منهم.

كما أن مؤسسة (ه م ب) تقوم بتقييم مورديها لتحديد إمكانية مواصلة التعامل معهم من عدمها، خاصة وأن المؤسسة أثبتت قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها المالية في تواريخ استحقاقها، وهذا في ظل محافظة مؤسسة (ه م ب) على توازنها المالي.

وفي الأخير نجد تعامل مؤسسة (ه م ب) مع الحكومة، حيث أن هذه الأخيرة تفرض على المؤسسة التعامل مع مختلف هياكلها مثل مصلحة الضرائب، السجل التجاري... الخ، وما يجب الإشارة إليه هو أنه وباعتبار مؤسسة (ه م ب) تابعة للدولة فإن المؤسسة لا تجد أي صعوبات في التعامل معها.

2- الموارد التنظيمية:

تشمل الموارد التنظيمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يرتبط به من إجراءات، حيث أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (انظر الشكل رقم (3، 1)) يرجع إلى إعادة الهيكلة التنظيمية لسنة 2008، قصد الاستجابة لمختلف التغيرات التي شهدتها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، وكذا تحديد القواعد واللوائح والإجراءات التي تطبقها إدارة المؤسسة وتُعبّر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة، ونجد مؤسسة (ه م ب) تتبع اللامركزية في التسيير حيث تقوم بتفويض السلطة وهذا حسب التدرج الهرمي داخل الهيكل التنظيمي، بمعنى أنه يوجد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع باقي المستويات الإدارية، خاصة وأن المؤسسة لديها عدة فروع بعيدة عن مقر الإدارة المركزية، حيث تهدف المؤسسة من هذا الإجراء:

- تخفيض أعباء مديري القمة؛
- سرعة اتخاذ القرارات في المراكز المختلفة؛

¹ نفس المرجع.

- خلق علاقات وروابط وثيقة بين مختلف المستويات والتي يترتب عنها زيادة في التعاون والتنسيق.

3- الكفاءات:

هناك تعريف متفق عليه للكفاءات في مؤسسة (ه م ب)، حيث تعرفها على أنها مجموعة من المعارف، المهارات، السلوكات المستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق أهداف المؤسسة¹، وسنتعرف أكثر على واقع الكفاءات في مؤسسة (ه م ب) في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: واقع الكفاءات في مؤسسة (ه م ب)

أصبح مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة، وقد باشرت المؤسسة هذه الإجراءات منذ تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة، والذي نتج عنه عدة تغييرات في مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة بما في ذلك الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وهذا بما يتناسب ومختلف التطورات التي تشهدها المؤسسة.

1- إدارة الموارد البشرية:

عرف الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية عدة تغييرات في السنوات الأخيرة، نظرا للأهمية التي أصبحت توليها المؤسسة للموارد البشرية خاصة الكفاءات منها، وهذا من خلال الاهتمام بتسييرها وتنظيمها على مستوى مختلف دوائر هذه الإدارة، والتي تتمثل فيما يلي:²

1-1- دائرة التكوين:

تهتم هذه الدائرة بالتكوين المتواصل لعمال المؤسسة بعد تحديد الاحتياجات التكوينية لهم؛

1-2- دائرة تطوير الموارد البشرية:

تحتوي هذا الدائرة على مصلحتين هما:

أ- مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية: تهتم هذه المصلحة بتسيير الكفاءات من خلال تقييم أداء العاملين وكذا العمل على ترفيتهم؛

¹ مقابلة شخصية مع السيد افوماند احمد، رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية، دائرة تطوير الموارد البشرية مؤسسة (ه م ب)، 07 افريل 2010 (انظر الملحق رقم (5)).
² معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

ب- مصلحة الانتقاء والتوظيف: تقوم هذه المصلحة بعملية اختيار وتعيين الموظفين في المؤسسة؛

1-3- دائرة تسيير ومراقبة الموارد البشرية:

تنقسم دائرة تسيير ومراقبة الموارد البشرية إلى مصلحتين تتمثلان في:

أ- مصلحة التخطيط ومراقبة العاملين: تسهر هذه المصلحة على تخطيط إستراتيجية الموارد البشرية، ومن خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالإضافة إلى مراقبة العاملين، سواء من حيث الغيابات، حوادث العمل... الخ، والتي تعتبر كتغذية عكسية لعملية التخطيط؛

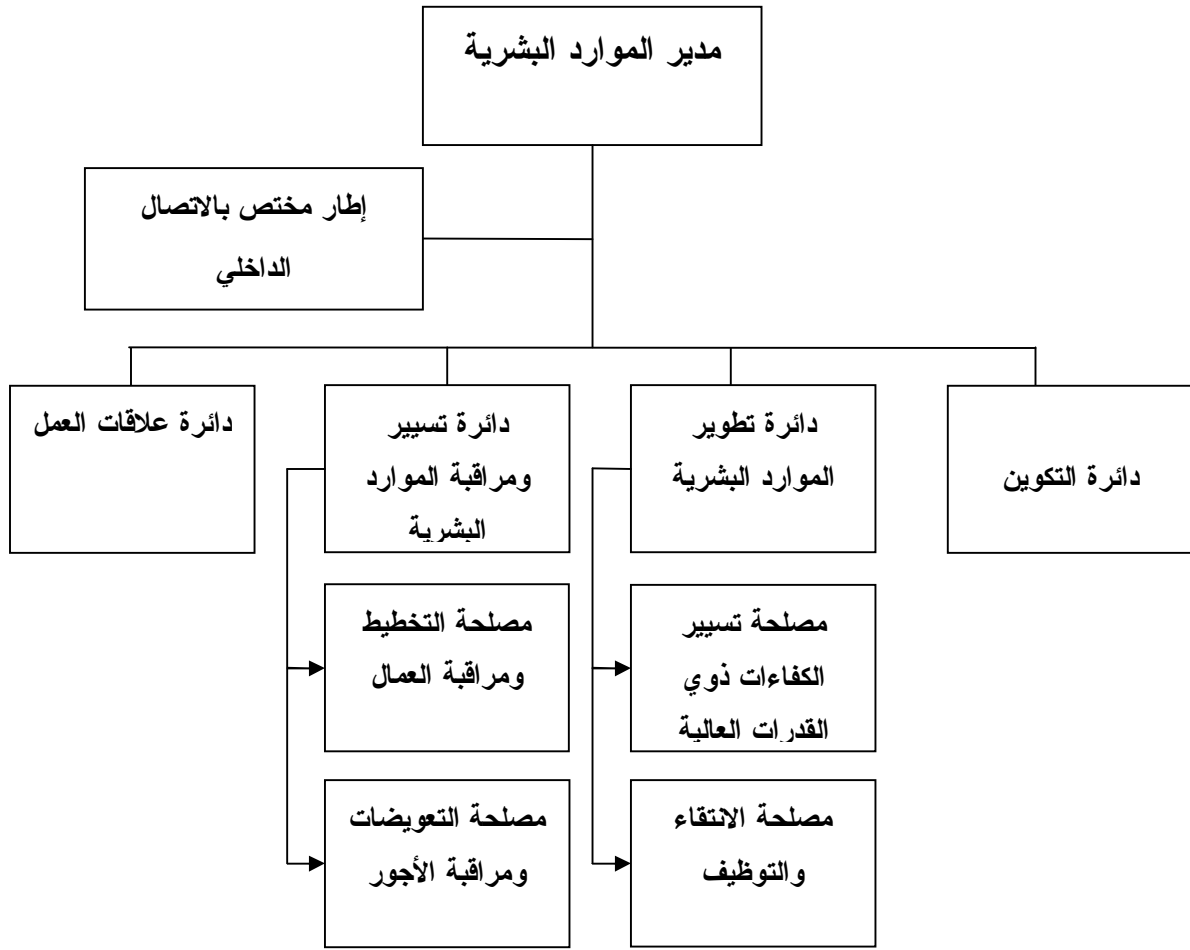
ب- مصلحة التعويضات ومراقبة الأجور: يتم من خلال هذه المصلحة بتتبع كامل مراحل التعويضات والتأكد من صحتها؛

1-4- دائرة علاقات العمل:

تهتم بجمع الشكاوي الصادرة عن الأفراد للنظر فيها ومعالجتها، وهذا بالإيجاب أو السلب، كما تحاول حل النزاع بين الفرد والجهة المعنية، وإلا تحول القضية للمحكمة.

وتعمل الدوائر المذكورة بشكل متناسب ومتناسق فيما بينها، قصد السير الحسن والتنظيم المحكم للموارد البشرية، والسهر على راحتهم في المؤسسة، ولتوضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- تقييم الكفاءات:

بدأت المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في وضع نظام لتقييم الكفاءات انطلاقاً من سنة 2005 بعد أن قامت بإجراء العديد من التجارب والمحاولات انطلاقاً من سنة 2002 وهذا تزامناً مع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة، ولكن تلك التجارب لم تلق الأهمية والنتيجة المنتظرة مما أخر من انطلاقتها مشروع التقييم إلى غاية سنة 2007¹.

2-1- الهدف من تقييم الكفاءات:

تهدف مؤسسة (ه م ب) من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة

¹ مقابلة شخصية مع السيد أفومادز أحمد، رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية، دائرة تطوير الموارد البشرية مؤسسة (ه م ب)، 07 أفريل 2010 (انظر الملحق رقم (5)).

والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، ويمكن القول أن هذه العملية تحقق للمؤسسة والموظف الفوائد التالية:¹

- أ- بالنسبة للمؤسسة: تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها الحصول على ما يلي:
 - الحصول على جرد حول الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة؛
 - التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛
 - إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق الموجودة؛
 - تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.
- ب- بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها:
 - التحديد الموضوعي للنقائص الموجودة في كفاءات الأفراد وكذا نقاط القوة فيهم؛
 - المشاركة في عملية تقييم الكفاءات (هناك مراحل يقوم بها الفرد)؛
 - إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

2-2- وسائل عملية تقييم الكفاءات:

تقوم مؤسسة (ه م ب) وتحديدًا مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية بتقييم الكفاءات بالاعتماد على وثيقتين رئيسيتين هما:²

أ- مرجعية الكفاءات (**référentiel des compétences**): هي وثيقة تبين مجموع الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمنصب الشغل، يتم عرضها على شكل مصفوفة تربط بين المجالات والأنواع المختلفة للكفاءات المطلوبة في الموظف من جهة، ومن جهة أخرى المستوى المطلوب من كل نوع، والرتبة تكون من 1 إلى 5³، ونجد في هذه الوثيقة ثلاثة أنواع من الكفاءات:

- الكفاءات التقنية (**Les compétences techniques**): تمثل مجمل الكفاءات والمهارات المرتبطة بمنصب أو وظيفة معينة، ولا يستوجب توفرها إلا في الشخص الذي يتولاها، ومثال على ذلك المعارف التقنية الخاصة بتجهيزات الإنتاج والوسائل والأدوات الخاصة بالوظيفة؛

- الكفاءات التنظيمية (**Les compétences organisationnelles**): تُعبر عن قدرات الفرد المتعلقة ببرمجة وقت العمل، واستغلال أوقات الفراغ، وتنظيم العمل، والمرونة أو التسيير المحكم

¹ Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel, p11.

² Ibid pp11-12,

³ انظر الملحق رقم (2).

لوقت...الخ، أو بعبارة أخرى هي تعبر عن قدرات الفرد على برمجة نشاطاته أو نشاطات شخص آخر في أوقات وأماكن العمل؛

- الكفاءات السلوكية (Les compétences comportementales): هي كفاءات مرتبطة بالسلوكيات الصادرة عن الموظف، وتتمثل في قدرته على تكييف تصرفاته وسلوكه مع التغيرات الحاصلة في حالته المهنية ومن أمثلتها: النزاهة والأمانة، التعاون مع العمال وروح الفريق والابتكار، كيفية التعامل مع الآخرين...الخ.

ب- معجم الكفاءات (Le glossaire de compétences): هي وثيقة معدة من قبل المؤسسة تحتوي على التعاريف المختلفة للكفاءات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها من قبل كل مديرياتها، وتكون مرتبة ومصنفة حسب أنواع الكفاءات والمجالات المهنية¹، وهي مكملة للوثيقة الأولى وتساعد في إتمام عملية التقييم.

2-3- نتائج تقييم الكفاءات:

بالاعتماد على الوثيقتين السابقتين تقوم المؤسسة بتقييم كفاءات أفرادها وذلك وفق مجموعة من المراحل والخطوات²، تنتهي بإعداد مخطط للكفاءات (Plan des compétences) يضم النتائج المتحصل عليها والمعلومات الخاصة بالفوارق المسجلة بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، وهناك ثلاث أنواع من الفوارق:³

أ- فارق سلبي (Ecart négatif): وهناك نوعان:

- فارق سلبي ضعيف (Ecart négatif faible): ويساوي إلى (-1) أو (-2)، تقوم المؤسسة بمعالجته عن طريق حملات تحسيسية لتوعية العمال، ومقابلات تحفيزية...الخ.

- فارق سلبي معتبر (Ecart significatif): وهم محصور بين [-5، -3]، ويمكن معالجته عن طريق برامج التكوين أو الرسكلة، والتوجيه المهني (Réorientation professionnelle).

ب- فارق معدوم (Ecart nul = 0): وهو يعني أن كفاءات الفرد توافق الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة التي يشغلها.

¹ انظر الملحق رقم (3).

² انظر الملحق رقم (4).

³ Procédure évolution des compétences, op.cit, p11.

ج- **فارق موجب (Ecart positif)**: يكون الفارق أكبر من 0، وهو يعبر عن وجود فائض في الكفاءات أكثر مما يتطلبه المنصب الذي يشغله الفرد، وفي هذه الحالة عادة ما يتم تحويله إلى منصب أعلى.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل الفوارق لتحديد احتياجات موظفيها من التكوين ومن ثم إعداد برامج التكوين اللازمة لتطوير كفاءاتهم بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل، وهو ما سنتطرق له فيما يلي.

3- تكوين الموارد البشرية:¹

تهتم المؤسسة ببرامج التكوين لأنها تُعد استثماراً في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين مستوى الإنتاجية والأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

3-1- أنواع التكوين:

يمكن القول أن مؤسسة (هـ م ب) قد أولت اهتماماً ملحوظاً ببرامج التكوين، وهي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء موظفيها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين:

أ- **التكوين قصير المدى**: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة، ومدته لا تتجاوز شهر (30 يوماً)؛

ب- **التكوين متوسط المدى**: وهو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهراً، يتمثل عادة في تربيصات تحسين الكفاءات (Stage de perfectionnement)؛

ج- **التكوين طويل المدى**: وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهراً.

3-2- مصادر احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تتبع من أربع مصادر رئيسية:

أ- **احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات**: حيث يتم تحليل مصفوفة الكفاءات (Matrice des compétences) من طرف إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المديريات المعنية ويتم استخراج الفروقات، وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب؛

¹ مقابلة شخصية مع الأنسة بن دياب أسماء، مديرة دائرة التكوين، مديرية الموارد البشرية، مؤسسة (هـ م ب)، 14 أفريل 2010.

ب- احتياجات نابغة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام؛

ج- احتياجات تطالب بها الهياكل: بلوغ الأهداف الفرعية لكل هيكل يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛

د- احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين الموظفين والرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط؛

هـ- احتياجات فردية مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه، بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

وبهذا وبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التكوين تتطرق في إعداد مخطط للتكوين (Un plan de formation) الذي يتم وضعه كل سنة، والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتكوين، والهيئات المسؤولة عن ذلك، وهذا بهدف تحسين كفاءات الأفراد وجعلها تتماشى والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: الكفاءات المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (هـ م ب)

تقوم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وعلى غرار باقي المؤسسات الجزائرية بتحضير نفسها لمواجهة تأثيرات التحولات الراهنة، باتخاذ مجموعة من الإجراءات الضرورية لبقائها، نموها، وكذا استمرارها من خلال خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة، خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي زادت حدتها بدخول المؤسسات الأجنبية إلى السوق الجزائرية في مقدمتها الشركات الآسيوية التي تتميز باليد العاملة الرخيصة، حيث تشهد مؤسسة (هـ م ب) منافسة شديدة من العديد من المؤسسات أبرزها:

- مؤسسة كوسيدار ؛

- مؤسسة GTP؛

- مجموعة اوراسكوم GROUP ORASCOM؛

- مؤسسة حداد إبراهيم ETRHB.

1- دور كفاءات مؤسسة (ه م ب) في خلق قيمة مضافة للعميل:

تسعى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء منذ تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة العمل على إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات زبائننا الصريحة منها والضمنية، بالاعتماد على العديد من المصادر وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية، ومن أبرز هذه المصادر الكفاءات التي تُعد مصدرا داخليا يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة، ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، حيث تلعب الكفاءات دورا مهما في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق قيمة مضافة للعميل عن طريق:¹

1-1- درجة تطابق المنتجات المقدمة مع توقعات العميل:

تسمح كفاءات مؤسسة (ه م ب) بخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساهمتها في تقديم منتجات ذات جودة عالية، حيث تتأثر مطابقة المنتجات المقدمة مع توقعات العميل بشكل مباشر أو غير مباشر بكفاءات الأفراد القائمين بالمهام ضمن إطار نظام إدارة الجودة من خلال قدرة تحكمها في المعدات والآلات وكذا إتقانها للأعمال الموكلة لها، ولهذا فمؤسسة (ه م ب) تقوم بما يلي:

- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق المنتج مع توقعات العميل؛
 - توفير التكوين الضروري لتحقيق الكفاءة اللازمة؛
 - تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال؛
 - التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.
- حيث تسعى مؤسسة (ه م ب) إلى استغلال كل الكفاءات المتوفرة لديها لتحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات التي تقدمها.

1-2- آجال التسليم:

تسعى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء إلى احترام الآجال المحددة لتقديم المشاريع المكلفة بانجازها، وهو ما يتطلب من المؤسسة إلى الاعتماد على الكفاءات القادرة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، أي الكفاءات القادرة على تكيف سلوكها وطريقة عملها بالنسبة للظروف المحيطة بالمؤسسة، خاصة وأن مشاريع المؤسسة تتميز في أغلب الأحيان بفترة زمنية طويلة.

¹ مقابلة شخصية مع السيد افومادز احمد، رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية، دائرة تطوير الموارد البشرية مؤسسة (ه م ب)، 07 افريل 2010 (انظر الملحق رقم (5)).

وقصد الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة، تهتم مؤسسة (ه م ب) بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة، هؤلاء الموظفين يشغلون المناصب الأساسية بالمؤسسة¹.

2- المناصب الأساسية لمؤسسة (ه م ب):

تلجأ مؤسسة (ه م ب) إلى الاهتمام بالكفاءات المرتبطة بالأنشطة الأساسية للمؤسسة، والذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجاتها، حيث تولي المؤسسة الأهمية الكبرى للأفراد الذين يتقلدون المناصب التالية:

الجدول رقم (3- 16): المناصب الأساسية لمؤسسة (ه م ب)

منصب العمل	
- رئيس انجاز المشروع..... - رئيس لجنة الخبراء الدائمة للدراسات والتخطيط..... - رئيس لجنة الخبراء الدائمة لمتابعة ومراقبة الانجاز..... - مهندس دولة للأشغال..... - سائق عربات..... - متار محقق..... - مشرف على الأشغال..... - عامل طوبو غرافي..... - مراقب نوعية المنتج..... - مركب الهياكل المعدنية.....	إدارة
- مهندس دولة في الهندسة الميكانيكية..... - تقني في الميكانيك..... - سائق الشاحنات الثقيلة..... - رئيس دائرة تقنيات الإمداد..... - رئيس مصلحة متابعة عمليات الصيانة..... - رئيس مصلحة مناهج التنظيم..... - رئيس ورشات العربات.....	الصيانة

¹ مقابلة شخصية مع السيد افومادز احمد، رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية، دائرة تطوير الموارد البشرية مؤسسة (ه م ب)، 07 افريل 2010 (انظر الملحق رقم (5)).

- رئيس مصلحة المشتريات الاستهلاكية..... - رئيس مصلحة تسيير المخزون..... - رئيس مصلحة إمداد المخازن..... - رئيس مصلحة التموين بمواد البناء..... - إطار مسير ممتلكات الشركة..... - مسير تجاري..... - مسير مخزن.....	جدول 3
---	--------

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول يمكن استخلاص ثلاث أنشطة أساسية للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وهي الانجاز، الصيانة، والتموين، لذلك تلجأ مؤسسة (ه م ب) لبذل مجهودات إضافية لتسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات المكلفة بالقيام بهذه الأنشطة، وهذا قصد التحكم فيها، وتسيير العلاقات التي تربط بين مختلف هذه الأنشطة بفعالية أعلى، ومنه تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة وذلك أفضل من المنافسين.

3- عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (ه م ب):

أولت مؤسسة (ه م ب) اهتماما ملحوظا بتكوين موظفيها لتحسين كفاءاتهم من أجل الوصول إلى تقديم خدمات متميزة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث يلخص الجدول الموالي عدد المستفيدين من التكوين في (ه م ب) انطلاقا من سنة 2005.

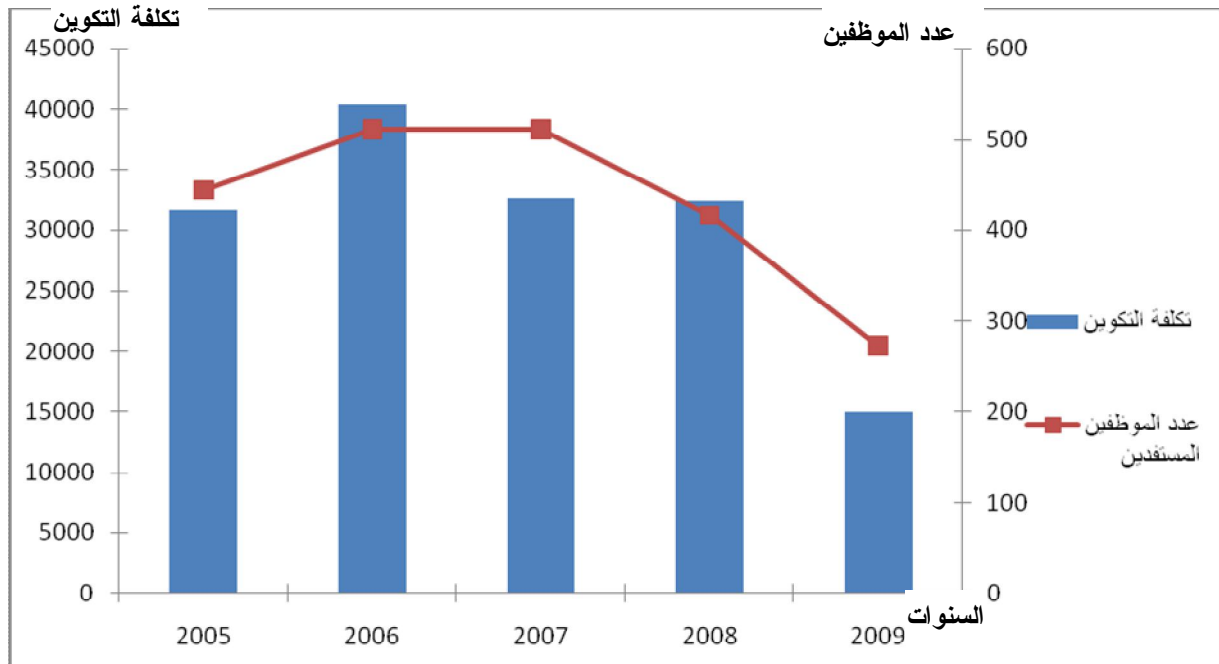
الجدول رقم (3-17): عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)

البيان	السنة	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الموظفين المستفيدين		444	511	511	416	273
ميزانية التكوين (ألف دج)		31710	40320	32452	32452	14900

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ويمكن أن نوضح نتائج هذا الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-10): عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (ه م ب) بين سنتي (2005-2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد المستفيدين من التكوين عرف ارتفاعا خلال سنة 2006، ليعرف بعد ذلك هذا العدد انخفاضا كون أن عدد مشاريع المؤسسة في الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى غاية سنة 2008 عرفت انخفاضا نتج عنه انخفاض في عدد العمال، أما خلال سنة 2009 فيعود هذا الانخفاض إلى أن الفوارق المسجلة تستدعي القيام بمعالجة عن طريق مقابلات وحملات تحسيسية...الخ.

4- تطور الاهتمام بالتكوين في مؤسسة (ه م ب) حسب الاختصاصات لسنة 2009:

تسعى مؤسسة (ه م ب) إلى تقديم خدمات متميزة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، من خلال تكوين الأفراد حسب الأولويات، حيث تحدد ميزانية معتبرة خاصة للأفراد الذين يشغلون المناصب الأساسية للمؤسسة، وهو ما سنوضحه في الشكل التالي:

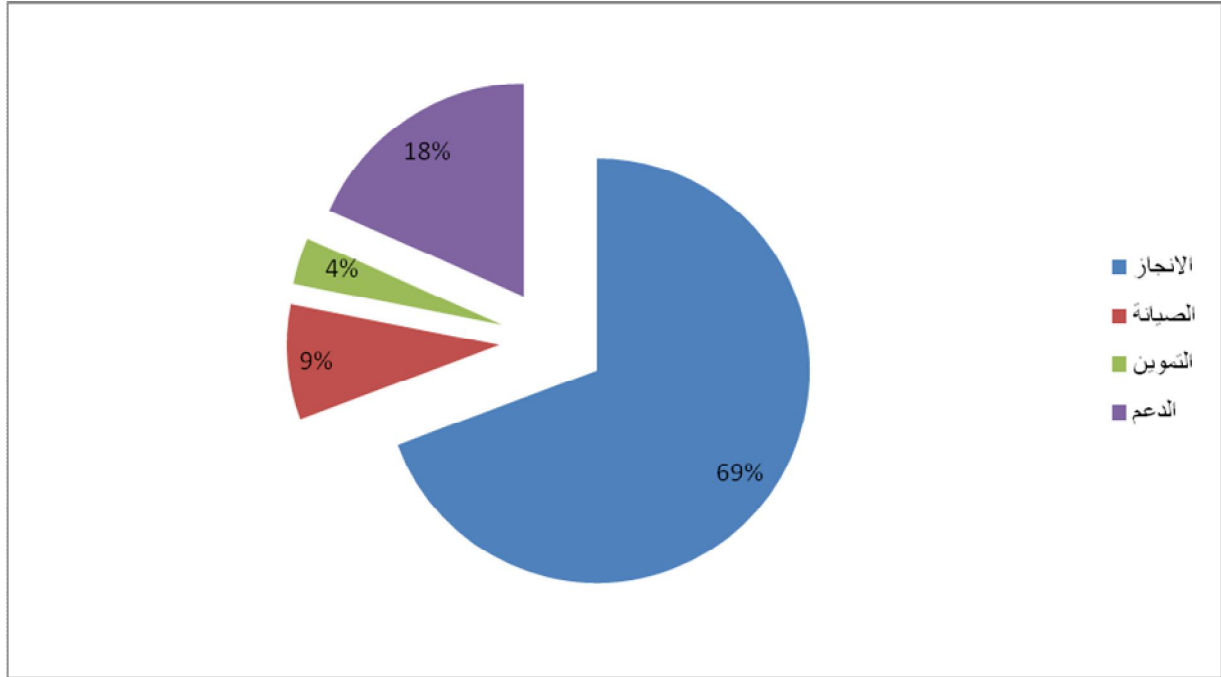
الجدول رقم (3-18): تطور الاهتمام بالتكوين حسب الاختصاصات لسنة 2009

البيان	الاختصاص	الانجاز	الصيانة	التمويل	الدعم
عدد الموظفين المستفيدين	66	20	15	172	
ميزانية التكوين (ألف دج)	10327.4	1310.4	520.000	2742.925	
نسبة ميزانية التكوين	69%	9%	4%	18%	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

وسنوضح نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 11): تطور الاهتمام بالتكوين حسب الاختصاصات لسنة 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أنه بالرغم من كون عدد أفراد أنشطة الدعم أكبر المستفيدين من عملية التكوين مقارنة بالموظفين في الأنشطة الأساسية، وهذا راجع إلى كون المؤسسة في هذه الفترة أعطت الأهمية الأكبر لتكوين أفرادها على النظام المحاسبي الجديد حيث قدر عدد الموظفين في المجال المالي بـ 107 مكوّن، إلا أن ميزانية التكوين الموجهة للأفراد الذين يشغلون المناصب الأساسية للمؤسسة أكبر بكثير حيث نجد نسبة 69% من الميزانية العامة للتكوين موجهة للعمال الذين يقومون بعملية الإنجاز، وهو ما يوضح أن المؤسسة تولي اهتماما خاصا بتكوين موظفيها الذين يتقلّدون المناصب الأساسية لتحسين كفاءاتهم من أجل الوصول إلى تقديم خدمات متميزة.

إضافة إلى كل هذا لابد على المؤسسة القيام بدراسة اتجاهات وميولات العمال، تقييم أنظمة الاتصالات والعلاقات غير الرسمية، وتوفير أنظمة التحفيز... الخ، وهذا للحد من تسرب هذه الكفاءات خارج المؤسسة، مع الاهتمام أكثر بالكفاءات الجماعية التي يصعب تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.

خلاصة الفصل الثالث

تُمثل الكفاءات أحد أهم موارد مؤسسة (ه م ب)، إذ تعتبر المحرك الرئيسي لنشاطاتها ومقوم أساسي لنجاحها وتحقيق مستويات الأداء التنظيمي المطلوب لها، فمؤسسة (ه م ب) تخصص مصلحة تهتم بتسيير، تقييم، وتطوير مختلف كفاءات المؤسسة، خاصة تلك المكلفة بالقيام بالأنشطة الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في الانجاز، التموين، والصيانة، وهذا قصد التحكم في هذه الأنشطة، وتسيير العلاقات التي تربطها بفعالية أعلى، ومنه تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة وذلك أفضل من المنافسين، حيث أصبحت المؤسسة تخصص ميزانية إضافية لتكوين الأفراد الذين يشغلون المناصب الأساسية لها ابتداء من سنة 2009، كما أن كفاءة الفرد يُعتبر عنصر ضروري في الترقية بالنسبة للمؤسسة، إلا أن اعتماد المؤسسة على التشغيل بالتعاقد يحد من قدرتها على المحافظة على هذه الكفاءات فبانتهاؤ المشروع قد تنتقل هذه الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة وهو ما قد يؤثر على موقعها التنافسي، والذي يفرض عليها إيجاد الحلول للمحافظة على كفاءاتها الإستراتيجية.



الخاتمة العامة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يُعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد غير الملموسة.

حيث كشف تطور الفكر الاستراتيجي خاصة مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، وفي ظل مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة أن هيكل الصناعة ليس هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة وقوة تنافسياتها، الأمر الذي أوجب البحث عنه في داخل المؤسسة ومن خلال مواردها الخاصة وكفاءتها، إن هذه النظرة تم التأسيس لها من خلال المقاربة المبنية على الموارد والتي تمخضت عنها عدة مقاربات كان من أهمها تلك التي تتعلق بالكفاءات الأساسية، حيث أن هناك من يرى أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري وحوصلة للنظريات والنماذج على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.

وفي ظل اشتداد المنافسة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في وضع حرج بعد تخلي الدولة عن حماية الصناعة المحلية، والتي ولدت تحدي كبير لدى هذه المؤسسات، وهو تحدي البقاء والاستمرار، ومن هنا ولكسب رهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسات الجزائرية حتى تضمن استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية أن تعتمد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف تتطلق أولا من تثمين كفاءاتها باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق تموقع استراتيجي واندماج حقيقي في اقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة.

إن الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الإستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات مورد غير الملموسة، وإنما أيضا من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج ايجابي وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

نتائج البحث:

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

1- نتائج الجانب النظري:

لقد توصلنا من عرض الجانب النظري لبحثنا إلى النتائج التالية:

- ❖ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يُمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها؛
- ❖ أصبحت الصناعات الحالية مجالا لتراكم المعارف أكثر منها مجالا لتراكم رأس المال المادي، وفي ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المؤسسات ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها الفكرية، لا بملكاتها وثرواتها المالية والمادية، أضحت الدعامات الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة؛
- ❖ الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز؛
- ❖ تتعدد المصادر التي تُستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، وتعد الكفاءات أبرز هذه المصادر (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)؛
- ❖ الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يُعد توجهها استراتيجياً يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية؛
- ❖ فرضت التحولات الراهنة على المؤسسات تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولإزالة مسيطراً في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية

- الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، أي أن النظرة إلى العامل لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلّات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حالياً ومستقبلاً؛
- ❖ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها، ومنه تُعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز؛
 - ❖ الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاوض "Synergie" التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية؛
 - ❖ تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد؛
 - ❖ الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة، وهو ما توفره الكفاءات مما جعلها تظهر كنقطة محورية؛
 - ❖ مدخل الموارد لا يُعتبر بديلاً عن مقاربة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها، فلبناء إستراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من التركيز على الموارد الإستراتيجية والكفاءات، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الهيكلية المختلفة.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث، والذي تطرقنا فيه إلى حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من استخلاص النتائج التالية:
- ❖ تعتمد أغلب استثمارات (ه م ب) على طاقتها البشرية، ومعدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية؛
 - ❖ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع

- من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن، وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة؛
- ❖ أصبح مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء التي اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة، وقد باشرت المؤسسة هذه الإجراءات منذ تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة قصد إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات زبائنها الصريحة منها والضمنية (وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية)؛
- ❖ تهدف مؤسسة (ه م ب) من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه؛
- ❖ قصد الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الآجال المحددة، تهتم مؤسسة (ه م ب) بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة، هؤلاء الموظفين يشغلون المناصب الأساسية بالمؤسسة والمتعلقة بالانجاز، الصيانة والتموين؛
- ❖ كون أن مشاريع مؤسسة (ه م ب) محددة بفترة زمنية، فإن المؤسسة تلجأ إلى التشغيل بالتعاقد وهو ما يترتب عنه إمكانية انتقال هذه الكفاءات إلى مؤسسات منافسة.

الاقتراحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة (ه م ب) بصفة خاصة:
- ❖ نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في المؤسسات الجزائرية تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد، مع ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء، التهميش، اللامساواة... الخ، من خلال بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات؛
- ❖ لا بد على المؤسسات الجزائرية تبني منطقاً جديداً في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... الخ؛
- ❖ الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- ❖ وضع عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ

- الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى؛
- ❖ العمل على المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، الترقية...الخ، والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.
 - ❖ الاهتمام أكثر بالكفاءات الجماعية التي تتشكل بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، وروح التعاون والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي...الخ، والتي يصعب تفسيرها أو نقلها الى محيط اخر.

أفاق البحث:

أثارت انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- ❖ دور الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة؛
- ❖ تطوير الكفاءات لدعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ أثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية؛
- ❖ مساهمة الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الخدماتية.



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 2- أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 3- اندرو دودي، سيرلافي مارك حي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 4- حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 6- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
- 7- مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 8- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 9- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 10- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 11- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- 12- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 13- نادية العرف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 2005.
- 14- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري، 2006.
- 15- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 16- عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
- 17- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الكتب العربي الحديث، 1993.
- 18- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع.
- 19- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 20- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 21- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 22- فيليب كوتلر، جاري ارمتروذج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 23- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 24- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 25- الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008.

- 26- توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 27- تشارلز، جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 28- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 29- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.

ب- الرسائل العلمية:

- 30- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 31- سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 32- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

ج- الملتقيات والمؤتمرات:

- 33- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.
- 34- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

35- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

36- كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد 22-23 افريل، 2003.

37- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.

38- موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

39- سملالي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

40- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

41- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.

د - المجالات والدوريات العلمية:

42- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي، 2007.

- 43- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر، 2007.
- 44- غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009.
- هـ- مصادر أخرى:
- 45- مقابلة شخصية مع السيد اقومادز أحمد رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية، دائرة تطوير الموارد البشرية، مؤسسة (ه م ب)، 07 افريل 2010.
- 46- مقابلة شخصية مع الآنسة بن دياب أسماء، مديرة دائرة التكوين، مديرية الموارد البشرية، مؤسسة (ه م ب)، 14 افريل 2010.
- 47- مقابلة شخصية مع السيد سيفي جمال، إطار مكلف بإدارة الجودة، مديرية إدارة الجودة، مؤسسة (ه م ب)، 18 افريل 2010.
- 48- مقابلة مع السيد عمي سفيان، رئيس مصلحة الخزينة، مديرية المالية، مؤسسة (ه م ب)، 04 افريل 2010.
- 49- دليل إدارة الجودة لمؤسسة (ه.م.ب)، تصدره مديرية إدارة الجودة، مؤسسة (ه م ب)، 2006.

ثانيا: المرجع باللغة الأجنبية:

a- Ouvrages :

- 50- Alain Labruffe, **mesure des compétences**, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003.
- 51- Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, **Le management stratégique des compétences**, éditions Ellipses, Paris, 2000.
- 52- Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 53- Claire beyou, **manager les compétences**, edition liaisons, paris, 2003.
- 54- Freeman et SOETE, **Technologie d'information et domaines de croissance**, édition Ocde, 1989.

- 55- Fanny Barbier, André Brunetiere, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, paris, 1997.
- 56- Guy le Boterf, **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- 57- Guy le Boterf, **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- 58- Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, Paris 1998.
- 59- Jean-marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, paris, 1999.
- 60- Jokung Octave, **Introduction au management de la valeur**, édition Dunod, Paris, 2001.
- 61- L.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator: théorie et pratique du marketing**, édition Dolloz, 7^{ème} édition, paris, 2003.
- 62- Levey-leboyer, **la gestion des compétences**, édition organisation, 2^{ème} édition, paris, 1997.
- 63- Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition boeck, Belgique, 2006.
- 64- M. Porter, **l'Avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, paris, 1993.
- 65- M. Porter, **l'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents et maintenir son avance**, inter-édition, paris, 1986.
- 66- M. Porter, **l'avantage concurrentiel: comment devancer concurrents et maintenir son avance**, édition dunod, paris, 1999.
- 67- Nadin Jolis, **Piloter les compétences: de la logique de poste à l'atout-compétence**, éditions d'organisations, Paris, 1997.
- 68- Pascal corbel, **management stratégique des droits de la propriété intellectuelle**, Gualino éditeur, 2007.
- 69- Philippe Lorino, **méthode et pratiques des performances**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris 2003.
- 70- Philippe zarifian, **la modèle de la compétence**, éditions liaisons, paris, 2001.

71- Shimon, L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002.

72- Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, Paris.

c- Revues et Rapport :

73- J .Larregle, **Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques**, revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1996.

d- Publications on line :

74- **Theories used in is research dynamic capabilitie**, <http://www.istheory.yorku.ca/dynamiccapabilities.htm>, vu: 07.03.2010, à 10:10h.

75- Thierry Isckia, **De la "Resource-Based View" à la "Knowledge-Based View": Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management?**, <http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb> , vu14/04/2010 à 10 :30h.

76- Dominique Puthod, Catherine Thévenard, **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon**, <http://www.stratégie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>, vu 13/04/2010 à 09:45h.

77- Lionel maltese, Vincent chauvet, **les ressource relationnelles, une approche resourrse- based d'un événement sportif international: le cas de l'OPEN13**, <http://www.stratégie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-Chauvet.pdf>, vu 24/03/2010, à14.00.

78- David J.Teece, **Une approche intégrée de perspectives théoriques allant de la théorie des coûts de transaction aux capacités dynamiques**, <http://caroline-mothe.org/Site%20Web%20de%20Caroline/Pdf%20du%20Site/Chapitres/Teece2007>, vu 21/03/2010, à 11 :00h.

79- Laurent Renard, **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions**, [http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article PDF/RMT2003.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/Article%20PDF/RMT2003.pdf), vu 11/03/2010 à 14 :25.





الملحق رقم (1): تطور عدد عمال مؤسسة (هـ م ب) من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009

EVOLUTION DES EFFECTIFS (2002 AU 2009)

ANNEES		2005	2006	2007	2008	2009
EFFECTIFS						
Permanents	Cadres	448	423	471	546	484
	Maitrise	836	725	642	530	444
	Execution	64	41	38	33	21
	TOTAL1	1348	1189	1151	1109	949
Temporaires	Cadres	256	267	198	52	139
	Maitrise	976	1056	905	927	1187
	Execution	3970	3310	2673	2741	3513
	TOTAL2	5202	4633	3776	3720	4839
TOTAL	TOTAL 1+2	6550	5822	4927	4829	5788
	TAUX DES EFFECTIFS PERMANENTS	21%	20%	23%	23%	16%
	TAUX DES EFFECTIFS CONTRACTUELS	79%	80%	77%	77%	84%

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التخطيط ومراقبة المستخدمين، مديرية الموارد البشرية.



Référentiel des compétences

Poste de travail :

IMP2

Filière :

Version

Structure :

Date d'application :

Compétences techniques	Niveau Items		1	2	3	4	5	Tot
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
	9							

Tot

Compétences d'organisation	1							
	2							
	3							
	4							
	5							

Tot

Compétences Comportementales	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							

1 : Élémentaire.

2 : assez élevé.

3 : Elevé.

4 : Très élevé.

5 : Exceptionnelle.

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).



GLOSSAIRE DES COMPETENCES IDENTIFIEES A GCB

« Exécution »

1-Compétences Techniques :

	Types de compétences	Définitions
1	Connaissances techniques	Connaissances spécifiques dans le domaine.... Ce sont les connaissances nécessaires et utilisables dans le poste de travail (connaissance des procédés de production, des techniques d'utilisation des équipements...).
2	Réglementation, normes et procédures en vigueur	Connaissance, application et respect de la réglementation, des normes et des procédures en vigueur liées à la fonction.
3	Rapidité d'exécution du travail	Rapidité dans l'exécution des tâches confiées selon les délais fixés.
4	Capacité de maintenir ou de remettre en état un outillage ou matériel	Etre capable de prévenir, d'identifier ou de résoudre les problèmes de fonctionnement de machines, de matériel ou équipements.
5	Capacité d'apprendre	Capacité de comprendre et assimiler de nouvelles technologies, nouveaux systèmes de travail, de gestion et d'organisation pour pouvoir utiliser et appliquer ces nouvelles connaissances dans l'intérêt de l'entreprise.
6	Recherche d'amélioration dans le domaine de compétence	Le degré d'intérêt apporté à la connaissance des nouvelles techniques et procédures de travail dans le domaine de compétence.
7	Performance sous stress	Maintenir le niveau de performance requis (du point de vue de la qualité et de la quantité de travail) même dans des situations considérées comme critiques.
8	Précision et Rigueur	Le respect des termes, des procédures, de la méthode et des délais dans l'exécution des tâches.
9	Relation clients internes	Savoir développer et maintenir des rapports efficaces avec ses clients.
10	Orientation vers le client	Adapter ses actions aux besoins et souhaits des clients internes et externes, même lorsqu'ils ne sont pas explicites.
11	Savoir acquérir et évaluer	Etre capable de déterminer de quelles données on a besoin, d'obtenir ces données de sources existantes ou de les

	des données	produire soi- même, d'évaluer leur pertinence et leur précision.
12	Gestion des ressources	Capacité à mobiliser les ressources nécessaires (matérielles, humaines et financières) pour exécuter les tâches de travail.
13	Connaissance de l'entreprise	Capacité à adhérer à la politique et aux procédures de l'entreprise. c'est le degré d'implication de l'intéressé à la vie de l'entreprise.
14	Gestion de la qualité	Comprend les principes de gestion de la qualité, ses méthodes, ses normes et outils.
16	Capacité de rédaction (technique)	Capacité à exprimer clairement ses idées par écrit, sous une forme correcte. C'est la facilité de communication écrite de l'intéressé induite par les implications liées à son poste de travail en matière de rédaction de rapports, consignes, compte rendus....
17	Capacité d'expression	Capacité à s'exprimer efficacement vis – à – vis d'individus et / ou de groupes et surtout de transmettre clairement les informations nécessaires à la réalisation des tâches.
18	Aptitude au respect et à l'application des consignes	Savoir respecter et appliquer les consignes données par la hiérarchie sur le plan travail et sécurité.
19	Aptitude à travailler avec efficacité	Capacité à réaliser des résultats probants, à surmonter les difficultés et rentabiliser les moyens disponibles.
20	Orientation sur les résultats	Capacité à rendre compte des résultats à sa hiérarchie.
21	Analyse de problème	Expliquer un problème en lien avec son contexte et rechercher de manière systématique des informations complémentaires en vue de le résoudre.

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

2 –Compétences Organisationnelles

	Types de compétences	Définitions
1	Structuration / méthode du travail	Constance dans l'application des procédures et des méthodes de travail en vue de garantir une permanence des tâches dans n'importe quelle condition.
2	Flexibilité	Capacité à adapter son comportement et sa manière de faire en fonction des situations dans lesquelles on se trouve et des personnes auxquelles on est confronté, sans perdre de vue l'atteinte des objectifs poursuivis.
3	Maîtrise des documents de travail et des enregistrements	Maîtrise des règles d'utilisation, de diffusion et d'archivage des documents (procédures, modes opératoires...) ainsi que des règles de gestion des enregistrements.
4	Gestion des espaces de travail	Habileté à appréhender et à évaluer rapidement l'ensemble des éléments, normes et contraintes liées à l'espace de travail et d'organiser le travail selon les priorités.
5	Adaptation aux conditions particulières de travail	Aptitude à s'adapter à un environnement de travail présentant des contraintes particulières.
6	Gestion du temps	Savoir gérer son temps pour accomplir la tâche dans des délais prévus et satisfaire les besoins du client.
7	Disponibilité	Capacité de répondre à des exigences professionnelles de nature variées en particulier en terme de présence dans le travail.
8	Organisation du travail	Capacité à organiser son travail selon des priorités et selon les objectifs arrêtés. Travaille avec méthode.
9	Identification à l'entreprise	Soutenir et prendre la défense des intérêts de l'organisation devant les autres

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

3 –Compétences Comportementales :

	Types de compétences	Définitions
1	Éthique et intégrité professionnelle	Le de Degré de loyauté, de correction, d'honnêteté et de constance démontrée par l'employé tout au long de sa vie professionnelle. Une éthique professionnelle comprenant un niveau de discrétion sur les personnes, les produits et la politique de l'entreprise.
2	Adaptation /Adaptabilité	Capacité d'adaptation et d'ouverture aux nouvelles techniques, méthodes, systèmes de travail et procédures internes.
3	Interaction et collaboration	Attitude positive et niveau d'effort déployé pour l'interaction et l'intégration avec les autres, dans le respect de ses prédispositions personnelles.
4	Comportement envers les autres	La capacité de traiter de manière constante, personnel, collègues, hiérarchie et clientèle avec respect et dignité y compris dans des situations de stress élevé, d'incompatibilité ou de surcharge de travail.
5	Esprit d'initiative	Capacité à agir sans attendre les ordres, entreprendre des actions de son propre chef, connaître ses propres ressources et prendre les mesures pour s'améliorer.
6	Sens de la communication et des relations humaines	Capacité à rechercher et à diffuser les informations utiles à l'activité professionnelle tant vers la hiérarchie que vers les collatéraux et Habileté à établir et maintenir les relations avec les autres, à réagir aux besoins des autres, à les écouter et à les convaincre de penser et d'agir dans le sens voulu.
7	Capacité de concentration	Capacité de focalisation sur les aspects de travail nécessaires au bon fonctionnement des opérations.
8	Dynamisme	Capacité de maintenir de façon habituelle un haut degré d'énergie dans ses activités.
9	Energie	Rester actif durant une longue période lorsque la situation le requiert. Montrer de l'endurance et travailler dur.

10	Esprit d'équipe	Manifester de la solidarité, participer en tant que membre à un groupe et contribuer effectivement même si le résultat n'est pas d'un intérêt direct pour soi.
11	Sens des relations humaines	Aptitudes relationnelles pour informer, coopérer, communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Aptitude à percevoir et réagir aux besoins des autres, les écouter puis les convaincre de penser et d'agir dans le sens voulu grâce à l'objectivité dans la perception de son propre impact sur ses interlocuteurs.
12	Capacité de réaction (réactivité).	Capacité à réagir à une situation donnée interne ou externe et à percevoir rapidement un problème, rechercher et choisir une solution.
13	Maîtrise de soi et stabilité émotionnelle	Identifie rapidement une situation. Calme, maître de soi en toute situation, il influence et prend l'initiative des opérations si nécessaire. Capacité à rester efficace pendant et après des situations difficiles.
14	Autonomie	Aptitude à agir à partir de ses propres convictions et ressources sans rechercher l'accord ou approbation des autres.
15	Sens de l'écoute	Habileté à prêter attention aux messages de ses Interlocuteurs.
16	Persévérance /ténacité	Essayer plus d'une fois de différentes manières, surmonter les obstacles.
17	Contrôle de soi	Demeurer calme et en possession de ses moyens dans des situations émotives/stressantes.
18	Implication	Degré d'engagement personnel pour atteindre les résultats. Etre confiant dans la valeur de son rôle pour l'entreprise, appliquer des efforts supérieurs à la normale, même si ce n'est pas pour y trouver un avantage personnel. S'engager personnellement une fois les décisions prises par l'entreprise.

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).



GLOSSAIRE DES COMPETENCES IDENTIFIEES A GCB

« Cadres et maîtrise »

1-Compétences Techniques :

	Types de compétences	Définitions
1	Connaissances techniques	Connaissances spécifiques dans le domaine.... Ce sont les connaissances nécessaires et utilisables dans le poste de travail (connaissance des procédés de production, des techniques d'utilisation des équipements...)
2	Réglementation, normes et procédures en vigueur	Connaissance, application et respect de la réglementation, des normes et des procédures en vigueur liées à la fonction.
3	NTIC	Capacité à suivre et utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication en fonction de leur développement.
4	Analyse et synthèse	Capacité de discerner et de synthétiser les aspects significatifs d'une situation problématique pour trouver les solutions adéquates et prendre des décisions. C'est aussi, l'aptitude à identifier et mettre en relation les divers éléments d'une situation, à dégager et à regrouper les éléments essentiels selon leur pertinence, et à tirer des conclusions logiques d'une manière concise.
5	Planification et contrôle	Aptitude à identifier un ordre d'intervention, à dégager un plan, et à retenir des priorités. C'est aussi, l'aptitude à planifier le travail selon des priorités, prévoir et fixer des objectifs, définir des points de contrôle, faire le point sur le déroulement des actions en cours, vérifier les résultats obtenus et effectuer des analyses critiques des résultats.
6	Clarté et consistance dans les directives	La capacité de donner aux collaborateurs et aux autres collègues des informations et des directives, tant au plan technique qu'à caractère général, compréhensibles et facilement identifiables.

7	Recherche d'amélioration dans le domaine de compétence	Le degré d'intérêt apporté à la connaissance des nouvelles techniques et procédures de travail dans le domaine de compétence.
8	Rapidité d'exécution du travail	Rapidité dans l'exécution des tâches confiées selon les délais fixés.
9	Performance sous stress	Maintenir le niveau de performance requis (du point de vue de la qualité et de la quantité de travail) même dans des situations considérées comme critiques.
10	Capacité d'apprendre	Capacité de comprendre et assimiler de nouvelles technologies, nouveaux systèmes de travail, de gestion et d'organisation pour pouvoir utiliser et appliquer ces nouvelles connaissances dans l'intérêt de l'entreprise.
11	Précision et Rigueur	Le respect des termes, des procédures, de la méthode et des délais dans la conduite des projets.....
12	Gestion des ressources	Capacité à mobiliser les ressources nécessaires (matérielles, humaines et financières) pour accomplir une mission.
13	Connaissance de l'entreprise	Capacité à adhérer à la politique et aux procédures de l'entreprise. c'est le degré d'implication de l'intéressé à la vie de l'entreprise.
14	Sens de l'innovation	Capacité à concevoir et/ou intégrer des actions ou des solutions nouvelles à même d'apporter des améliorations dans le travail.
15	Coaching	Capacité à soutenir ou réaliser des actions dans le but de contribuer au développement personnel et ou professionnel des autres .C'est prendre en compte le développement de ses collaborateurs, les amener à développer leur potentiel, leur prêter assistance dans le souci de perfectionner et d'améliorer leurs méthodes de travail.
16	Gestion de la qualité	Comprend les principes de gestion de la qualité, ses méthodes, ses normes et outils.
17	Capacité à évaluer le personnel	Capacité à apprécier les compétences ou les efforts fournis par le personnel pour l'exécution des tâches qui lui sont confiées en vérifiant la conformité avec les

		normes pré- établies.
18	Capacité de rédaction (technique)	Capacité à exprimer clairement ses idées par écrit, sous une forme correcte. C'est la facilité de communication écrite de l'intéressé induite par les implications liées à son poste de travail en matière de rédaction de rapports consignes notes et autres circulaires....
19	Analyse de problème	Expliquer un problème en lien avec son contexte et rechercher de manière systématique des informations complémentaires en vue de le résoudre.
20	Capacité d'expression	Capacité à s'exprimer efficacement vis – à – vis d'individus et / ou de groupes et surtout de transmettre clairement les consignes et instructions nécessaires à la réalisation de leurs tâches
21	Identification à l'entreprise	Soutenir et prendre la défense des intérêts de l'entreprise devant les autres
22	Vision globale et systémique	Capacité de concevoir l'entreprise dans une perspective stratégique où la fonction Ressources- Humaines est considérée comme une fonction essentielle de l'organisation.
23	Savoir représenter l'entreprise auprès des organismes externes	Etre capable d'établir et de maintenir des relations étroites avec les organismes externes susceptibles d'enrichir les travaux de l'entreprise.
24	Orientation sur les résultats	Capacité à rendre compte des résultats à sa hiérarchie. Savoir établir un rapport des résultats de sa structure et faire valoir ses besoins en ressources.
25	Orientation vers le changement	Etre ouvert aux changements organisationnels et rechercher activement des nouveaux cadres des références.

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

2 –Compétences Organisationnelles

	Types de compétences	Définitions
1	Animation et coordination	Capacité d'animation, d'organisation et de coordination de plusieurs activités distinctes et selon des niveaux différents tout en maintenant le même niveau d'efficience, de fonctionnalité, de respect des termes et des priorités.
2	Gestion des priorités et des urgences	Capacité d'ordonner et de coordonner les activités en prenant en considération les urgences, les priorités et le respect des exigences des clients ainsi que les échéances arrêtées par le responsable.
3	Structuration / méthode du travail	Constance dans l'application des procédures et des méthodes de travail en vue de garantir une permanence des tâches dans n'importe quelle condition.
4	Flexibilité	Capacité à adapter son comportement et sa manière de faire en fonction des situations dans lesquelles on se trouve et des personnes auxquelles on est confronté, sans perdre de vue l'atteinte des objectifs poursuivis.
5	Délégation	Capacité à déléguer des responsabilités tout en assurant un contrôle approprié, distribuer les responsabilités, faire prendre des décisions par d'autres, donner l'autorité nécessaire et les moyens à la réalisation des tâches, accepter que ses collaborateurs répondent de leurs objectifs et soient responsables des résultats de leurs actions.
6	Maîtrise des documents de travail et des enregistrements	Maîtrise des règles d'élaboration, de diffusion de modification et d'archivage des documents (procédures, modes opératoires...) ainsi que des règles de gestion des enregistrements.
7	Gestion des espaces de travail	Habileté à appréhender et à évaluer rapidement l'ensemble des éléments, normes et contraintes liées à l'espace de travail et d'organiser le travail selon les priorités.
8	Organisation de l'espace de travail	Aptitude à préparer l'exécution d'une activité en tenant compte des normes et règlements régissant le domaine et à déterminer l'utilisation des ressources humaines et matérielles pour réaliser les activités avec un minimum

		d'investissement.
9	Adaptation aux conditions particulières de travail	Aptitude à s'adapter à un environnement de travail présentant des contraintes particulières.
10	Gestion du temps	Savoir gérer son temps pour accomplir la tâche dans des délais prévus et satisfaire les besoins du client.
11	Disponibilité	Capacité de répondre à des exigences professionnelles de nature variées en particulier en terme de présence dans le travail.
12	Sens de la décision.	Aptitude à choisir entre plusieurs solutions et trancher.
13	Coordination et répartition du travail.	Capacité d'organisation, de coordination, de distribution, et de partage des activités distinctes tout en hiérarchisant les différentes priorités au regard des missions assignées.
14	Capacité à suivre les activités et stimuler son équipe	Capacité à conduire une équipe vers un résultat, dynamiser un groupe, favoriser son activité de telle sorte que les buts poursuivis soient atteints. C'est reconnaître les besoins de ses collaborateurs et appliquer les stimulations permettant d'atteindre les objectifs à la satisfaction de tous.
16	Organisation du travail	Capacité à planifier et organiser son travail selon des priorités et selon les objectifs arrêtés. Travaille avec méthode.
17	Savoir gérer le développement du personnel	Utiliser l'évaluation du personnel comme outil d'identification et de suivi des besoins de développement.

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

3 –Compétences Comportementales :

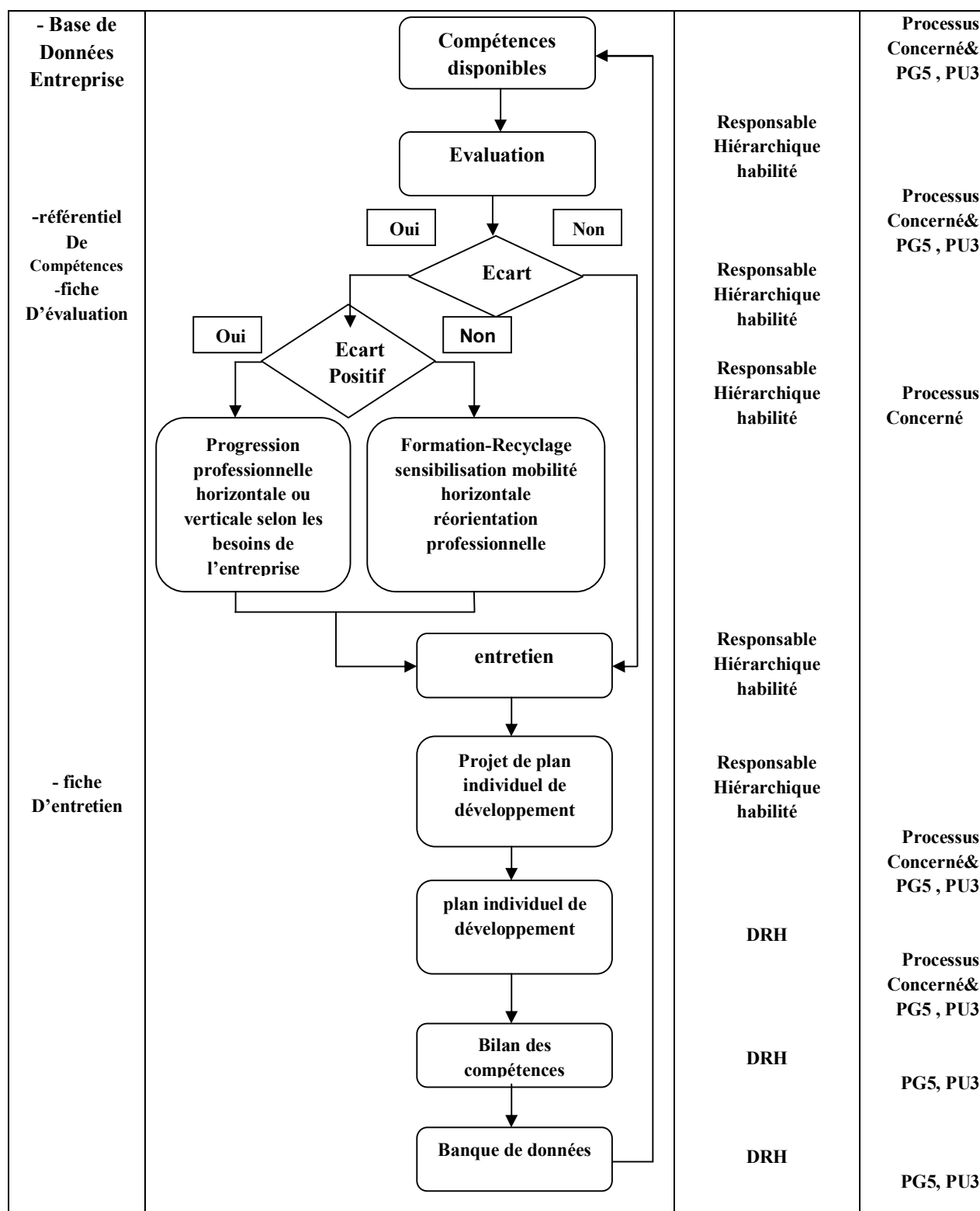
	Types de compétences	Définitions
1	Leadership	Capacité à conduire un groupe ou une équipe vers un résultat. Il est sous-tendu par le désir d’être suivi par les autres dans ses idées, ses actes et ses projets.
2	Éthique et intégrité professionnelle	Le degré de loyauté, de correction, d’honnêteté et de constance démontrée par l’employé tout au long de sa vie professionnelle. Une éthique professionnelle comprenant un niveau de discrétion sur les personnes, les produits et la politique de l’entreprise.
3	Adaptation /Adaptabilité	Capacité d’adaptation et d’ouverture aux nouveaux concepts, méthodes, systèmes de travail et procédures internes.
4	Interaction et collaboration	Attitude positive et niveau d’effort déployé pour l’interaction et l’intégration avec les autres, dans le respect de ses prédispositions personnelles.
5	Comportement envers les autres	La capacité de traiter de manière constante, personnel, collègues, hiérarchie et clientèle avec respect et dignité y compris dans des situations de stress élevé, d’incompatibilité ou de surcharge de travail.
6	Esprit d’initiative	Capacité à agir sans attendre les ordres, entreprendre des actions de son propre chef, connaître ses propres ressources et prendre les mesures pour s’améliorer.
7	Sens de la communication et des relations humaines	Capacité à rechercher et à diffuser les informations utiles à l’activité professionnelle tant vers la hiérarchie que vers les collatéraux et les subordonnés et Habileté à établir et maintenir les relations avec les autres, à réagir aux besoins des autres, à les écouter et à les convaincre de penser et d’agir dans le sens voulu.
8	Capacité de concentration	Capacité de focalisation sur les aspects de travail nécessaires au bon fonctionnement des opérations.
9	Sens de la négociation et de la persuasion	Remporter l’adhésion d’autrui à des idées, des activités ou produits en exerçant son ascendance, par l’utilisation souple de méthodes d’influence et d’argumentaires cohérents.
10	Dynamisme	Capacité de maintenir de façon habituelle un haut degré

		d'énergie dans ses activités.
11	Esprit d'équipe	Manifester de la solidarité, participer en tant que membre à un groupe et contribuer effectivement même si le résultat n'est pas d'un intérêt direct pour soi.
12	Aptitude au commandement	Capacité à exercer une autorité, à décider, à assurer une coordination efficace entre ses subordonnés en les contrôlant.
13	Sens des relations humaines	Aptitudes relationnelles pour informer, coopérer, communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Aptitude à percevoir et réagir aux besoins des autres, les écouter puis les convaincre de penser et d'agir dans le sens voulu grâce à l'objectivité dans la perception de son propre impact sur ses interlocuteurs.
14	Capacité de réaction (réactivité).	Capacité à réagir à une situation donnée interne ou externe et à percevoir rapidement un problème, rechercher et choisir une solution.
15	Maîtrise de soi et stabilité émotionnelle	Identifie rapidement une situation. Calme, maître de lui en toute situation, il influence et prend l'initiative des opérations si nécessaire. Capacité à rester efficace pendant et après des situations difficiles.
16	Autonomie	Aptitude à agir à partir de ses propres convictions et ressources sans rechercher l'accord ou approbation des autres.
17	Sens de l'écoute	Habileté à prêter attention aux messages de ses Interlocuteurs.
18	Capacité de maîtrise des situations critiques	Capacité à chercher et trouver les moyens et solutions pour résoudre sous- pression des problèmes.
19	Motivation au travail	Intérêt porté par l'individu pour la fonction occupée, les tâches à exécuter. Se soucie constamment d'enrichir ses connaissances au travail .Recherche le travail et sait combiner les besoins du service et les intérêts personnels.
20	Sens de la discrétion	Aptitude à garder les secrets et le silence. Capacité à avoir une retenue dans ses paroles et ses actions.
21	Courtoisie	Capacité à se conduire avec une politesse distinguée et une parfaite correction.
22	Résistance à l'effort	Capacité à persévérer dans des travaux même longs et ardu,

Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

- LOGIGRAMME

الملحق رقم (4): مراحل عملية تقييم الكفاءات



Source : Procédure évolution des compétences, service gestion des compétences a Haut potentiel (sans page).

الملحق رقم (5): مقابلة شخصية مع السيد اقومادز أحمد رئيس مصلحة تسيير الكفاءات ذوي القدرات العالية

نشكر سيادتكم في بداية حديثنا على إتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تهمننا حول موضوع الدراسة والمعنونة بـ "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية".

س1: بداية سيدي ما المقصود بالكفاءات حسب رأيكم؟.

ج1: هناك تعريف متفق عليه في مؤسستنا حول مفهوم الكفاءات والتي يقصد بها مجموع المعارف، المهارات، والسلوكات المستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

س2: حسب رأيكم، ما هي أهم غاية تصبون إلى تحقيقها في مؤسستكم؟.

ج2: تتطلع مؤسستنا إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة.

س3: هناك عدة مؤسسات تزاوّل نفس نشاطاتكم، ففي ظل هذه المنافسة ما هو أسلوب العمل الذي تتبعونه من أجل تحقيق الأهداف التي رسمتموها؟.

ج3: منذ تبني مؤسستنا لنظام إدارة الجودة الشاملة وهي تعمل من أجل ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة قصد إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات زبائننا الصريحة منها والضمنية وهذا في الآجال المحددة وهو ما سمح لنا بالحصول على شهادة الايزو 9001 (ISO 9001) .

س4: وكيف تساهم الكفاءات في تحقيق كل هذا؟.

ج4: تلعب الكفاءات دورا مهما في خلق قيمة مضافة للعميل فهي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في درجة تطابق الخدمات المقدمة مع توقعات العميل من خلال قدرة تحكمها في المعدات والآلات، وكذا إتقانها للأعمال الموكلة لها، كما تتميز بالقدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية، خاصة وأن مشاريع المؤسسة تتميز في أغلب الأحيان بفترة زمنية طويلة.

س5: تعتمد مؤسستكم على العديد من الموارد في نشاطاتها، فعلى أي هذه الموارد تركز؟.

ج5: هناك تكامل بين مختلف الموارد التي نمتلكها قصد تحقيق مختلف الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

س6: نظرا للدور الذي تلعبه الكفاءات في مؤسستكم، هل هناك نظام لتقييم هذه الكفاءات؟.

ج6: وُضع نظام لتقييم الكفاءات سنة 2005 بعد أن قامت مؤسستنا بإجراء العديد من التجارب والمحاولات انطلاقاً من سنة 2002، وهذا تزامناً مع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة، ولكن تلك التجارب لم تلق الأهمية والنتيجة المنتظرة مما أخرج من انطلاق مشروع التقييم إلى غاية سنة 2007.

س7: ومن يخضع للتقييم في مؤسستكم؟.

ج7: إن عملية التقييم تمس كل عمال المؤسسة، إلا أن المؤسسة تولي الأهمية الأكبر لتقييم الموظفين المتعاقدين وهذا في نهاية عقدهم الذي يربطهم بالمؤسسة، قصد اتخاذ المؤسسة قرار تجديد العقد من عدمه، كما تقوم المؤسسة بتقييم الموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة، هؤلاء الموظفين يشغلون المناصب الأساسية بالمؤسسة.

س8: وماذا تهدف المؤسسة من عملية تقييم الموظفين الذين يشغلون المناصب الأساسية للمؤسسة؟.

ج8: تهدف مؤسستنا من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.

س9: وهل يطلع المقيّمون على نتائج تقييمهم؟.

ج9: نعم، حيث يطلع المقيم على وثيقة التقييم ويقوم بالتوقيع عليها.

س10: وهل هناك برنامج محدد لتطوير هذه الكفاءات؟.

ج10: بعد الانتهاء من عملية تقييم الكفاءات وذلك وفق مجموعة من المراحل والخطوات، تنتهي بإعداد مخطط للكفاءات (Plan des compétences) يضم النتائج المتحصل عليها والمعلومات الخاصة بالفوارق المسجلة بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، نقوم بدراسة وتحليل الفوارق لتحديد احتياجات موظفينا من التكوين ومن ثم إعداد برامج التكوين اللازمة لتطوير كفاءاتهم بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل، حيث أن مؤسستنا تخصص ميزانية معتبرة لعملية التكوين.

س11: وعلى أي أساس يتم التوظيف في مؤسستكم؟.

ج11: التوظيف في مؤسستنا خاضع لمجموعة من الإجراءات منصوص عليها من قبل المؤسسة، حيث يتم الاحتفاظ بمختلف طلبات العمل في بنك التوظيف، وعند الحاجة إلى موظفين يتم الرجوع إلى هذا البنك لاختيار الموظفين حسب المواصفات المطلوبة، وفي حالات أخرى تلجأ المؤسسة إلى لجنة

التوظيف، هذه الأخيرة مكلفة باختيار الموظفين من بين طالبي العمل الذين تم الاحتفاظ بطلباتهم في بنك التوظيف، وتكون هذه اللجنة متغيرة قصد تحقيق الموضوعية في الاختيار.

س12: على أي أساس يتم ترقية الموظفين في مؤسساتكم؟.

ج12: يتم ترقية الموظفين في مؤسساتنا على أساس الأقدمية، الشهادة والكفاءة.

س13: هل العمل في مؤسساتكم يتطلب وجود عمل جماعي؟.

ج13: يُعتبر وجود عمل جماعي أمر ضروري للوصول إلى تحقيق الأهداف، فمن أجل إنجاز العمل داخل مؤسساتنا لابد من التعاون وتبادل المعارف بين مختلف الأفراد.

س14: وهل تولي مؤسساتكم اهتماما للأفكار والآراء الجديدة؟.

ج14: بالطبع، ففي كثير من الأحيان تكون هناك اجتماعات يحضرها مختلف المدراء، ورؤساء الدوائر والمصالح للإدلاء بآرائهم في موضوع ما، هذه الآراء تجمع من طرف لجنة مختصة لدراساتها قصد الأخذ بالآراء المناسبة.

س15: هل هناك توجه خاص لمؤسساتكم للمحافظة على كفاءاتها؟.

ج15: نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة فهي تلجأ إلى التشغيل بالتعاقد، وبالتالي لا تستطيع الاحتفاظ بهذه الكفاءات كونها ستصبح كأعباء على المؤسسة إذا لم تكن هناك مشاريع تقوم بانجازها، والمؤسسة تحاول إيجاد حل لهذه المشكلة خاصة وأن هذه الكفاءات تكلفها كثيرا قصد تكوينها، وقد تستفيد منها مؤسسات منافسة في الأخير.