وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة لونيسي علي ، البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس :
إدارة الكفاءات

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

إعداد الدكتورة : تحانوت خيرة

2020 /2019

فهرس الأشكال و الجداول

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (2-1) : مستويات الكفاءة	21
الشكل رقم (2-2) : تمثيل الكفاءة الفردية	23
الشكل رقم (3-1) : التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	31
الشكل رقم (3-2) : الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	32
الشكل رقم (5-1): وضعية كرة الروقبي	65
الشكل رقم (5-2) : وضعية الهرم الفطري	66
الشكل رقم (5-3) :وضعية الهرم الإجاصي	67
الشكل رقم (5-4): وضعية الهرم الصوفي	68
الشكل رقم (6-3) : بناء الميزة التنافسية	79

قائمة الجداول :

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (6-1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	81-80

العنوان	الصفحة
فهرس الأشكال والجداول	I.
المقدمة	أ
المحور الأول : : عموميات حول تسيير الموارد البشرية	2
1) مفهوم الموارد البشرية	3
2) تطور وظيفة الموارد البشرية	4
3) وظائف الموارد البشرية	4
4) أهمية إدارة الموارد البشرية	7
5) أهداف إدارة الموارد البشرية	8
6) دور إدارة الموارد البشرية	11
المحور الثاني : الإطار المفاهمي للكفاءات البشرية	15
1) مفهوم الكفاءات البشرية :	15
2) مميزات الكفاءة	17
3)أبعاد الكفاءة	18
4) مستويات الكفاءة	21
المحور الثالث : إدارة الكفاءات	30
1) مفهوم إدارة الكفاءات	27
2) مقاربات إدارة الكفاءات	34
3) تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية	37
المحور الرابع : مسار إدارة الكفاءات	43
1) توظيف الكفاءات	43
2) مقاربات تقييم الكفاءات	48
3) أدوات تقييم الكفاءات	49
المحور الخامس : تنمية الكفاءات البشرية	54
1)التدريب	54
2) التعليم كدعامة للتدريب	59

3) أجور و حوافز الكفاءات	**60**
4) استراتجيات تحفيز الكفاءات البشرية	**61**
5) معوقات تنمية الكفاءات في المؤسسات	**64**
المحور السادس : إدارة الكفاءات كميزة تنافسية للمنظمة	**71**
1) الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	**71**
2) مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	**82**
3) دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة	**84**
4) أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية	**86**
5) الكفاءات و القدرات على الإبداع	**88**
المحور السابع علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتنمية الكفاءات	**94**
1) مفهوم تكنولوجيا المعلومات	**94**
2) مميزات تكنولوجيا المعلومات	**95**
3) أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية	**96**
4) أثر تكنولوجيا المعلومات على التنمية الإدارية	**96**
5) تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنمية الكفاءات البشرية	**97**
الخاتمة	**105**
قائمة المراجع	**107**

المقدمة

مقدمة :

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

انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عنه هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصدا لتفوق على منافسيها ،مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة د بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة .

في ظل هذه التغيرات ، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ، بشرية و تنظيمية و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن الكفاءات البشرية بصفة خاصة.

فتسيير الكفاءات يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة ،الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن استغلال الكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهاراتها ،والتصدي و بشكل صحيح للعراقيل التي تصعب من مهمة تسييرها.

بناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذه المطبوعة إلى ستة محاور كما يلي :

المحور الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية

المحور الثاني: الإطار المفاهمي للكفاءات البشرية

المحور الثالث : تسيير الكفاءات البشرية

المحور الرابع : مسار الكفاءات البشرية

المحور الخامس: تنمية الكفاءات البشرية

المحور السادس : إدارة الكفاءات و تحقيق الميزة تنافسية

المحور السابع : علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتنمية الكفاءات

المحور الأول :

عموميات حول تسيير الموارد البشرية

المحور الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية من الأساسيات المؤثرة في حياة المؤسسة بغض النظر عن الموارد المالية و المعنوية , كما أنها تعتبر من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال والتي تعالج مواضيع تهتم بأهم عنصر من عناصر الإنتاج , و هو العنصر البشري.

وانطلاقا من هذا المضمون تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و تعيينهم على أسس سليمة, فالاستعداد و الصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة و الجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

بناءا على ما تقدم سنتعرض إلى معرفة مختلف الجوانب عن الموارد البشرية مهامها وأهميتها في المؤسسة والدور الفعال الذي تقوم به في المنظمة.

1) تسيير الموارد البشرية :

لم يعد هناك ادني شك في أهمية الموارد البشرية كونها أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأساسي لنجاحها ، حيث أن وجود و توافر قوى عاملة ذات كفاءة و مسؤولية يمكنها من القيام بمهامها على أحسن وجه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة مع الاستخدام الأمثل لمواردها المادية .

1-1) مفهوم الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس تساعد على

الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة وذلك بالإشراف على استخدامها و صيانتها والحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة , وتطويريها.[1]

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءته و مهارته و خبرته [2] .
أهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد و خصائص الوظائف بما فيها اختلافات كثيرة .[3]

وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة « :وهذا لا يكون إلا عن طريق المعارف و المهارات الكفاءات ,المواقف التصرفات والقيم ».[4]

و كخلاصة لما سبق من تعريفات ، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات و الإجراءات و المراحل التي تتعلق باختيار و توظيف العاملين و تكوينهم و ترقيتهم .

1-2) تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية :

لقد عرفت هذه الوظيفة تحولات عديدة و هذا بالتوازي مع عرفه الاقتصاد العالمي من تغيرات – و هذا يمكن إيجاده من خلال التطرق لنشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية- حيث

---

[1] وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، طبعة 2004 ، ص28 .

[2] ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، طبعة 1995 ، ص 25 .

[3] وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص 30 .

[4] نفس المرجع ، ص 31.

تحولت من وظيفة الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث لم يتغير المصطلح فقط و إنما تغيرت وجهة النظر والممارسات أيضا.

حيث ترك المفهوم التقليدي الذي يعتبر الموارد البشرية عبأ على التنظيم وأحد أهم مصادر التكاليف التي يجب تخفيضها و تقليصها, المكان لمفهوم جدي الذي يعتبر الموارد البشرية ثروة يجب استغلال قدراتها بأقصى طاقة ممكنة.

ومنه أخذت مديرية الموارد البشرية مفهومها العصري والحديث , وأصبح أفراد التنظيم يمثلون موارد يجب تجنيدها , وتطويرها والاستثمار فيها , كما أصبحت هذه الموارد تعد أول و أهم

ثروة يملكها التنظيم , وأصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما وأساسيا في إستراتجية التنظيم .[5]

1-3) وظائف الموارد البشرية :

لقد أعطيت عدة تعاريف لوظيفة الموارد البشرية سنستعرض أهمها فيما يلي :

يعرف الباحث الفرنسي " **Jean Marie Peretti** " إدارة الموارد البشرية على أنها": الوظيفة الحيوية للأفراد في المنظمة , و تشمل هذه الوظيفة عدة وظائف متعلقة بتسيير المناصب التسيير المستقبلي للوظائف , برامج التوظيف , تسيير الحياة المهنية ,الترقية ,تحليل الأعمال, وتقييم الأفراد , وتحديد الأجور...الخ.

أما " فرانش" **French** " فيعرفها على أنها" : عملية اختيار و استخدام , تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة."

و تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل(التخطيط , التنظيم , التوجيه , التحفيز, و الرقابة) و سيتم التعرض لهذه الوظائف بالتفصيل.

[5] C.H Besseyre Des Horts, «Typologie des pratiques de GRH » ,Revue Française de gestion, novembre- décembre 1987, Page 96.

1-3-1) الوظائف الإدارية :

تتمثل هذه الوظائف في : التخطيط , التنظيم , التوجيه و التحفيز و الرقابة .

أولا : التخطيط

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتدءا من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات وتنفيذ هذه الأهداف , والتفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل , الذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله , ومتى يعمل و كيف , ما هي الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه.

ثانيا: التنظيم

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهدف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

ثالثا : التوجيه و التحفيز

تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف, ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إدارة توضيح مسؤولياته في العمل ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل .

رابعا : الرقابة

يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل ومراجعة أداء العمال, وذلك بالتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة و مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العاملين بشروط عملهم,والأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن الممكن أن تكون الرقابة عملية وقائية وذلك باتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية في دور عملية التقييم , و ذلك لضمان الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة .

1-3-2) الوظائف الفنية:

تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية , و تشمل تأمين و تهيئة العمال و مكفاءتهم و تطويرهم و حمايتهم , و أيضا إجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه المنظمة و تشمل هذه الوظائف .

أولا : تحليل , تصميم و توصيف الوظائف

أي معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

ثانيا : الاستقطاب

هو عملية البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة , و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض بغض النظر عن كون هذه الأخيرة موجودة فعلا أم سيتم خلقها .

ثالثا : الاختيار و التعيين

وهو عملية اختيار المرشحين الملائمين وتعيينهم و ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

رابعا : التكوين و التدريب

بمعنى الاهتمام بتدريب وتنمية مهاراتهم تغيير انجازاتهم و سلوكهم .

خامسا : تسيير المسار الوظيفي

تهتم هذه الوظيفة بالتسيير لمحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة, ويكون مرتبط بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المبنية على المدى الطويل , وعلى الأخص فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على النقاط القوة والضعف لدى الفرد.

سادسا: تقييم الأداء

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء وبقياس أداء الفرد للوظيفة في المنظمة.

سابعا : نظام الدخل

مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومن بها ومستويات أدائهم .

تاسعا : أمن و سلامة العاملين

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ عمى سلامة العاملين و أمنهم وصحتهم وحالتهم النفسية السليمة.

1-4) أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته , وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة .

وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية :،

- تقديم النصح و الإرشاد المديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين , فذلك يساعد هؤلاء المديرين على (كشف) صيانة ,إدارة و تنفيذ السياسة المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة .
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة- على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان الإنتاجية أفضل و أداء أعلى .
- ومن هذه الإجراءات:

-الخدمات

-إعداد و تهيئة الأفراد العاملين ,الأسس التدريبية .

- إدارة الأجور و الحوافز .

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمل و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات حول هذه النشاطات بتوفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية و الجماعية.

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أي عنصر و أغلى الأصول

تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة , فيجب تشجيعيا و دفعها للاجتهاد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي سيساهم في إنمائها .
فلكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة .

1-5) أهداف إدارة الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة أي مجموعة و فعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل رغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للتنظيم في الوقت الحاضر وفي المستقبل .
من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها .
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا .
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مبارياتها في الأداء .
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة الكفاءة, و تأمين مساهمتها المستمرة في انجاز أهداف المنظمة .[7]

بناءا على ما تقدم, إن تحقق هيكل المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها و للبيئة التي نعمل في إطارها ,وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية, الذي يعكس أهدافها سياساتها و من خلال تحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها و بالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

كما يمكننا أن ننظر لأهداف إدارة الأفراد من خلال تلك الخطوط العامة لمهام إدارة الأفراد أي معرفة ما يهدف إليه علم إدارة الأفراد من وراء تأديته لهذه الواجبات.[8]

---

[7]كامل بربر،" إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشرو التوزيع ، لبنان ،1997 ، ص73 .

[8]كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص73 .

هناك أهداف متصلة بالعمال و أخرى بالمجتمع و ثانية بالمنظمة:

أولا : أهداف المجتمع :[9]

- المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغلها ,أو بمعنى أخر التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص , هذا يعني التوزيع المثمر بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أولا و الاستفادة القصوى من الجهود كل ذلك في ضوء رفع المستويات المعيشية.
- مساعدة الأفراد لإيجاد أحسن الأعمال و الأكثر إنتاجية و ربحية بالنسبة لكل منهم مما يجعلهم سعداء و يشعرون بالدافعية نحو االعمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل بحماس و جدية .
- تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل هذا البذل و توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة حتى تكون في متناولهم .
- توفير الحماية و الحفاظ على قوة العمل و تجنب الاستخدام غير السليم للأفراد .
- توفير جو مناسب للعمل تسوده حرية الحركة و التعبير , و يخلو من الاستغلال و الإكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

ثانيا:أهداف العاملين [10]

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها .
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا .
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عمى سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء .
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وضمان مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

ثالثا : أهداف المنظمة

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد المؤهلات ومواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوة العاملة والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.

---

[9] مهدي حسنى زوليف ,"إدارة الأفراد مدخل كمي ", دار مجدلاوي , عمان , سنة 1998 ، ص77 .

[10] كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

– الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها و إتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة إلى جانب تقييم العامليين تقييما موضوعيا في فترات دورية ليتعرف الفرد على مدى وصوله للمعايير المطلوبة و التطلع لتطوير كفاءته و كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وتحفيز الأفراد ليتسنى للمشروع أو المنظمة الاستفادة القصوى من جهود الأفراد.

المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل و إدماج أهدافهم مع أهداف المنظمة لخلق التعاون المشترك و ذلك عن طريق إشباع رغبات الأفراد من خلال العمل ولذا لابد أن يكون نظام عادل للأجور و المكافآت، وان نوفر للفرد ضمانا ضد عوائق العمل من الأمراض و حوادث , و أن نوفر موردا ماديا عند شيخوخته .

1-6) دور إدارة الموارد البشرية :

بدأ الاهتمام المتزايد بدور و أهمية الموارد البشرية خاصة في مجال فاعلية أداء النشاط و استمرارية و بقاء المنظمات، و هذا يرجع لعديد من العوامل المؤثرة كتطور الفكر الإداري،و الضغوط في مجال المنافسة الاقتصادية، نمو النقابات العمالية، القوانين و التشريعات الحكومية، المؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي و التكنولوجي .سنتطرق فيما يلي إلى بعض الجوانب التي أدت إلى زيادة دور و مساهمات إدارة الأفراد : [11]

أولا: مواجهة المنافسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات سواء لحكومية أو غيرها ضغوطا تنافسية مما يدفعها لوضع تكاليف تشغيل تحت رقابتها المستمرة , ففي المجال الحكومي توجب على الهيئات الحكومية أن تتنافس فيما بينها للحصول على حجم محدود من الموارد .

و لكي تحقق نتائج مرضية عليها أن تحافظ على تكاليف التشغيل داخل المستوى المخطط ,ومن جهة أخرى على المؤسسات الخاصة أن تفرض الرقابة المستمرة على نفقات التشغيل حتى يمكنها ذلك من بيع منتجاتها أو أداء الخدمات بسعر مناسب يحقق لها عائد ملائم

[11] كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

على حقوق الملكية وهذا الأمر من شأنه المساهمة في مواجهة المنافسة و الضغوط الاقتصادية.

ثانيا: الرقابة على تكلفة العمل

تعتبر تكلفة الأجور احد العناصر الأساسية للتكلفة في المؤسسة خاصة تلك التي لديها علاقة بالسلع و الخدمات , حيث لا تتحدد هذه التكلفة فقط بمقدار و حجم الأجور المدفوعة للأفراد و ليكن أيضا بدرجة إسهامات هؤلاء الأفراد والمتمثل فيما يبذلونه من جهد مقابل الأجور التي يحصلون عليها , فطالما أن تكلفة عمل الفرد تدل على إنتاجية و كفاءة هذا الفرد .

لذلك إحدى المهام الأساسية لإدارة الأفراد هي التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد, و يتحقق هذا من خلال إعطاء اهتمام خاص لإدارة الأفراد و خاصة مايتعلق باختيار أفرادها و تدريبيهم و وضعهم في الأعمال و الوظائف التي تتفق مع ميولهم .

ثالثا : زيادة الإنتاجية

على الإدارة أن تبذل جهود مستمرة لزيادة إنتاجية الفرد من خلال إدخال الأساليب الأكثر فعالية في ممارسات الأفراد و الاستخدام للآلات الحديثة , كما يضاف إلى ذلك مقدرة الإدارة على التفاوض الجماعي أو الفردي , و الرقابة على الأداء و كفاءة الأفراد , و لتحقيق ذلك يجب أن نوفر أشخاص أكفاء في هذا المجال .

رابعا : المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي

يتميز المجتمع المعاصر في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي و العلمي ,و قد ترتب على ظهور العديد من المنتجات الجديدة و استخدم أساليب إنتاجية متطورة و الآلات و الأجهزة الجديدة , مما أدى إلى إحداث التغيير في محتوى العديد من الأعمال الجديدة و استبعاد أعمال أخرى , هذا الوضع الجديد خلق العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في الكثير من المؤسسات, و من أهم هذه المشاكل الخاصة بالأفراد في الكثير من المؤسسات و من أهمها فقدان العمال لوظائفهم بسبب تخلفهم التكنولوجي و نقص كفاءتهم ,و التي توجب

على إدارة الأفراد تطوير برامج خاصة تساعدهم على تقليص الأضرار التي قد تصيب الأفراد بسبب تخلفهم التكنولوجي .

خلاصة :

بصفة عامة قامت وظيفة تسيير الموارد البشرية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولغاية الآن بمحاولة تنبأ وفهم المحيط الداخلي والخارجي من جهة والتأقلم والتحكم فيه و باستعمال كل الوسائط المتاحة لها من جهة أخرى، بالاعتماد على سياسات وتقنيات تسيير جديدة ومبتكرة ووضعها في الإطار الذي يلائمها.

ومنه أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية قوة يد المؤسسة بعدما كانت تعد وظيفة ثانوية وعبأ عمى المؤسسة، تحولت إلى وظيفة أساسية وعنصر فعال قادر على إخراج المؤسسة من الأزمة ودفعها نحو الأمام.

لكن المورد البشري لا يكفي بمفرده هكذا بل يحتاج إلى الدعم بكل أشكاله، خاصة في ظل التطورات المستمرة والتكنولوجيات الحديثة والمحدثة،إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالفرد ومتابعته عن طريق التسيير الأمثل له مع تجهيز الأرضية الملائمة لذلك، من تكوين وتدريب وتحفيز وتنمية إلى غير ذلك للحفاظ على الكفاءات والعناية بها.

المحور الثاني :

الإطار المفاهمي للكفاءات البشرية

المحور الثاني : الإطار المفاهمي للكفاءات البشرية

تمهيد :

تعتبر الكفاءات البشرية إحدى أهم الموارد غير المادية في المؤسسة مهما كان نشاطها أو الهدف من إنشائها، تختلف قدراتها الإبداعية و الابتكارية من منظمة إلى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات و خصائص و كذا أبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب هذه الكفاءات و إغرائها . إضافة إلى ذلك تعمل من أجل تسييرها و تنميتها وكذا و تنويعها و المحافظة عليها .

2-1) مفهوم الكفاءات البشرية :

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، و قد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك له إلا انه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، و اغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية:

المعارف (savoir) المعارف العملية (savoir–faire) المعارف السلوكية (savoir –être) توضحه التعاريف التالية:

-الكفاءة هي " : مجموع ثلاثة أنواع من المعارف :معارف نظرية و معارف عملية(خبرة)و بعد سلوكي(الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن " .[12]

-عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية" : *Le Medef* الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة والممارسة، و الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها[13]" .

-الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا و هذا ما ذهب إليه *M.parlier* و *P.Gilbert* في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف و السلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة" .[14]

-عرفها *G.Boterf* على أنها " : القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن آن تكون فردية أو جماعية [15]".

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

-مجموع المعارف، المعارف العملية(المهارات)، المعارف السلوكية(السلوكيات)؛

-لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأطراف فقط بل يجب التوفيق و التنسيق بينها و تعبئتها و استخدامها بغية القيام بمهام محددة؛

---

[12] Jean-Marie Peretti :Dictionnaire de Ressources Humaines. 4eme éd, Vuibert, 2005,P.63

2 Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000, p.45.

3 Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collective. ed. Organisation, 2000, p.45.

[14] Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collective. ed. Organisation, 2000, p.45

[15] Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, édition. Organisation, Paris, 2000, p85

.

-إنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛

-كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف و هو الخبرة و التي تتشكل بالممارسة و التجربة و لا تحول من منظمة أخرى.

أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي" : مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فان المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية". [16]

أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي و تحقيق التمييز.

2-2) مميزات الكفاءة :

يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، و لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي نحددها في الآتي :

- الكفاءة ذات غاية(هادفة :)حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة [17] ؛

-الكفاءة مفهوم مجرد :فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة[18].

-الكفاءة المكتسبة فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. [19]

---

[16] Philippe Lorino , op. cit , p.85.

[17] زهية موساوي ، خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز , مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 09 08 مارس 2005 ، ص،711 .

[18] نفس المرجع ، ص 712 .

[19] المرجع نفسه, ص 713 .

-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن .[20]

-الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى أخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط [21] ؛

-الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه .[22]

2-3) أبعاد الكفاءات :

للكفاءة أبعاد و مستويات سنفصل فيها فيما يلي :

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

2-3-1) المعرفة (Savoir) : تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص. [23]

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء2 ، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية

---

[20]احمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منش ورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر، 2005 ، ص96 .

[21]إسماعيل حجازي ، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005 ، ص750 .

[22] نفس المرجع ، ص 754 .

[23]موساوي زهية ، مرجع سابق، ص711 .

الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر ؛

2-3-2) المعارف العلمية (savoir-faire) : و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة :القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب،..الخ .و هي أحسن توازن بين المعارفة العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك[24].

كما عرفها « *J.F.Ballay* » بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف ... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج أو التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارة و التوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية) و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3-3-2) المعارف السلوكية (Savoir être) :

وتسمى السلوكات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المعارف السلوكية المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة....الخ 2 حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل.فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

-معرفة السلوك و التصرف السليمين؛

-المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛

-طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

---

[24] حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2005، ص52 .

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من *Takauchi* و*Nonaka* و الذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

-المعرفة الصريحة : تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات)، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.

-المعرفة الضمنية :هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة [25] .

و لقد أكد *Grandstein* على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي[26]:

-إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

-إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزان التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسملته و نشره في المنظمة.

و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى . بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ

[25]علي عبد الله، بو سهوة نذير, اثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ،10/11/2009 ص 4 .

[26] Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans l'entreprise Problématique, Axe de Progress, Orientations, research report, mg coucil, juillet 2002, p.05 .

المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية و العلمية وقد *Grundstein* ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة و حول المعرفة ببعديها الفردي و الجماعي:[27]

-ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* و الكفاءة، الكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال و تنفيذ المهام.

-ترتكز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية (المشتركة) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

2-4) مستويات الكفاءة :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجمع العديد من العناصر و البيانات، المعلومات ، المعارف و الخبرة [28].

-**البيانات** : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة،و تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي . كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي

هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.

[27] Michel Grundstein,Ibidem.P 07 .

[28] J.Brilman :Les Meilleurs Pratiques du Management, 3ème éd,2001,p.382.

فالمعلومات يتم تطورها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة و محددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش .

الشكل رقم (2-1) : مستويات الكفاءة

Source : T. Durand ,l'alchimie de la compétence ,revue Française de gestion de la théorie au terrain, compétence n °128, 2000, p.93 .

بيانات	معلومات	معارف	خبرة
	Acter	Assimiler	Transcende

المعلومات :هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد.

المعرفة : يرى *Drucker* المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية [29] .

[29] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1 ، 2005 ، ص 26 .

-الخبرة :هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية [30].

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. و يمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

2-4-1) الكفاءات الفردية: *les compétences individuelles*

يقصد بالكفاءة الفردية اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية [31] ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها" مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءالمهنية، حيث يعبر عنها *Medef*(2002) بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها .[32]

حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة [33].

---

[30] كشاط انيس ، دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ – سطيف مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2005 .

[31] Philippe Zarifian :le modèle de la compétence, édition liaisons, Paris, 2001, p.78

[32] Roland Foucher, et autres, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, document sur le site : www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnagie 020304.pdf

[33] Cécile Dejoux : Les Compétences Au Coeur De L'entreprise. Ed d'organisation, Paris, 2001,p. 141.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعات و المعرفة العلمية و السلوكات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر(قدرات ظاهرة)المؤسسة و آخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation ,paris,2001 ,p 159 .

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد: [34]

-المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة؛
-قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية؛
-القدرة على اتخاذ القرار،و إدارة ، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة ؛
-توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
-إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
-العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير و ليس موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

2-4-2) الكفاءات الجماعية: les compétences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا و أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون تآزر الكفاءات الفردية ، و يمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح و بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات . و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، و العودة إلى التجارب و توظيف النتائج .فالكفاءات الجماعية

[34] يحضية سملالي ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005 ، ص ص 138-139 .

هي من طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية و التفاعل بين المجموعة.

حسب *le boterf* الكفاءات الجماعية هي": نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض و تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا" [35].

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على :مجموع معارف التسيير Savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل و هي عبارة عن مزج الموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergiqueو تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي[36] ، و على مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي[37]:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ، و تحسين وسائل العمل لجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السعر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

[35] Roland Foucher, et autres, op. cit. p.19.
[36] Op.cit p19 .
[37] Le Boterf G : L'ingénierie des Compétences, les éditions D'organisations, Paris, 5ème édition, 2000, pp. 123-131.

- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

2-4-3) الكفاءات الإستراتيجية : les compétences Stratégiques

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L'interdépendance فيما بينها و محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها . [38] نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

ووفق Leonard-Batron فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر[39]:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية و المعارف؛
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية.

---

[38] الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 7 مارس2005 ، ص 105.

[39] Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002, p. 102.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن ، و المتجذرة في بيئتها و تكنولوجياتها، و عملياتها الروتينية، و العلاقات ما بين مواردها البشرية، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي[40] :

-الموارد المادية(المعدات، التكنولوجيا، المباني ،) .....؛

-الموارد البشرية(كفاءات الأفراد) ؛

-الموارد التنظيمية(الهيكلة،نظام التنسيق و الرقابة،.) .....

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما ب ت الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هوا لذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بان الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر له أثر كبير في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لذا معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها [41] وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

[40] يحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 140 .

[41] Pierre – Xavier Meschi : Le Concept de compétence en stratégie :perspectives est limites, document sur le site : www.stratégieaims.com/montread/meschi.pdf, consulté le:25/12/2011, p.12.

الخلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، إذ انه يضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة و تحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، و بالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة و تطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات و كفاءات المسير الكفء .

المحور الثالث :

إدارة الكفاءات

المحور الثالث : إدارة الكفاءات

تمهيد :

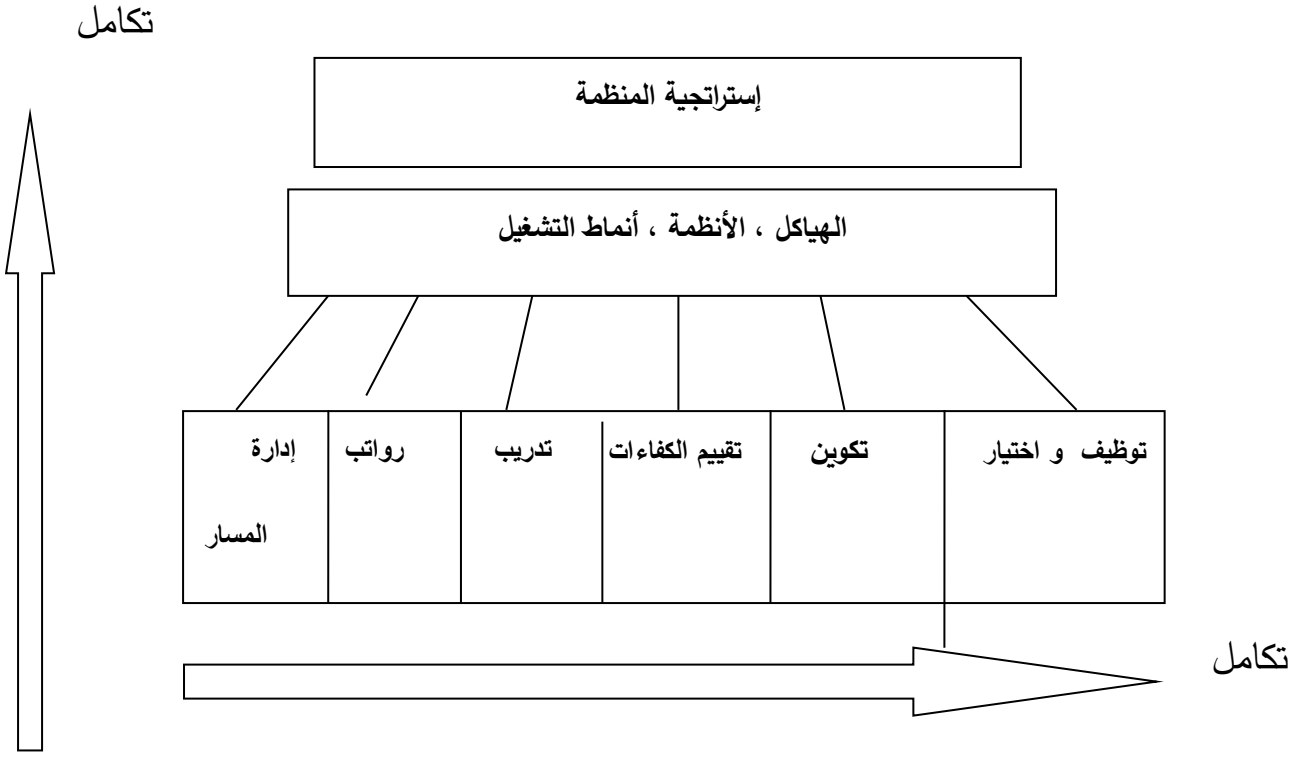
يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرَة بالتغيرات الحاصلة عل مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه الناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولا وتحقيق التميز ثانيا.

3-1) مفهوم إدارة الكفاءات :

تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهداف ا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي[42] ". و هو ما يوضحه الشكل التالي :

[42] Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.

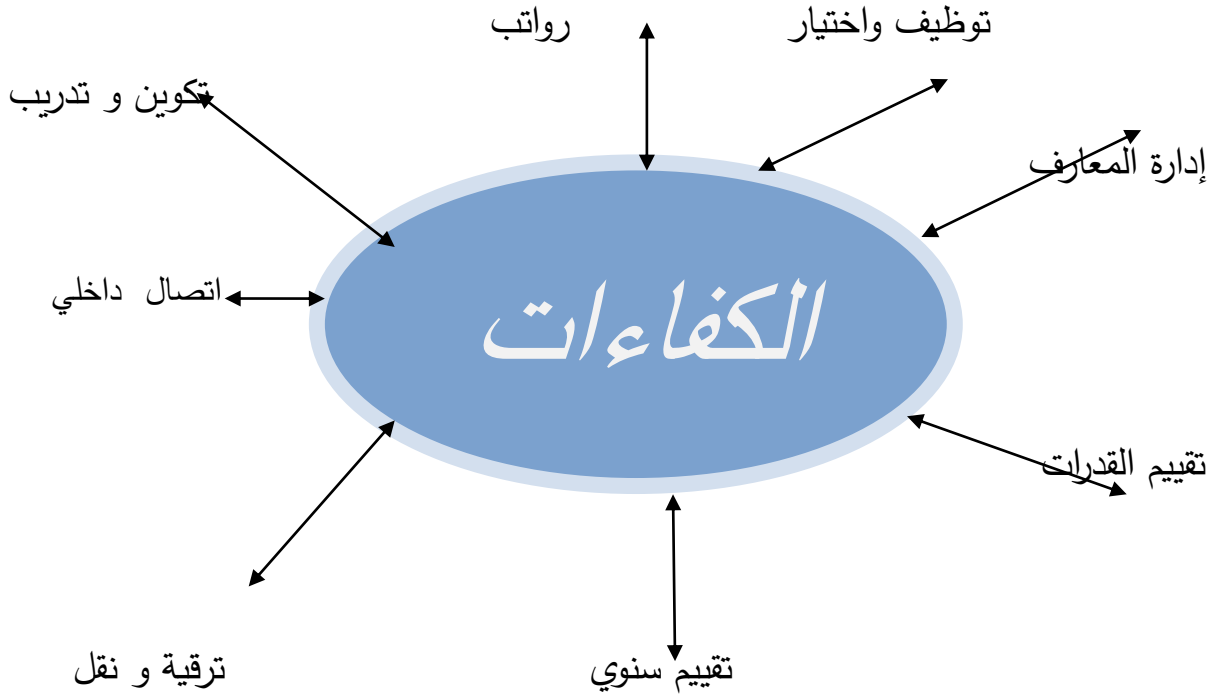
الشكل رقم:3-1 : التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات



Source : Lou Van Beirendonck Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, p. 33.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2) : الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck, Tous Compétents Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, SourcesEdition de Boeck, Belgique, 2006.p.34.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها" : بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملتين لديها[43]. وعرفت كذلك على أنها" :التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات

[43] زكية بوسعد ، اثأر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية و الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة) رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2008 ، ص20 .

المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل[44]" .

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي[45]:

-معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لواردها من خلال أنظمة التقييم؛

-توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

-وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة ب ين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تف ترض التكوين الجماعي والفردي للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلا ؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرَة والمتوسطة حيث معدل الدوران *Turne Over* ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثير ا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دور ا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

---

[44] علاوي عبد الفتاح ،التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في احداث التغير الايجابي للمؤسسات مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 05 ، 2007 ، ص 08 .

[45] يحضيه سملالي ، مرجع سابق، ص 146 .

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية[46]:

-تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

-تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

-الجمع بين عوامل : الكفاءة، المنظمة " المؤهلة " ، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
-الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
-إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) ، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد داري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

3-2) مقاربات إدارة الكفاءات:

يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن

[46]عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية ، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، جامعة بسكرة ، 12-13 نوفمبر 2005 ، ص117 .

وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي : الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.
إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي :

أولا : المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف[47].

وفق هذه المقاربة لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة وضعية والاستغلال عند أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ، و ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على بالقدرة على الفعل *le pouvoir d'agir*أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل *vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة[48].

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانيا : المقاربة العملية

---

[47] بحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 142 .
[48] نفس المرجع ، ص 143 .

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا . فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة عل تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية [49].

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرَة، 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 ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث [50].

ثالثا :المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي[51]:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

---

[49]بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 –10 مارس 2004 ص69 .

[50] نفس المرجع ، ص 70 .

[51] يحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 143 .

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنو يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة .

3-3) تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية :

تقوم هذه المنهجية على البحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية والتي تشكل رأسمالا بشري استراتجي بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها ومنتجاتها وأساليب تنظيمية جديدة.

أولا : البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها

يتم ذلك من خلال[52]:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات : من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف،الترقية ، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم،

وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

-الكشف عن الكفاءات النادرة : حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتجية ، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.

[52] مهدي بن عيسى ، مرجع سابق ، ص 71

–الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة : بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرَة لكن في نشاطات تعتبر حالي ا ثانوية بالنسبة للمنظمة، إن هذه ا لكفاءات ا لمخفية للهيئات الإدارية تشكل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ثانيا : البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث[53]:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية .

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية . وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

–تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد : يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن

---

[53] يحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 144 .

سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية [54] :

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج ؛

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة.

بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

–التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية : تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي[55] :

- التحليل الاستراتجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية)... ؛

- تحديد الكفاءات الإستراتجية وإدارتها وتقدير قيمتها استراتجيا ، المحققة للميزة التنافسية؛ يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، و

---

[54] مهدي بن عيسى ، مرجع سابق،ص15 .

[55] يحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 144 .

استراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب .

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة .

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها :

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا استراتجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين .

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما :

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة؛
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة .

الخلاصة :

كخلاصة لهذا المحور ، يمكن القول أن . للكفاءة ثلاثة أبعاد هي :المعارف، المعارف العملية المعارف السلوكية، وأبرز تصنيفاتها الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية.

كما أن. للكفاءة ثلاثة أبعاد هي :المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وأبرز تصنيفاتها

الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية .

كما توصلنا إلى صياغة النتائج التالية :

– يمثل تسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، من خلال أنشطة) تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها .

– فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات أو ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات تتضح لنا الكفاءات المطلوبة كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها وصقلها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا .

المحور الرابع :

مسار إدارة الكفاءات

المحور الرابع : مسار إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي (: تخطيط واكتساب الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تقييم الكفاءات.)

4-1) توظيف الكفاءات:

يعرف *J.P.CITEAM* التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،)... ومتطلبات منصبه 1 " وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

4-1-1) تخطيط الكفاءات :

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع.

فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد .

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كاف سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛

- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛

- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية .

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:

1-التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العام (فترات الرواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي)؛
- التطور التكنولوجي؛
- السكان وخصائص القوى العاملة؛
- أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء) ؛
- القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين.)..
- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.

أما المتغيرَات الداخلية فتشمل ما يلي:

- أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس،).... ؛
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض) ؛

- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة؛
- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها؛
- معدل دوران العمل؛
- الترقيات المتوقعة؛
- إحالات التقاعد.

2-تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة .

3-تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4 – معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائض فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

4-1-2) استقطاب الكفاءات :

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفا ، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الاستقطاب بأنه " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف " ، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب . ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي :

توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة[56] ؛

–العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي [57] ؛

– المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة [58].

–تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة[59]؛

–العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب[60].

–إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي[61]:

---

[56] خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط7 ، عمان ، 5003 ، ص752 .

[57]حسن فلاح حسن ، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009 ، ص 23 .

[58]عبد الفتاح الثلجة : استقطاب الموارد البشرية ،www.tahasoft.com/books/185.doc

[59]خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص752 .

[60]حسن فلاح حسن ، مرجع سابق، ص53 .

[61]زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي : تاثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20 ، العدد01 ، 2004 ، ص 18 .

.

-المصادر الداخلية : وتتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية ، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات، ... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

-المصادر الخارجية : ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية، ...

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقرار ا في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل إتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبيا بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعا لملامتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداء وأنسبهم تأهيلا وأرشدهم سلوك ا وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم .

إن أهمية اختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك

المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية مواءمة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراد ا مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

4-1-3) تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافئات العلاوات ... ، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم .

4-2) مقاربات تقييم الكفاءات :

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي[62]:

4-2-1) مقاربة المعارف : وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرَة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

4-2-2) مقاربة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبق ا ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدها .

4-2-3) مقاربة المعارف السلوكية :

حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين

[62] Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les Compétences. Ed D'organisation, Paris, 1999,PP.20-23.

المعارف السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

4-2-4) المقاربة الإدراكية :

تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

4-3) أدوات تقييم الكفاءات :

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نذكر ما يلي:

4-3-1) مقابلة النشاط السنوية :

تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرَة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسئول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات[63].

4-3-2)المرافقة الميدانية:

المرافقة الميدانية تسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية،

[63] كمال منصوري ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات:الإطار ألمفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 62 .

تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم[64] ..

4-3-3) مرجعية الكفاءات :

إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية " محل الرجوع "لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات[65].

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني : تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها " تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبع ا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية."

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضا نذكر أهدافها[66]:

-تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛

-تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛

-تمكين الأفراد من المساهمة في:

- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتوج وحاجات الزبائن؛
- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛

---

[64] نفس المرجع ، ص 63 .

[65] اسماعيل حجازي ، ص 124 .

[66] إسماعيل حجازي ، نفس المرجع ، ص 125 .

- تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛
- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريتان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببطاقة مرجعية الكفاءات .
وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،.)...
- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية.)

- معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،.)...

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4-3-4) طريقة مراكز التقييم :

تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

–تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة،

–ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛

–ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

الخلاصة :

تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛

أما فيما يخص بعمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضا ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.

المحور الخامس :

تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد :

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها ب " :مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المر دودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم" [67].

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه [68].

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظر ا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق . كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

5-1) التدريب :

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمنظمة التي تريد التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

---

[67] Shimon L.Dolon et autres : La Gestion des Ressources Humaines- Tendances en Jeux et Pratiques Actuelles-, 3ème édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.

[68] أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات –دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، الأغواط رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2003-2004 ، ص 56 .

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها[69].

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية ا لأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم [70].

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية[71]:

5- 1-1) أهمية التدريب للمنظمة : ويحقق لذا الفوائد التالية:

---

[69] عائشة قرش ، دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة ، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، جوان 5001 ، ص39 .

[70] نفس المرجع ، ص 40 .

[71] برحومة عبد الحميد، طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،21 -22 فيفري 2012 ، ص 05 .

–زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛

- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

5-1-2) أهمية التدريب للعاملين : ويحقق لذم الفوائد التالية:

- –يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- –يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
- –يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
- –يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين .

5-1-3) أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية : ويحقق لهم الفوائد التالية:

–تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

–تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛

–يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،

–تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات

إن عمليات التدريب في المنظمة تمر عادة بأربع مراحل مترابطة [72] :

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفق ا لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

ثانيا : تحديد الأهداف التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي من تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

ثالثا : تصميم البرامج التدريبية :

في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا . إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه .

رابعا : تقييم البرامج التدريبية :

بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموم ا للمنشأة فلا بد من آلية تضمن للبرامج وكل مفرداته وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في النجاح المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل

---

[72] عبد القادر بابا ، ابراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس دور في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانيةعلى دائرة ضريبة الدخل و المبيعات– بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة , 10 –11 نوفمبر 2009 ، دون صفحة .

والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابق ا لضمان تلافيها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

خامسا : مستويات التدريب :

يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدربي معين حيث يلاحظ

-**التدريب أو التعلم الفردي** : ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

-**التدريب أو التعلم الجماعي** : ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق . على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع أو بواسطة الآخرين.

-**التدريب أو التعلم التنظيمي** : فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة .

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية . ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي[73] :

- **الفروقات الفردية** : وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛

-**علاقة التدريب بتحليل الوظائف** : تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة؛

- الدافعية : تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛

-الاعتبارات القانونية : أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛

-المشاركة الفعالة : تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛

---

[73] عبد القادر بابا ، إبراهيم إسماعيل حسن حديد ، مرجع سابق، دون صفحة .

-اختيار المدربين وتدريبهم : معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛

-اختيار المتدربين : تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛

-أساليب التدريب : تنوع أساليب وطرائق التدريب؛

مبادئ التعلم : متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي .

2-5) التعليم كدعامة للتدريب :

يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي[74] :

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف الوسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛

-تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛

-تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم، ... الخ؛

-تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛

-تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

---

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

–أن تكون الكفاءات البشرية مهيأة نفسي ا ومعنويا ، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛

–يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

3-5) أجور و حوافز الكفاءات :

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاب ا على الكفاءة الإنتاجية لهم كم ا ونوعا ، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها[75] .

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب عل أكمل وجو، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها :

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح) ؛

–الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية) ؛

–الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي.)

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاعة في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

---

[75] محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية 'دار الحامد للنشرو التوزيع، ط7 ، عمان ، 2004 ، ص 113 .

5-4) استراتجيات تحفيز الكفاءات البشرية :

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعادلة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى[76] :

5-4-1) إستراتجية التحفيز على أساس المهارات :

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداءها لعمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال لتخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية .

5-4-2) إستراتجية التحفيز على أساس الأداء :

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين .

[76] يحضية سملالي ، مرجع سابق ، ص 228 .

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعا نحو التحفيز كوحدة متكاملة . وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة .

ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضرورتها[77].

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

5-4-3) أجور الكفاءات :

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلة المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها[78] .

---

[77] يحضية سملالي، نفس المرجع ، ص 229 .

[78] Cécile Dejoux, op.cit, p 129

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في : الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة[79] ..

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة

.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجريه متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية)... ؛
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،)... ؛
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات [80]:

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلة النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
- مواصفات كفاءات واضحة؛
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛

[79] Ibid,p.144.
[80]Lou Van Beirendonck, op,cit, p.147.

- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛

5-5) معوقات تنمية الكفاءات في المؤسسات :

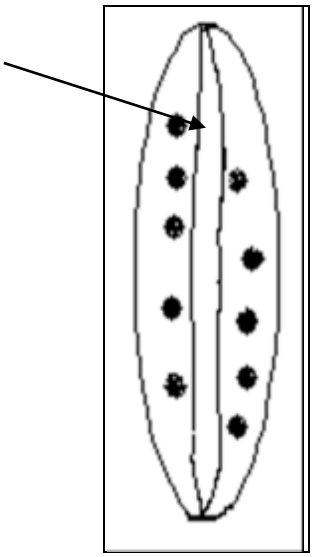
تعتمد المؤسسة على التسيير التنبؤي (التوقعي) للمناصب و الكفاءات لضبط و تحديد الأفراد كميا ونوعيا، و المهارات التي يجب أن تتوافر في شاغلي المناصب، و كذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات سواء تعلقت بالمناصب المهمة أو الكفاءات الثانوية و وضعيتيهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة سنتطرق لأهمها فيما يلي:[81]

5-5-1) وضعية كرة الروقبي (Ballon de Rugby) :

تعتبر هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حتى تصل إليها المؤسسة عليها ضبط وجرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد القدامى(المالكين) للكفاءات، و ننوه هنا أن الكفاءات المقصودة كفاءات تخص المناصب ذات المهنة، من مزايا هذه الوضعية إحداث التوازن بين كم ونوع الأفراد الجدد والأفراد القدامى أي عد حدوث خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعدها في تسهيل عملية نقل الكفاءات الإستراتجية.

[81] Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation ,paris,2001 ,Page 215.

الشكل رقم (5-1): وضعية كرة الروقبي



Source : Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation ,paris,2001 ,Page 215 .

5-5-2) وضعية الهرم الفطري :(pyramide de champignon)

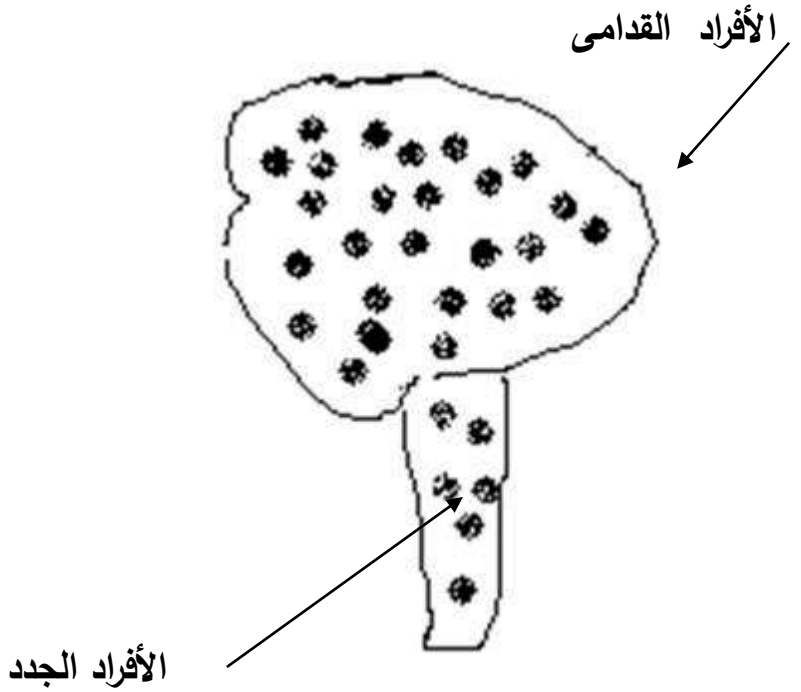
تختلف هذه الوضعية عن سابقاتها كون وضعية الهرم الفطري تتميز بتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات(خاصة ما يتعلق بالكفاءات الإستراتجية) مقارنة مع عدد الأفراد الجدد.

من مميزات هذه الوضعية المحافظة على ذاكرة المؤسسة (الكفاءات الإستراتجية) عند الأفراد

ذوي الخبرة مما يسهل ويبسط عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته في هذه الحالة، على المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور الضخمة التي تنفقها على عدد الأفراد الكبير.

بسبب تمركز عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، المؤسسة هنا مجبرة على تكوينهم و إعادة تكوينيهم كلما استدعى الأمر ذلك (تغيرات المحيط الخارجي) مما يضطرها إلى تخصيص ميزانيات كبيرة لهذا الغرض و كذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة وعدم مغادرتهم .

الشكل رقم (5-2) : وضعية الهرم الفطري



Source : Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation paris,2001 ,Page 216 .

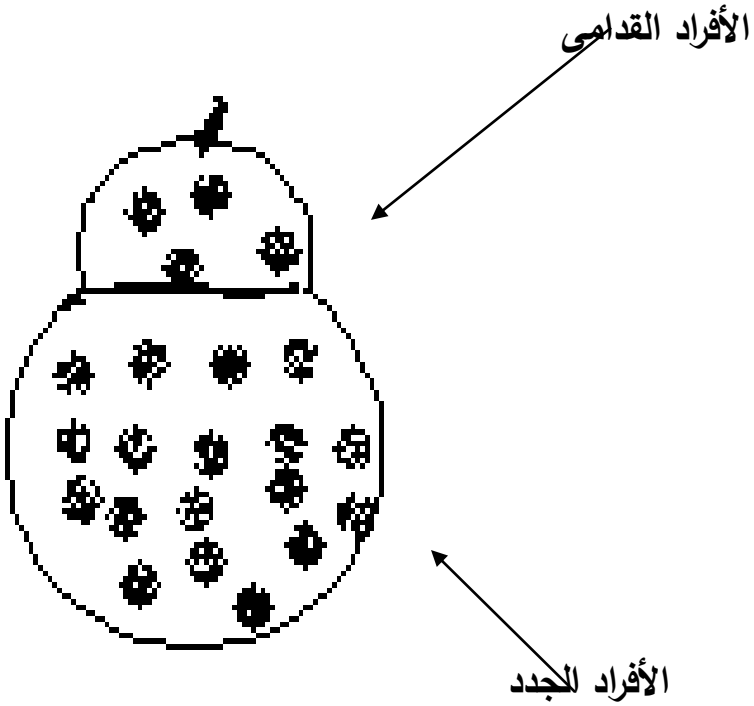
5-5-3) وضعية الهرم الإجاصي : (Pyramide de poire)

تعتبر وضعية الهرم الإجاصي أخطر و أصعب وأثقل وضعية تواجهها المؤسسة الراغبة في المحافظة على كفاءاتها و تنميتها.

إذ تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان إلى هذه الكفاءات، يمكن الإشارة في هذه الحالة إلى الخطر الذي يلم و يهدد ذاكرة المؤسسة أي وجود مشكل عويص في عملية نقل الكفاءات.

ضمانا من المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها الإستراتجية للإبقاء على ميزتها التنافسية بات لزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى ، تهيئة الجو العام المساعد و المواتي لعملية نقل الكفاءات وهذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغا لا يستهان بها و يلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات.

الشكل رقم (5-3) : وضعية الهرم الإجاصي



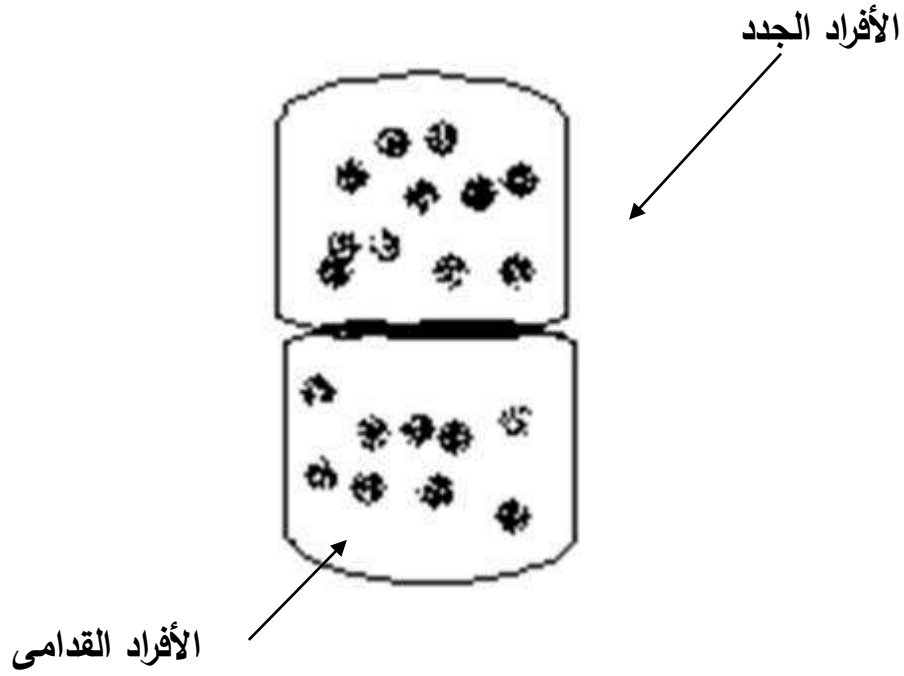
Source : Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation paris,2001 ,Page 217 .

5-5-4) وضعية الهرم الصوفي : (Pyramide pelote de laine)

المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطرا كبيرا ونزاعا أو تصادما بين الجيلين)الحاملين للكفاءات و الذين عادة ما يملكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة و الجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا و المعلومات والخبرات النظرية.

في حالة عد موافقة أو إبداء الإرادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى إلى الجدد و هذا عادة لإحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللاعادي بينما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة إلا تدارك هذه الأخطاء بإنتاجها لأساليب التشجيع و المكافآت العادلة(التساوي) وحتى في نطاق المعاملات ، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعاون و تبادل الكفاءات الخبرات و حتى المناهج النظرية .

الشكل رقم (5-4): وضعية الهرم الصوفي



Source : Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation paris,2001 ,Page 218.

لكن في حالة عد مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي التي غالبا ما تكون باهضة، وقتها قد تواجه المؤسسة تسربا أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كإستراتجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

خلاصة:

تلجأ المؤسسات إلى تسيير و تنمية كفاءات أفرادها في مختلف مستوياتها التنظيمية وعلى مختلف مراحل تواجد أفرادها في المؤسسة، وذلك باستعمال شتى الطرق أو الوسائل من تكوين و تدريب، حسن استغلال قنوات اتصالها الداخلية، اختيار أحسن و أنجع أنظمة المكافآت و التحفيز
لتشجيع هذه الكفاءات، حلقات العمل داخل المؤسسة أو خارجها وصولا إلى تسيير مسار أفرادها و تتبع الكفاءات من توظيفها (الكفاءات)إلى إحالتها على التقاعد.

حيث تستثمر المؤسسة في ذلك جهدا، وقتا و خاصة مبالغا ضخمة وهي قاصدة تنمية الكفاءات على المدى القصير و خاصة الطويل ، أي الاستفادة منها في رفع المردودية والإنتاجية،حل المشاكل التي تعترض لها عموما أو قد تؤثر على نشاطها كالتعامل مع التكنولوجيات الجديدة و خاصة محاولة منها لمقابلة حاجات و متطلبات الزبائن التي بدأت ومازالت تفرض عليها ، خاصة في جو تنافسي يوجب نوعا من الإبداع سواء ما تعلق بالمنتجات أو على مستوى تقديم الخدمات.

المحور السادس :

تنمية الكفاءات البشرية

المحور السادس : إدارة الكفاءات كميزة تنافسية للمنظمة

تمهيد :

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءا من 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 يعرف المؤسسة على حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تثمين هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصا.

وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية المؤسسة ثم التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول إبراز مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

6-1) الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال :

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات، كان محورها ماهية الميزة التنافسية وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي أسندت للميزة التنافسية، خصائصها وشروطها، ثم إلى تحديد أنواعها ومحدداتها، ثم أبعادها ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا إلى أهداف خلقها وأسباب تصنيفها وتطويرها.

6-1-1) تعريف الميزة التنافسية :

أعطيت عدة تعاريف للميزة التنافسية سنوجز أهمها فيما يلي :

التعريف الأول :

يعرفها M. PORTER بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[82].

[82]M. Porter, Avantage concurrentiel des nations, inter édition ,1993,p84.

التعريف الثاني; :وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"[83].

التعريف الثالث : ل Philip Kotler حيث يرى هذا الأخير أن الميزة التنافسية :" تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل[84] .

التعريف الرابع : الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة[85] .

التعريف الخامس :قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاته وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم[86].

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 التعريف الثاني يركز على عنصر التفوق الذي تحققه المؤسسة، أما التعريفين الثالث والرابع فقد ركزا على قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بأسلوب معين والقيمة على الترتيب، وأخيرا نجد التعريف الخامس ركز على بناء المكانة الذهنية عند الزبون.

---

[83] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، ص ص118 -120

[84] Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

[85] عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ، ص248 .

[86] تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 ، ص192 .

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد 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 منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

6-1-2) خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائصها ما يلي:

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

- -أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير [87].

- -أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.
-
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

[87] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 12 ، عمان، الأردن، 2009، ص309 .

.

6-1-3) شروط الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية [88]:

-حاسمة :أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

-الاستمرارية :معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها :أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا .

6-1-4) مصادر الميزة التنافسية :

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمتثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة(كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ) .

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية [89].

- إذن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية :التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

أولا : التفكير الاستراتجي

تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح

---

[88] محمد حباينة ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2011-2012 ، ص 22 .

[89] خديجة حريق ، إستراتجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية ، 2011 - 123. ، ص ص - 121 تلمسان، 2010 .

أو فشل المؤسسة ، و صنف دور استراتجيات التنافس إلى ثلاث أصناف :إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

ثانيا : الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثا : الموارد

يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

أ- **الموارد الملموسة** : تصنف إلى ثلاثة أنواع:

المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج** :تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

- **الموارد المالية** :تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب-الموارد غير الملموسة :

- **الجودة** : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، تشير إلى قدرة المنتج والتي أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.

- **التكنولوجيا** :إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- **المعرفة** :تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل** :أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن

الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة [90].

ج- **الكفاءات** : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافسين.

6-1-5) أسباب تنمية وتطوير ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات :

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...الخ.

- **ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغيرها:**

تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي،وارتفاع المستوى المعيشي...الخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

---

[90] خديجة حريق ، مرجع سابق ، ص ص 121- 126 .

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل :العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج...الخ.

- **حدوث تغيرات في القيود الجمركية:**

إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

6-1-6) أنواع الميزة التنافسية و محدداتها :

يمكن أن تأخذ الميزة التنافسية عدة أشكال، كما أنها تخضع لبعض المحددات التي سيأتي ذكرها فيما يلي:

أولا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل cost leadership و تمييز المنتج différenciation .

أ)**التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمةvalue chaine للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .

ب –تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك(جودة أعلى –خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع).

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

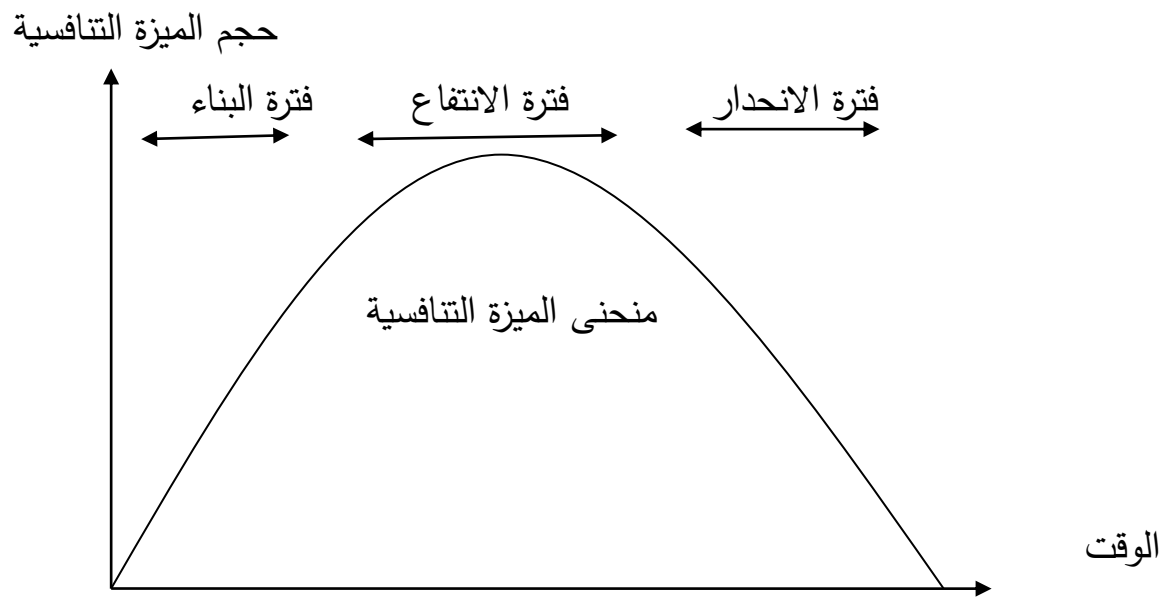
ثانيا : محدداتها :

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ –حجم الميزة التنافسية :يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل

عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة .
فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، ولهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى أخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم(6-3) : بناء الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 ، ص 195.

ب -نطاق التنافس أو السوق المستهدف :يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات

في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (6-1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو التسوق	التعريف أو الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من التسوق أو خدمة كل سوق .
النطاق الرأسي	يعبر 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 أخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي) .
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر

	عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر 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 ، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة (الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع) .

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، ص87.

6-2) مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية :

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والمتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاته لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لا سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر صعب التقليد وذلك بتميز المؤسسة ككل.

6-2-1) خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية :

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي[91]:

أولا : خاصية القيمة :

تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا

[91] أحمد مصنوعة ، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول" الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول –جامعة .الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3و 4 ديسمبر ، 2011 .

وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا : الندرة

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية .

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات.

ثالثا : خاصية عدم القابلية للتقليد:

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

رابعا: خاصية التنظيم:

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة .

خامسا : خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل :

. يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد أخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير

6-3) دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة :

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل و بتكلفة منخفضة [92].

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ .ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير...الخ[93] .

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة.

•**التكامل الرأسي للجودة** :بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.

---

[92]سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان 2010-2011 ، ص 116 .

[93]عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1996 ، ص18 .

•**التكامل الأفقي للجودة** :بمشاركة جميع الوظائف .من خلال هذين النوعين من التكامل دعا" **إيشكاوا** "إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لألام القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وبتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقصي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عامليها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز[94] .

6-4) أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية :

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

فالإبداع **Innovation** هو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا .

---

[94] سليمان عائشة، مرجع سابق ، ص ص 117 -118.

ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية .

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء وسواء اعتمدت على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمتميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية التي سنوجز أهمها فيما يلي :

- **الطلاقة** :ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.
- **الأصالة** :ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.
- **المرونة** :القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.
- **الحساسية للمشكلات** :وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع .ليس حكرا فقط على الأذكياء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها[95] :

[95] سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص120 -123 .

- **المخترع** :فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.
- **المركب** :وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
- **المطور** :قريب من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.
- **المقلد** :الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن يكون بأقل تكلفة.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الأفاق أمام المؤسسة،

لتشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وأخيرا، فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي بالمهمة التي يأتي بها ، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني[96].

6-5) الكفاءات و القدرات على الإبداع :

في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها.

---

[96] راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 ، ص332 .

- **صراع المؤسسة من أجل البقاء** :يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

- وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها وتوقف ألتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة والمبادأة.

- **تكييف المؤسسة مع التغيرات الخارجية** :يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضفي نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى . متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة .[97]

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

- معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا .

[97] عائشة، سليمان ، مرجع سابق ، ص ص 120-123 .

- **الإبداع التكنولوجي** :وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار والذي يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

- **الإبداع التنظيمي** : يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو التأقلم إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن للمؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- **الإبداع التسويقي** :ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه والاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة الإبداع.

ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أنه الآمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حاليا، وما يطمحون إليه مستقبلا .

- **الإبداع السلوكي** :هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه

بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته، والعمل هذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق والكامل .
والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة، بل هناك أخرى، ولذلك فإنه لابد من[98] :

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.

ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.

- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.

- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الإبتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب أخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

---

[98] حسن حريم ، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، 1998 ، ص 482 .

الخلاصة:

من خلال هذا المحور، يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التمييز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

المحور السابع :

علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتنمية الكفاءات

المحور السابع : علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتنمية الكفاءات

تمهيد :

تشهد اقتصاديات العالم منذ عقدين من الزمن تغييرات هائلة وتحولات سريعة تنتقل فيها من الثورة الصناعية إلى الثورة التكنولوجية التي شاركت في تطوير أداء المؤسسات تلبية لرغبات الزبائن ليس فقط على المستوى الوطني بل على المستوى العالمي أيضا، فالمؤسسات حاليا تصبوا لتحقيق الريادة العالمية، لدعم مفهوم العولمة الاقتصادية، والتي أسفرت عن ظهور العديد من المفاهيم الحديثة كالاقتصاد الموحد، الاقتصاد الخدمي ثم الاقتصاد الحديث الذي نتج عنه الاقتصاد الرقمي. ولعل هذا الأخير أكثر دعما لمفهوم العولمة

كما واتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، ويعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج نسبة لحيويته ومقدرته على خلق توازن بين عناصر الإنتاج، وأيضا تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، ونجد سر نجاح كبرى المؤسسات العالمية يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق المورد البشري، وبالتالي كان لابد من تنميته من خلال تلبية احتياجاته ودعمه ل مواكبة التغييرات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات .

7-1) مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولا ورغم ذلك تعددت الرؤى في تحديد مفهوم دقيق لها، فهناك من عرفها على أنها "عملية أو مجموعة من العمليات التي تسمح بتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي" [99].

---

[99] قرين علي، هبال عبد المالك، "تسيير الموارد التكنولوجية وتطور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة"، الملتقى الدولي الثالث حول 12 تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2005، ص76.

هناك من عرفها بأنها "تطبيق تقنية معينة في تصميم وإنتاج منتوج معين "ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي تقنية تستعمل في جمع المعلومات ومعالجتها، وتتضمن هذه التكنولوجيا الاستعمالات من الحواسب، شبكات الاتصال وأجهزة تداول المعلومة السلكية واللاسلكية [100].

7-2) مميزات تكنولوجيا المعلومات:

يمكن تلخيص أهم هذه المميزات فيما يلي[101]:

- **السرعة:** من خلال معالجة المعلومة بسرعة وهذا ما سمح بتخفيض مدة المعالجة بشكل كبير .
- **تقريب المسافة:** أصبح بالإمكان النقل الفوري للمعلومات بين أي نقطتين من العالم .
- **القدرة:** بفضل التطور الحاصل في الوسائط الالكترونية المستعملة في تخزين المعلومات يمكن الوصول وبسرعة فائقة إلى كتلة كبيرة من المعلومات مهما كان مكان تخزينها
- **مرونة الاستعمال:** بمعنى إمكانية استعمالها في مجالات جد واسعة.

7-3) أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية:

أهم التأثيرات سنوجزها فيما يلي[102] :

7-3-1) تخطيط الاحتياجات التدريبية:

يبرز دور الانترنيت في تعريف مديري التدريب ببرامج وخط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خططا واقعية لتنفيذ هذه البرامج، كما تتيح برامج الحسابات الخاصة بالتخطيط إمكانيات لوضع خطط للتدريب .

---

[100] Robert Reix , Systèmes d'information et management des organisations, Librairie Eyrolles , Paris ,2004 , P66 .

[101] Robert Reix, op, cit, p72-73.

[102] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1995 ،ص 193 .

7-3-2) تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: من خلال شبكة المعلومات الخارجية الانترنيت يمكن التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا .

7-3-3) تنفيذ العملية التدريبية:

ذلك من خلال: **التدريب المستمر:** حيث يكون التدريب متاحا لكافة الراغبين في جميع الأوقات، فالتدريب من خلال شبكة الانترنيت والانترانيت مفتوح أربع وعشرون ساعة في اليوم، وفي جميع الأيام، **التدريب أثناء العمل:** من خلال تنفيذ برامج التدريب بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق .

7-4) أثر تكنولوجيا المعلومات على التنمية الإدارية :

إن أثر هذه التكنولوجيا يتجلى من خلال عدة مجالات سنذكرها أهمها فيما يلي [103] :

7-4-1) الجانب التعليمي:

إن استخدام تقنيات التعلم عن بعد يؤدي إلى إكساب الطلبة المعارف الأساسية بصورة أسرع، وفي هذا يقول " Poole Andrew إن التعلم بواسطة الإنترنت يعزز مهارات العاملين، ويوفر لهم المرونة التي تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من تغيير وظائفهم إذا لزم الأمر" .

7-4-2) الجانب الصحي :

ساهم الانترنت في تحقيق التنمية في المجال الصحي، الأمر الذي يعود على التنظيمات الإدارية، بتوافر قوة عمل فعلية، تتمتع بوضع صحي ممتاز، وأيضا يعود على المجتمع بفوائد كثيرة حيث يمكن ملاحظة مساهمات الانترنت في تنمية الجانب الصحي.

---

[103] J. Dilauro, Training needs assessment: current practice and new directions, public personnel management, 1994, P 354.

7-4-3) الجانب الإعلامي والسياسي:

تعمل الانترنت على تعميق الوعي السياسي من خلال ترك الناس يمارسون حرية التعبير عن طريق الصحافة الحرة، ويمكن ملاحظة هذه الظاهرة من خلال الزيادة في أعداد الصحف والمجلات، إضافة إلى إمكانية الاطلاع على كل التحليلات في مختلف مناطق العالم.

7-4-4) الجانب الاقتصادي:

تساهم ثورة المعلومات في نجاح التنمية الاقتصادية بشكل كبير، وتتضمن مساهمات الانترنت في هذا المجال في خلق قطاعات اقتصادية جديدة معتمدة على التدفق المستمر للمعلومات، العمل على خلق قطاعات مالية جديدة يترتب عليها إدخال تحسينات إضافية إلى العمليات المتعلقة بالائتمان، وعمليات وضع أموال المدخرين وتشغيلها في عمليات استثمارية جديدة.

7-5) تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنمية الكفاءات البشرية:

تكمن العلاقة بين الكفاءات البشرية وتكنولوجيا المعلومات في أن تنمية الكفاءات البشرية زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع، وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات ما يلي :

- استخدام مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت والبريد الالكتروني .
- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت formation en ligne .
- ظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية.
- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية)، مما أجبر المؤسسة على تدريب الأفراد

وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة.

7-5-1) تجسيد الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية:

إن التجسيد الإلكتروني لوظائف إدارة الموارد البشرية ، يسهم في تزويد إدارة المنظمة ككل بالحقائق ، والمعلومات بفعالية وكفاءة عالية في الوقت ، والمكان المناسبين ؛ بمعنى أن المؤسسة تمارس أعمالها اليومية ولكن بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الإنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز.

أولا : العمل عن بعد والتسيير الإلكتروني:

يمكن القول عن التسيير الإلكتروني هو ذلك" العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها ،وأعمالها وهي تهتم : بالإنتاج ، الزبائن ،التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعا تبعا لطبيعة المؤسسة" [104].

وفي هذا الإطار" لم يعد يكف أن يكون المدير ملما بثقافة الحاسب الآلي ، وإنما إلى جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات ، البرامج ، شبكة الاتصالات، وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملاءمة للتنظيم، " [105] وهذا النوع من التسيير يعتمد أساسا على نظام آلية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام بغرض سرعة إنجاز الأعمال ورفع الإنتاجية وكذا حفظ البيانات وتدفق الاتصالات ، من خلال الفاكسميلي ،البريد الإلكتروني المفكرة الإلكترونية، البريد الصوتي واجتماعات الفيديو الجماعية اوالإجتماع التلفزيوني، وكذا الناشر المكتبي ...والجودة المستقاة من هذه المستندات والأساليب تساعد على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وفي هذا الخصوص صار النظام يتعامل بصورة أوتوماتيكية

---

[104]شاذلي شوقي، ، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة قاصدي مرباح- ، تخصص علوم اقتصادية ، ورقلة 2007-2008، ، ص103 .

2سونيا محمد البكري، ، *إدارة* الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص. 35

حيادية بمجرد توفر البيانات والمعلومات الكافية ما ينجر عنه تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعموما يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموعة سياسات تسيير الموارد البشرية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة خاصة الانترنت.

وفي هذا الصدد" ظهر مفهوم جديد خلال السبعينات هو مفهوم المكتب الافتراضي ،حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة[106] " وهذه الطريقة تهدف إلى التخفيض من التكاليف ، وضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، و تبادل المعلومات مباشرة عن بعد والمتابعة المنسقة والمستديمة[107] " .

ثانيا : التوظيف الإلكتروني

لطالما كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات مستقل بذاته ويعمل منفردا عن غيره من الأقسام ،إلا أنه في الأعوام الأخيرة قد بدأ التكامل بينه وبين مختلف أقسام ووظائف المؤسسات ؛ وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ووظائفها مثل: التوظيف، إذ ت ا زيد الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال الانترنت بنسبة تقارب التسعينات في المنظمات المعاصرة.

عموما إن" التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة ، ويؤدي بمقتضاه شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة ؛ وهناك عدة مؤشرات تدل على المواطن النجاح وهي : مدة التوظيف، مدة شغل المنصب ، شفافية الإجراءات [108]...

---

[106] عبد الرحمان القري، ، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2000 ، ص. 104 – 118 .

[107] Myriam BARNI , manager une équipe à distance , Edition Organisation ,Paris, 2003, p 53 .

[108] 1Annie Chemla-lafay , La performance des fonctions « ressources humaines », p 42.

ولا يتم ذلك إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ،على عملية التوظيف داخل المؤسسات" للقضاء على الحواجز البيروقراطية ، وإرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل،وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الانترنت ،عملا بمبدأ " الأفراد هم أثمن الأصول ، ولزيادة التميز أي للمؤسسات فهي تستخدم نظم قائمة على الانترنت و الإعلان للإسراع من عمليات التوظيف[109] "؛ ويأخذ الإعلان في مثل هذه الحالة عدة صور" :الإعلان عن طريق المواقع الإلكترونية الجذابة ، أو صفحات الويب وكذا الإعلان في الشرائط العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة (الصوت والصورة) .

ويكمن دور هذه الإعلانات في" إطلاع الأفراد بكافة المعلومات التفصيلية عن الشركة طبيعة أعمالها، استراتجياتها، خدماتها من جهة و معلومات عن الوظيفة من حيث مواصفاتها ،متطلباتها، الرواتب جهة أخرى وهي مهمة جدا ومحفزة لاقتحام ميدان العمل في حالة توافقه مع الشروط أو الانصراف لغير دون تضييع الوقت .

وعموما يتمتع التوظيف الإلكتروني بمزايا متعددة منها:

- يسرّع الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقبين.
- تعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة الشركة.
- استخلاص الطلبات عالية المهارات
- اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن ، لتعديل النظام تبعا للحاجة ""تدني التكاليف وشساعة مساحة الإعلان وسهولة الولوج إليها من قبل العديد من الأشخاص.
- توفير الحيادية وعدم التحيز.
- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمترشح ، ما يسمح بالتقليل من عدد الوسطاء والذين عادة ما يمثلون نفقات إضافية مقابل خدماتهم التي يقدمونها

---

[109] برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر، 2006، ص.173 .

،في حين يقبل أي عامل، لا يملك منصبا محددا أي أجر مقدم له ،مقابل ساعات عمله لإرضاء الوكالة واثبات مهارته بما تتناسب والمنصب الشاغر.

- القضاء على الحواجز الجغرافية إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات شبكات الانترنت.

ثالثا : التكوين والتعليم الإلكتروني

في مجتمع العولمة ،وفي ظل المنافسة الشديدة ،أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل ، نظرا للتقادم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم ،وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ذلك بشكل ملحوظ[110] " وصار وجود مركز " للتكوين الداخلي في أي مؤسسة نقطة مقارنة ودليل نجاعة النظام فيها ،إذ تضمن تكنولوجيا تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقطتين :من جهة التكوين للعاملين مما سمح لهم بالتكيف مع كل ما هو مستحدث ، ويمنحهم القدرة على استخدامها دون صعوبة ودون المساس بشروط العمل ؛ ومن جهة أخرى يجب أن يكون للمديرين الكفاية من التكوين والتي تأخذ بعين الاعتبار كل المؤشرات الاجتماعية عند تبني نظام جديد، وعموما لقد عرف هذا التدريب النور بظهور صعوبات التوظيف الناتجة عن السرعة في تغطية العجز في اليد العاملة ، ونقص المترشحين فيما يخص التكوين في ميدان الإعلام الآلي[111] .

إن للتكوين الإلكتروني عدة مرادفات منها : التعلم الإلكتروني ،التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي ، و التدريب الإلكتروني.
ونظرا لما يبديه هذا النوع من التعليم من فوائد على المستوى العالمي ، خصص في القمة العالمية لمجتمع المعلومات لسنة2003 ، محور حوله وجاء فيه أنه يعد مركز تقدم البشرية

---

[110] عبد الرحمان القري ، المرجع السابق، ص 122-125 .

ومصدر رفاهيتها كما حفز على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراحل التعليم و التدريب للمورد البشري ، وفي نفس السياق أبرز « بيل جيتس » المدير العام لشركة مايكروسوفت دور الانترنت في التعليم كونها تساهم في:

- رفع المقاييس التعليمية لكل فرد.
- ظهور طرق جديدة للتدريس.
- توسيع دائرة الاختيار نتيجة شدة التنويع.

وانطلاقا من مثل هذه الحقائق يمكن القول : أن التكوين الإلكتروني ما هو في الحقيقة إلا تكوين قائم على شبكة الحاسب الآلي، إذ يتلقى المتعلم مجموعة المواد ، والبرامج المدرجة عبر مواقع محددة لمؤسسات تعليمية معينة ، إذ تستفيد هذه الأخيرة من التغذية الراجعة ، سواء للتحسين والتطوير أو التغيير تماما حسب الظروف [112].

وتعرفه **Cisco Systems** أيضا على أنه عملية التكوين والتدريب باستخدام شبكة الانترنت ، و يشترط وجود مختصين في هذا المجال ، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى الدرجة المطلوبة من التطوير والتنمية، ويمنح فرصة التعلم الفردي من خلال جهازه المعلوماتي عبر الانترنت أو الانترانت بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة [113].

إذ يكمن مفتاح الكفاءة في فن الترابط والقدرة على إقامة العلاقات عن طريق التكنولوجيا عن بعد، والتي تركز على المحتوى أكثر من الأداة ، ولا تظهر مثل هذه الخصلات إلا في التكوين عن بعد والذي يسهم في اندماج المجتمع فيما بينه عن طريق الانترانت المفتوح على الخارج[114] " .

---

[112]فاروق حريزي،المرجع السابق ، ص 89 .

[113]عبدالرحمان القري، المرجع السابق ، ص125

[114] Philipe Gil , E-formation ,Dunod , 2ème edition, paris, 2003, p 180.

ونظرا لما يتميز به التكوين والتعلم عن بعد من : ملاءمة بين كل من المحاضر والطالب المرونة التأثير والفاعلية ، الخيارات المتعددة في توصيل المادة الدراسية ، التفاعل بين الطالب والمحاضر أو المدرب وكذا المساواة [115] "؛ فهو يوفر عدة فوائد منها:

- التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.
- يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية و الهدف منها جعله أكثر تماثلا وموحدا في جميع أنحاء العالم
- .
- جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.
- الزيادة من فعالية العملية التكوينية حيث تسمح:
  - التكون خلال ساعات العمل.
  - إلغاء عامل الزمن بمتابعة الدروس في أي وقت.
  - التوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت" [116].
- إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف الشركة.
- يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي كونه مشروع جديد.
- يتوجب فيه التناغم في الإجراءات والتحفيز للموظفين .
- تكامل الوسائط في البنية التحتية لنظام التعلم الإلكتروني وسهولة تحديث مواد التعلم وتجاوز احتمالات الضياع.

---

[115] فاروق حريزي ، المرجع نفسه، ص91.

[116] عبد الرحمان القري، المرجع السابق ، ص 127 .

خلاصة :

لقد تم التعرف في هذا المحور على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة. وقد تم التعرف أيضا على 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، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة :

لقد تبين من خلال هذه المطبوعة حول موضوع " إدارة الكفاءات "، أن الكفاءات باتت بعداً هاما في عالم اليوم، إذ هي المصدر الأساسي للتميز والريادة، ومن يملكها يملك السيطرة والقوة، كما أن إدارة الموارد والكفاءات البشرية للمنظمات تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورة ملحة كون أن تحقيق التميز يرتبط بالكفاءات التي تحوزها المنظمات، ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطا بمدى فعالية إدارة المنظمة في إدارة هذه الكفاءات، فكلما كانت للمنظمة إدارة فعالة لكفاءاتها، كلما مكنتها من تحقيق مزايا تنافسية والصمود في وجو المنافسة.

إن التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لاستراتيجياتها، نتيجة لهذه التغيرات فقد اتجهت المؤسسات إلى تتبنى منطق جديد لتسيير هذا المورد والاستفادة القصوى من معارفه ومهاراته، ووفقاً لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة

إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات.

من أبرز هذه الأنشطة عملية التوظيف، التقييم، التطوير والتعويض، وعلى الرغم من أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها وتسييرها وكانت مقتنعة بمزاياها والنتائج المترتبة عليها وعملت على تجسيدها.

إن تحقيق التميز والتفوق للمنظمات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات المميزة التي تملكها وبمدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذ كلما كانت إدارة المنظمة للكفاءات إدارة فعالة كلما تمكنت من تحقيق مجالات تنافس أوسع وربحية أكثر، فأصبح لزاماً على وظيفة الموارد البشرية التوجه بمقاربة تعتمد بالأساس على الكفاءة وكيفية تسييرها و إدارتها .

كما أن تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المنظمة وتبنيها لاستراتيجيات تنافسية تساعدها على تحقيق المزايا التنافسية والريادة، بناءاً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات مميزة تسمح لها بالتميز بمجالات معينة تتمثل في الجودة الابتكار والإبداع، المعرفة، التكنولوجيا.

قائمة المراجع

أولا : المراجع بالعربية:

أ –الكتب :

1. برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر،2006 .
2. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن،2008 .
3. حسن حريم، السلوك التنظيمي –سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهراء، عمان، 1998
4. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2005 .
5. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 7، عمان ، 2003 .
6. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. سونيا محمد البكري، ، *إدارة* الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003
8. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2 ، الأردن،2002 .
9. عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر،1996 .
10. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001 .
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة،2001 ..
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر عمان، 2005 .
13. كامل بربر،" إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان، سنة 1997 .
14. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، طبعة 1995 .

15. محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية 'دار الحامد للنشرو التوزيع، ط7 ، عمان 2004 .
16. مهدي حسنى زوليف ,"إدارة الأفراد مدخل كمي ", دار مجدلاوي , عمان , 1998 .
17. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
18. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع الأردن، ط 1 ، 2005 .

ب- المذكرات والأطروحات:

1. أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات –دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، الأغواط رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2003-2004 .
2. احمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر، 2005 .
3. حبانية محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم ، التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
4. حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2011-2012 .
5. حريق خديجة، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2010.
6. حسن فلاح حسن ، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 .

7. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسال ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس 2011-2010 .
8. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجيستير، متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.

9. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن .متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2011 .

10. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستير ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان،2010 .

11. سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ،أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
12. شاذلي شوقي، ، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة قاصدي مرباح- ، تخصص علوم اقتصادية ، ورقلة 2007-2008 .
13. عائشة قرش ، دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة ، رسالة ماجستير غي رمنشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، جوان 2001 .

14. عبد الرحمان القري، ، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية ، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر،2000 .

15. كشاط انيس ، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ –سطيف ، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2005 .

د–االمجلات والدوريات العلمية:

1. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي : تاثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20 ، العدد1 0 . 2004 .
2. علاوي عبد الفتاح ،التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغير الايجابي للمؤسسات مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 05 ، 2007.
3. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث .اقتصادية وإدارية، العدد7 ، جامعة بسكرة، جوان، 2010 .

ج –الملتقيات والندوات:

1. إسماعيل حجازي ، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005 .

2. برحومة عبد الحميد، طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى

الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،21 –22 فيفري 2012 .

3. رحيم حسين علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير .الإيجابي، مداخلة في الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

4. عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات .والاقتصاديات، جامعة بسكرة،2005 .

5. عبد القادر بابا ، إبراهيم إسماعيل حسين حديد: قياس دور في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة , 10 –11 نوفمبر 2009 .

6. علي عبد الله، بو سهوة نذير, اثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2009.

7. قرين علي، هبال عبد المالك، "تسيير الموارد التكنولوجية وتطور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2005 .
8. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة شلف،2012 .

9. موساوي زاهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة .في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،2005 .
10. الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 7 مارس2005 .

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية :

1. Allain Meigmant, Déployer la stratégie, édition liaison, Paris, 2000.
2. Brilman :Les Meilleurs Pratiques du Management, 3ème éd,2001.
3. Cécile Dejoux , Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation ,paris,2001.
4. J. Dilauro, Training needs assessment: current practice and new directions, public personnel management, 1994 .
5. Jean-Marie Peretti :Dictionnaire de Ressources Humaines. 4eme éd, Vuibert, 2005 .
6. Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collectives.
7. éd Organisation, 2000 .
8. Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006.
9. M. Porter, Avantage concurrentiel des nations, Inter édition, 1993.
10. Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002 .

a. Myriam BARNI , manager une équipe à distance , Edition Organisation Paris, 2003 .
b. Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004 .

c. Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, édition. Organisation, Paris, 2000.

d. Philippe Zarifian : le modèle de la compétence, édition liaisons, Paris, 2001 .

11. Robert Reix , Systèmes d'information et management des organisations, Librairie Eyrolles , Paris ,2004 .

12. Shimon L.Dolon et autres : La Gestion des Ressources Humaines- Tendances en Jeux et Pratiques Actuelles-, 3ème édition, village mondial, Canada, 2002.

13. T. Durand ,l'alchimie de la compétence ,revue Française de gestion de la théorie au terrain, compétence n °128, 2000, p.93 .

14. Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les Compétences. Ed D'organisation, Paris, 1999.

ثالثا : المراجع الالكترونية

1. عبد الفتاح الثلجة : استقطاب الموارد البشرية ، متاح على الموقع :

www.tahasoft.com/books/185

2. Pierre – Xavier Meschi : Le Concept de compétence en stratégie perspectives est limites, document sur le site : www.stratégieaims.com/montread/meschi.pdf /

3. Roland Foucher, et autres, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, document sur le site :
www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documentspdf foucher patter sonnagie 020304.pdf .