



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

-El Tarf-UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



الرقم التسلسلي:.....السنة الجامعية:2020/2019

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

**دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في
المؤسسات الاقتصادية**

تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:د. شوابي سارة

إعداد الطلبة:

➤ كيلاني نبيل

➤ بن نوار يزيد

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل رب زدني علما)

سورة طه 114 اية

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة ادارة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية و كذلك التعرف على أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمؤسسات هي جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعارف وكذلك السلوكات التي تفوق ما لدى المنافسين حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية والعمل على تأهيلها وتنمية قدرتها الإبداعية ومهارتها الفكرية والذهنية من خلال التدريب والتكوين المستمر هذا ما يمنحها كفاءة وخبرة وتجربة ذات درجة عالية من خلال تجديد وتغيير أساليب وطرق العمل حيث أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرة عالية ومناسبة لنشاطها والقادرة على التحكم والاستغلال الأمثل لكفاءاتها وتسييرها بفاعلية من اجل البقاء والتفوق في السوق يستوجب على المؤسسة انتهاج استراتيجية التميز والحصول على مزايا من خلال ما لديها من كفاءات.

ومع صعوبة هذه الفترة التي مرت بها الجزائر جراء فيروس كوفيد 19 لم نستطع القيام بالدراسات التطبيقية تدعم هذا البحث فاعتمدنا على الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة او موضوعات مشابهة له و لقد خالصنا من تحليل هذه الدراسات الى اهم النتائج التالية

•الكفاءات التي تملك مجموعة من المعارف والمهارات و السلوكات و الخبرات التي يمتلكها الفرد هي التي تجعله قوة حقيقية بحيث يساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية.

•لتحقيق ميزة تنافسية يستوجب على المؤسسة, امتلاك المعرفة ,والتحكم في التكنولوجيا المتطورة , الإبداع و الابتكار.

•ان الادارة الجيدة و الفعالة للكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء اجود و افضل النظم التسييرية المتطورة و الحديثة تمكنها من تعزيز قدراتها من كفاءات عالية يسمح للمؤسسة من خلق قيمة تكسبها ميزة تنافسية حيث أن هذا المنتج أو الخدمة تحصل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف لا يستطيع المنافسون تقليدها.

الكلمات المفتاحية ادارة الكفاءات، الكفاءات، الميزة التنافسية.

SUMMARY

This study aimed to identify the extent of the competency management contribution in creating a competitive advantage for economic institutions as well as Identify the most important elements that achieve this bet for institutions, which are the fertility of competencies with capabilities And the skills, knowledge, as well as behaviors that surpass those of competitors in order to ensure the permanence of their advantage Competitiveness and work to rehabilitate them and develop their creativity and intellectual and intellectual skills through training This continuous training gives her a high degree of competence, experience and expertise through renewal and change

Methods and methods of work, as the successful organization is one that has high capacity human competencies It is suitable for its activity and is able to control and optimize its competencies and run effectively for the sake of survival And to excel in the market requires the organization to .adopt a strategy of excellence and obtain benefits from Through her competencies

With the difficulty of this period that Algeria went through due to the Covid 19 virus, we were not able to conduct studies Applied studies support this research, so we relied on previous studies that dealt with the same subject of study or Similar topics to him and we have concluded from the analysis of these studies to the following most important findings

Competencies that possess a set of knowledge, skills, behaviors and experiences that an individual possesses It is what makes him a true force so that it contributes effectively to a competitive advantage Investigation is a competitive advantage that requires the organization to possess knowledge and control over advanced technology

The good and effective management of human competencies and the ability of the institution to select the finest and best systems The advanced and modern management enables it to enhance its capabilities with high efficiencies allowing the institution to create A value that gives it a competitive advantage, as this product In the mind of the customer with a goal that competitors cannot imitate

Keywords competency :managementcompetencies, competitive,advantage .

شكر وعرفان

ان الشكر لله والفضل لله رب العالمين الذي خلق
وهدى وخرج هذا العمل المتواضع بعون وتوفيق منه
في ظل الظروف الخاصة التي يمر بها العالم (وباء
كوفيد 19) و نترحم على كل من فارقنا

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة
شوابي سارة التي رافقتنا بنصائحها وتوجيهاتها طوال
فترة البحث ونتمنى لها كل الخير وجعل علمها شفيعا
لها وصدقة جارية في ميزان حسناتها
كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذا البحث
من قريب او بعيد

اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله المصطفى

يرجع الفضل والتوفيق لله رب العالمين ثم للوالدين الكريمين حفصهم الله وارجوا
من الله ان انال رضاهم في الدنيا وان يوفقني الله في خدمتهم

اهدي ثمرة عملي الى

كل من الوالدين والزوجة الكريمة ابنائي تاج الدين وتسبيح الاخوة وال اخوات

ان المعرفة تجعل كل شيء ممكنا

ويمكنني تعلم أي شيء احتاج اليه

نبيل

اهداء

اهدي ثمرة عملي الى

كل من الوالدين ا الكرمين الاخوة والاخوات

والى كل الأصدقاء والاحباب

يزيد

المحتوى	الصفحة
ملخص	
RESUME	
اهداء	
شكرو عرفان	
قائمة الاشكال	
الفهرس	
المطلب الاول إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية	
مقدمة	
المطلب الاول: ماهية الكفاءات	8
المطلب الثاني: ابعاد الكفاءات	18
المطلب الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات	14
المبحث الثاني: اساسيات حول ادارة الكفاءات	19
المطلب الاول: مفهوم ادارة الكفاءات واهدافها	25
المطلب الثاني: مراحل ادارة الكفاءات	27
المطلب الثالث: مقارنة و مجالات الكبرى لإدارة الكفاءات	28

39	خلاصة الفصل الاول.
37	الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات
40	تمهيد
40	المبحث الاول: استراتيجية التنافس و الميزة التنافسية
43	المطلب الاول: ماهية الاستراتيجية
46	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية (خصائصها وانواعها)
50	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
52	المبحث الثاني: استراتيجية التميز
52	المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التميز
54	المطلب الثاني: طرق تحقيق التميز
57	المطلب الثالث: مزايا و مخاطر استراتيجية التميز و مجالاتها
70	خلاصة الفصل
71	الفصل الثالث: تحليل الدراسات السابقة
72	تحليل دراسات سابقة
91	خاتمة عامة
94	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي وكذلك اقتصاد المعرفة وتطور طرق ووسائل العمل كنتيجة العولمة وانفتاح الأسواق والتوجه نحو الصناعة الفكرية والإبداعية التي تركز على الرأس المال الفكري المتجسد في الكفاءات.

من هذا المنطلق وجب على المؤسسات التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات الحادثة بهدف ضمان استمراريته وبقائها وذلك بالبحث عن عوامل النجاح والذي أصبح مرهونا بمدى قدرتها على كسب رضى الزبون من خلال تشكيل المنتجات والخدمات المقدمة له بالمواصفات التي يرغب فيها ويحتاجها لتحقيق ذلك يستوجب على المؤسسة البحث عن أساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية والابتكار حيث ركزت الكثير من المقاربات على الاعتماد على التحليل الاستراتيجي الذي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور موارد البيئة الداخلية للمؤسسة المبنية على الموارد الغير مادية ولعل من أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمؤسسات هي جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعارف والتي تفوق ما لدى المنافسين حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية والعمل على تأهيلها وتنمية قدرتها الإبداعية ومهارتها الفكرية والذهنية من خلال التدريب والتكوين المستمر هذا ما يمنحها كفاءة وخبرة وتجربة ذات درجة عالية من خلال تجديد وتغيير أساليب وطرق العمل حيث أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرة عالية ومناسبة لنشاطها والقدرة على التحكم والاستغلال الأمثل وتسييرها بفاعلية من اجل البقاء والتفوق في السوق يستوجب على المؤسسة انتهاج استراتيجية التميز والحصول على مزايا تنافسية من خلال البحث عن مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من اجل إشباع رغبات المستهلكين من خلال التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي و المحافظة عليه و تعظيمه وتعد استراتيجية التنافسية من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها لضمان وفاء عملائها وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين .

ومن خلال تطرقنا لإدارة الكفاءات والميزة التنافسية تبين لنا أن هناك علاقة بينهما و المتمثلة في كون الكفاءات التي تمثل رأس مال الفكري الذي يقوم بإنتاج الأفكار و الابتكار و الإبداع الذي يمكن المؤسسة من امتلاك سلاح يسمح لها بتعزيز مركزها التنافسي وحيث انتقل التنافس اليوم من اكتساب التقنية الى السعي لاكتساب العقول التي تدير و تنشئ هذه التقنية أي إن الكفاءات و العقول هي الأساس لخلق ميزة تنافسية و هذا ما تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز من خلال تخصيص رأس مال ضخمة لتنمية الكفاءات و تطويرها و الانطلاق في مشروع لتقييم الكفاءات من طرف

المديرية التنفيذية للرأس المال البشري و تطوير التنظيم في سونلغاز لسنة 2019 ويشمل هذا المشروع الذي يعد امتداد للمشروع المرجعي للوظائف و الكفاءات تهدف الشركة من ورائه إلى تحسين و التطوير للكفاءات و إعطاء نظرة أحسن لمستوى الكفاءات الموارد البشرية من خلال وضع مسار منظم و متجانس لتحديد محاور التطور (التكوين التدريب الوضع في حالة ازدواجية.....الخ) لضمان أحسن للتوافق بين احتياجات التطوير التي تم تحديدها والأعمال المرتقبة من بين أهدافها أيضا الإدماج التدريجي للتسيير على أساس الكفاءة بالإضافة إلى التجديد المستمر في وسائل العمل ومواكبة التكنولوجيا الحديثة من خلال نظام جديد لتسيير الزبائن وقراءة العدادات الكهربائية والغازية عن بعد كذلك التحكم في الشبكة الكهربائية والغازية عن طريق نظام ذكي يسهر عليه كفاءات المؤسسة كل هذا يحافظ على مركز المؤسسة التنافسي وكسب رضي الزبائن.

ومن خلال ما تم تقديمه يمكن ان نطرح الإشكالية التالية

ما مدى مساهمة الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية ؟

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن بلورة مجموعة من الأسئلة الفرعية

الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بالكفاءات وما هي مميزاتها وخصائصها ومصادرها ؟

- كيف يمكن لنا ان نسير الكفاءات بطريقة تجعلها تخلق ميزة تنافسية ؟

- فيما تتجلى الأسس النظرية للميزة التنافسية ؟

- ما مدى مساهمة المستوى المعرفي للأفراد العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

● ما هي العلاقة التي تربط بين إدارة الكفاءات وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

أهمية الدراسة تكمن أهمية الدراسة كالاتي

إبراز الدور الفعلي للكفاءات العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المساهمة في تقديم مؤشر يمكن للمؤسسة محل الدراسة من تقديم قدراتها بالنسبة لمنافسيها تحديد أبعاد وخصائص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

التوجه الجديد للاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد المعرفة والاعتماد على الكفاءات كمصدر للثروة والتخلي عن نظام الربيع تسليط الضوء على الثروة الغير مادية التي تتمتع بها المؤسسات والتي يمكن استغلالها لتحقيق تنمية مستدامة وخلق ميزة تنافسية

أهداف الدراسة

طبيعة الموضوع من الموضوعات الحديثة والمطروحة بقوة خاصة في الجزائر من خلال البحث على الاقتصاد البديل اقتصاد المعرفة المعتمد على الأفكار والكفاءات

-التوجه الجديد للدولة الجزائرية والاعتماد على الكفاءات وإعطائها الفرصة واستغلال أفكارها وتحسينها على أرض الواقع والتركيز على اقتصاد المعرفة المبني على المؤسسات وحاضنات الأعمال التي تركز على الكفاءات في خلق ميزة تنافسية.

-نجاح الكفاءات الجزائرية في الخارج خاصة الدول الأوروبية التي تعتمد على اقتصاد المعرفة أدى بنا إلى البحث لمعرفة اللغز من وراء ذلك

-يعتبر الموضوع من المواضيع الحديثة التي تثير اهتمام أي طالب في الطور في الكفاءة في تحقيق تحديات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وان الكفاءة رقم صعب في معادلة التنمية الاقتصادية يستوجب الاهتمام به بشكل صحيح.

- لا حرضا أن هناك غياب وغميش كبير للكفاءات وفي طريقة إدارتها في جميع المجالات مما انعكس ذلك على المستوى الاقتصادي للمؤسسات والدولة لدى أردنا أن نسلط الضوء على أهمية تسيير الكفاءات ودورها في تحقيق الرقي والتميز للمؤسسات من خلال الاستثمار في العقول والأفكار

-تسليط الضوء على أهمية اختيار وتسيير الكفاءات للوصول بالمؤسسات إلى تحقيق أهدافها ومراجعة سياساتها

الخاتمة التي تركز على معايير أخرى في انتقاء الكفاءات وتسييرها

أسباب اختيار الدراسة

ان من اهم الدوافع التي جعلتنا نختار موضوع الدراسة هي

-اصبح مصطلح الكفاءات في الاونة الاخيرة مطروح وبقوة على الساحة الاقتصادية في الجزائر .

-نجاحالكفاءات الجزائرية المهاجرة وفي جميع المجالات والمساهمة في بناءاقتصاديات الدول الاوربية بالرغم من تكونه في

الجزائر

-يعتبر الموضوع ملائم مع تخصصنا و مهم لنا في المستقبل لمعرفة سر من ا سرار نجاح المؤسسات .

* إبراز أهمية الكفاءات كمصدر لخلق الثروة و تحقيق التميز من خلال اكتساب الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسات بفرض وجوده في ظل المنافسة

* تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية و التوجه الجديد في مجال الأعمال على الصعيد العالمي و الذي يشارك فيه سواعد و كفاءات وطنية متخرجة من جامعاتنا و مدارسنا الوطنية و ضرورة العمل بمبدأ الفرص للجميع

المساهمة في وضع فكرة وشرح خلاصة وإضافة لبنة من خلال ما تم التوصل إليه فيما يخص إدارة الكفاءات واستراتيجية التميز

منهجية البحث

من خلال ما تم التطرق إليه في فرضيات الدراسة وحل والإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا التي نسعى من خلالها إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ارتأينا أن ننتهج المنهج الوصفي والتحليلي في دراستنا المنهج الوصفي يمكن تعريفه على انه (1)21

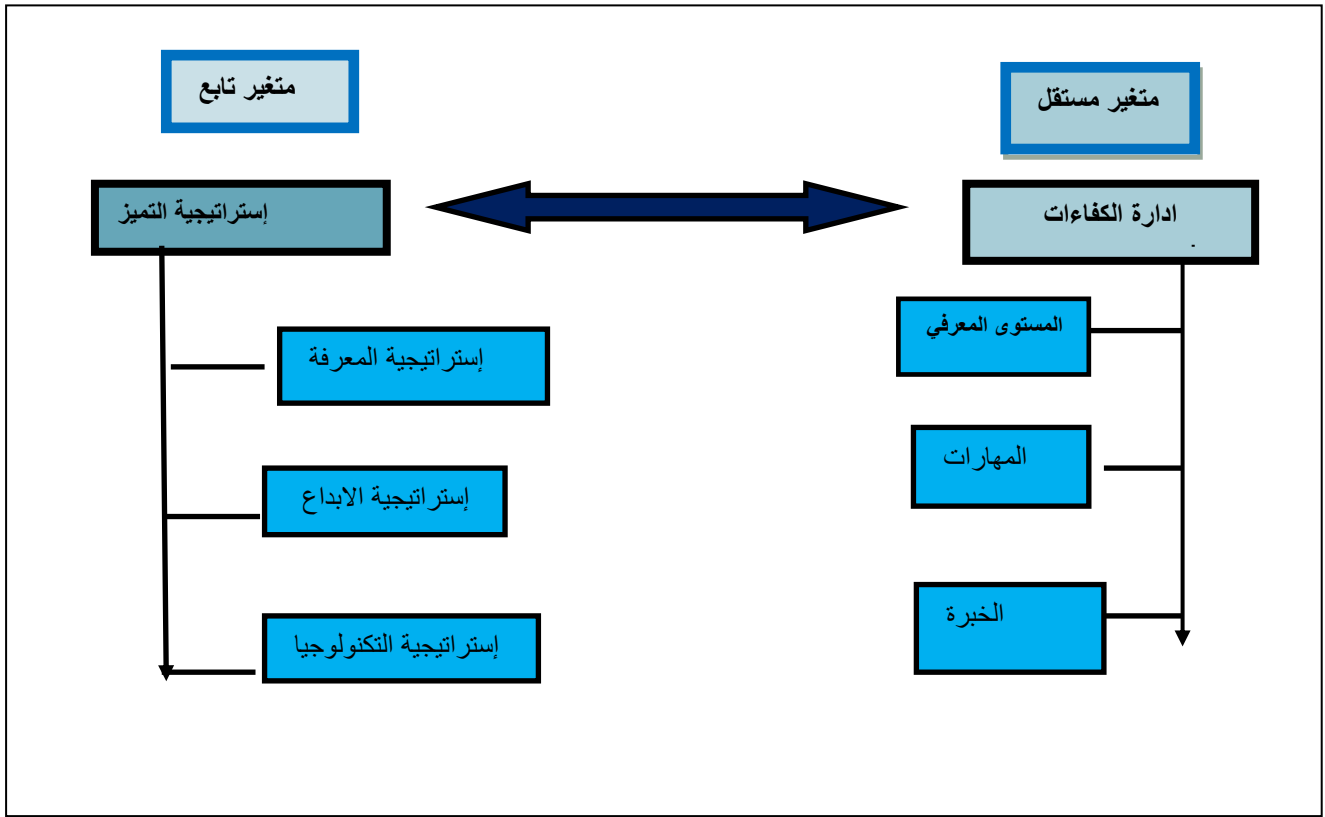
احد المناهج التي يتبعها الباحث ونفي المجالات العلمية و الأدبية و النفسية و الطبية و غيرها وتقوم هذه المنهجية على دراسة إحدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة على ارض الواقع ووصفها وصفا دقيقا خاليا من المبالغة او لتقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها و خصائصها و نتائجها و مضاعفاتها كيفا و كما و علاقة الارتباط بالظواهر الأخرى

صعوبات البحث

نظرا للظروف الخاصة التي مرت بها الجزائر جراء تفشي وباء كوفيد 19 (كورونا) لم نستطع اجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز الطارف التي وافقت لنا لاجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث على عينة من كفاءاتها بغية معرفة دور ادارة الكفاءات في تحقيق التميز للمؤسسة .

عدنان احمد مجلة ارجيم .المنهج الوصفي التحليلي للبحث ص 4وص11

الشكل رقم 1 النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر من اعداد الطلبة بناءا على دراسات سابقة

الفصل الأول
إدارة الكفاءات في المؤسسات
الاقتصادية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة والعامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها، هذا ما ممكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلى والعالمى.

كما إن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التى فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمى الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق الإدارة الحديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. كما أن التنافس أصبح فى ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجى واستثمار المعلومات من جهة وعلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة المستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال الفكرى والبشرى فاق فى أهمية رأس المال المادى فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر سعياً منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار الذى يحقق لها مكانة مرموقة فى الاقتصاد المحلى، ومن ثم اندماج فعال فى الاقتصاد العالمى.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الكفاءات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسييرها لمواردها البشرية التي تمثل مورد مهم يمكن المراهنة عليه لتحقيق أهداف المؤسسة و أخذ موضوع الكفاءات حيز كبير من طرف الباحثين و ذلك لمعرفة موارد المؤسسة الداخلية الغير مادية من خلال معرفة ماهية الكفاءات

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

الفرع الأول :مفهوم الكفاءات.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم واحد، إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداء مؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد، وهناك من يطلق الكفاءة على أداء لأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية.

أولاً: أصل مصطلح الكفاءات.

يرجع أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 م في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل وان أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930م، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب لإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها ، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة ترتبت عن بزوغ العولمة و بزيادة تعقد المحيط اهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسات و مؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة و الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية. (1)

ثانياً: تعريف الكفاءات:

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية و هي:

يشير مصطلح الكفاءات إلى انجاز الأعمال بطريقة تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى. (2)

الكفاءة بأنها: ” نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية (المعارف ،الخصائص الشخصية والخبرات) e boterfl كما عرف وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي تعامل معها الأفراد مثلاً،وهي مورد أساسي و استراتيجي يساهم فيخلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة(3)

الكفاءة بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة jean- marc riss denial held وعرفها الباحثان من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع فهي مجموع المعارف النظرية العلمية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين (4)

1- يوسف بنشني , أمين مخفي, إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية, مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر بسكرة 21 / 22 فيفري 2012, ص 05

2 - جلال إبراهيم العبد, إدارة الأعمال, مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين - وظائف الإدارة - المهارة الإدارية - دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003, ص20

3 -Blland .S, Bouvier .A.M , "Management des entreprises en 24 fiches", paris .2009-p101

4 -Daniel Held et jean -Marc Riss .Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, revue Employeur suisse,n =13,1998,p2.

الفرع الثاني: خصائص و أنواع الكفاءات

أولاً: خصائص الكفاءات.

- مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة .
- إن تكون الموارد نادرة أيان يكون فريدا مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، وأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية "الإدراكية" في الموارد البشرية فان تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- يجب إن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيده في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل نشاطات المختلفة.
- عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

ثانياً: أنواع الكفاءات.

يختلف تصنيف الكفاءات البشرية باختلاف الاستعمالات والمعايير المعتمدة في المؤسسة واستراتيجيتها ضمن هذه التصنيفات الكفاءات البشرية نجد:

- 1 - تصنف الكفاءات من حيث النوعية المهنية، إلى: الكفاءات الفكرية أو التصورية، والتي تتمثل في القدرة على تنظيم الأنشطة بطريقة رشيدة و موثوقة وكذلك القدرة على التصور و الكشف عن تفاعلات المرتبطة بالمؤسسة، و إيجاد حلول جديدة و مبتكرة (1) و الكفاءات العقلانية: التي تتعلق بالجانب السلوكي لدى الأفراد ، وتتطلب مهارات التواصل والتفاهم مع جميع

الأطراف في المؤسسة (العملاء والموردين و الزملاء)، (2) الكفاءات التقنية : وهي كفاءات محددة يمتلكها الفرد تساعد على تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة تكتسب من خلال الممارسة و التعلم (3) هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي و ذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الإنتاجية مع التحفظ لان هذه الكفاءة تختلف مع مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط و التكنولوجيا المستخدمة ولضمانفعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا.(4)

أي أن الكفاءات التصورية تتناسب مع المناصب الإدارية العليا بينما الكفاءات السلوكية تتناسب مع المناصب الإدارية الوسطى في حين أن الكفاءات التقنية تشمل الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا بالمؤسسة.

1 –françois Gonin,Yues Emery,Gérer les sources humaines :Des théories utiles , un concept intégré par processus comtable avec les nomes , 3ème édition, presses polytechnique et universitaires romandes , france, 2009,p 221.

2 -www.e-rh.org/dog/dess/référentiel_compétences.pdf visitéle: 02/ 05/ 2020.

3 -www.investopedia.com/terms/t/technical_skills.asp visité le : 02/ 05/ 2020

4 -john R.SChermhorn ,james G.Hunt,Richard N.obsorn,comportement humaine et organisations ,Adaptation Francaise:claire de Billy, 2ème édition ,village mondial ,frances,2002,p15

2 - تصنف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة إلى: الكفاءات التخصصية، وهي الكفاءات التي يتم استخدامها من قبل المؤسسة في مجال محدد للعمل (1). الكفاءات العامة المشتركة: وهي مهارات مشتركة بين جميع الأفراد في المؤسسة ويمكن استعمالها في أي مجال عمل. (2)

3 - تصنف الكفاءات بحسب مستواها، إلى كفاءات فردية و التي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة من اجل التحكم في وضعية مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة، و الكفاءات الجماعية التي تتجسد في اثر تداؤبا الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة، ومعرفة تنظيمية جماعية (3)

4 - كما تصنف الكفاءات من حيث استراتيجيتها للمؤسسة، إلى كفاءات أساسية، وهي مزيج من المعارف المجمعة و القدرات التقنية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية (4) ، الكفاءات المتميزة وهي كفاءة فريدة التي يصعب تقليدها التي تمكن للمؤسسات من إنتاج قيمة فريدة من نوعها حيث تسمح بتميز الأفراد الأكثر أداء. (5)

1 - www.e-rh.org/doc/dess/référentiel_compétences.pdf visité le : 02/05/2020

2- www.sipgroup.org/ressources/.../a105_common_compétences.Pdf visité le : 03/05/2020

3-Jean -Marie peretti,tous DRH, 4ème édition ,d'organisation ,paris,2010,p28-29

4-www.investopedia.com/terms/core-competences visité le: 03/05/2020

5-www.Createadvantage.com/distinctive-compétences as visité le :28/05/2020

وهناك اختلاف بين الباحثين في تصنيف الكفاءات البشرية إلى فردية و جماعية و تنظيمية على النحو التالي:

أ-الكفاءات الفردية: تعني اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله (1)، وتعني الكفاءات الفردية عن المعارف ومهارات العاملين وتطورهم وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، و هذه الخاصية تتشكل من أبعاد مثل ملامح الشخصية , التحفيز, المهارةالخ.(2)

1- عبد المالك ججقيق . ساره عبيدات. تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية : دراسة ميدانية في شركة ميد يترام بالجزائر العاصمة. مجلة داء المؤسسات الجزائرية, جامعة ورقلة ,العدد6 , 2014,ص 131.

2 -cecile Dejoux,Anne Dietrich,Management par les compétences:Le ca Manpower,édition E

-Node et pearson Éducation France ,2005 ,p69

كما تعرف الكفاءات الفردية بأنها: "سلوكات ترتبط بالمعارف والمهارات المطلوبة لتنفيذ مهمة معينة بشكل فعال، وهذه السلوكات يمكن أن تكون مجموعة من الصفات الشخصية أو مجموعة من السمات تظهر في الأداء.(1)"

وتتكون الكفاءات الفردية من جملة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1 - الدوافع: وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب فيها الفرد باستمرار وتسبب في إقدامه على تصرف ما وضع كم متوفر باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة.

2 - الصفات: وهي الخصائص المادية و الاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات و هذا يعني أن الأفراد يتصرفون بعقلانية لحل المشاكل تحت الضغوط المختلفة.

3 - المفهوم الذاتي: هي توجهات الشخص أو قيمه أو صورته الذاتية.

4- المعرفة: وهي المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين لقدرة الأفراد على إيجاد هذه المعلومات.

5 - المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة معينة.

1-Majed Barjas Alotaibi , Yabin Zhang , The impact of employé competences on export performance : review , international journal of Economics , commerce and Management , United Kingdom , Vol4, iSSue 11 , November 2016 . p 255-256.

2-حميد الطائي , أحمد علي صالح , دنيا الفاضل الوائلي , إدارة الجدارات والمواهب ط2, دار اليازوري للنشر و التوزيع 2015. ص79- 81.

ب- الكفاءات الجماعية: لا تعتبر مجرد تجميع الكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للأفراد.(1)

الكفاءات الجماعية هي القدرة في العمل لمواجهة حالة معينة يعجز عن تأديتها شخص بمفرده أي إنها تعبر عن العمل المنجز بشكل جماعي من خلال التفاعل والتشارك بين الأفراد والذي يتولد عنه كفاءة العمل الجماعي.(2)

1 - Gloud blanche Allége ,Anne Elisabeth Andréas Siam,op.cit,p23.

2-Nicolas Duchamp ,le Management de la compétences collective ,Université de Lille ,2015,p12.

[www. teamjologia.com/.../Mémoire - -Le -Management -de -la -compétences -collective pdf](http://www.teamjologia.com/.../Mémoire-Le-Management-de-la-compétences-collective.pdf)

ج -الكفاءات التنظيمية (الاستراتيجية)*: تعرف بمدى استجابة المؤسسة التغيرات المحيطة بها وهذا يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير كفاءات نادرة صعبة التقليد. مما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية و ذلك لانعكاس معارفهم و مهارتهم و سلوكياتهم على المستوى الجماعي و بالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة (1)، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات الذي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي تطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و الكفاءة الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية. فهي تقوم علىآليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية آليات تنسيق معينة مما يجعل الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية لهذا فإن البحث عن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين الكفاءات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة التي تصبح مرتبطة بدرجة الدعم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة(2)

1 -philippe zarifian, Le modèle de la compétences, éditionLiaisons ,paris,2001, p78

2 -pierre -Xaavier Meschi,Le concept De compétences En Stratégie perspective et limite ,www. stratégie - aims.com/montread/meschi.pdf visité le:22/02/2016.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات

أولاً: المؤشرات المباشرة

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتمثل في:

-المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي

-المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.

-المقاييس النوعية للكفاءات كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

ثانياً: مؤشرات غير مباشرة:

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

1- أبعاد الكفاءة عند التعمق في تحليل الكفاءات نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي ,حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المضمن للكفاءات الفردية أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد و هناك من الباحثين من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام و إنما تبعاً كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب حيث يرى ”برنارد سير” بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا و أمريكا و قد استطاع *ديرون* الجمع بين عدة دراسات وبحوث لإستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة و وفق مدرسة الفكر التسييري في فرنسا و هي على النحو التالي (1) :

أ -المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المؤسسة المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات جزئية وحتى متناقضة كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ب -المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقاً لاتلغي هذه المهارة المعرفة (هذه المهارة لا تلغي المعرفة ولكنها أيضاً ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة السير وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها وتداولها سواء بين الكفاءات الفردية أو المنظمات.

ج -السلوكات: و تتعلق السلوكات بالمواقف والقيم وصورة الذات واستعداد الفرد لتنفيذ المهام الموكلة له وممارسة كفاءته بتفوق والتي ترتبط بهوية و سلوك الفرد.

1 -مداح عرابي الحاج. “ البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ”الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة و ,جامعة الشلف , ديسمبر 2011,ص 5

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات.

-الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات:

هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي تلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.

الفرع الثاني: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات.

أولاً: تكوين الكفاءات.

هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. (1)

ثانياً : انواع التكوين

التكوين وفقاً للأفراد المتدربين:

-التكوين الفردي: يتم فيه تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده و تهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حالياً لغرض تعديل الأداء هو تحسين المستوى هذا الأداء بزيادة معلوماته ومعارفه في جانب ما و التكوين قد يكون ذاتياً بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيسه في العمل الحالي أو المرتقب و يكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيد الترقية إلى عمل أعلى (2)

-التكوين الجماعي : بمعنى أن يتم جمع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب و احد في الوقت الواحد والتدريب الجماعي قد يتم في بيئة العمل العادية و فيم وقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل (3).

1 -فاطمة الزهراء مهدي، آمال قبلي، دور وتطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية مداخل في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات .جامعة بسكرة 2015 /02 / 22 - 21ص 06

(2) - (5) -أحمد ماهر .إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية،الإسكندرية 1999،ص 211. 323

2 -التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب:

يأخذ الأشكال التالية:

-التكوين في موقع العمل: ويتم تقليديا حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل

العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

-التكوين بمعرفة جهة خارجية هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع

المنشأة وله صفة الاستقلالية وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة

وتنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة و في مكان خارجها

3 -أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

ويأخذ الأشكال التالية:

-التكوين بتوجيه الموظف الجديد: بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية و يتضمن كفاءة أعلى

التدريبات و هو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهارته.

-التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم المعارف والمهارات لدى

الأفراد من جهة و ظهور أساليب العمل و التكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة ثانية.

-التكوين بغرض الترقية و النقل : و يستوجب القيام بتكوين في حالة الاختلاف المهارات والمعارف الحالية

عن نظيرتها في الوظيفة التي سوف يرقى او ينقل اليها الفرد. (4)

4 - انواع التكوين حسب نوع الوظيفة:

ويأخذ الاشكال التالية:

- **التكوين التخصصي:** يشمل الخبرات والمهارات المخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب التنمية هذه المهارات المستوى أعلى لضمان أداء و توفير الإمكانيات لمواجهة المشاكل و متطلبات العمل.

- **التكوين المهني والتقني:** يشمل الأعمال ذات الطابع المتماثل والإدارة العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

- **التكوين الإداري أو القيادي:** و يضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.

و تمر عملية التكوين عبر خطوات وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- تصميم برامج التدريب.

- تنفيذ برامج التنفيذ

- تقييم كفاءات التدريب (5)

1 (2) - (5) - أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ,الإسكندرية 1999, ص 211, 323.

- (4) - (3) - منال طلعت محمود, أساسيات في علوم الإدارة .المعهد العالمي للخدمة الاجتماعية ,مصر 2003, 216, 227

ثانيا: تحفيز الكفاءات.

1 - مفهوم التحفيز.

هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء العمل . (1)

2 -أنواع التحفيز(2).

هنالك عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها ما يلي :

حوافز مادية ومعنوية: تتمثل في الحوافز النقدية منها الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح. أما الحوافز المعنوية فهي المتمثلة في فرص الترقية والشكر والامتنان و ما تقدمه المؤسسة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

-الحوافز السلبية والإيجابية: الحوافز السلبية متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب أو التوبيخ أو الحرمان من العلاوة. أما الحوافز الإيجابية تتمثل في الحوافز المادية على أشكال علاوات ومكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح.

ثالثا- اتصالات البشرية

يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة حيث يشار اتصال على أنه شبكة تربط كلا أعضاء التنظيم ببعضهم البعض ويمكن إعطاء مفهوم اتصال وأنواعه وقنواته وصولاً إلى كفاءة الاتصال.

(1) منال طلعت محمود مرجع سابق. ص 254 - 263

(2) - المرجع نفسه. ص 264.

1 - تعريف الاتصال:

هو عملية توصيل المعلومات ينقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والحقائق شكل يضمن فهم المتلقي جميع المعلومات

المسلمة كما تدور في ذهن المرسل كما تدور في ذهن مرسل. (1)

2 - أنواع الاتصال: تقسم الاتصالات إلى (2)

- **اتصالات الرسمية:** و يقصد بها الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتم من خلال القنوات

والمسارات التي يحددها البناء و التنظيمي الرسمي -الاتصال الهابط من الأعلى إلى الأسفل وهو

الذي يتجه فيه الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات

-الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى و يتضمن عادة إجابة الرؤوسين على ما يحمله عليهم رؤسائهم كما تتضمن

شكاوي و اقتراحات العاملين

-الاتصال الأفقي ويتم بين الموظف في المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل المعلومات

- اتصالات غير رسمية: يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة ويتمثل في:

- الاتصال الشفوي: ويتم وجها لوجها أو بالهاتف والمحادثات الفرض الرسمي أو الخطابات الشفوية

- **الاتصال المكتوب:** ويشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات والمذكرات والتقارير..... وتستخدم بدرجة

كبيرة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

- **اتصال الالكتروني:** وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الكترونية وتتميز بالسرعة والكفاءة

في الأداء.

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء و تدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم و مدى جودتها و وصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم

- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد و آراءهم و نظراتهم إلى الإدارة و العمل كما تؤثر على رغباتهم و قراراتهم.

- لما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية يتم استغلالها عند تيسير المورد البشري في المؤسسة بفعالية هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

1 - منال طلعت محمود. مرجع سابق. ص 264

2 - مرجع سابق. ص 174 - 173

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات

تعريف 1:

هي عملية خاصة لجذب و تطوير وتجنيد و الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الاكتفاء لتحقيق الأهداف و ضمان النمو.

(1)

تعريف 2:

مجموع الأنشطة المخصصة للاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين اداء الافراد و يهدف استعمال و تطوير الكفاءات

والموجودة او المستقطبة نحو الاحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف و الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين اداء المؤسسة وليست اهدافا في حد ذاتها يكون هنالك تكامل أفقي

كما عرفها كل من الباحثان gilbertpiegeyer . aubert - 2002 -

بأنها مجموع الأنشطة والممارسات التي تستخدم الكفاءات لتقييمها كرابط بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والإدماج وتحديد الأجر

وكذا كرابط مع وظائف أخرى كتنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي في المنظمة و بذلك فان إدارة الكفاءات هي ركيزة العديد من الوظائف الأخرى داخل المنظمة (2)

1 - إبراهيم عاشوري - حمزة غربي - نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات, مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية مؤسسات. جامعة بسكرة. 22, 23, فيفري 2012 ص 93.

2-Pietette and reynnders gestion des competences de la theorie a location hec .2004

ثانيا: أهداف إدارة الكفاءات.

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف ومنه يمكن للكفاءات أن تصنع الفرق بين المؤسسات فإدارتها تهدف إلى:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة وحتى المستقبلية وتحديد استراتيجياتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية بالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها. (1)
- تنمية القدرات والكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد انصب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

1 - عائشة لشلاش , درويش عمار , تفسير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية .دراسة حالة مصنع الاسمنت

بني صاف. مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حاول تفسير الموارد البشرية و مساهمتها في تنافسية المؤسسات . جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 / 02 / 22 - 21 ص4

المطلب الثاني: مراحل إدارة الكفاءات

تمثل مراحل إدارة الكفاءات في عدة خطوات نوضحها كالتالي:

- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية مثل هرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين ومستوى الأجور..... الخ مع مقارنة ذلك بالمنافسين بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المنظمة.
- توقع الأعمال المستقبلية وهو عنصر مهم ويفترض أن النظرة الاستراتيجية، واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجيهات إلى احتياجاتها من الكفاءة الاستراتيجية ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- وضع المخططات: انطلاقاً مما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف و تعتبر هذه الخطوات الثلاث أساليب العمل الأساسية لإدارة الكفاءات و تعتبر هذه العملية ليست سهلة التنفيذ لعدة اعتبارات التي نوضحها كالتالي :
- على مستوى سياسة التوظيف عليها أن لا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة و أن المسؤولون يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.
- أما على مستوى مخطط التكوين فلا بد من وجود توازن بين اكتساب الطرق الجديدة للإدارة والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلاً. (1)
- وأخيراً فالمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك اعتبار هذه الحركة تساهم في اتخاذ روح الإبداع والابتكار وتقلل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وفي المرحلة الأخيرة تشمل إدارة المعلومات الأساسية والضمنية والمرسلة و تطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات وإدراجها ضمن رأس مال داخل كل المؤسسات و ذلك لتسهيل اتخاذ القرار المشاكل وتحسين التوظيف في المؤسسة.

المطلب الثالث: مقارنة ومجالات الكبرى إدارة الكفاءات

الفرع الأول: مقارنة الكفاءات.

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف

بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية

وتسيير الموارد البشرية حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي: (1)

أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال يشمل المعرفة و

savoir-être . او وحسن التصرف savoir-faire - . والمهارة المعرفة العلمية

أن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعينة و الاستغلال عاليه أمام أي وضعية وظيفية محتملة وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي العنصر البشري من العمل بفاعلية. الرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد، مجموعات بسبب امتلاكها المعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية التفاعل الايجابي L'approche opérationnelle تكون الكفاءات وليدة التفاعل حيث أن الميزة تنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

القدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بالجماعية وليست مطلقة بالنسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة تنافسية.

ثالثا: المقاربة الاستراتيجية.

وفق المقاربة الاستراتيجية انجاز L'approche stratégie تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد أو تعويضها ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى

مشاهدة

1 – سلامي يحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة الجزائر- 2003 - 2004 -ص 143 -

الفرع ثاني: المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية فإن هذا المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه و صقل مهاراته من خلال العمليات التطوير اعتمادا على تكوين و تدريب و تعلم و..... الخ إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناول بعضها أو كما يسميها البعض بمراحل وضع في العمل تسيير الكفاءات .

1- “L'élaboration ” de profils de compétences إعداد مواصفات الكفاءة

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل سير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من اجل الحصول على أحسن أداءات الوظيفية سواء على مستوى و احد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف هذا ما تسميه تحليل الكفاءات l'analyse de compétence ويمكن القول انه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات تطويرها و رواتبها. (1)

توجد طرق عديدة لتحديد وجمع الكفاءات المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل . وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية والجماعية استثمارات الكفاءات تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف بطاقات الكفاءات.... ومهما تكون الطريقة المستعملة تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

1 - بطاقة الكفاءات المهنية.

الكفاءات المهنية موضحة بمجموع المعارف والمعرفة العملية والارادة المهنية المقدمة على المستوى الفردي وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات الفردية الكفاءات المهنية الموجودة هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث ويربط مع كل Patrimoine الذي يمكن ان يجند لحظة اهتمام في المؤسسة. (2)

1 - Lou van Beiriondonck, tous compétence le management des competences dans l entreprise op,cit,p53

2 -Valérie Marbach ,évaluer et rémunérer les compétences ,Ed,d'organisationparis ,p22 - 23.

2- **المقابلة:** تتمثل المقابلة وسيلة جيدة من اجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة الوظائف الخاصة، انتظارهم من تطوير الوظائف إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه. ونظرهم الشخصية مما يحفز تفكيرهم ويحسون إنهم يشاكون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية (1).

أولا : تقييم الكفاءات. *Évaluation des compétences*

تمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

1- مقاربات تقييم الكفاءات.

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

أ- **مقاربة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات (2).

ب - **مقاربة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس سابقتها حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة

المباشرة للأفراد في وضعيات العمل لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة

ج - مقاربة المعارف السلوكية:

تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة لأنها تفتح المجال لمعايير الاجتماعية باعتمادها

على بعد سلوكي بحث باعتقاد أن أداء المنظمة أساسه السلوكات الفردية والجماعية المطورة وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

1-Lou Van Beirendonck tous compétence le management des competences dans l entreprise ,op.cit,p56

2-Valérie Marbach ,de évaluation les compétences ,Ed,d'organisation , paris ,p 20 - 23.

- د - cognitive - المقاربة المعرفية : تنطلق فكرة هذه المقاربة من كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة و بالتالي فان تقييم هذه الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة و من خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

و - معaine potentielle -مقاربة القدرات:تقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح ان الكفاءة تؤخذ من التشخيص حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم و تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد و تساعد هذه المعايير طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

ي-الميزات الشخصية **Le talent** - مقارنة المواهب -

الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر ينذر التماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموع عناصر التدخل او التسيير اكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة ,وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض ثلاثة انواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf انواع للمهن

المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس...)

المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل ,شاعر...).

. المهن المختلطة (صحفي)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل ,إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل و بالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة

ثانيا :أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من ادوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات⁽¹⁾

1-Entretien annuel d'activité مقابلة النشاط السنوية تجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم .بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات

2المرافقة الميدانية -Le coaching L'accompagnement terrain :

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين لكن هناك بعض السلبات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذ لم يكن كون قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع التقييم.

1 -Marc Denney,Évaluer la formation:des outils pour optimiser l'investissement formation ,ESF,édition ,France. 2001.p66 - 65.

3- مرجعية الكفاءات: **Référentiel de compétences** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني ,و تنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية ,موارد بشرية .جودة .إنتاج .تطوير.....) ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات المطلوبة لكل عمل معين.

4- الطريقة **Assessment centre** حيث كانت تعبر هذه العبارة عن اسم مركز تقييم معينة **Assessment centre** في السابق المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف وبعدها اختفى المركز و بقيت العبارة

تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات :

المحاكاة أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم .صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة . (1)

ثالثا – تطوير الكفاءات **Développement des compétences**

الكفاءات ليست لها نهاية في حد ذاتها فهي تأخذ معناها من التطور المستمر و عليه يجب الكفاءات من اجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي او الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته (2)

حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية , نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذوي قوى كثيفة المعرفة و بما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة و تطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي: (1)

حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية , نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط يقوى المعرفة و بما أن حاملو المعرفة الأساسي ونفي

1 -Lou van Beirendonck,otous competence le management des competences dans l entreprise p.cit,p81 -80

2 -Alain Meignant ,Ressources humaines :déployer la stratégie ,op.cit,p 38

المؤسسات هم عمالها فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة و تطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب ومن بين هذه الأساليب نذكر مايلي: (1)
أ- بعض أساليب تطوير الكفاءات :

1- Formation axée sur les compétences التكوين المركز على الكفاءات

هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا (قدرة القرار) أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار و البعض الآخر يطور المرونة .

2- التدريب المرافقة المرتكز على الكفاءات Coaching axée sur les compétences

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات يقدم الدروس و التعليمات وكذا المساعدة يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في عملية التعلم أما مدرب و الكفاءات فهم يلاحظون السلوكات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم .
ب - الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات .
وهناك بعض الشروط يجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات : (2)
-تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المملوكة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف, معرفة عملية.....)
-توقع و تنظيم أعمال تكون تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
-وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الإتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
-إستعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
-تشجيع تبني عملية تشكيل رأسمالية الكفاءات و طرق العلمية
-تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأدوات في وضعيات العمل .

1 -Lou Van Beirendonck ,op.cit,p128 - 132.

2 -GuY Le Boteif,ingénierie et évaluation des compétences ,op.cit,p159

رابعا- رواتب الكفاءات La rémunération des compétences

تمثل رواتب الأجور إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب و عليه يجب على المسيرين أن يكون أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطورها في صيغة الرواتب .

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة هذه الأخيرة التي تكون واضحة و خصوصا مستقرة كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة للأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة لكن هيكلية المؤسسات تغيرت و أصبحت صيغ العمل أكثر مرونة و ظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد , المهن الأفقية . المهن بالفريق أو المشروع الذي حمل نجاحا غير متوقع و في نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم خلال مجموعة بين الوظائف من جهة و بين الأفراد من جهة أخرى بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم و كفاءات هم في العمل إذن فإنه عادي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات لكن أيضا بالكفاءات وتطورها. (1).

1 -العوامل المؤثرة في الرواتب .

السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا ، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات و الحدود الضريبية ,والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في:

- الوظيفة أو الدور .

- القدرة على تقديم خدمات من الفرد.

- كفاءات الفرد.

- سوق العمل

- قيم و سياسة المؤسسة (2)

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام التوازن من اجل المؤسسة أكثر منه من اجل الأفراد كأن الشفافية عنصر مهم في النظام الرواتب و كل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي و توازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد و يكسب وفاءهم و يسمح ب تحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

لقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة و مؤسسة السابقة الذكر ويتوقع أرفاق الكفاءات فيما يلي:

الأجر القاعدي

الجزء المتغير عن الأجر (العلاوة ، تعويضات الأعمال الإضافية....)

المميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة....)

احتمالات التطوير ، مرونة ظروف العمل..... الخ

2 – ايجابيات وسلبيات اشتراك الكفاءات.

أشارك الكفاءات تطورها في واحدة من صيغ الرواتب يقدم ميزات يمكن ان تخدم ظروف عملها كما تشوبه بعض سلبيات:

أ – الايجابيات: الايجابيات الممكنة لهذا الاشتراك هي:

.يجب ان النظر لأهمية الكفاءات وطريقة عملها يعني الكيفية

.يساهم تكامل الكفاءات النوعية والفردية مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة

.يجب على تطوير الكفاءات وتبنى ثقافة التحسين والتعلم الدائم

.الكفاءات تعتبر كمؤشر للنجاح في المستقبل

.بعض انظمة الرواتب المرتبطة بالكفاءات تسهل التطورات المهنية افقيا او عموديا

1 -Lou Van Beirendonck ,op. cit.p143

2 -Ibidom.p144

ب - سلبيات:

ومن بين السلبيات لأشراك الكفاءات و تطورها في صيغ الرواتب نذكر منها:

خطر ارتفاع التكاليف

المستويات العليا سوف تمنح بسهولة فمثلا إذا قيم الأفراد على أساس نظام مستويات الكفاءات. الفرق بين المستويات لن يكون كافي. (1)

3 - الكفاءات وصيغ الرواتب.

يركز Le Boterf في توضيح العلاقة تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة

من جهة

- وعلى الرواتب المتغيرة Prime- العلاوة:- و الأداءات الفردية و الجماعية

ومن جهة أخرى ويمكن ان تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسية الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة.

(1) ET (2)-Guy le Boterf ,Ingénierie et évaluation des compétences ,op. cit.p529

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال لهذا الفصل إلى الكفاءات البشرية و الأهمية البالغة التي تحتلها في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها احد عوامل القوة الداخلية الغير مادية و رأسمال حقيقي في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولا للتسيير ادارة هذه الكفاءات البشرية و عليه نستخلص أن المؤسسة تعيش تحولا تعميقه بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها و تعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين و المبدعين وذلك بتنمية الخبرات وضع محفزات و تطويرها و تسييرها و صقل المواهب باعتبارها الثروة الأساسية و الرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية في المؤسسات.

الفصل الثاني
إستراتيجية التميز من خلال
الكفاءات

تمهيد

يعد موضوع استراتيجية التميز من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين بسبب أن المؤسسة تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغيير السريع والديناميكية مع وجود منافسة قوية لذلك كان يجب على تلك المؤسسة أن خصائص مميزة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على ميزاتها التنافسية إذ أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين و هذا التفوق يأتي من خلال تطوير المجالات و الكفاءات المميزة في المؤسسة.

إن الكفاءات المميزة تتطلب من الإدارة أن تركز على ما يجب أن تعمل به بالشكل الأفضل و طالما أنها كفاءات مميزة أو نقاط قوة مميزة فإنها يجب أن تأخذ في الحسبان عند صياغة وتطوير الاستراتيجيات و بذلك يمكن للمؤسسة أن تتميز بمجال أو مجموعة من المجالات المتمثلة في الجودة، الإبداع، الابتكار وامتلاك المعرفة وكذا امتلاك والتحكم في التكنولوجيا المتطورة وان استراتيجية التميز هي إحدى الاستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر على وجه التحديد أن تشخيص وتطور الكفاءات المؤسسة من أجل تشخيص المجالات المناسبة لاستراتيجية التميز التي تتبعها لاكتساب ميزة تنافسية و بالتالي تحقيق التميز و التفوق في جميع المجالات .

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات تمكنها من تحديد المجال أ والبعد المناسب لاستراتيجية التميز والذي يجعلها قادرة على ديمومة هذا التميز في ظل البيئة الديناميكية.

وبغية تفسير أكثر لهذا الفصل التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: استراتيجية التنافس والميزة التنافسية

يحتل مفهوم الاستراتيجية التميز مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير المجالات ووضع استراتيجية تسمح للمؤسسة من تحقيق الميزة في المؤسسة فأصبح معرفة ماهية الاستراتيجية ضمن التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسة .

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

وهي strategos من الكلمة اليونانية strategy انطلاقا من الجذور التاريخية اشتقت كلمة الاستراتيجية وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية لذا The art of generali ship تعني فن الحرب او فن الجنرال Webster فقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس

و وفق هذا المنظور بأنها ”علم تخطيط العمليات لعسكرية و توجيهها“

تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها على الحالات العسكرية بل نجدها امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية و في حق لعلم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل و محدد للاستراتيجية لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الاستراتيجية. (1).

إذ عرفها آل فريد شندلر على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويل

الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (2)

1 - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - 2005، ص 11.

2 - ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 8.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

الفرع الثاني – مفهوم استراتيجية المنافسة

تعتبر الاستراتيجية التنافسية التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق بضوئه الأداء إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون للتمكن من مواجهة قوى المنافسة وتحقيق التمييز لها.

حدد Porter

مفهوم الاستراتيجية التنافسية على أنها ” اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات يقصد بها تقديم مزيج فريد من القيمة “

والاستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره

المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون وفي هذا الإطار ميز porter لدى دراسة الواقع العديد من شركات صناعة السيارات بين عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في سعيها للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز وتمثل في:

أولاً – استراتيجية قيادة التكلفة:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس مفادها نسعى المنظمة لتقديم سلع وخدمات بكلفة منخفضة من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة إجمالي السوق و منشأه أن يكسب هذه المنظمة ميزة تنافسية معبرا عنها ثلاث مؤشرات هي (2):

- الحصول على الأرباح ودفع المنافسين لتخفيضها مش الربح إلى حد أدنى.

- حماية المنظمة من ضغوطات المنافسين لاسيما الخاصة بالأسعار.

- الوقوف بوجه المنتجات البديلة إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة مادامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

ثانيا - استراتيجية التميز:

تستطيع المنظمة أن تحقق لنفسها مركز تنافسي مميز من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ويمكن تميز المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء لعلاماتها وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز تتمثل الأولى في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي تحملها عند شرائه للسلعة أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة تحقيق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين*

ثالثا - استراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويق في هذا الجزء العمل على استبعاد الآخر ينمن التأثير في حصة المنظمة تتميز استراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع سوقي

بطريقها فضل فـك لموارد ومجهود منظمة موجهه لخدمة هذا القطاع وحده فهي بذلك تستطيع التقدم لهذا القطاع خطا متكاملات المنتجات وتقديم مستوى عال من خدمات المستهلك وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لا يتغير يطرأ على حاجات المستهلكين. (3)

1 - صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008 ص 303.

2 - وعيل ميلود بلقاسم رايح : مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي 2011 جامعة الشلف ص 16 - 15

3 - ابراهيم راشد الثمري : دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة والاستثمارات الكفوة (دراسة تطبيقية في عينة من شركات الصناعية) مجلة الإدارة والاقتصاد. 2009 ص94.

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية.

تعريف 1 :

ما تختص به مؤسسة دون غيره أو بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل (1) وبالتالي فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بموارده البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة (2)

**** M. porter تعريف 2 *** واعتبر

أنها تنشأ من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن أنها تنشأ من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار من اقل المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بالزيادة في السعر . (3)

ثانياً - خصائص الميزة التنافسية:

- يظهر المفهوم الأوضح من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزاتها التنافسية هي: (4)
- تشتق من رغبات وحاجات الزبون .
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة .
 - طويلة الأمد و صعبة ا لتقليد من قبل المنافسين.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
 - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

1- حسن علي همامان. الموارد البشرية كمدخل الميزة تنافسية التحديات ا لمعاصرة الإدارة العربية (القيادة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2006 ص 553

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية (المواجهة التحديات القرن 21) مجموعة النيل العربية القاهرة 1999 ص 27.

3 - 8 : p, 1999, éd dunod, paris , Michel Porter ,L'avantage concurrentiel :Comment devancer ces concurrent et maintenir son avance .

4 - وهبة حسين داسي, إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة ا للتنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق 2006 - 2007 ص

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

-تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.

يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيم تقدم المؤسسة.

-تتحقق لمدة طويلة ولا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها .

ثالثا:أنواع الميزة التنافسية .

أن أهم تصنيف للميزة التنافسية هو ما جاء به بورتر والذي يعتمد على تصنيفه على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن

منافسيها و هذا ما سنوضحه فيما يلي :

1-ميزة التكلفة الأقل:

ميزة تكلفة الأقل معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر (1). وتعتبر عملية خفض التكاليف من أهم المقومات لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار وتعظيم هذه القدرة هذا لأنه ينتج عنه خفض الأسعار مقارنة بالمنافسين. (2) وعليه على المنظمة أن تحافظ عليها وضمان استمرارها بمراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي (3):

أ - مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة أن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل الإنتاج جديدة وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن تؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ب - مراقبة التعلم: عند بدء المؤسسة بإنتاج منتج جديد فإنها تتعلم خطوات الإنتاج قبل إنتاجه لكن التعلم لا يتوقف لأنه يكسب عمالها مهارات في اكتشاف أسباب المنتج كلما استمرت في إنتاجه

1 - نبيل خليل مرسي, الميزة التنافسية في مجال الأعمال .مركز الاسكندرية للكتاب .الإسكندرية , 1998ص 84.

2 - سعيد بن عامر ,الإدارة وتحديات التغير ,مركز و أيد سرفيس .القاهرة. 2001,ص 541.

3 - Michel Porter ,op,cit.p129 -136.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

وبالتالي فهم يتعلمون مع مرور الزمن وبهذا نجد أن قدرة المنظمة على التعلم بسرعة ستصل إلى تكلفة أقل وأسرع من المنافسين.

3 -مراقبة الروابط: إذ تمكنت المؤسسة من معرفة الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها فإن هذا يضمن التخفيض من التكلفة وهو ما يعزز قدرتها التنافسية.

4 -مراقبة الإلحاق : يقصد بها تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5 -مراقبة الإجراءات: يظهر في بعض الأحيان ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابا في تخفيض التكاليف وهذا بعد تحليلها وبالتالي مراقبة الإجراءات تساهم على تخفيض التكاليف قبل حدوثها .

6 -مراقبة الرزنامة : بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع النشاط أو الترقب و انتظار مدة معينة قبل دخولها إليه فعادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل وذلك لتموقعها الجيد أما في بعض القطاعات الأخرى فإن الانتظار يكون أفضل مثلا لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير فينتظر ون تكنولوجيا جديدة لينافسوا بها .

7 -مراقبة التموضع : سواء كان التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو يخص العملاء والموردين فإن تأثير على عدة عناصر منها : مستوى الأجور , سهولة الوصول إلى الموردين و فعالية الإمداد و التي من شأنها تقليص التكاليف وبالتالي ميزة التكلفة الأقل لا يكون تلقائيا و إنما تتجه جهود مكثفة و اهتمام متواصل بوضع برامج و خطط تساعد على مراقبة التكاليف و تطورها عبر الزمن و مقارنتها مع المنافسين ، وهذا لاتخاذ قرارات بشأنها .

ثانيا - ميزة التمايز :

يعرف التمايز بأن القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين مع التأكيد أن التمايز لا يكون إلا إذا قبله السوق حقيقة. (1) وبهذا يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بإمكانها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها أو عند تقديم شيء فريد يتعدى العرض العادي حتى ولو كان بسعر أعلى قليلا من المنافسين أن تحقيق المؤسسة لها لا يعني تغاضيها عن التكلفة فالبرغم من أنه لتحقيق التمايز يستدعي إنفاق أكثر عادة إلا أنه يستدعي منها أن تكون رشيدة في تكاليفها (2) من أجل حصول المؤسسة على هذا النوع من المزايا يجب أن تتوفر على :

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

- الموارد والمهارات التي تتجسد في النزعة الإبداعية وهندسة متطورة للمنتج وقدرات تسويقية عالية.
- متطلبات تنظيمية تركز على تنسيق وثيق بين الوظائف و جذب و استمالة الكفاءات للبقاء في المؤسسة وغيره أو لتحقيق هذه الميزة يجب الاهتمام بعوامل التفرد التي سنتناولها فيما يلي : (3)
- 1 - الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على التمايز وبهذا على المنظمة أن تتفطن لعلاقة الحجم بتميز منتجاتها .
- 2 - التعلم : إن التعلم الذي يتم امتلاكهم نقبل الأفراد كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .
- 3 - الروابط : مثل مزايا التكلفة منخفضة يمكن للروابط الموجودة بين الأنشطة أو معالم وردين أو قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة أن تكون مصدر للتفرد
- 4 - الإجراءات : يمكن أن تكون الإجراءات عاملاً رئيسياً في تفرد منتجات المؤسسة وقد تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها و تأخذ عدة أشكال ككفاءة الخدمات المقدمة للزبائن نجد مثلاً إجراءات خدمات ما بعد البيع .
- 5 - الرزنامة :على المؤسسة معرفة الوقت المناسب للدخول في النشاطات التي تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.
- 6 - التموضع : اختيار الموضع الملائم لأنشطة المنظمة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- 7 - الإلحاق : قد ينجم عامل الإنفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمنظمة.

1 - Gerard Garibaldi, L'analyse stratégique ,éd d'organisation France , 3ème édition , 2002,p:60

2 -صالح عبد الراشد رضا ,إحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المنهج للنشر والتوزيع ,عمان , 2008.ص 309.

3 -نبيل خليل المرسي,المرجع ص 85.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

المطلب الثالث: مصادر الميزة تنافسية.

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسيين هما: (1)

1 - التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية: قصد تحديد مسارها وتبويب أهدافها وتفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل تعتمد المنظمة إلى التفكير إلى إيجاد حلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة استعانة الاستراتيجيات معينة التنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. كما يعتبر التفكير الإستراتيجي احد أهم الأساليب التي تقود المنظمة الاستفادة من الفرص ومواجهات التحديات وتبرز أهميته في كونها احد أنماط التفكير المعاصر التي تسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانيات المؤسسة و واقع المنافسة ومستقبل مؤسسة فهو يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها تنافسية ولهذا فالتفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر المهارات و القدرات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الملائمة من قبل المؤسسة.

إذن فالتفكير الاستراتيجي يسمح بوضع و اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة من قبل المؤسسة من اجل تحقيق الأسبقية والحيازة ميزة تنافسية واقتناص الفرص واجتناب قدر من التهديدات المحتملة للمؤسسة وبالتالي خلق الملاءمة من المؤسسة و التكيف مع البيئة بدرجة كبيرة. (2)

2 - الإطار الوطني : يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى وهذا نتيجة لحيازة تلك الدول على عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الكفاءات البشرية المعرفية المالية والبنية التحتية لان مثل هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على مزايا تنافسية قوية ومن نتائجه إطار وطني محفز مدعم لبروز مزايا تنافسية الصناعات الوطنية وبهذا يصبح هذا الإطار مصدر لمزايا تنافسية. (3)

3 - مدخل الموارد الأساس بناء ميزة تنافسية : إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى نوعين (4)

طه حسين نوري، الاستثمار في رأسمال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية. مجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية العدد 6. جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 171.

2 - زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، " الفكر الإستراتيجي " الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص 27.

4 - عمار بوشناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2002. ص 29 - 32.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

أ -موارد ملموسة :تصنف الموارد الملموسة إلى ثلاثة أنواع : الموارد الأولية .معدات الإنتاج و الموارد المالية , و تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياز بها عليها ، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها ، والتوليف بينهما بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة , باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل جل الأنشطة.

ب -الموارد غير ملموسة :وهي تشمل كل من :

1 -الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابيا بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبة لأنها تغرس نوع من الإتيان داخليا وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملها.

ب - التكنولوجيا: نظرا للتطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني مثلا كمصدر قوة يجعل المؤسسة في موضع الأسبقية على منافسيها فالتكنولوجيا تؤثر على جودة المنتجات كما تمكن من تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج .

3 -المعرفة : تشمل كل ما يهم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية ذلك كل منتجات الفكر الإنساني تقنيات نظريات ، مفاهيمالخ.

4 -الموارد البشرية (الكفاءات) : إن أهم عامل في نجاح المنظمة هو امتلاكها الموارد البشرية متميزة ذات كفاءات عليا فهي تعتبر مصدر للإبداع و الابتكار و مصدر حقيقي تعظيم القيمة و تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية لأنها (الكفاءات) تعتبر العقل المفكر للمؤسسة وهم من يقوم بمزج موارد المؤسسة بطريقة تجعلها تستمر و تنمو في السوق.

5 -معرفة كيفية العمل : الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتيان المتواجدة في المؤسسة والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات .الإنتاج .التنظيم و حتى التسويق و ذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

المبحث الثاني: إستراتيجية التميز

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التميز

يعتبر التميز من الظواهر الأساسية التي جذبت اهتمام الباحثين و يستخدمون مؤشر القياس إمكانيات المؤسسة و قدرتها على البقاء و الاستمرار كما أن المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تميز عن بقية المؤسسات لتبقى لذا فقد حدد بعض التعاريف لهذه الإستراتيجية كما يلي:

تعريف 1: تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة و في مجالات متعددة كال جودة وتصميم المنتج و طبيعة التكنولوجيا المستخدم و أية خدمة للزبائن تعمل على بلورة صورة إيجابية و متميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون محاكاتها من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تحقيق أرباح أعلى من منافسيها.(1)

Orson & Helfer تعريف (2):

يعرف إستراتيجية التميز بأنها: ”الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع . (2) ”تقتضي هذه الإستراتيجية جعل المنتج متفرد الذي الزبون على أن يدرك في الصناعة بأنه شيء متميز بما يدفع المؤسسة إلى البحث عن إنشاء وضعية احتكاري تملك من خلالها قوة السوق نتيجة العامل المميز الذي يدفع المؤسسة إلى البحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها قوة السوق نتيجة العامل المميز الذي يدفع الزبون لاتخاذ قرار الشراء بقناعة.

ويري حيرشب أنها: ”التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة عن عروض المنافسين لتستهدف بها أسواقا واسعة يستدعي منها القيام و باستمرار بالبحث و التطوير و الإبداع المستثمرين “. (3). “فقيام المؤسسة بتقديم منتجات مميزة عن عروض المنافسين لتستهدف بها أسواقا واسعة يستدعي منها القيام و باستمرار بالإبداع الذي يتطلب تكثيف نشاط البحث و التطوير دون التعاضي عن التكلفة

1 - يوسف عبد الإله وغازي البياتي ،أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة استطلاعية مقارنة ب ينشر كالخدمة الصيانة ,مجلة دراسات محاسبية و مالية , المجلد 6, العدد 14, العراق , 2011. ص 85.

2 - Helfer J.p. & Orsoni management stratégique:la politique général de l'entreprises , 2ème édition. . paris. - 1994,p137.

3 -عيسى حيرش ,الإدارة الإستراتيجية الحديثة, دار الهدى ,الجزائر, 2012 . ص 243.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

أنواع إستراتيجية التميز :

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركز تنافسي مميزا (ميزة تنافسية من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها الم ناس و زو كذلك يمكن التميز المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد

الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها وهناك نوعين من التميز: (1)

1- التميز نحو الأعلى: تتمثل قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد عن المنافسين هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على أداء التكنولوجيا الإبداع في شكلا لمنتج و يمكن أن يتحقق أيضا طريق ا لجودة والطول النسبي لمدة استخدام....

عند انتهاء هذه الإستراتيجية سوف تتحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة نوع ما و يتم تغطيتها بفرض - سعر استثنائي - يكون عادة أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة اي سعر أعلى من متوسط في الصناعة.

2 - التميز نحو الأسفل : هناك بعض المؤسسات حققت نجاحا كبيرا بفضل هذه الإستراتيجية و التي تقترح من اجل سعر منخفض عرض من تجب قيمة أو نوعية اقل من المنافسين نزع بعض الخصائص تخفيض أداء المنتج

وهي موجهة العملاء الذين يولون أهمية كبيرة السعر بالرغم من م عرفتهم بأن المنتج أو الخدمة محدودة فهم لا يستطيعون و لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخرى بقيم أو نوعية أعلى

ويمكن أيضا التميز بين : (2)

التميز المادي: يكون بالنسبة للسلع التي يمكن ملاحظة جودتها قبل الشراء اذ يتم انشاء صورة ذهنية مباشرة عن السلعة او الخدمة مثل: زهور الطبيعة.

التميز المعنوي: يكون بالنسبة للسلع التي لا يمكن ملاحظة جودتها بعد الاستهلاك ولا يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة بل يجب إرسال إشارات اتصل بها إلى العملاء بأشكال متباينة للتميز على سبيل المثال يمثل شكل العبوة أداة قوية ملموسة

لإرسال إشارات عن طريق المنتج أما بالنسبة للخدمات تكتسب صورتها الذهنية من خلال التسهيلات الخدمية و السلوك الموظفين.

1 - M.Porter . مرجع سابق . ص 28 - 27 .

2 - فيليبي بسادر - ترجمة علاء أحمد إصلاح: "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية، 2008، ص 29.

المطلب الثاني: طرق تحقيق التميز.

يتجسد من إستراتيجية التميز تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق التفوق وذلك من خلال ابتكار منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلكون على أنها متميزة إن المنظمة القادرة على ان تنتهج إستراتيجية التمييز إشباع حاجة المستهلك وجذبه من اجل زيادة حجم المبيعات و من ثم تستطيع حماية المنظمة نفسها من منافسيها بطريقة لا يستطيع المنافسين تحقيقها مما يجعل المؤسسة تفرض سعر حالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة) ان القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار حالية يسمح المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى.(1)

بينما يكون من السهل بما فيه الكفاية معرفة أن استراتيجية التميز الناجحة يجب ان تستلزم خلق قيمة مضافة للمشتريين بطرق لا يمكن من للمنافسين محاكاتها إلا انه من الصعب في المقابل تحديث كيفية إنشاء سمات فريدة أو خلقها بحيث يعتبرها المشترون ذات قيمة متميزة و في هذا الإطار يمكن استخدام أحد أربعة توجيهات أساسية. (2)

و مميزات الاستخدام التي تقلل من التكاليف العامة الخاصة بالمشتري لاستخدام منتج المؤسسة و يمكن أن تتم عملية جعل المنتج المؤسسة أكثر اقتصادية من خلال إهدار الموارد الخام الخاصة بالمشتري (توفير مكونات تصغير الحجم) أو تقليل متطلبات تكلفة مخزون المشتري من خلال ضمان توفير عمليات التسليم في الوقت المحدد الخ

ويتمثل الثاني في دمج مميزات ترفع من الأداء الذي يحصل عليه المشتري من المنتج.

ويتمثل التوجه الثالث في مجال مميزات التي تعزز من رضا المشتري عن المنتج أو الخدمة بطرق غير اقتصادية أو غير ملموسة.

ويتمثل التوجه الرابع في المنافسة على أساس توفر إمكانيات لتقديم قيمة الزبائن من خلال الإمكانيات التنافسية التي لا يمتلكها المنافسون أو يستطيعون تقليدها.

وبصورة أكثر تحديدا فإن التمييز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية:

تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.

- تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.

- التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج.

- يجعل عملية الصيانة المنتج أسهل وأقل تكرار

- تقليل الحاجة الخاصة للمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج.

- تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتة بمنتج آخر قديم.

- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل المنتج أسهل.
- تصميم المنتج بحيث يمكن أداء العديد من الوظائف أو على العكس تنميته ليكون منتج متخصص يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفق الرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك)،
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر أو الراحة أو المركز الاجتماعي.
- كما يمكن إتباع استراتيجية التميز ناجحة من خلال تحقيق عدداً من الأنشطة و التي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية والتي تتضمن: (3)
- جودة عالية للموارد الأولية شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- أداء مميز التصميم: تكليف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل زيادة استخدام المنتج تنوع تشكيلة الإنتاج تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق .
- جودة عالية في الإنتاج و التفتيش و الرقابة: مجهودات عالية نحو عملية الإنتاج بحيث يؤدي إلى تحسين الجودة و معولة المنتج والشكل الخارجي للمنتج

1 -شرلز هل وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية"مدخل متكامل"،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال , ج 1,دار المريخ,الرياض , 2001ص 314.

2 -آرثر أية.تومسون .وآية جي . ستريكلاند :الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات العملية" مكتبة لبنان ناشرون . ط 1, 2006, ص 176 - 175.

3 -يوسف عبد الإله أحمد ,فانز غازي البياني مرجع سابق . ص 13.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

تسليم جيد للمبيعات: نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة. علاقة جيدة من المستهلك: أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

عمليات تصنيع متميزة: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية والصيانة استخدامات مرنة للمنتوج وأخيرا جودة المنتج.

ويمكن إضافة بعض المقومات التي تتطلبها اتباع استراتيجيات التميز والمتمثلة فيما يلي: (1)

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط - يميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرا تم آلية و رؤية فنية تنشئ ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية حساسيتهم اتجاه الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.

ليس بالضرورة أن يرتبط التميز بدرجة أساسية بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة بعض أنواع السيارات بعضها أو مقارنة أنواع الساعات) وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتفرد منتج عن غير هو إذا كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق التميز لمنتجاتها رغم انخفاض الجودة.

- تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية و مالية و إدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل و رغباته و قياس مستوى رضاه عن المنتج و القيام بعملية التحديث و التطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل، تناسب إستراتيجية التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على

تقنيات معقدة و متطورة و التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية المنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كهرو منزلية، كمبيوتر...).

1 - عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 2، 1998، ص 307.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

المطلب الثالث: مزايا ومخاطر استراتيجية التميز، ومجالاتها.

الفرع الأول: استراتيجية التمييز مزايا ومخاطر

تعد استراتيجية التمييز من الاستراتيجيات التنافسية العامة و المؤسسة التي هذه الاستراتيجية تمتاز بقدرتها على البقاء و

الاستمرار وخاصة تلك المؤسسات التي تعمل في ظل صناعة مضطربة أو متقلبة ويحقق التمييز مزايا التالية : (1)

- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها وإن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وإن هي مثل قيمة ثمينة و ميزة تنافسية.

- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى،

- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة،

- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين ،

- تقديم المؤسسة منتج متميز قادر على إشباع حاجات و رغبات المستهلك كما يراها و يحتاجها وليست كما تراها هي :

تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك . و ينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ

في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء إستخدامها هذه الإستراتيجية من أجل معالجتها و من أبرز المشاكل

التي قد تظهر جراء تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي (2)

-قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عون المستهلكين،

1 - 2 - يوسف عبد الإله أحمد،الفائز الغازي ببياتي ,مرجع سابق ,ص 14 - 13 .

-الاستمرار والتمادي في إتباع استراتيجية التميز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك و بالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة،
- تهديد التميز حيث أن مصدر التفرد للمؤسسة ربما يستبعد من خلال التبادلات في الطلبات و ذوق المستهلك -
- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التميز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها،
- محاولة التماهي في خلق التميز والذي قد يترتب عليها الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها مقابل سعر أدنى.
- يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التميز لعدد محدود من المستهلكين لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات.
- الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في (نقاط القوة ونقاط الضعف) ومقابل عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة (الفرص والتهديدات).

الفرع الثاني: مجالات التميز.

- تسعى المؤسسات إلى التميز من خلال تحقيق الميزة التنافسية هذه الأخيرة تعني أن تتمتع المؤسسة بميزات من خلال ما يوفر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها ومن الطبيعي أن تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة ويتم الوصول إليها عن طريق مصادر متجددة ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها في كيفية إدارة الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة وإيجاد الدافعية العالية لدى العام لين وتطوير ثقافة المؤسسة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد ومشجعة للإبداع وروح الابتكار
- وتناول في هذا المبحث أهم استراتيجيات أو مجالات التميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية أفضل و المتمثلة في:
- أولاً: الجودة: تبحث كل مؤسسات اليوم عن تحقيق مستوى جيد لمنتجاتها بما يتوافق متطلبات الزبائن وإمكاناتها وما يضمن لها مركز تنافسي جيد وسعيها منها للنمو الاستمرارية حيث تعد الجودة أحد مفاتيح تحقيق النجاح.
- أ- تعريف: عرف المعهد الفدرالي الأمريكي الجودة على أنها: ”أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين” (1).

- كما تعرف على أنها مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات (2)
- وعرفت بأنها ”قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية. (3)
- من خلال التعاريف يتبين أن الجودة من الصفات يحملها المنتج يحقق رضا الزبون...

والمنظمات الإنتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صور واضحة عن المنظمة وأقسامها تبقى في أذهان الزبائن.

ب - إدارة الجودة الشاملة:

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن وفيما يلي نوضح بعض التعاريف

كما عرفها Baharat wakhu

على أنها: ”التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح شكل الصحيح في المرة الأولى وفي كل وقت وأكد crosby : على أنها

: ”تمثل منهجية مؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية (2)

1 - محمد مهدي السمرائي, إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي, دار جرير, عمان, ص 28

2 - كتوش عاشور, قورين حاج قويدر: (إدارة الجودة التميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية , مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة , 10 - 11/05/2011

3 - المصدر نفسه

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

تضم الجودة الشاملة عدة معاني مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون الذي يتضمن التصميم المتقن السلع والخدمات وتؤكد من أن المؤسسة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق بما يحقق الرغبات والمتطلبات يمكن أهم المداخل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة كالاتي:

- مدخل فكري جديد.

- مدخل بين أهمية الزبون وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية مؤسسة التي ينتمون إليها.

- مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا

- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى .

- مدخل يركز على التحسين المستمر.

- استخدام فرق العمل من اجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .

ج -أهداف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر Heizer & Render

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئها وهي :

رضا الزبون , مشاركة العاملين , والتحسين المستمر .

رضا الزبون: يشعر الزبائن الداخليين والخارجيين بالرضا عندما تلبي توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة أو تتخطاها و يستخدم الزبائن المصطلح العام "الجودة" ليعرفوا مستوى رضاهم من المنتج أو الخدمة إذ يختلط الزبائن بأبعاد متعددة من الجودة في أذهانهم وعندما يلي المنتج هذه الأبعاد يشعر الزبائن بالرضا. (1)

1 -محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ,دار حامد النشر والتوزيع ,عمان ,الطبعة الأولى , 2008.ص 20

2 - خضير كاظم حمود : " إدارة الجودة الشاملة " , دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2007 ص 75.

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

2 - مشاركة العاملين : تعتبر مشاركة العاملين احد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة وينبغي أن يتضمن برنامج المشاركة عملية تغير الثقافة التنظيمية و تشجيع فرق العمل.

-التغير الثقافي: احد التحديات الرئيسية تكمن في تطوير ثقافة خاصة ادارة الجودة الشاملة عن طريق مشاركة كل فرد في النظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها اي نبغي الإمساك بالأخطاء أو العيوب وتصحيحها عن المصدر دون أن نمر إلى الزبون الداخلي أو الخارجي * يطلق على هذه الفلسفة "الجودة لدى المصادر".

- فرق العمل :تعد مشاركة العاملين تكتيكا مهما في تحسين العمليات و الجودة و أحد طرق تحقيق مشاركة العاملين عن طريق استخدام "فرق العمل" والتي هي عبارة لمجموعات صغيرة من الأفراد لديه أهداف عام يصنعون أهداف خاصة بهم يعتمد و نم داخل معينه لتحقيقها ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح.(2)

3 - التحسين المستمر : ويقصد بها الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها و معالجتها قبل وقوعها و المتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون و المستهلك (3)

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المنافسة و تستند استراتيجية التميز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من ذلك المعروضة من طرف المنافسين وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الإستراتيجية متمثلة في : أداء, الخصائص ثانوية , الطابع الجمالي للمنتجات و الخدمات. وتعد الجودة عامل مهم في إستراتيجية التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته.

*الزبون الداخلي: هو العامل الذي يعتمد على مخرجاتعاملينآخريينحيثأنلكلعاملداخلا للمنظمة ,زبونداخلياوأكثر ,أما الزبائن الخارجيينهما لأشخاصاً والمنظمتالتي تشتريالخدمةأو المنتجوعليهنحتملا للمنظمة ككلمتكاملمناً جلاًشباعحاجاتالزبون

1 - عواطف إبراهيم حداد: "

إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 205.

2 - عواطف إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 36.

3 - محمد أحمد الطراونة " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية "مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002، ص 36

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

إن المنظمة وضمن استراتيجية التمييز تحرص كل الحرص على أن تكون عرضها مميزاً، عن عروض المنافسين فتقوم بموضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها والمعروضة من طرفهم كما تركز المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء والخصائص والمميزات الثانوية للمنتجات وتلبية رغبات الزبائن وإشباع حاجاتهم وتتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتج. من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين وتقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بالبحث المتواصلة لتحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع أسعار المنتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء زبائنها.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال دراسات بعض الباحثين ونذكر منها ، التي أثبتت أن أفضل المنظمات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا R.Waterman T.peters دراسات كل من ، حيث أن نسبة 80% أو 90% من هذه المنظمات تركز على الجودة، الخدمة، أو تحديد موقع السوق ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة نذكر بعض الأمثلة من نتائجه هذه الدراسات : (1)

- التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق Caterpillar tractor تقدم مؤسسة المنتج تحت ضمان 48 ساعة في كل أنحاء العالم مع التركيز على الزبون Mc والموزع

- شعار *الجودة الخدمة النظافة والسعر* لجذب الزبائن و المستهلكين فالملاحظ أن Mc .donald's وضع مؤسسة الجودة هي أول كلمة في شعارها لاعتقادها بان الزبائن و المستهلكين يقيمون منتجاتها و خدماتها المقدمة في مطاعمها بناء على ذلك لصنع مواد التجميل رقمها تفاصيل استقبال شكاوي الزبائن و اقتراحاتهم و procteretGamble وضع مؤسسة فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوي الزبائن تنقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح المؤسسة.

نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية و تحقيق التميز من خلال الجودة

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة وضع رقم ها تفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوي و اقتراحات الزبائن و المستهلكين تقديم المنتج تحت ضمان لفترة معقولة الخ وغيرها من الأساليب

وتستمد الجودة و أهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة بمساهمته في زيادة اربا حها و ذلك انطلاقا من عدة موارد تتمثل بالكفاءات المحفزات و المرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية الجودة السلع والعمليات و بالتالي ضمان و الإنتاج بكمية قليلة و التي تساهم في تخفيض j . A . T التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام التكاليف كل من الاخطاء اليد العاملة التخزين والتالي تخفيض تكاليف الكلية و تحقيق جودة عالية و من ثم النمو و زيادة الأرباح انطلاقا من ذلك..

ثانيا: الإبداع

يتفق معظم الكتاب الذين آثار اهتمامهم الابتكار و الإبداع على أنهما مفهومان مترابطان ومتكاملان فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي في حين يتصل الإبداع بتفعيل هذه الأفكار و تطويرها و إعطائها أبعادا مادية على هيئة منتجات وبذلك فهو إذن يربط و بشكل مباشر بالتطور التكنولوجي و قد قدم نموذجاً للعلاقة بين الابتكار و الإبداع وعرف Coutler et roubbins

إبداع بأنه تبني الأفكار المبتكرة و تقديمها على شكل سلع و خدمات و اعتمادها أسلوبا جديدا

في العمليات و أن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة .

Nonaka & kenney وعليه فان الابتكار يفتح أمام المنظمة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها و قد حدد

بأن النجاح في مواجهة التحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة لتفاعلمع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة و المستجدة وتقديمها على هيئة

منتجات تشبع حاجة المجتمع فضلا عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسين يجب أن يستند إلى إستراتيجيات جديدة مبتكرة ومنتجات جديدة فضلا عن أساليب تصنيعية و تسويقية جديدة. (1).

فالابتكار والإبداع يعدان قوة في مواجهة تحديات البيئة يفضي إلى تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة تمتاز بهما المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيره في البيئة استمرار الابتكار والإبداع يحقق للمؤسسة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التميز.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

من هنا يبدو واضحاً بأن الابتكار والإبداع و أكثر عناصر قوة المنظمة قدرة على خلق ميزات تنافسية يحقق للمنظمة هيمنة و ريادة في السوق مع مضي الزمن تتقارب الميزات التنافسية غير أنه باستطاعة المنظمة المحافظة على قدراتها التنافسية من خلال الابتكار والإبداع و الذي يمكن وصفه بأنه : (2)

- يحقق نجاح المنظمة في التنافس على المستوى العالمي .

- يعزز إستراتيجية التنافس المنظمة.

- ينتقل بالمنظمات ذات القدرات على الإبداع إلى مواقف جديدة باستمرار من خلال تحقيقه ميزات تنافسية لها.

ومهما تكن الآراء المطروحة و التفاسير الواردة لهذين التعبيرين فإن الابتكار يمثل حالة إبداع و توليد أفكار جديدة و تطويرها فهو إذن شديد الاتصال بالمعرفة والعلم وتطويرهما أما الإبداع فهو يتجه إلى الاستفادة من هذه الأفكار وتحويلها إلى فعل وتطبيقات ذات فائدة على هيئة منتجات و من هنا يظهر بأن الابتكار و الإبداع يقودان المنظمة إلى الانتقال إلى حالة جديدة و هذا هو السبب في اهتمام المنظمات بأقسام البحث و التطوير و استقطاب الكفاءات , و العمل على تطويرها ورفع مستوى المهارات لديها يعزز قدرتها الإبداعية وفتح نوافذ على الجامعات و المراكز العلمية و البحثية للاستفادة من الكفاءات المتوفرة فيها في تحقيق أهداف المؤسسات في مجال الابتكار و الإبداع بما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات و الظروف و المواقف في البيئة غير المستقرة ذلك أنه ينشط دورة حياته أو يعيد إليها حيويتها.

1 -سالم سليمان محمد يحي الصابر وآخرون : "الإبتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة ,مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 72,العراق 2008, ص 47.

2 -المرجع نفسه.

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

فالمنظمة الفاعلة النشطة هي تلك المنظمة التي أدركت قبل غيرها و استطاعت أن تقدم منتجات جديدة لم يألفها السوق من قبل وهي بذلك ستسود السوق و تهيمن عليه مبتعدة عن المنافسة والمنافسين وتحقق أهدافها في التوسع المكاني و التفوق السوقي بعد أن تبنت الابتكارات المتاحة والمستمرة لديها إدراكا منها بأنها أفضل وسائل البقاء .

ومن هنا يتضح دور الابتكار و الإبداع في دعم المنظمات ذات الإمكانيات المحدودة و تجنبها الوقوف بمواجهة المنظمات العملاقة والعريقة في مجالات نشاطها أو أسواقها و يبدو للناظر إلى الابتكار و الإبداع من زاوية دورة حياة المنظمة بأن الابتكار و الإبداع يتجهان بالمؤسسة نحو تحديد دورة حياتها وذلك بنقلها من مرحلة النضوج و الانحدار إلى مرحلة ولادة جديدة فنمو .

ثالثا :المعرفة (امتلاك المعرفة)

يعد العنصر البشري أكثر الموارد المؤسسة قدرة على تحقيق ميزات تنافسية مقارنة بالموارد الأخرى فهو الأداة الرئيسية التي تحقق للمؤسسة بواسطتها النجاح و التقدم و البقاء فالرأسمال الفكري يمكن من تحقيق إضافة نوعية القيمة عناصر الإنتاج الأخرى و الداخلة في العملية الإنتاجية وذلك لامتلاكه المعرفة والتي من الممكن أن تعد عنصرا مضافا إلى عناصر الإنتاج إذ أن المعرفة التي تمتلكها المنظمة تعد عنصرا حاسما في تحقيق قيمة مضافة فهو العنصر الذي يقوم التطوير الخلق الإستراتيجي الذي يعتمد الابتكار والإبداع اللذان يؤديان إلى بقاء المؤسسة في البيئة السريعة التغير وذلك من خلال القيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية وهذا ما يجعل المنظمات عامة تسعى إلى استقطاب الرأسمالي الفكري وتعزيزه وحسن استثمار قدرته بما يجعلها قادرة على تحقيق قيم مضافة جديدة فضلا عن أنها تجعل بينها وبين منافسيها هوة سحيقة بتأكيدا على التميز وصقل الموهبة في كل,

المستويات ومن هنا لابد من أن تحضى المؤسسة بأفراد ذوي إمكانيات خلاقة لتطوير سلع وتقنيات جديدة وذلك بهدف بناء قاعدة فكرية ممتازة وتعد هذه من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات . وهذا يعني أن مؤسسات اليوم هي بحاجة إلى أفراد يمتلكون القدرة على الابتكار والإبداع الأمر الذي يضمن لهم النجاح في المستقبل المجهول. إن هذا الأمر يتطلب من المؤسسة بناء موجوداتها الفكرية إذ أنها الأسلوب الذي يضمن لها النجاح والارتقاء بمستوى إمكانياتها وقدرتها الحقيقية.

و عليه من الممكن القول بأن المعرفة تعد عنصرا جديدا و يمكن تصنيفها إلى نوعين:(1)

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

أ – المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميا و قابلة للنقل والتعليم والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا براءات الاختراع ,حقوق النشر ,الأسرار التجارية التصميمات الصناعية كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة و خدماتها إجراءات العمل وخططها و مصفوفات تقييم أعمالها إلى غير ذلك .

ب – المعرفة الضمنية : تتجسد من خلال العبارة: ” نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول ”فهي المعرفة غير الرسمية الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير قابلة للنقل و التعليم والتي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل الشركة هذا النوع من المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة و يشير كل من نوناك و تاكوشي بأن هذه المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع ,و إنشاء المعرفة الجديدة .

فالرأس المال البشري أو الكفاءة المتطور على نحو كهذا ينتج سلعا وخدمات متميزة نوعيا وهذا ما يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها و بالتالي يضمن استمراريتها وبقاءها .

ولابد من الإشارة إلى كون اكتساب المعرفة ليس هو العنصر المهم و الحيوي بل يجب أن تحول عطه المعرفة إلى فعل تطبيقي و استخدامها لاستفادة منها كمنتج أو في العمليات الإنتاجية وفي السلع و الخدمات وتحديد المنظمة ذاتها كما أن التزود بالمعرفة التقنية

المعلومات لا يكفي فالأهم من ذلك والتزود بالقابلية على الابتكار و التجديد و تحليل ونقل المعرفة والمعلومات والتفاعل مع الآخرين وتوجيه المعارف التي تمتلكها المنظمة نحو أنشطة لخلق القيمة و ذلك من خلال تعظيم الاستثمار في الموجودات الفكرية وتحويل معارفها إلى ممارسات وأفعال ولعله من المناسب هنا التأكيد على أن المحافظة على نجاح المؤسسة يتطلب إدامة نوعية المعرفة التي تمتلكها وصيانتها وتطويرها الأمر الذي يقتضي بأن يكون هناك تفاعلا مباشرا بين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والعاملين الجدد الداخلين حديثا إلى العمل مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة وبما يؤدي إلى تكوين معرفة جديدة و مما يجب الإشارة إليه أن هذه العملية .يمكن أن ينتج عنها توليفة من المهارات الفردية و المعرفة تقود إلى نتائج متميزة وعليه فإن رفع قدرات الكفاءات البشرية في المؤسسة يؤدي إلى تعظيم موجودات المؤسسة و بالتالي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

1 – فريد كورتل: ”الإدارة الفعالية للمعرفة مصدر لتحقيق ميزة تنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد ,مجلة العلوم الإنسانية , جامعة بسكرة, العدد 12, 2007 , ص 269.

– رابعا التكنولوجيا:

في الآونة الأخيرة تبلورت معالم شدة المنافسة في الأسواق لاسيما في الدول المتقدمة و ناتج هذا بسبب التكنولوجيا المستخدمة المتغيرة باستمرار إذ تعد التكنولوجيا أحد الموارد الاستراتيجية لتعزيز الموقع التنافسي في الشركات من خلال الأداء المتميز في ضمن الأساليب التنافسية التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح إذ تم تعريف التكنولوجيا على أنها مجموعة عمليات وأدوات وإجراءات يمكن استخدامها في إنتاج السلع والخدمات وأن للتكنولوجيا مجموعة من الفوائد والتي تؤكد بضرورة الاستثمار الأمثل وذلك لإجراء التحسينات وأي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع وأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات وهذا إذا ما تم تطبيقه في أي منظمة .

إن التكنولوجيا هي مجموعة من العمليات والأدوات والأساليب أو الطرائق فضلا عن المعارف والخبرات اللازمة لإنتاج المنتجات أو الخدمات وهي بهذا المفهوم تختلف عن مفهوم التقنية إلا أن ذلك غير صحيح إذ أورد التي يفهمها البعض بأنها التكنولوجيا نفسها أي أن للتقانة والتكنولوجيا المفهوم نفسه **dil Worth** من خلال هذا المفهوم يتضح أن التكنولوجيا أشمل من مفهوم التقنية إذ أنها تجمع بين الجوانب المادية و المعنوية .

أنواع التكنولوجيا : يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي : (1)

أ – على أساس درجة التحكم : نجد هناك

– التكنولوجيا الأساسية : وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا وتمتلكها المؤسسات الصناعية و المسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا .

– تكنولوجيا التميز: وهي عكس النوع الأول حيث تمتلكها مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز. بها عن بقية منافسيها المباشرين

ب – التكنولوجيا على أساس موضوعها وهناك :

تكنولوجيا المنتج : وهي تكنولوجيا محتواة في المنتج النهائي والمكونة له .

– تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة .

– تكنولوجيا التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم كتسيير تدفقات الموارد .

– تكنولوجيا المعلومات : وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات و الاتصال تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث

ج- على أساس محل استخدامها :

الفصل الثاني: استراتيجيات التميز من خلال الكفاءات.

-تكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.

- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط بالتبعية لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

1 - عرابية رابح , وهيميش عائشة : ”أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية”
مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في
الدول العربية , جامعة الشلف , 2010 , ص 2 .

د- على أساس كثافة رأس المال

- تكنولوجيا مكثفة لرؤوس الأموال : والتي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة
عمل وهي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كثيرة

-تكنولوجيا محايدة : هي تكنولوجيا يتغير فيها رأس المال والعمل بنسبة واحدة لذلك فإنها تبقى على المعالم في أغلب
الأحيان بنسبة واحدة .

إن للتكنولوجيا فوائد كبيرة والتي تؤكد بضرورة الاستثمار الأمثل و ذلك لإجراء تحسينات وأي تغير يطرأ عليها بشكل
سريع وأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات ومن أهم هذه الفوائد التي تمثل بواسطتها مزايا تنافسية حققها العديد من
الشركات العالمية ومنها :

-تقليل تكاليف العمل المباشرة.

-زيادة المبيعات.

-تحسين الجودة .

-السرعة في تسليم أوقات المنتج من خلال تقليل التشغيل والوقت التأخر.

-تحسين الظروف البيئية و ذلك من خلال تقليل الحاجة لأدوات الحماية و غيرها .

وتبرز أهمية تكنولوجيا المقدمة من خلال العوامل الآتية:

-الإبداع التكنولوجي ومستوى المنافسة الدولية

-الانتقال من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفق طلبات الزبائن ذات المرونة العالية.

-الضغوط التسويقية التي تستلزم تقليص دورة حياة المنتج مما تطلب نظم إنتاج تستجيب للمتغيرات التي تحدث في

السوق .

الفصل الثاني: استراتيجية التميز من خلال الكفاءات.

تزايد المنتجات المعقدة التي تحتاج إلى تكنولوجيا التي تجعل المشاكل المرتبطة بالإنتاج أكثر صعوبة و تعقيدا للتكنولوجيا دورا حيويا في الشركة إذ أنها المورد الإستراتيجي الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مفهوم سلسلة القيمة التي تعد تطوير التكنولوجيا إحدى النشاطات المساعدة إلى جانب البنية التحتية للشركة وإدارة الموارد المالية والإمدادات التي تعد مدخلات أساسية للشركة والتي تساعد في أداء النشاطات الأساسية المتمثلة بإنتاج منتج جديد أو خدمة .

من هنا تتجلى أهمية استراتيجية العمليات التي تعد إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تهتم بتطوير خطة طويلة الأمد للمؤسسة.

ولغرض الانتفاع من التكنولوجيا في الأمد الطويل وعندها كإحدى استراتيجيات التنافسية ينبغي أن تكون هناك مواءمة بين الخيارات الاستراتيجية والتكنولوجيا وذلك من خلال التأثير كل منهما في

الظروف البيئية العامة الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والسياسية مؤثرا في البيئة التكنولوجية التي تحتل أثرا ملحوظا في إحداث حالات التغير والتطور على صعيد البيئة المهمة العملاقة للشركة التي تضم الزبائن والمنافسين والمجهزين والمالكين وجملة الأسهم والحكومة والجماعات الضاغطة. حيث أن عناصر التغير التكنولوجي تلزم الشركات على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها أسبقياتها وطرائق عملياتها الإنتاجية ومختلف خياراتها الاستراتيجية.

خلاصة الفصل:

على أساس ما ورد في هذا الفصل يمكن القول بأن الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز أصبح هدفا مشروعاً تسعى جميع المؤسسات لتحقيق لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع لغرض تلبية رغبات الزبائن، و مواجهة طلباتهم المتغيرة فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي وتحقيق التفوق في السوق ومن أجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء ميزة تنافسية حتى نستطيع تحقيق ذلك إلا أن تحقيق التميز والتفوق ليس بالأمر السهل واليسير ولا يتم إلا من خلال تحديد و استخدام جيد الاستراتيجية التنافسية و إدارتها بشكل ناجح.

تعتبر استراتيجية التميز إحدى هذه الاستراتيجيات التنافسية و التي تحقق من المؤسسات التميز والتفوق وتتمثل هذه الاستراتيجية في تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة ومن خلال مجالات متعددة كال جودة , امتلاك المعرفة , والتحكم في التكنولوجيا المتطورة , الإبداع و الابتكار حيث أن هذا المنتج أو الخدمة تحصل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون تقليدها من أجل زيادة حجم المبيعات وأرباح أعلى من المنافسين.

الفصل الثالث
تحليل
الدراسات السابقة

1-تحليل الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

-دراسة العبيدي عمارة بعنوان واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر

البحث بالجامعة حمة لخضر بالوادي 2018 (1)

لقد حاول الباحث من خلال اطروحته الى معرفة اهمية تسيير الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي من خلال مخابر البحث بالجامعة و ما مدى الاهتمام البناء المعرفي حيث يعتبر التعليم العالي لهم ركائزه بالإضافة الى الجانب البحثي الذي يعتبر احد اهم وظائف التعليم العالي اما في الجزائر تقع مهمة البحث على مخابر البحث الجامعية من اجل ضمان انتاج علمي ذو مستوى و قيمة يتطلب الامر انظمة تسييرية فعالة لهذه المخابر من خلال ادارة الكفاءات البحثية بغرض استقطاب افضلها و الاحتفاظ بهم و ضمان تطوير قدراتهم و يتم ذلك عن طريق القيام بعمليات ادارة المعرفة الجيدة بهذه المخابر و الطرق التسييرية التي تمكن من استغلال الامثل للطاقات الفكرية خاصة في المجال البحثي و على اعتبار ان هذه الوظيفة تؤديها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عن طرق هياكلها المتمثلة في مخابر البحث فان تسيير الكفاءات البحثية في مخابر البحث يعتبر الضامن لإنتاج المعرفة و عدم لجوء الكفاءات الى الهجرة من خلاله تم طرح الاشكالية ما هو واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث الجامعية و ماهي التصورات المستقبلية الممثلة لذلك

كما تم وضع فرضيات من قبا الباحث تتمثل في

تطبق مخابر البحث بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر اسلوب ادارة الكفاءات في تسييرها كما افترض الباحث انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة التي تتم داخل المخابر و مجالات ادارة الكفاءات

كما استخدم الباحث على مجموعة من المناهج العلمية بهدف اختبار صحة

الفرضيات المقترحة منها المنهج الاستقرائي و يتمثل في عملية المسح المكتبي من كتب و مراجع و مقالات

كما ركز الباحث في الجانب التطبيقي له على وصف حالة ادارة الكفاءات في هذه المخابر من خلال تحليل المعطيات

(1)دراسة العبيدي عمارة 2018 أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي

بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة حمة لخضر بالوادي

الاحصائية للاستبيان الموجه لأساتذة جامعة الواد باعتماد المنهج الاحصاء الوصفي و التحليل باستخدام باحزمة
الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss

ومن خلال ما استعرضه الباحث توصل الى مجموعة من النتائج تتمثل في

عدم وجود تنسيق واتصال بين مختلف مخابر الاتصال بالرغم من كثرتها على المستوى الوطني و كل منها يعاني من عوائق
يمكن التغلب عليها بمجرد الاستفادة من تجربة الاخر في احراز التقدم وكانت معظم الابحاث تتوقف بحجة ضعف
التمويل و الامكانيات

عدم وجود استراتيجية واضحة لربط مخابر البحث مع بيئتها لتبني مشاريع تدم حلول للمشاكل الموجودة في واقعنا المعاش
غياب اداة فعالة لتسيير مخابر البحث و عدم وضوح الادوار في كثير من الاحيان رغم تغيير القوانين المنظمة مما اثر على
اجواء البحث داخل المخابر

الانشاء العشوائي لمخابر البحث وصل الى الف و اربع مائة و اربعين مخبر دون انتاج علمي خاصة براءات الاختراع
و النشر العلمي الدولي

سوء التخطيط و التسيير للمخابر و ضعف التصورات عن المشاريع التي تتبناها المخابر في اختيار التخصصات المخبرية
كما قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات

ضرورة ترشيد عمليات الانشاء و التسيير و تقديم اداء هذه الهياكل بالشكل الذي يضمن فعاليتها و نجاعتها و
انفتاحها على المحيط الخارجي ما يساهم في خلق قيمة اقتصادية

اشراك الباحثين في انتقاء و تحديد الاهداف العلمية و السياسات المرتبطة بها و تفعيل شفافية التسيير و التقليص من
الاجراءات الادارية البيروقراطية

مكافحة اشكال الحتكار و ارساء اسس المساءلة لاصحاب المشاريع لضمان الجودة

البناء المنهجي العلمي لقدرات الباحثين في الجزائر

الانفتاح على الفضاء الاجتماعي وتنقيف فئات المجتمع و الترويج لافكار وتوجيهات المراكز البحثية انتاج المعرفة التي
لها صلة بالتنمية و التي تستخدم في تقديم خدمة للمجتمع

مواجهة نزف الدمغة الى الخارج حيث وصل الى نصف مليون مهاجر في عشرين سنة.

دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة و دراستنا الحالية

اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة

التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بمدى استغلال الكفاءات و ادارتها بشكل فعال و الاستفادة منها

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد ارتكز موضوع البحث على على مؤسسة تربوية غير مستقلة ماليا وبذلك فهي تخضع لمختلف التوجهات السياسات المتعاقبة و معروفة بضعف مواردها و المخصصات الموضوعة للبحث العلمي كما ان البلدان المتخلفة تعيش على الربيع او البترول الذي يركز عليه الاقتصاد مع الاهمال للجانب الابحاث العلمية

ولقد بين الباحث عدة جوانب مهمة في تسيير الكفاءات في مؤسسة البحث العلمي و ابرز الخلل الموجود في المنظمة على مستوى تسيير الكفاءات مما ادى الى نزيف حاد في الكفاءات

اما في دراستنا الحالية لقد ابرزنا ان المكانة و القيمة المضافة تنعها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية في التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات و الامكانيات التي تحوز عليها و كان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز و تقديم شيء مختلف عن الغير و ان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية للمؤسسة و كيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة

-دراسة يونس قرواط تحت عنوان دور الادارة المحلية و تطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي

بالجزائر من خلال دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر جامعة علي لونيبي البليدة 2017(2)

لقد حاول الباحث من خلال اطروحته الى معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات في النهوض بالتنمية المحلية المستدامة من خلال التعرف على نظام الادارة المحلية و مدى قدرة الهيئات المحلية و اضطلاعها بدورها في تحقيق التنمية المحلية في ظل التنمية المستدامة كما سلط الضوء على واقع كل من ممارسات الادارة المحلية و تطوير الكفاءات و التحديات التي تواجهها و الوقوف على العلاقة بين دورها و مساهمتها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمختلف ابعادها كما قدم فكرة عن كيفية الاستفادة من نظام الادارة المحلية باجهزتها و مستوياتها بكونها عاملا اساسيا في النمو الاقتصادي و تطوير العنصر البشري بشكل يضمن تحقيق التنمية المستدامة نتيجة للوظائف التي تقوم بها سواء من الجانب التنموي

(2)دراسة يونس قرواط 2017 اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ت خصص ادارة اعمال تحت عنوان دور الادارة المحلية و تطوير الكفاءات في التنمية المستدامة

على المستوى المحلي بالجزائر من خلال دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر جامعة علي لونيبي البليدة

او الجانب السياسي من خلال توفير احتياجات السكان المباشرة و التخطيط المستقبلي للتنمية واثاحة الفرص للجميع للمشاركة في التنمية من خلال التعاون في اعداد الخطط و متابعة التنفيذ و الرقابة بلاضافة الى الحفاظ على الخدمات الاساسية كالصحة العمومية و التعليم و رفع جودتهما و الاستغلال الامثل للموارد و التهيئة العمرانية و الوقاية من الكوارث و الافات الوبائية و المحافظة على الموارد المائية و تسيير النفايات.

و بهدف الوصول الى النتائج المرجوة تم صياغة الاشكالية التالية كيف تساهم الادارة المحلية و تطوير الكفاءات في احداث تنمية محلية و فق اسس و ضوابط التنمية المستدامة .وتفرع عنها مجموعة من الاسئلة

كيف يمكن تعبئة و توظيف نظام الادارة المحلية في منظور التنمية المتدامة

من هي الاطراف المخولة بتبني مشروع التنمية المستدامة عاى المستوى المحلي

هل يوجد دور ايجابي لتطوير الكفاءات في انجاح مشروع التنمية المستدامة محليا

كما قام الباحث للاجابة على التساؤلات بافتراض انه يوجد دور للادارة المحليو الة و تطوير الكفاءات في احداث التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة .النظرية

ولقد استخدم الباحث عدة مناهج من اجل الوصول الى اهداف الدراسة منها المنهج الوصفي الذي اعتمد فيه على المسح عن طريق الاستمارة و الاسلوب الحقلي المعتمد على الملاحظة و اسلوب السبي المقارن المتعلق بالمتغيرات المستقلة و التابعة بالضافة الى المنهج الاستنباطي و الاستقرائي في محاولة اختبار مدى مساهمة الادارة المحلية و تطور الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية.

و لفد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج والتوصيات بتاءا على الدراسة النظرية والميدانية لخصها كالاتي

الاستثمار في المورد البشري افري كاهم استثمار منتج في اعتقادنا

حل اشكالية التمويل و الذي يعد شرط اساسي لنجاح الجماعات المحلية في اداء ادورها

صياغة الخطط الاستراتيجية و برلج تنفيذية لمشروع التنمية المحلية في اطار التنمية المستدامة

تحسين مستوى الاداريين على مستوى الجماعات المحلية مهاراتهم و كفاءاتهم

تطوير ادارة تعمل بشفافية مع المواطنين وتكون قادرة على تسيير التنمية المحلية المستدامة

ترشيد النفقات العمومية بالموازات مع ترتيب اولوياتها وفق ماتقتضيه متطلبات التنمية المحلية

وضع استراتيجية واسعة من اجل ضمان تطوير كفاءات الموظفين و ضمان تاهيلهم

تفعيل شراكة القطاع العام و الخاص بشكل رئيسي في مشروعات التنمية المستدامة سواء على المستوى المحلى او المركزي

بعث التخطيط الاستراتيجي المحلى القائم على اسس علمية والذي يفضي الى التقدم في تحقيق المشروع.

توسيع اختصاصات الهيئات المحلية باعطائها مرونة و صاحيات اوسع وتدعيمها ماليا.

دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة و دراستنا الحالية

اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة

التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بمدى استغلال الكفاءات و ادارتها بشكل فعال و الاستفادة منها

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد ارتكز موضوع البحث حول الادارة المحلية و تطوير الكفاءات و التنمية المستدامة حيث خلص الباحث الى الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق التنمية سواء كانت محلية او مستدامة حيث كانت الدراسة شاملة و عرجت على موضوع التنمية بشكل مفصل غير انها لم تبين بعض الجوانب المتعلقة بالكفاءات باعتبارها موارد داخلية ذات قيمة اذ تعتبر كراس مال لدى المنظمة وهي فريدة و متميزة وهنا يكمن الاختلاف بين دراستنا التي تركز على دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية و الدراسة التي قام بها الباحث التي بينت لنا دور الكفاءات في تحقيق التنمية المحلية و المستدامة

اما في دراستنا الحالية لقد ابرزنا ان المكانة و القيمة المضافة تنتجها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية في التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات و الامكانيات التي تحوز عليها و كان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز و تقديم شيء مختلف عن الغير و ان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية التي ترعاها المؤسسة من خلال التاثير الجيد و كيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة و تحقيق اهداف المؤسسة.

-دراسة سماء زكري تحت عنوان دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة 2017 (1)

(1) اسماء زكري 2016/ 2017 اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد اداري جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان دور الكفاءات

الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة

تطرقت الباحثة من خلال دراساتها الى التعرف على دور و خصائص الكفاءات الجوهرية (طول دورة حياة التعليم الجماعي صعوبة التقليد خلق قيمة للزبون و الليونة) في تحقيق استراتيجية التميز بمؤسسة نقاوس مصبرات باتنة من حيث الجودة مدة حياة المنتج نتائج للدراسة. التغليف. شبكة التوزيع. صورة العلامة و خدمة الزبون على حد سواء ولقد

طرح الباحث الاشكال الاتي

ما هو دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ولقد اعتمد الباحث على الفرضيات التالية للوصول الى نتائج الدراسة

1 يوجد دور للكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتتفع عنها مجموعة من الفرضيات

-يوجد دور لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز

-يوجد دور للتعليم الجماعي فب تحقيق استراتيجية التميز

-يوجد دور لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التميز

-يوجد دور لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التميز

-يوجد دور لليونة في تحقيق استراتيجية التميز

كما اعتمد الباحث في دراسته في معالجة اشكالية دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز قام بالمرج بين النموذجين الوضعي و التفسير كونه حاول فهم و تفسير استراتيجية التميز من خلال الكفاءات كذاك المنهج الاستكشافي و الاختباري و استعمل الباحث كذلك في الدراسة الميدانية اسلوب المقابلة و جمع المعلومات و spss في تحليل الاحصائي.

توصل الباحث الى العديد من النتائج هي على المثوى النظري والتطبيقي وهي

1 تنبع الميزة لتنافسية للمؤسسة من مصادر عديدة تشكل استراتيجية التميز احد اهم هذه المصادر بالنسبة للمؤسسة الراغبة في خدمة الزبون ذوي الاهتمام بالجودة بدل السعر

تهدف استراتيجية التميز الى خلق عناصر مميزة في المنتجات في ظل مجال تنافسي واسع يشمل كافة القطاع

يعتمد نجاح استراتيجية التميز على وصول التميز للزبون وأدراكه للقيمة التي يتضمنها المنتج

تعبر الكفاءات الجوهرية على جملة من الخصائص منها طول دورة الحياة التعلم الجماعي خلق القيمة للزبون والليونة كلها تتفاعل بين مختلف اقسام المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق الجودة

يمكن تحقيق استراتيجية التميز انطلاقا من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية التي يمكن ان تحقق التمايز والريادة يوجد دور للتعليم الجماعي في تحقيق استراتيجية التميز من خلال تشكيل فرق عمل التي بدورها تخلق الابتكار للمؤسسات عن طريق طرح افكار ضمن الفريق يرتبط نجاح استراتيجية التميز بصعوبة تقليد الموارد وكفاءات المؤسسة وذلك لقدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين.

يلعب خلق القيمة للزبون دورا فعالا في تمييز المنتج وذلك ممكن خلال تحقيق ولاء الزبون الذي يعد مكسبا للمؤسسة. هناك دور لليونة في تحقيق استراتيجية التميز يظهر من خلال اعتبارها حجر اساس في تحقيق التكيف الدائم مع البيئة الكفيل بتقليل المخاطر والتميز في المنتج الاقتراحات

قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات تتمثل في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة واعادة هيكلته افقيا لتسهيل الاتصال وتدفق المعلومات ان شاء مصلحة البحث والتطوير للمؤسسة العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجالات الكفاءات الجوهرية.

زيادة الوعي بأهمية تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين توسيع و تنوع تشكيلة المصبرات الخاصة بالمؤسسة الحرص على تبني البيع الإلكتروني لتسهيل التعامل مع الزبائن دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين اراء الباحثين وتوارد افكارهم في ما يتعلق بمدى استغلال الكفاءات و ادارتها بشكل فعال و الاستفادة منها

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد قامت الباحثة من خلال الدراسة التي توصلت اليها وتطبيقها عن حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة الى توضيح الدور الكبير الذي

تلعبه الكفاءات الجوهرية في تحقيق التميز لدى المؤسسة وخلصت الى ان دورة حياة الكفاءات الجوهرية والخصائص الفريدة التي يتمتع بها الكفاءات البشرية من ليونة و التعلم الجماعي هي التي تخلق قيمة لدى المؤسسة

بالفعل من خلال دراستنا نتفق مع الباحثة في النتائج المتوصل اليها و التي تخص مؤسسة اقتصادية الا انه لا يمكن حصر تحقيق التميز في عوامل محددة بل يكمن جوهر التميز في التسيير و حسن ادارة الموارد والكفاءات التي بعد مصدر قوة المؤسسة و راس مال حقيقي يسمح للمؤسسة من خلق التميز الغير قابل للتقليد.

-دراسة بورايب امينة تحت عنوان التقارب بين ادارة الكفاءات ومقاربة الموارد والكفاءاتمجمع صيدال2014(1)

لقد حاول الباحث من خلال اطروحته الى معرفة التقارب بين تسيير الكفاءات و الكفاءات كمورد للمؤسسات لتحقيق التميز و التفوق حيث تطرقت الباحثة من خلال دراسة المقاط ابراز النقاط التقارب بين ادارة الكفاءات و مقاربة الموارد و الكفاءات و توضيح الاهمية التي تولبها المنظمة و مدى ارتباطهم ببعض باعتبار الموارد و الكفاءات المصدر الاساسي للتفوق و التميز و من يملكها يملك السيطرة و القوة كما ان وظيفة ادارة الموارد و المؤسسات تعد وظيفة مهمة و اساسية للمنظمات فكلما كانت الادارة فعالة لكفاءاتها كلما تمكنت من تحقيق اهدافها في التميز و الصمود في وجه المنافسة و بالتالي التطور و البقاء وبناء على ذلك تم طرح الاشكالية هل تمكن مجمع صيدال من تحقيق التقارب بين ادارة الكفاءات و مقاربة الموارد و الكفاءات

وللاجابة على التساؤل الطروح تم اعتماد الفرضيات التالية

تتجسد مقاربة ادارة الكفاءات في مجمع صيدال من خلال اعتماد ه على الادارة التقديرية للوظائف و الكفاءات يساهم مجمع صيدال في تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال اعتماده على ادارة الكفاءات في المنظمة يعتبر اعتماد مجمع صيدال لادارة التقديرية لوظائف و الكفاءات في المديرية العامة تجسيدا للتقارب بين ادارة الكفاءات مقاربة الموارد و الكفاءات

وتم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي و الاستطلاع و المقابلة كاداة لجمع البيانات في دراسة حالة مجمع صيدال ولقد خلصت الباحثة الى مجموعة من النتائج التالية

لقد حقق مجمع صيدال من خلال انتهاجه لاستراتيجيات معتمدة على تنمية و توسيع صناعة الادوية الجنيسة عدة امتيازات في قطاع الصناعة الصيدلانية في ظل المنافسة الاجنبية كما يعتمد مجمع صيدال بشكل اساسي لتحقيق اهدافه على الكفاءات المرتكزة على المقاربة المعرفية التي تجسد منطق ادارة الكفاءات كما ان اعتماد و وظيفة GPEC في مجمع صيدال هو اكبر دليل لانتهاجه لمقاربة الكفاءات في ادارة الموارد البشرية

(1)دراسة بورايب امينة 2014 أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان التقارب بين ادارة الكفاءات ومقاربة الموارد والكفاءات

ان قيام المجمع بتطوير ادارة الموارد البشرية قائمة على الكفاءات يؤكد على سعيه لتحقيق التقارب بين ادارة الكفاءات و مقارنة الموارد و الكفاءات.

دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة و دراستنا الحالية

اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة

التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بمدى استغلال الكفاءات و ادارتها بشكل فعال و الاستفادة منها

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد ارتكز موضوع البحث على مجمع صيدال الذي يشهد تنافس كبير في سوق الادوية في ظل وجود الاجانب المعروفين بالتطور التقني والتفوق في المجال التكنولوجي و كفاءة المورد البشري لدى نجد مجمع صيدال في تطور مستمر من خلال الاهتمام بالكفاءات والسعي للانتهاج التقارب بين ادارة الكفاءات و الموارد و الكفاءات ولقد بين الباحث عدة جوانب مهمة في تسيير الكفاءات في مؤسسة صيدال و ابرز الخلل الموجود في المنظمة على مستوى تسيير الكفاءات مما ادى الى التركيز على اكفاءات النادرة و الميزة لانها اعنصر الحاكم على نجاح المنظمة

اما في دراستنا الحالية لقد ابرزنا ان المكانة و القيمة المضافة تنعها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية في التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات و الامكانيات التي تحوز عليها و كان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز و تقديم شيء مختلف عن الغير و ان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية للمؤسسة و كيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة.

-دراسة حورية شعيب تحت عنوان تسيير وظيفة البحوث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة : مجمع

صيدالجامعة محمد خيضر بسكرة2014 (1)

(1)دراسة حورية شعيب 2014 مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي تحت عنوان تسيير وظيفة البحوث والتطوير

في المؤسسة الصناعية دراسة حالة : مجمع صيدال

لقد حاول الباحث من خلال أطروحته الى معرفة تسيير وظيفة البحث التطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال ولقد ركز في بحثه هذا على أهمية الهيكل التنظيمي في تسيير نشاط البحث والتطوير.

إن الشركات التي غالبا ما تتفوق على المنافسين تستمد نجاحها من الابتكار والإبداع. وان خلق منتجات جديدة وعمليات وخدمات جديدة تعتبر كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، هذه الابتكارات تأتي نتيجة أنشطة البحث والتطوير، ونظرا لما يتميز به نشاط البحث والتطوير من مخاطر عالية وما يتطلبه من موارد مالية ومادية ضخمة وموارد بشرية ماهرة ، هذا ما يستوجب أنماط مختلفة في تسييرها لتحقيق الابتكار التكنولوجي.

ويعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام، هو قطاع الصناعة الدوائية، ويعتبر البحث والتطوير في هذا القطاع المحرك الرئيسي في هذه الصناعة، لذا يسعى المجمع إلى تبني البحث والتطوير في المنتجات (الدوية الجنيسة)، من خلال استغلال لميزة الدواء الجنيس الذي يتمتع بمزايا تنافسية (التكلفة الأقل، والسعر المنخفض)، ولتحقيق الكفاءة والفاعلية من نشاط البحث والتطوير يتوجب على المجمع تبني أنماط تسيير حديثة.

تتمثل إشكالية البحث في:

هل تتطلب وظيفة البحث والتطوير نمطا مغاير لتسييرها؟

ما هي أفضل الهياكل التنظيمية لتسيير و وظيفة البحث والتطوير؟

- هل اللامركزية لأنشطة البحث والتطوير تعطي نتائج أفضل من مركزية ؟

- ما مدى تأثير هيكل السوق على البحث والتطوير؟

- هل جهود الدولة الجزائرية كافية لدعم البحث والتطوير؟

- هل يسعى فعال مجمع صيدال لتجسيد أنشطة البحث والتطوير الداخلي ؟

فرضيات الدراسة

و اقد اعتمد الباحث في تحليله ومعالجته لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات:

- يعتبر الهيكل الديناميكي أفضل من الهيكل الآلي لتسيير وظيفة البحث والتطوير والتنسيق بينها وبين مختلف وظائف المؤسسة لخلق القيمة.

- اللامركزية لأنشطة البحث والتطوير تعطي نتائج أفضل من مركزية.

- أسواق إحتكار القلة تحفز على القيام بنشاطات البحث والتطوير.

- تعتبر جهود الدولة الجزائرية في مجال البحث والتطوير غير كافية.

- جهود مجمع صيدال لتجسيد أنشطة البحث والتطوير الداخلي غير كافية.

استخدم الباحث عدة مناهج من أجل الوصول الى أهداف الدراسة منها المنهج الوصفي الذي اعتمد فيه على المسح عن طريق الاستمارة و الاسلوب الحقلي المعتمد على الملاحظة و اسلوب السبي المقارن المتعلق بالمتغيرات المستقلة و التابعة بالضافة الى المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و كذلك الاغتماد على الاتبانة المخصصة لذلك في جانب دراسة الحالة

و من خلال دراسة والتحليل توصل الباحث الى النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

إن قطاع الصناعة الصيدلانية عموما والادوية بصفة خاصة يتطلب مستوى عالي من التقنية كونه من القطاعات ذات الخصوصية، التي تتميز باعتمادها على وظائف البحث والتطوير بصورة أساسية لضمان تنافسية عالية، فيما يجعلها اقتصاديا من الصناعات ذات الكلفة العالية التي تتطلب تجنيد أموال كبيرة في الاستثمار في عمليات البحث والتطوير، فأنماط الانتاج تعتمد كلية على خاليا البحث التي تستلزم توفير سلسلة كبيرة من المخابر المجهزة بتجهيزات عالية التقنية، ويشرف عليها تقنيين ومهندسين ذو كفاءات عالية.

يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية لألدوية، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي، ومن أهم ألقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر؛ ينتهج المجمع الصناعي صيدال إستراتيجية تطوير ألدوية الجنيسة من أجل مجابهة التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، التي اعتبرها وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية ولتعزيز تنافسيته؛ وهي إستراتيجية تساعد على تجسيد نشاط البحث والتطوير الداخلي.

لتحقيق الكفاءة والفاعلية من وظيفة البحث والتطوير أعتمدت صيدال طرق حديثة لتسييرها حيث قام المجمع ب إعادة الهيكلة للمجمع ككل ولوظيفة البحث والتطوير خاصة ، حيث قام المجمع بفصل مركز البحث والتطوير عن إدارة المجمع ومنحه الإستقلالية في التسيير كما قام المجمع بتقليل من المستويات الهرمية من أجل الإستجابة السريعة للمتغيرات ولتنفيذ القرارات؛ ورفع من عدد عمال البحث والتطوير وكذا إعادة تأهيل إطاراته بما يتماشى ومتطلبات البحث والتطوير والتكنولوجيات الحديثة؛

الزيادة في أجور العمال وتقديم الحوافز، غير أن هذه الحوافز غير مرتبطة بأداء العامل مباشرة من أجل تحفيزه على البحث والتطوير؛

زيادة نسبة الإنفاق على البحث والتطوير إلى حود 3 % من رقم الأعمال إل أنها نسبة ضعيفة مقارنة بما تنفقه المخابر العالمية على البحث والتطوير، وإذا ما أراد المجمع فعال تجسيد نشاط البحث والتطوير الداخلي في المجمع؛ إستحداث وظائف جديدة مثل نظام اليقظة التكنولوجية واستحداث نظام للمعلومات والإتصال .. جلب أحدث التكنولوجيات إما بالإستيراد أو عن طريق الشراكة؛

هذه الجهود المبذولة في تسيير وظيفة البحث والتطوير أثمرت نتائج إيجابية للمجمع، من حيث الأداء كإخفاض أسعار الأدوية، تقليل تكاليف التطوير، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري، كما حقق تزايد في رقم الأعمال والنتيجة الصافية من سنة إلى أخرى.

و تطرق الباحث للى اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية أل ولى : يعد الهيكل التنظيمى العضوي أفضل للمؤسسة تنشط في بيئة تتسم بالتغير الشديد وان نجاح نشاط البحث والتطوير في إنتاج الإبداع التكنولوجي يتوقف على درجة ونوع عالقة بنشاطي الإنتاج والتسويق، فالجانب التقني يتطلب تعاونا وثيقا وتنسيقا مع وظيفة الإنتاج، والنجاح التجاري لإبداع في السوق يتطلب تعاونا مع وظيفة التسويق. الفرضية الثانية: يعد وضع نشاط البحث والتطوير على مستوى المؤسسة ككل أفضل من توزيع أنشطة البحث والتطوير على مستوى الفروع.

الفرضية الثالثة : أسواق إحتكار القلة تحفز على القيام بنشاط البحث والتطوير كون المؤسسات التي تنشط فيه تحقق أو تملك موارد مالية تغطي تكاليف البحث والتطوير.

الفرضية الرابعة : رغم المجهودات التي بذلتها الدولة من أجل النهوض بمنظومة البحث العلمى والتطوير التكنولوجي إل أن هذه المجهودات تظل غير كافية كما ونوعا.

الفرضية الخامسة : رغم المجهودات التي قام بها المجمع من أجل دعم مركز البحث والتطوير إل أن هذه المجهودات ال تؤدي إلى تجسيد نشاط البحث والتطوير الداخلي.

التوصيات:

انطلاقا مما سبق نرى ضرورة آخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمجمع صيدال:

يلعب الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير دورا بالغ الأهمية في إنجاح العملية الإبداعية، وبما أن مجمع صيدال ال يخصص سوى نسبة قليلة للإنفاق على هذه الأنشطة مقارنة بمنافسيه، نقترح عليه إعادة مراجعة سياسة الإنفاق على البحث

والتطوير، عن طريق زيادة تلك النسبة والبالغة حاليا 3% إلى المستوى الذي تقترب فيه من نسب الإنفاق في المخابر الصيدلانية العالمية والمقدرة في المتوسط بـ 8% من رقم الأعمال السنوي المحقق، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛

رغم ما يجلبه الاعتماد على إنتاج الادوية الجينية للمجمع من فوائد تقليلص تكلفة ومدة تطوير الدواء، إل أن ذلك يعني تبعية المجمع، و عدم تجسيد نشاط البحث والتطوير الداخلي، وعليه

نقترح زيادة الاهتمام ببعض مجالات الأبحاث المهمة مثل التكنولوجيا الحيوية **Biotechnology**، حتى يمكن للمجمع الحصول على استقلالية أكبر واكتشاف أدوية جديدة، انطلاقا مما يتوفر عليه من إمكانيات وكفاءات بشرية معتبرة؛ إن وجود المجمع في موقع الريادة على المستوى الوطني ال يعني إغفال نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين في المجمع، وخصوصا لدى أفراد البحث والتطوير أهميتهم الخاصة في مجال الصناعة الصيدلانية، وعليه نقترح على المجمع أن يولي اهتماما أكبر بمؤالء، رغم ما يبذله المجمع حاليا في ذلك؛

ضرورة قيام مجمع صيدال بتحالفات وشراكة مع المؤسسات الدوائية الأخرى ذات القدرات التكنولوجية العالية، من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛ ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي، باعتبارها مصادر هامة الستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة الدوائية، نقترح على المجمع تقوية عالقاته مع تلك المؤسسات سواء منها المحلية أو العالمية، وذلك بهدف تدعيم أنشطة البحث والتطوير فيه بالخبرات التي يحتاجها؛

كما اشار الباحث الى أفاق البحث المتمثلة في مايلي:

أثناء القيام بمعالجة إشكالية البحث، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال هي:

دور الشراكة في خلق الإبداع التكنولوجي.

أثر الإبداع التكنولوجي على هيكل الصناعة.

دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة و دراستنا الحالية

ان الغاية من الدراسات السابقة والحالية هو اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة مما يسمح للطلاب و المهتمين بهذا المجال بالاطلاع و الاستفادة.

التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بمعرفة تسيير وظيفة البحث التطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد ارتكز موضوع البحث حول معرفة تسيير وظيفة البحث التطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال حيث خالص الباحث الى الدور الكبير الذي تلعبه وظيفة البحث و التطوير في تحقيق اهداف المؤسسات و تحقيق البقاء في ظل المنافسة الشرسية خاصة مجمع صيدال الذي يتنافس الاجانب في السوق الجزائري فهو مطالب باستخدام احسن التقنيات و احدثها لتحقيق مكانة له و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث كانت الدراسة شاملة غير انها لم تبين بعض الجوانب المتعلقة بالكفاءات باعتبارها موارد داخلية ذات قيمة اذ تعتبر كراس مال لدى المنظمة وهي فريدة ومتميزة وهنا يكمن الاختلاف بين دراستنا التي تركز على دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية و الدراسة التي قام بها الباحث التي بينت لنا ادارة وظيفة البحث التطوير في مؤسسة صيدال

اما في دراستنا الحالية لقد ابرزنا ان المكانة و القيمة المضافة تنتجها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية في التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات و الامكانيات التي تحوز عليها و كان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز و تقديم شيء مختلف عن الغير و ان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية التي ترعاها المؤسسة من خلال التاثير الجيد و كيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة و تحقيق اهداف المؤسسة.

-دراسة ابوبكر بوسالم تحت عنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجزائر من

خلال دراسة شركة سوناطراك البترولية 2014 جامعة سطيف 1 2013 (1)

لقد قام الباحث من خلال الدراسة الى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية و قد تحددت سياسة تمكين العاملين بابعادها الاربعة التي تمثلت في معنى العمل. كفاءة العمل استقلالية العمل و تطوير العمل . كما قام الباحث يقباس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية كذلك

(1)دراسة ابوبكر بوسالم 2013 اطروحة لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير تخصص ادارة اعمال و التنمية المستدامة تحت عنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة بالجزائر من خلال دراسة شركة سوناطراك البترولية/2014 جامعة سطيف 1 2013

مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و دور استقلالية العمل في الوصول الى تحقيق التميز لدى شركة سونطراك و بهدف الوصول الى النتائج المرجوة تم صياغة الاشكالية التالية ماهو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك كما تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية الميزة التنافسية لا يوجد دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اما الفرضيات الفرعية الاولى لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اما الفرضية الثانية لا يوجد دور لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك اما الفرضية الثالثة لا يوجد دور لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك و اخر فرضية لا يوجد دور لاستقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك

ولقد وضع الباحث فرضية رئيسية ثانية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين و التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولقد استخدم الباحث عدة مناهج من اجل الوصول الى اهداف الدراسة منها المنهج الوصفي الذي اعتمد فيه على المسح عن طريق الاستمارة و الاسلوب الحقلي المعتمد على الملاحظة و اسلوب السبي المقارن المتعلق بالمتغيرات المستقلة و التابعة بالضافة الى المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و كذلك الاعتماد على الاتبانة المخصصة لذلك في جانب دراسة الحالة.

و لقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج والتوصيات بناء على الدراسة النظرية والميدانية لخصها كالاتي كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل ابعاد سياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة لشركة سونطراك

تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لبعدي سياسة تمكين العاملين (كفاءة عمل . تطوير العمل) في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة لشركة سونطراك

توصلت الدراسة الى وجود دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة لشركة سونطراك بينت نتائج التحليل انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس العمر المستوى التعليمي المستوى الوظيفي)

نستنتج من خلال نتائج التحليل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ادراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة ونعزو هذه النتيجة الى افراد عينة الدراسة اصحاب الخبرة هم اكثر ادراكا لابعاد سياسة تمكين العاملين بحكم طول ممارستهم للعمل

كما جاءت بعض التوصيات من قبل الباحث
ضرورة الاهتمام بتنمية ادراك العاملين لابعاد سياسة تمكين العاملين الاربعة
ضرورة الاهتمام ادارة الشركة ببعدي الكفاءة وتطوير العمل
عادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالحديثة التي تميل الى الافقية أكثر من الهرمية
نوصي الادارة العليا بتبني مناخ يسمح بحرية تبادل الافكار بين الرئيس والمؤوس

دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة و دراستنا الحالية

ان الغاية من الدراسات السابقة والحالية هو اثراء الجانب النظري للموضوع محل الدراسة مما يسمح للطلاب و المهتمين بهذا المجال بالاطلاع و الاستفادة.
التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بسياسة تمكين العاملين empowerment في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

لقد ارتكز موضوع البحث حول سياسة تمكين العاملين من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك و تطوير الكفاءات و التنمية المستدامة حيث خلص الباحث الى الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق التنمية سواء كانت محلية او مستدامة احيث كانت الدراسة شاملة و عرجت على موضوع التنمية بشكل مفصل غير انها لم تبين بعض الجوانب المتعلقة بالكفاءات باعتبارها موارد داخلية ذات قيمة اذ تعتبر كراس مال لدى المنظمة وهي فريدة ومتميزة وهنا يكمن الاختلاف بين دراستنا التي تركز على دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز فيالمؤسسة الاقتصادية و الدراسة التي قام بها الباحث التي بينت لنا دور الكفاءات في تحقيق التنمية المحلية و المستدامة اما في دراستنا الحالية لقد أبرزنا ان المكانة والقيمة المضافة تنتجها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية في التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات والامكانيات التي تحوز عليها وكان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز وتقديم شيء مختلف عن الغير وان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية التي ترعاها المؤسسة من خلال التأطير الجيد وكيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة وتحقيق اهداف المؤسسة.

2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد أبرزنا ان المكانة والقيمة المضافة التي تنتجها الكفاءات التي ترعاها ادارة ذات قدرات عالية فى التسيير مما يجعلها تتميز عن غيرها بهذه القدرات والامكانيات التي تحوز عليها وكان تركيزنا منصب على ادارة الكفاءات كقيمة اقتصادية تساهم في تحقيق التميز وتقديم شيء مختلف عن الغير وان القوة الحقيقية تكمن في الموارد الداخلية التي ترعاها المؤسسة من خلال التأطير و اكتساب المعرفة،المهارات،السلوكات الجيد والخبرات وكيفية الاستفادة منها لخلق قيمة مضافة وتحقيق اهداف المؤسسة.

وجاءت الدراسة الحالية بناءا على ما طرحته الدراسات السابقة في موضوع إدارة الكفاءات والعلاقة التي تربطها بالميزة التنافسية

ولقد استفدنا الدراسات السابقة من الجانب النظري الثري للموضوع محل الدراسة مما سمح لنا و المهتمين بهذا المجال بالاطلاع و الاستفادة.

التعرف على مختلف الاختلافات و التداخلات بين اراء الباحثين و توارد افكارهم في مايتعلق بإدارة الكفاءات .

3- اختبار صحة الفرضية الرئيسية بناء على نتائج الدراسات السابقة

الفرضية الرئيسية

تلعب ادارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية

من خلال تحليلنا للدراسات السابقة -دراسة العبيدي عمارة 2018 دراسة يونس قرواط 2017 دراسة ابوبكر

بوسالم 2013 دراسة حورية شعيب 2014 -التي قمنا بها حول دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

اتضح لنا ان :

هناك اجماع في كل الدراسات حول الدور الفعال الذي تقوم به ادارة الكفاءات و العلاقة التي تربط ادارة الكفاءات بالميزة التنافسية هو كون ان ادارة الكفاءات هي التي تتبنى الكفاءات و تركز عليها الادارة الجيدة و الفعالة للكفاءات ا و قدرة المؤسسة على انتقاء اجود و افضل النظم التسييرية المتطورة و الحديثة تمكنها من تعزيز قدراتها من كفاءات عالية يسمح للمؤسسة من خلق قيمة تكسبها ميزة تنافسية حيث أن هذا المنتج أو الخدمة تحصل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف لا يستطيع المنافسون تقليدهاتمكنها من فرض حصة سوقية و منافسة غيرها من المؤسسات بفضل مواردها الغير مادية المتمثلة في الكفاءات التي بدورها قادرة على مواكبة التغيرات في محيط المؤسسة و ضمان مكانة لها في السوق و وتعزيز هذه المكانة لتحقيق اهدافها من خلال الخصائص الفريدة التي تقوم بها هذه الكفاءات تكسب المؤسسة ميزة التفرد و كسب ولاء الزبون و الانجذاب الى الجودة التي تقدمها هذه الكفاءات .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

ان التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم و التطورات التكنولوجية و بروز اقتصاد مبني على المعرفة في ظل العولمة و التحرر في التجارة العالمية ادى بالمؤسسات الى ان تواكب هذا النسق الذي يضمن لها حصة سوقية من خلال خلق و تطبيق استراتيجية متميزة من مواردها الغير مادية المتمثلة في الكفاءات التي تملك مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكات و الخبرات التي يمتلكها الفرد التي تجعله قوة حقيقية بحيث يساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية و هو ما اثبتت صحة الفرضية الرئيسية.

ان التركيز على الكفاءات كخيار استراتيجي تنتهجه المؤسسة لتحقيق التميز وللکفاءات خصائص تساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية الذي يضمن لها الاستمرارية و المنافسة و تعزيز هذه المنافسة قصد الوصول الى الاهداف المسطرة كما توصلنا الى ان الادارة الجيدة و الفعالة للکفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء اجود و افضل النظم التسييرية المتطورة و الحديثة تمكنها من تعزيز قدراتها من کفاءات عالية يسمح للمؤسسة من خلق قيمة تكسبها ميزة تنافسية ومن هنا يمكن اعتبار بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الاساسية ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يسمح لها باستغلال قدراتها و تفجير امكانياتها و هو سر نجاح الكفاءات الجزائرية المتكونة في الجزائر و تعمل في الخارج اذ تعتبر هذه الكفاءات كمصدر حقيقي للقوة تمتلكه المؤسسة و تتميز به عن غيرها من المنافسين و هي سر نجاح المؤسسات و كذلك اقتصاد الدول و مصدر حقيقي لخلق الثروة.

نتائج الدراسة والتوصيات

من خلال تطرقنا لموضوع الدراسة من الجانب النظري منه والتطبيقي توصلنا الى الإجابة على التساؤلات المطروحة سلفا حيث يمكن حصر اغلب النتائج تمائلي

لقد توصلنا من خلال عرضنا لبحثنا الى النتائج التالية

1-تمتلك المؤسسة خزان من الموارد الغير مادية تتمثل في الكفاءات و ما على المؤسسة سوى صقلها و توجيهها و تكوينها و رعايتها بحيث تضمن لها تحقق اهدافها

2يمكن اعتبار الكفاءات كراس مال غير مادي للمؤسسة و صعب التقليد و هو عامل مهم و سلاح أساسي في ظل المنافسة

- 3- أصبح الصراع في العالم اليوم يدور حول العملة النادرة المتمثلة في الكفاءات التي تخلق لنا الثروة من خلال تبني الأفكار التي تتوج بمشاريع تساهم في بناء اقتصاديات الدول لدى زاد الاهتمام بتنمية الكفاءات و اصطياها لأنها مصدر للقيمة و صعبة التقليد وتتطلب وقت كبير للحصول عليها في ظل الرهانات الجديدة.
- 4- في ظل اقتصاد المعرفة المعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا و التطور التقني المتسارع و اعتماد الدول على المؤسسات الصغيرة و الناشئة المبنية في الاساس على الافكار و الابداع و براءات الاختراع ثم تتحول الى ابتكارات التي تتحول في النهاية الى مشاريع ذات قيمة اقتصادية تعود بالفائدة على الفرد و كذلك الدولة من خلال خلق القيمة المضافة و تشغيل اليد العاملة و مساهمة في الاقتصاد.
- 5- تفتقر المؤسسات الجزائرية الى ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال تبني افكار ترعاها ادارة ذات كفاءة عالية و جودة في تسيير اهم مورد غير مادي تستطيع المنافسة من خلاله باعتباره يصنع التميز ومصدر للميزة التنافسية.
- 6- يجب على المؤسسات ان تتم ادائها بمعايير تأخذ الكفاءة فيها حصة الاسد باعتبارها القادرة على مواجهة الواقع الحالي ومسايرة تحديات المستقبل والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها
- 7- كلما كانت هناك إدارة ذات جودة عالية و مرونة و المحيط المناسب في العمل كلما ازداد مردود الكفاءات وكانت اقوي من حيث المردود و الاستغلال الأمثل للإمكانات و خلق التميز.
- 8- يجب تخصيص حيز كبير لادارة الكفاءات في المؤسسة و تدعيمها لاستقطاب افضل الموظفين و تكوينهم و توجيههم نحو اهداف المنظمة
- 9- يجب على المؤسسات تطبيق مبدأ الشفافية و الحقوق و الفرص للجميع خاصة في ما يتعلق بالتوظيف
- 10- تطبيق وتدعيم القيم و العادات الجميلة و إرساء مبدأ المساءلة و مساعدة الكفاءات على الرفع من طاقتهم الخاصة

أفاق البحث

من خلال معالجتنا للبحث من جميع النواحي تبين لنا ان اقتصاد المعرفة سيبنى و يرتكز على الكفاءات و تسيير الكفاءات و حذى لو يتم دراسة و التركيز على مثل هذه المواضيع التي ستكون في المستقبل الدراسات التي سيحتاجها اصحاب المشاريع و المؤسسات في ظل التحول الذي تعرفه الجزائر و تحليلها عن اقتصاد المبنى على الربح و التركيز على اقتصاد الذكي الذي يبنى على المؤسسات و نقترح بعض المواضيع التي يمكن دراستها في المستقبل

هل هناك مشاركة حقيقية للكفاءات في التخطيط الاستراتيجي ؟

ما هو الدور الذي تقوم به الجامعات باعتبارها خزان للموارد والكفاءات وكيف يمكن الاستفادة منها في المؤسسات ؟.

هل يمكن بناء اقتصاد مبني على الكفاءات في ظل التحولات التي تشهدها الجزائر ؟

هل تسيير الكفاءات و التخطيط الاستراتيجي له دور في تحقيق التنمية المستدامة ؟

هل يمكن النهوض بالاقتصاد الجزائري باستغلال الكفاءات و الموارد الغير مادية ؟

المراجع

- جلال إبراهيم العبد, إدارة الأعمال, مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين — وظائف الإدارة — المهارة الإدارية — دار الجامعة الجديدة ,الإسكندرية 2003 ,ص 20
- عبد المالك ججيق . تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية : دراسة ميدانية في شركة ميد يترام بالجزائر العاصمة. مجلة داء المؤسسات الجزائرية, جامعة ورقلة ,العدد6 , 2014,ص 131.
- حميد الطائي ,أحمد علي صالح ,دنيا الفاضل الوائلي , إدارة الجدارات والمواهب ط2, دار اليازوري للنشر و التوزيع 2015.ص79- 81.
- شرلز هل وجارث جونز , الإدارة الإستراتيجية”مدخل متكامل”,ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال , ج 1, دار المريخ,الرياض , 2001ص 314.
- آرثر أبة.تومسون .وآبة جي . ستريكلاند :الإدارة الإستراتيجية “ مفاهيم وحالات العملية”مكتبة لبنان ناشرون .ط 1, 2006,ص 176 - 175.
- حميد الطائي ,أحمد علي صالح ,دنيا الفاضل الوائلي , إدارة الجدارات والمواهب ط2, دار اليازوري للنشر و التوزيع 2015.ص79- 81.
- يوسف عبد الإله أحمد ,فائز غازي البياني مرجع سابق .ص 13.
- صالح عبد الراشد رضا ,إحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي , دار المنهج للنشر والتوزيع ,عمان , 2008.ص 309.
- نبيل خليل المرسي,المرجع ص 85.
- عواطف إبراهيم حداد: ” إدارة الجودة الشاملة ”, دار الفكر ,الطبعة الأولى , عمان , 2009,ص 205.

- عبد السلام أبو قحف, ” أساسيات الإدارة الإستراتيجية “, مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, ط 2, 1998, ص 307.
- محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية, دار حامد النشر والتوزيع, عمان, الطبعة الأولى, 2008. ص 20
- خضير كاظم حمود : ” إدارة الجودة الشاملة ”, دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2007 ص 75.
- محمد مهدي السمرائي, إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي, دار جرير, عمان, ص 28
- كتوش عاشور, فورين حاج فويدر: (إدارة الجودة التميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئه الاعمال الجزائرية , مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات كليه العلوم الإقتصادية و علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة , 10 – 11/05/2011
- محمد أحمد الطراونة ” الجودة الشاملة والقدرة التنافسية “مجلة دراسات, المجلد 29, العدد 1, كانون الثاني 2002, ص 36
- عرابة رابع, وهيمش عائشة : ”أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية ” مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , 2010 , ص 2 .
- سالم سليمان محمد يحي الصابر وآخرون : ”الإبتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة , مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 72, العراق 2008, ص 47.
- فاطمة الزهراء مهديد, أمال قبلي, دور و تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات . جامعة بسكرة 2015/02 – 22 – 21. ص 06.
- (5) – (2) أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية, الإسكندرية 1999, ص 211, 323.

- (4) - (3) - منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة. المعهد العالمي للخدمة الاجتماعية، مصر 2003،
227, 216

دراسة يونس قرواط 2017 أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص ادارة اعمال تحت عنوان دور
الادارة المحلية و تطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي بالجزائر من خلال دراسة عينة من
المشاريع التنموية المحلية في الجزائر جامعة علي لونيسي البليدة

دراسة ابوبكر بوسالم 2013 أطروحة لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير تخصص ادارة اعمال و التنمية المستدامة
تحت عنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجزائر من خلال دراسة شركة
سوناطراك البترولية/2014 جامعة سطيف 1 2013

دراسة حورية شعيب 2014 مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص:
اقتصاد صناعي تحت عنوان تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة : مجمع صيدال

دراسة بورايب امينة 2014 أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان
التقارب بين ادارة الكفاءات ومقاربة الموارد والكفاءات

اسماء زكري 2016 / 2017 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد اداري جامعة
محمد خيضر بسكرة تحت عنوان دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة

دراسة العبيدي عمارة 2018 أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان
واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة حمة لخضر بالوادي

- Blland .S, Bouvier .A.M , "Management des entreprises en 24 fiches", paris .2009-p101
- Daniel Held et jean -Marc Riss .Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, revue Employeur suisse,n =13,1998,p2.

– françois Gonin ,Yues Emery ,Gérer les sources humaines :Des théories utiles , un concept intégré par processus comptable avec les normes , 3ème édition, presses polytechnique et universitaires romandes , france , 2009,p 221.

- www.e-rh.org/dog_dess/référentiel_compétences.pdf visité le: 02/ 05/ 2016.

- www.investopedia.com/terms/t/technical_skills.asp visité le : 02/ 05/ 2016.

- John R.Schermhorn ,James G.Hunt,Richard N.Osborn,comportement humaine et organisations ,Adaptation Française:claire de Billy, 2ème édition ,village mondial ,france,2002,p15

-www.e-rh.org/doc_dess/référentiel_compétences.pdf visité le : 02/05/2016

-www.sipgroup.org/ressources/.../a105_common_compétences.pdf visité le : 03/05/2016

-Jean -Marie Peretti,tous DRH, 4ème édition ,d'organisation ,paris,2010,p28-29

-www.investopedia.com/terms/core-competences visité le: 03/05/2016

-www.Createadvantage.com/distinctive-compétences visité le :28/05/2016

- cecile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences: Le cas Manpower, édition E

-Node et pearson Éducation France ,2005 ,p69

-Majed Barjas Alotaibi , Yabin Zhang , The impact of employé competences on export performance : review , international journal of Economics , commerce and Management , United Kingdom , Vol4, iSSue 11 , November 2016 . p 255-256.

- Gerard Garibaldi, L'analyse stratégique ,éd d'organisation France , 3éme édition , 2002,p:60.

T.perters et r.watarman ,Le prix de l'excellence -les secret meilleures entreprises ,Ed. inter , éditions .paris .1989.p 193 - 183.

-Lou van Beiriendonck,op,cit,p53

- Valérie Marbach , évaluer et rémunérer les compétences ,Ed,d'organisation ,paris ,p22 - 23.

- Lou Van Beirendonck ,op.cit,p128 - 132.

- GuY Le Boteif,ingénierie et évaluation des compétences ,op.cit,