

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: العلوم الاقتصادية
تخصص:



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة):

- سالمى أسماء
- قويدري أسياء

تحت عنوان

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تحت إشراف:

- لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله على ما أنعم والشكر له على ما تفضل وتكرمن أن يسر لنا الطريق
وذلل الصعاب، لا تمام هذا العمل نتوجه بكثير الشكر ووافر الثناء جزيل الامتنان،
وعظيم التقدير إلى أستاذنا الفاضل ومشرفنا الذي كان الناصح والموجه لنا،
الأستاذ لعشاش عبد الحلیم، وإلى الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة مع
بالغ الشكر لهم على ما تكبدوا من عناء وقراءة هذه المذكرة كما نشكر كل من
ساعد في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، فجزى الله الجميع كل خير.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.



إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين سعداوي مرزاقة ومحمود، اللهم ارحمهما كما ربينا
صغيرا.

إلى أختي هاجر وإخوتي عبد النور وعبد الله.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى كل من يحمل قلما في خدمة القرآن الكريم.

أسماء سالمى



إهداء

إلى الذي عايش معي تفاصيل هذا العمل وكان سنداً لي زوجي الفاضل

إلى قرّة عيني ريمان، موسى

إلى والدتي العزيزة أسأل، يرزقها الله الصحة والعافية.

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود سواءاً من بعيد

أو من قريب

قويدري أسيا



الفهارس

فهرس المحتويات

شكر وعران	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
08	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
09-10	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات
11	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات
12	المطلب الرابع: تنمية الكفاءات
13	المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية
13-14	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
15	المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية
16-18	المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية
18-19	المطلب الرابع: عوائق تسيير الكفاءات
20	خلاصة:
الفصل الثاني: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
23	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
24-25	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية
26-27	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
28-35	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

36	المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
36-38	المطلب الأول: التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية
39-40	المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة
41-43	المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
44	المطلب الرابع: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.
45	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس	
47	تمهيد
47	المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة موبيليس
47	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس والتزاماتها
48-49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
50-51	المطلب الثالث: التزامات وأهداف ومبادئ المؤسسة
53	خاتمة عامة
57	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الشكل رقم (02): يوضح محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	01
16	شكل رقم (01): يوضح مراحل تسيير الكفاءات	02
34	الشكل رقم (03): منحى دورة حياة الميزة التنافسية.	03
38	الشكل رقم (04): نموذج الميزة التنافسية	04
49	شكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	05

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهد العالم موجات من التغيرات، والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، اجتماعية وسياسية وثقافية، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في التطور العلمي، والتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تبدل قواعد المنافسة وتغيرها، ونتج عن هذه التغيرات آثار كبيرة على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وإن أهمما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الإهتمام المتنامي بالموارد البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية وإبداعية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الايجابية. فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيا لكفاءة وفعالية الأداء، مما يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة.

وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم ركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس المال المادي والذي أصبح الآن يعتمد على رأس المال غير الملموس وذلك من خلال الإبداع والابتكار والاعتماد في الإنتاج على التكنولوجيا والآلات المتطورة والعمل بمنظور الجودة الشاملة، حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول والخروج من السوق وإنما العمل على البقاء والاستمرارية والتصدي الدائم لبيئتها والتميز عن نظيراتها والتفوق من جميع النواحي.

1- إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما دور التسيير بالكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) المسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتسيير بالكفاءات؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
- ما هو واقع التسيير بالكفاءات بالمديرية العمالياتية باتصالات الجزائر (موبيليس) بالمسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات الميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.
- يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي مع الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع.
- البحث الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المالية والثروات الطبيعية التي تزخر بها.
- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

4- أهداف الدراسة:

- إن الغرض من هذه الدراسة هو الخروج بجملة من الأهداف:
- إظهار الأهمية البالغة للكفاءات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إبراز واقع التسيير بالكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات باعتبارها أحد ركائز التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد.
- الكشف عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

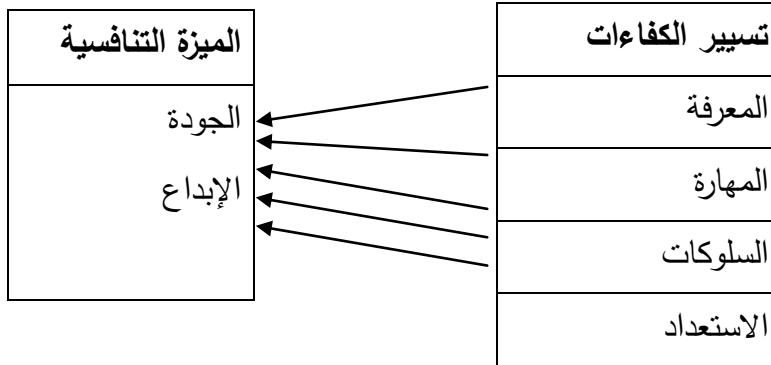
5- أهمية الدراسة:

- المساهمة في تحسيس المؤسسات بأهمية التسيير الإستراتيجي للكفاءات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي.
- التسيير الجيد للموارد والكفاءات يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات التطورات التي تحدث.
- عدم الاهتمام بالكفاءات وإهمالها في المؤسسات واعتبارها كمورد بشري عادي والتركيز على الموارد المادية الأخرى في الدول النامية ومنها الجزائر.

6- الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- واجهنا الكثير من الصعوبات في إنجاز الجانب النظري بسبب قلة المراجع والكتب والتي كان سببها غلق الجامعة والأزمة التي مرت بها البلاد.

7- نموذج الدراسة:



8- منهج الدراسة:

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

9- الدراسات السابقة:

- سلامي يحظية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركزت هذه الدراسة على التمييز في الجودة، الكفاءة، والمعرفة قصد تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة.

- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل الكفاءة في المؤسسة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011.

وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءة البشرية.

مقدمة عامة

- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة 2013_2014.

وهي دراسة ارتكزت على معارف الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام مدخل الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة وبين مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين ويرجع أساس إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة ولعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأوليات القائمة على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة وأن المنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي ، فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري وتعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأننا ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ويعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه وهذا ما يصعب وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تسيير وتأهيل وتنمية موارد المؤسسة البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد الغير الملموسة وفيما يلي سنحاول أن نتناول مفهوم الكفاءات وخصائصها وكذلك أنواع وأبعادها وتمييزها:¹

¹ مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015.2016.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات:

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد إذ كل مفكر يعطي مفهوم للكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على أساس أداة المؤسسة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى بالكفاءات البشرية

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

1: _ تعريف أندري جثث: وهو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط عملي كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني¹.

2_ يعرف الباحثان (جيان مارك و دانيال هيلد): الكفاءة بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط في المنظمة المعارف العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.²

3_ الكفاءات: تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين³.

4_ يقصد بالكفاءة: حسن الاستفادة من الموارد. فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي كفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.⁴

واستنتاجا مما سبق من التعاريف تعتبر الكفاءة البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة وعليه يمكن استخلاص تعريف لها بعين الاعتبار هي تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته

¹ فاطمة الزهراء بوكريمة، الكفاءة: مفاهيم و نظريات، دار الهومة للنشر، الجزائر. 2008، ص139.

² ثابتي الحبيب وبن عبدو الجيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص113.

³ يوسف بن شني، أمين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول، حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 22.21 فيفري 2012، ص05.

⁴ جلال ابراهيم العبد، ادارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الادارة والمديرين، وظائف الادارة، المهارة الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003، ص20.

وأعماله بفعالية أكثر وتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق¹

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات:

الفرع الأول: خصائص الكفاءات:

تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص:

1. ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
2. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها يتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية.
3. هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
4. هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب من خلال تدريب.
5. ليس أصول بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع².

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد ثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي يوافق الكفاءات الفردية والمستوى ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية .

الكفاءة الفردية حسب أبعاد الأداء الملاحظة 1:athey et orth: هي مجموعة الكفاءات الفردية تتضمن المعرفة الفردية المهارات ، السلوكيات والقدرات التنظيمية ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية.

¹ خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016، ص5.

² سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية. جامعة البويرة، 2013-2014، ص04.

وتدل على المهارات العملية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية .

وهناك من يعتبر أن المقصود بالكفاءات الفردية هو أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ومن جهة أخرى تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية وبالنتيجة يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاوله عمل ماكان يمكن أن تقل قيمة جزء الانخفاض في بعض الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في النشاط المهني لانجاز أهداف محددة و صورة فعالة.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر وآخر مخفي.¹

2 الكفاءات الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها : معرفة تحضير عرضا وتقديم مشترك ,معرفة الاتصال ,معرفة التعاون , معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد أكثر كفاءة.

¹ ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو للرفع من الكفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 22.21 فيفري، ص4.

وتعرف الكفاءة الجماعية بأنها القدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.¹

3 الكفاءات التنظيمية: حيث ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وان تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية.

لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية وتعرف أيضا بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي تشمل الكفاءات الاستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها كالتخطيط. التنفيذ. الإدارة، الرقابة. حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة .ومن جهة اخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة أو التقييم اذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.²

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ومن هنا نستخلص أن هناك 3 أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1 المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة.

¹ رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة تبسة، 2015.2016، ص19.

² كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، محلية أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 7 جوان 2012، ص52.

كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وامكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة ويمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها¹.

2 المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3 الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته يتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة ، المعرفة، الاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة².

المطلب الرابع: تنمية الكفاءات:

هي عملية مخططة لتعلم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة ومنحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكييفها مع البيئة المحيطة بها بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار الوظيفي وبعبارة أخرى أن تنمية الكفاءات البشرية هي عملية تؤدي إلى زيادة الكفاءات الموارد البشرية وتنمي طاقاتها والمعلومات التي لديها، أي أنها تعني استخدام الأمتل لرأس المال البشري المتاح ومحاولة خلق رأس مال بشري جديد يمكن من خلاله تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية و السياسية وأن تنمية الأفراد ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على المؤهلات المفيدة بينما هي ترتبط بالمستقبل فالتنمية تصير ضرورية في حالة تطور الوظائف الحالية للموارد البشرية والتي تجعلها بحاجة ماسة إلى اكتساب كفاءات جديدة وقدرات تختلف عن تلك كانت بحوزتها في السابق، أو في حالة توقع حدوث تطور في المسار الوظيفي أي إمكانية انتقال الموارد البشرية الى وظائف أعلى مستوى من

¹ بن جدو محمد الأمين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.2013، ص14.10.

² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006 ص25

وظائفها الحالية مما يتطلب منها تحمل مسؤولياتها اكبر و القيام بأنشطة تعقيدا تهتم المنظمات بتنمية كفاءات الموارد البشرية وتعليمها مهارات وكفاءات جديدة بدلا عن تدريبها على خصائص الوظائف الحالية فهي تهدف إلى زيادة القدرة على الفهم والاستخدام الجيد للمعرفة إضافة إلى زيادة الكفاءة في التفكير وحل المشاكل.¹

المبحث الثاني: أساسيات تسيير الكفاءات البشرية:

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة حيث يقوم بأنشطة وتطوير الفرد عن طريق التكوين. التوظيف وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذلك مجالات تسييرها.²

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف وسنتطرق إلى بعضها كما يلي:

تعريف 1: يعرفها العالم كايتر: على انها هي مجموعة المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين

تعريف 2: أما روبرت وبوي: هي القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها والقدرات الفردية الكامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة فهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.³

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1 2017.2018 ص 23.

¹ فغولي حورية، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة الهياكل الاستشفائية، جامعة مستغانم، 2017، 2016، ص 9.

³ مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 15.

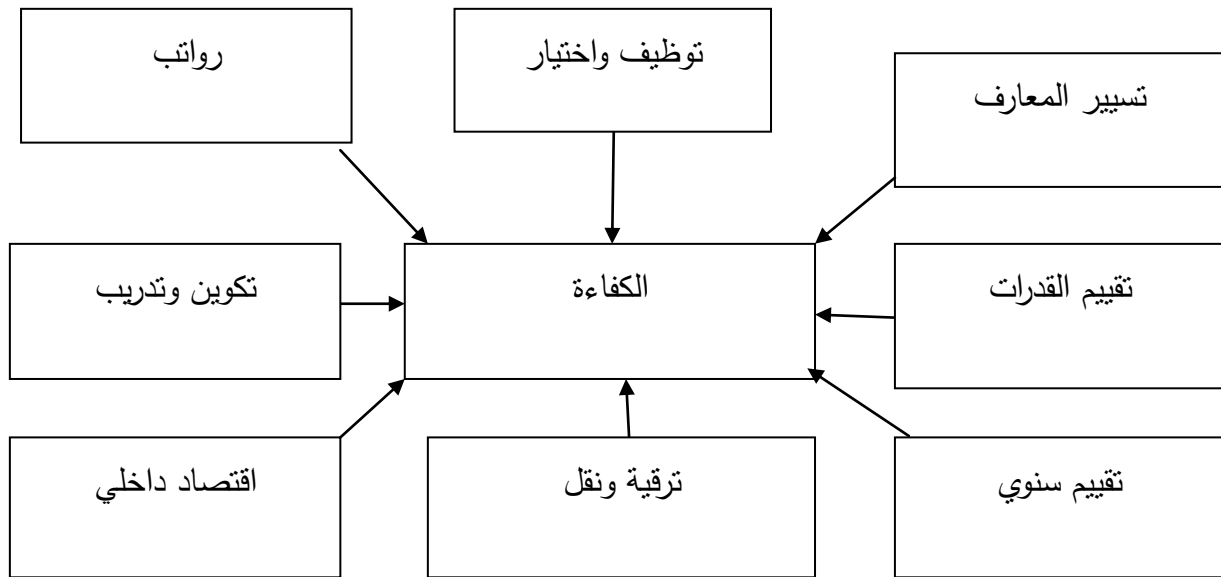
تعريف 3: تسيير الكفاءات كونها عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب وتطوير وتحويل لكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.

تعريف 4: تعرف تسيير الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة تحسين أداء المؤسسة.¹

فان الكفاءات هنا تكون وسيلة لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



¹ أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.

المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية:

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

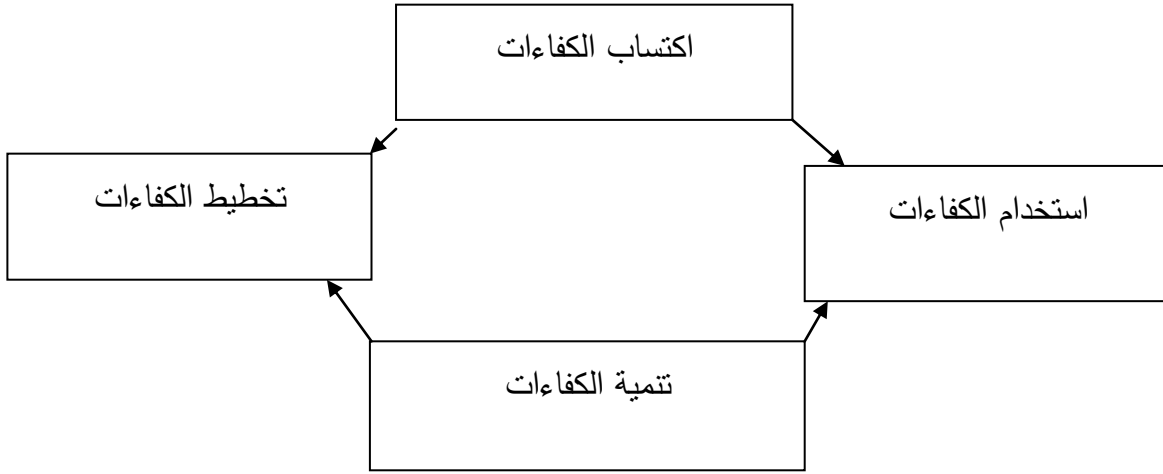
1. زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة لجلب الكفاءات من الخارج.
2. ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
3. خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالانتماء.
4. وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
5. التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام التحفيز.
6. تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من ليد العاملة وحتى المستقطبة لتي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.¹

المطلب الثالث: مراحل ومجالات تسيير الكفاءات البشرية:**الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات البشرية:**

من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية:

¹ عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة 22، 21 فيفري 2012.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل تسيير الكفاءات



1 تخطيط الكفاءات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة وتستعمل المؤسسة للتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات gpec التسيير التوعوي للتشغيل والكفاءات.

2 اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من الاستقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3 تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى عملية تؤدي إلى تعلم ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات، وتنم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

4 استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة

ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة والأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.¹

الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات البشرية:

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة فإن الكفاءات بحاجة الى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصل من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتدريب والتعليم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر وهي:

- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.
- تقييم الكفاءات.
- تطوير الكفاءات.

تحفيز الكفاءات:

1 إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية، والجماعية، واستثمار الكفاءات، بطاقات الكفاءة.....الخ

2_تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة الجوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة الملموسة ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعة الكفاءات.²

¹ زكية سعد، أثر البرامج، تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، 2007، ص 36، 35.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطور، تجارب الدول جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية يومي 4، 3 ديسمبر 2012، ص2.

3 تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية ذلك أنه من دون أي شك أن التغيرات البيئية في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات.

4 تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على ادارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل اشباع لها حيث تشكل التعويضات والكفاءات لدى ادارة الموارد البشرية متغير مهما ضمن السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لمالها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالكفاءات العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدوافع الرئيسي للانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.¹

المطلب الرابع: عوائق تسيير الكفاءات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق نذكر مثلا :

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات،، ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتما.
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا للتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها.

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004، 2003 ص48، 47، 22.

- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية .
- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة".
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كلياً له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
- عزز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

¹ عذراء بن شارف، تسيير الكفاءات في المؤسسات والمعلومات، دورة علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، الجزائر. العدد 41 مارس 2016، بدون صفحة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية وكذا خصائصها وأبعادها وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم وأهداف ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص ان المؤسسات تعين تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها وتعتبر الكفاءات بانواعها عوامل نجاح الأساسية للمؤسسة.

لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز المنافسة.

الفصل الثاني:

مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين **M.PORTER** أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحدها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقضي عليها هذه الموارد الداخلية والبشرية عموماً.

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

حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الحديث أو ما يصطلح عليه اقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى مواردها الداخلية والبشرية عموماً المعرفة الظاهرة والمكتسبة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، لاسيما ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، فقد أصبح امتلاك وتطوير ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقه ليس فقط من أجل النجاح وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم والعمل على البقاء في الواجهة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في منتصف التسعينات من القرن الماضي، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات، حيث أن التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية لم تتفق على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على تحقيق المعنى أو الجدوى من تحقيقها.

ويظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى **chamberlin1939** ثم إلى **selgnick1959** الذي ربط الميزة بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم شاندل وهو **chendel e hofer** الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.

أما بورتر **M.porter** فيعرفها "بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹.

وعرفها **kolter philip** الميزة التنافسية بأنها "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"².

¹ M.Porter , **avontage concurrentiel des nations** , Inter édition, 1993, P84.

² Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, **Management marketing,11ème édition, Edition pearson**, Paris, France, 2004, P265.

ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة"¹.

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية، وأن تحقق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين وهما "القيمة المدركة لدى الزبون، قدرة المؤسسة على تحقيق التميز"².

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن القول أنها كل إبداع أو ابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة كأن تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة وهذه المؤهلات تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية عن منافسيها وتحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط³.
- تبنى على اختلاف وليس تشابه أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

² معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص08.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009، ص309.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجداران المنظمة من جهة أخرى.
- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين بمعنى أنه من خلال الميزة التنافسية تصبح المنظمة هي الرائدة في السوق¹.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد²:

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي قامت بابتكار أول حاسوب شخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التذكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد.

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص 50.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 104_105.

أولاً: التفكير الإستراتيجي

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية¹، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة²، وتبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

ثانياً: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية³، حيث نجد العديد من الدول تتميز وتتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً: مدخل الموارد

يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ_ الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.
² جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبوبكر وطارق رشيد حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص24.
³ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص61.

***الموارد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجاباً على جودة المنتجات، لذا تجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينهما، إلا أن أحدهما أحسن بكثير من الآخر (مثل) فعلى المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعار المواد الأولية وجودتها.

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

***الموارد المالية:** وهي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب_ الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا تستطيع كالجودة وغيرها، ونميز فيها مايلي:

***الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتعتمد المنظمة على:

***التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج¹، وهذا جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

***المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكنا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

***المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية

¹ كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، الطبعة 1، ص 61.

والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

***معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسوية معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار بورتر أن هناك شكلين للميزة التنافسية الزيادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل (costadvantage)

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تكلفة أقل، إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين¹، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من التكلفة المحققة عند المنافسين، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيمايلي:

* مراقبة الحجم controllingscale:

تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

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

ب * مراقبة التعلم controlling learning:

التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب، أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال وقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة..... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج * مراقبة تأثيرات استعمال القدرات Utilization controlling the effect of capacity:

بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

د * مراقبة العلاقات Linking controlling:

يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ * مراقبة الارتباطات الداخلية Interrelationships controlling:

من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و * مراقبة التكامل controlling integration:

بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز * مراقبة الرزمانية Timing controlling:

في بعض القطاعات قد يكون الإنتصار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى قطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة

سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزمة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء مؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلعة.

ح* مراقبة الإجراءات التقديرية **controlling Discretionary**:

قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي* مراقبة المتوقع **controlling Location**:

تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره يتطلب مراقبة مستمرة للأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة، ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية¹.

ثانيا: ميزة التميز (Differentiation):

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 11.

من خلال المواصفات أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة فيمايلي¹:

أ* الإجراءات التقديرية Discretionary:

من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة وكفاءة وخيرة المستخدمين في النشاط.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفقيش....).

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

ب* الروابط Interrelationships :

يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع.

¹ كشاط أتيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص ص10_12.

ج * الرزنامة Timing:

قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د * التموقع Location :

قد تحوز المؤسسة ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها:

هـ * الإلحاق Institutional factors:

قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

و * التعلم وأثار بثه and Spillovers learning:

قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل¹.

ز * التكامل Integration:

بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

¹ Elavette , M.Niculescuk, **Les stratégies de croissance**, Edition d'organisation, Paris, 1999, P235_240.

ح * الحجم scale:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز¹.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من متغيرين أو بعدين وهما:

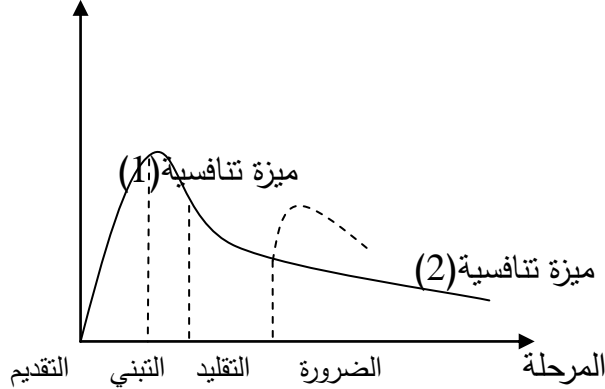
1_ حجم الميزة التنافسية: تكتسي الميزة التنافسية سمة الاستمرارية كلما حافظت المؤسسة على ميزة أقل تكلفة أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة أطول مدة ممكنة، وبشكل عام فإن الميزة الجيدة هي تلك التي تتطلب من أطراف المنافسة مجهودات كثيرة للقضاء عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة على نفس الغرار²، وتبدأ دورة حياة الميزة بمرحلة النمو السريع وتليها التنبني من طرف المؤسسة المنافسة ثم تعقبها مرحلة الركود³، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

² سعيد فرحات، حركة الأداء المالية لمنظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000، ص 473.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

الشكل رقم (03): منحنى دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم الميزة التنافسية(*)



(*) الميزة التنافسية في شكل تكلفة نسبية أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85.

_ **مرحلة التقديم:** تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

_ **مرحلة التبنّي:** هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

_ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض الوفرات.

_ **مرحلة الضرورة:** هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية

وإذا تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها لها وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2_ نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكن أن تحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسة المنافسة.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

1_2 نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

2_2 النطاق الرأسي للمؤسسة: يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها سواء داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع يحقق مزايا التكلفة اقل أو التميز، كما ينتج التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3_2 نطاق الصناعة (النشاط): ترابط بين الصناعات التي في ظلها المؤسسة.

4_2 النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات العالمية، حيث تقدم لك منجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101.

المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية

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

1_ التمييز بين المصطلحات:

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

1_1 الموارد:

تشمل كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات المختلفة)، وغير الملموسة (كالمعارف، والكفاءات وسمعة المؤسسة) للمؤسسة، والمتحكم فيها ممن قبلها بشكل يمكنها من الإعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسياتها¹.

1_2 القدرات:

هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة والمتمثلة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف².

1_3 الكفاءات:

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية_حالة مؤسسات القطاع الهاتفية النقالة في الجزائر 2007_2008، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007_2008، ص90.

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

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

2_ أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية:

- **المساهمة في خلق القيمة:** باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
- **الندرة والتفرد:** يجب ألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين وأن يكون منفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته.
- **عدم القابلية للتقليد:** يجب أن يكون غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المنظمة على عرقلة هذا التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية.
- **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا تمكن المنافس الحصول على نفس التميز.

ويرى **G.Lebert** أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي **Le Professionnel** حيث تتجسد الكفاءة من خلال¹:

_ **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

¹ خيرى مصطفى، احمد عوني، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، العراق، جوان 2002، ص 104.

_ معرفة كيفية التنسيق: فعلى الموظف الكفاء(الدراية الفنية و السلوك المناسب) أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفاتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني.

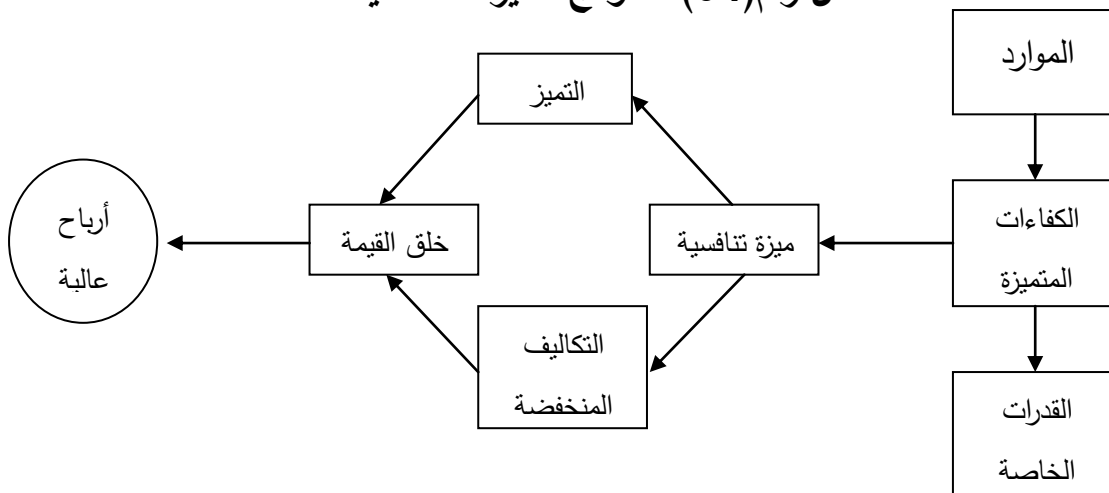
_ معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالت مختلفة قصد الأداء الجيد.

_ دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تتمثل في الإجراءات والعمليات التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها(الموارد) إلى مخرجات(منتجات وخدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد والقدرات والكفاءات لإيجاد مميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك ترابط بين قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية.

الشكل رقم(04): نموذج الميزة التنافسية



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

ولابد أولاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد تحقق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لابد أن تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون¹.

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحرك مواهبهم وقدراتهم هدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وبتكلفة منخفضة².

وهي تعتمد على الأداء الفكري، وكذا الإلتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير.....الخ³.

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

- **التكامل الرأسي للجودة:** بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.
- **التكامل الأفقي للجودة:** بمشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

¹ تشارلز جاريت، مرجع سابق، ص 213.

² سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2010_2011، ص 116.

³ عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز القواعد المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 181.

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

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

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

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
- تحسين نوعية المخرجات وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارها جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.
- تحسين الربحية والإنتاجية.

- زيادة الكفاءة بزيادة روح التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العميل.

- رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال أخطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكاملة لديهم.

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

المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح الإبداع أحد ركائز التنافسية، فهو محصلة البحث والتطوير ويعتبر اليوم بمثابة أهم إستراتيجية يمكن أن تعتمدها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق تميزه حدة المنافسة.

أولاً: تعريف الإبداع

الإبداع هو التوصل إلى ما هو جديد، سواء تعلق الأمر بفكرة أو منتج (سلعة أو خدمة)، تنظيم، تسويق، برامج وسياسات، أو إعادة تطوير ما هو قائم من سلع وخدمات وغيرها تكون لها أثر ايجابي على أداء المؤسسة ونتائجها.

ويمكن التمييز بين أنواع الإبداع حسب درجته: الإبداع الجزئي والإبداع الجذري فالإبداع الجزئي هو الذي تتم فيه تغييرات صغيرة أما الجذري فهو يتطلب معرفة كبيرة وجديدة كلياً.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية.

• **الطلاقة:** وهي القدرة على تقديم أفكار وتصورات إبداعية في زمن محدود شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة.

- المرونة: وهي النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.
- الأصالة: تعني تقديم أفكار جديدة ومتميزة تكون مناسبة لموقف معين.
- الإحساس بالمشكلة: هي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقت الواحد لا يستطيع الآخرون رؤيتها
- إدراك التفاصيل: والمقصود تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض
- القبول: يجب أن تكون أفكار المبدع قابلة للتطبيق، فلا قيمة للإبداع إذا لم يلقى القبول لدى الناس.

ثانيا: الكفاءات والقدرة على الإبداع

يعد الإبداع أحد الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، فهو الخيار الإستراتيجي الذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات المحتملة وكذا احتلال موقع تنافسي يسمح لها بمواجهة المؤسسات المنافسة والنفاذ إلى أسواق جديدة لإثبات وجودها.

صراع المؤسسة من أجل البقاء: إنما يحيط بالمؤسسة من تحديات ومخاطر ناجمة من التطورات السريعة فرض عليها امتلاك المعرفة والمهارات المتجددة لاستمرارها ونجاحها وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور.

تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية: يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة¹.

¹ سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص120_123.

• **الإبداع التكنولوجي:** يتعلق هذا النوع من الإبداع مباشرة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة والذي يضمن إحداث تطوير على المنتجات وإجراء تغييرات على أساليب الإنتاج ويشمل الإبداع التكنولوجي الإبداع في طريقة الإنتاج وذلك من خلال تطوير وتحسين عمليات الإنتاج كانت موجودة أو إدخال طريقة إنتاج جديدة.

• **الإبداع التنظيمي:** هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كانت منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وتوزيع النشاطات بين الأفراد، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي

• **الإبداع التسويقي:** وهذا النوع مرتبط بوظيفة التسويق ويعرف علة أنه استخدام واستغلال طريقة تجارية جديدة تتضمن تغييرات في الصميم وشروط ومكان عرض المنتجات وترقية المبيعات أو تسعير المنتجات¹.

• **الإبداع السلوكي:** يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه في العمل نفسه، أو مع زملائه والعمل بهذا الأسلوب يكون من أجل تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وإدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذو تفكير ونظرة إستراتيجية.

وأهم ما يميز الإبداع أنه يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقها، فالإبداع وسيلة مهمة للتطوير والتجديد وإيجاد الحلول للمشكلات، والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى كما يساهم في تنمية القدرات الفكرية للعاملين وتحفيز المؤسسات لتكوين بيئة ملائمة لاكتشاف القدرات الإبداعية الفكرية للعاملين والعمل على تنميتها.

¹ نصر الدين بن النذير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة_حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011_2012، ص131.

المطلب الرابع: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.

إن التنافسية تتحقق من خلال توظيف كفاءات ثمينة صعبة التقليد غير قابلة للإحلال نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

1. **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط للحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس

من نقلها أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن لغيرها الحصول على مثلها مكان يتوفر لدى هذه الموارد القدرة على الابتكار والإبداع والقبول بالتحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2. **عدم القابلية للإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها¹.

3. **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد سواء التدريب أو التأهيل وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

✓ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

✓ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثلا العلاقات بين الأفراد، سمعة المنظمة وهي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

لكن كيف يمكن حماية الكفاءات من التقليد؟ وذلك يكون بإحاطتها بنوع من الضبابية والابهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تنفيذ هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعب الأمر الذي يقود إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من طرف المؤسسة.

¹ سمالي، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004، ص05.

خلاصة:

تم التعرف في هذا العمل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة.

وقد تم التعرف أيضا إلى أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

كما تطرقنا إلى مصادر الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها وتطويرها، كما أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها الأداء هذه الميزة والحكم على جودتها وذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول في القطاع.

وفي الأخير استخلصنا أن تحقيق الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الغير المادية والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدون تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الإتصالية كغيرها من المؤسسات، في بيئة تتميز بالتغيير والمنافسة، وهي بدورها في تطور مستمر لذلك يجب أن يحتل تسيير الكفاءات البشرية المصدر الأول لكونها في بيئة تشدد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزاي تنافسية تركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرار والبقاء.

ولهذا حاولنا من خلال دراستنا معرفة مدى تأثير التسيير بالكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة موبيليس

تعد مؤسسة "موبيليس" من بين المؤسسات الاتصالية التي لها اسم في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس والتزاماتها

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة الاتصالات الجزائرية "موبيليس" العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة موبيليس

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003، تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى الشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1000000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم، أما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة.

تعتبر موبيليس المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر، لكونها أول محول لهذه الخدمة أن كانت محتواة في الشركة الأم، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات إلى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30 من أصولها، بهدف زيادة

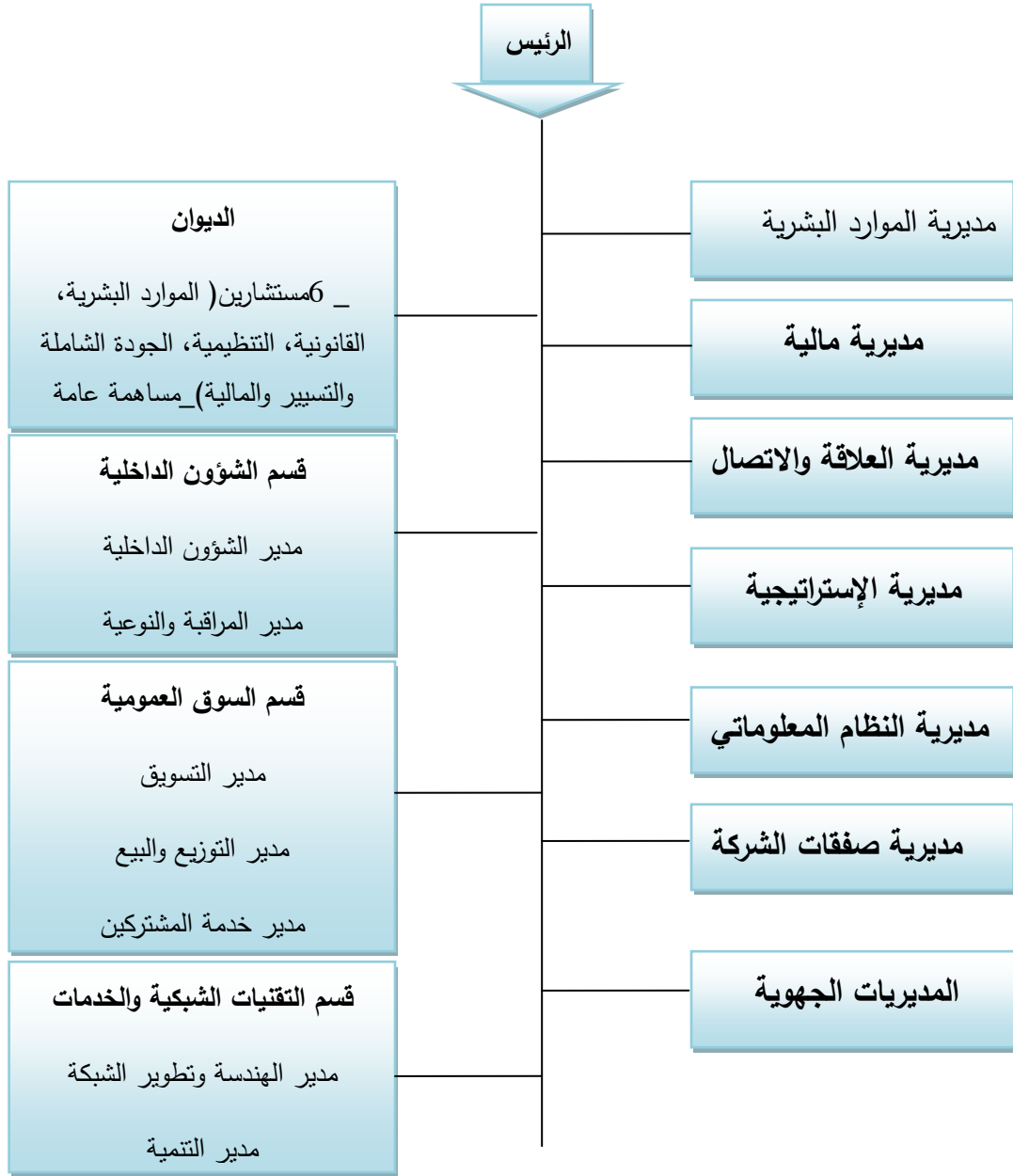
وتوسيع استثماراتها باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة، وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف، وما زاد ذلك شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزبائن، وحرصا على ذلك لجأت إلى إبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيا الحديثة، وأهم هذه الشركات إريكسون السويدية "Ericsson"، هواوي "Huawei"، وزد تي إي "ZTE"، وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادر على تحمل الذروة والتطورات الحاصلة في الطلب، وفي هذا الصدد نجد أن الشبكة "موبيليس" تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تظم مركزين تحويليين (MSC) و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

كانت المؤسسة قبل 2004 تستعمل تقنية الجيل الثاني أو ما يعرف ب G2 لنقل المعلومات وكان التدفق الذي تسمح به الشبكة هو 250 كيلو هت في الثانية بينما تكنولوجيا الجيل الثالث G3 ترفع التدفق إلى 14 ميغا في الثانية مما يسمح للمؤسسات والأفراد لدى الاستعمال الأول الخاص من استعمال الانترنت وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة وفعالية ورفاهية والشركة بصدد التحضير لاحتضان هذه التكنولوجيا وإدخالها للسوق الجزائرية عن قريب بدءا بتجديد وتوسيع وهيئة تمكناها لتلائم مع متطلبات هذه التكنولوجيا، فإستراتيجية المؤسسة تركز كثيرا على الدور التكنولوجي ومواكبة آخر المستجدات والتطورات

¹ خليل وليد، دور التسويق في تحقيق ولاء الزبون _دراسة حالة مؤسسة موبيليس_، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس _سطيْف_1، 2016_2017، ص116.

شكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012_2013، ص23.

الفصل الثالث:

هذا التنظيم الذي اعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال، والمهين وكذلك للجوء إلى المنافسة، وتشير إلى أن الهيكل التنظيمية للمؤسسة عرفت عدة إصلاحات وعدة تغييرات إلى أن وصلت إلى هذا البناء¹.

المطلب الثالث: التزامات وأهداف ومبادئ المؤسسة

أولاً: التزامات مؤسسة موبيليس

منذ نشأة مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" ومحاولة مواجهة رياح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات أثناء أدائها لمهامها:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجئات.
- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر وهذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بالوعود.

ثانياً: أهداف مؤسسة موبيليس

- تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:
- _الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق.
 - تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 % من السكان بالجزائر.
 - استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.

¹ بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص 239.

الفصل الثالث:

- موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي:
 - بتوسيع نظام EDGE.
 - تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.
- الإبداع أكثر من الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة، وترقية الابتكار.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان جودة الإيزو 9000 في إطار بحثها عن الجودة وعن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر.
- المشاركة في التنمية الوطنية.

ثالثا: مبادئ مؤسسة موبيليس

- شعار مؤسسة موبيليس "الكل يتكلم"، وتستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:
- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
 - حماية مصالح المستهلك.
 - التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المنقن، الاستحقاق، الصدق¹.
 - احترام الاتفاقيات والالتزامات.
 - التحديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
 - الإتيان في العمل.

¹ Journal Mobilis, N° 01 , à partir du son site électronique : w w w .mobilis.dz.

خاتمة عامة

خاتمة العامة:

من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى معالجة أهم المواضيع الأساسية ألا هو "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" حيث أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها. وكما أنها تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة إذ أن الاستقطاب والاستثمار في الكفاءات البشرية يشكل حيزا هاما في عملية التوظيف، إذ أصبح اهتمام المؤسسة في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها الميزة التنافسية، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تهمين الموارد غير الملموسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

كما توصلنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعًا تنافسيًا مميزًا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية .

إن مساهمة تسيير الكفاءات على خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة يؤثر بصفة مباشرة في رفع كفاءة العامل وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأن الأصل الوحيد لمالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية.

أولاً: نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج فيما يلي:

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة الموارد والكفاءات المتحكم فيها ن قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها وتنفيذ استراتيجيتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
- الميزة التنافسية لا تمكن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة بين هذه الموارد وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.
- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.
- اكتشفنا أن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءتها البشرية وبطريقة تسييرها وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أ يحققه إذا سير بطريقة فعالة فهي تسعى الى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم وتعقدها وعدم استقرارها.
- يقوم نجاح المؤسسة في تبني تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية على إمكاناتها التنظيمية والمتمثلة في امتلاكها للكفاءات البشرية تستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة.

خاتمة عامة

ثانياً: التوصيات والاقتراحات:

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد عن طريق مزايا التنافسية التي تحققها.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة الى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- توفير المجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والابداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

ثالثاً أفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لمعالجة الاشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة الى البحث والدراسة:

- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.
- رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

I. المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

1. تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
2. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبوبكر وطارق رشيد حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998.
4. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
5. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011.
6. سعيد فرحات، حركة الأداء المالية لمنظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، 2000.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009.
8. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز القواعد المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
10. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.
11. كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، الطبعة 1.
12. معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
13. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.

ثانياً: رسائل ومذكرات

14. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2010_2011.

قائمة المصادر والمراجع

15. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
16. كشاط أئيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
17. نصر الدين بن النذير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة_حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011_2012.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

18. سملاي، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.

رابعا: المجالات

- 19.
20. خيرى مصطفى، احمد عوني، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، العراق، جوان 2002.

II. باللغة الأجنبية

21. Elavette . M.Niculescuk. **Les stratégies de croissance**. Edition d'organisation. Paris.
- 22.
23. Le duff autres.**Encyclopédie de gestion et du management**. 2^{ème} édition. Edition Dalloz. Paris.1999.
24. **Leboyer. La compétence au cœur du succès de votre entreprise**. edition d'organisation. Paris 2000.
25. M.Porter. **avontage concurrentiel des nations**. Inter édition. 1993.
26. Philip kolter. Bernard Dubois et Delphine manceau. **Management marketing**.11^{ème} édition. Edition pearson. Paris. France. 2004.

المخلص:

في ظل بيئة التغيرات التي شهدها العالم، تعد المكانة التنافسية للمؤسسة ذات أهمية بالغة فالمؤسسات لا يمكنها الحفاظ على الريادة في السوق إلا إذا لجأت إلى الإعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات، التي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هذا من جهة ومن جهة ثانية استغلال وتسيير مواردها بأفضل الطرق ولتحقيق ميزة تنافسية تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، الميزة التنافسية، التسيير.

Abstract:

In light of the environment of changes that the world has witnessed, the competitive position of the institution is of great importance, as institutions cannot maintain leadership in the market unless they resort to relying on a competitive strategy that is clearly defined and defined by objectives based on competencies, which depend on the continuous development and improvement of this on the one hand and from A second party is to exploit and manage its resources in the best way and to achieve a competitive advantage. Organizational competencies, which are related to the extent of response to the changes that occur at the level of their surroundings, are the factor that achieves excellence.

key words:

Competencies, competitive advantage, management.