

دور تسيير وتنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة

The role of managing and developing competencies in creating the sustainable competitive advantage

رياض بن صوشة¹

¹ جامعة محمد خيضر ببسكرة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/30

تاريخ الاستلام: 2022/08/03

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مفهوم وأنواع الكفاءات البشرية للمؤسسة، ومفهوم تسيير وتنمية الكفاءات. أيضا يهدف إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها المرتكزة على الموارد سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة، وتحديد خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة ومجالات مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، أيضا توضيح منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث أنه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسيير وتنمية كفاءاتها من خلال التحديد الدقيق لكفاءاتها، التقييم الواضح لقدرات المؤسسة، تقييم مدى إمكانية تحقيق الربح من هذه الكفاءات، اختيار الإستراتيجية الملائمة في تسيير وتنمية الكفاءات، وأخيرا تطوير حافظة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: تنمية؛ كفاءات؛ ميزة؛ تنافسية؛ مستدامة

تصنيف JEL: M12

Abstract:

This research aims to define the concept and types of human competencies in the organization, and the concept of managing and developing competencies. It also aims to define the concept of competitive advantage and its sources based on resources, whether tangible or intangible, and to identify the characteristics of competencies that achieve sustainable competitive advantage and areas of their contribution to achieving competitive advantage, as well as clarifying the methodology for achieving sustainable competitive advantage through competencies.

One of the most important results that we have reached in this research is that the organization can achieve a sustainable competitive advantage through managing and developing its competencies through accurate identification of its competencies, a clear assessment of the organization's capabilities, evaluating the extent to which profit can be made from these competencies, choosing the appropriate strategy in managing and developing competencies, and finally developing a portfolio of competencies.

Keywords: development; competencies; advantage; competitive; sustainable

Jel Classification Codes: M12

1. مقدمة

في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات اليوم، والنتيجة عن التغيرات العميقة التي أصبحت تشهدها بيئة عمل المؤسسات، ازدادت الرغبة في الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُحوّل المؤسسة من مجرد تابع في بيئة التنافس إلى صانع للأحداث هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد ظهرت مقاربات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة تختلف عن النظرة الكلاسيكية التي جاء بها Michael Porter؛ حيث ظهرت مقارنة تركز على الموارد والكفاءات كتطور طبيعي للمقاربة المبنية على الموارد التي جاء بها سابقا Birger Wernerfelt والمقاربة المبنية على الكفاءات التي جاء بها كل من: Gary Hamel و Krishnao Prahalad.

فباعتبار الكفاءات أهم الموارد الداخلية للمؤسسة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسيير وتنمية الكفاءات البشرية؟

تبرز أهمية هذا البحث في إبراز مفهوم واضح لتسيير وتنمية الكفاءات باعتبارها أحد أهم موارد المؤسسة في ظل اشتداد التنافسية بين المؤسسات، وتوضيح ما المقصود تحديدا بالميزة التنافسية المستدامة، وكيف يمكن تحقيقها من خلال تسيير وتنمية الكفاءات البشرية. نهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم واضح للكفاءات البشرية، والتعرف على أنواعها وكيفية تسييرها وتنميتها، وتبسيط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وكيف يمكن تحقيقها من خلال التسيير الفعال وتنمية الكفاءات من خلال منهجية واضحة. للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، لأننا بصدد دراسة تحديد دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بالاعتماد على مصادر عديدة تناولت الموضوع من وجهات نظر متعددة.

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها.

المحور الثاني: تسيير وتنمية الكفاءات.

المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة.

المحور الرابع: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2. مفهوم الكفاءات وأنواعها

1.2. مفهوم الكفاءات:

يعد مفهوم الكفاءة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات نظر الباحثين، فكل ينظر إليها من زاوية مختلفة، وسوف ندرج بعض التعاريف المهمة فيما يلي:

"هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل." (Boyer, Equilbey, 2003, p.246)

"هي مجموعة من ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية، ومعرفة عملية (الخبرة)، وبعد سلوكي رأي الكينونة معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهمة بطريقة أحسن." (Peretti, 2003, p.5)

"هي القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل." (Van Beirendonck, 2004, p.16)

"هي تركيبة من المعارف النظرية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين، حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعلى المؤسسة تحديدها، تقييمها، الاعتراف بها وتنميتها." (Annick, 2010, p.151)

من خلال التعاريف السابقة وغيرها نجد أن الكفاءة بشكل عام هي عبارة عن توليفة من (المعارف النظرية، والمهارات العملية، والسلوكيات الشخصية) التي يمتلكها المورد البشري وتجعل منه موردا متميزا بالنسبة للمؤسسة من خلال قدراته على أداء مهامه بفاعلية عالية وتقديم قيمة مضافة كبيرة من وجهة نظر المؤسسة، مما يجعل استفادتها منه كبيرة ويجعلها حريصة على دوام بقائه في المؤسسة.

2.2. أنواع الكفاءات:

تختلف أنواع الكفاءات باختلاف وجهة النظر التي نرى منها الكفاءات، ولكن بشكل عام يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

أ- الكفاءات الفردية: هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات في سياق محدد والتي تسمح بالوصول إلى مستوى الأداء المتوقع والمتحقق، فالكفاءة الفردية ميزة موجودة بالفرد؛ تكون له القدرة على أداء عمله بشكل مميز وبشكل أفضل عن الآخرين، كما أن هذه القدرات المميزة للفرد يستعملها في وضعية مهنية معينة، وهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أداءه لعمله، فهي تلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي بالواقع. (Dejoux, 2013, p.10)

ب- الكفاءات الجماعية: هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي. (منصوري، صولح، 2010، ص ص 53-54)

ج- الكفاءات الإستراتيجية: وتسمى أيضا بالكفاءات التنظيمية أو الأساسية أو الجوهرية، وتعرف بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات 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 وذلك لانعكاس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة. (Zarifian, 2001, p.78)

3. تسيير وتنمية الكفاءات

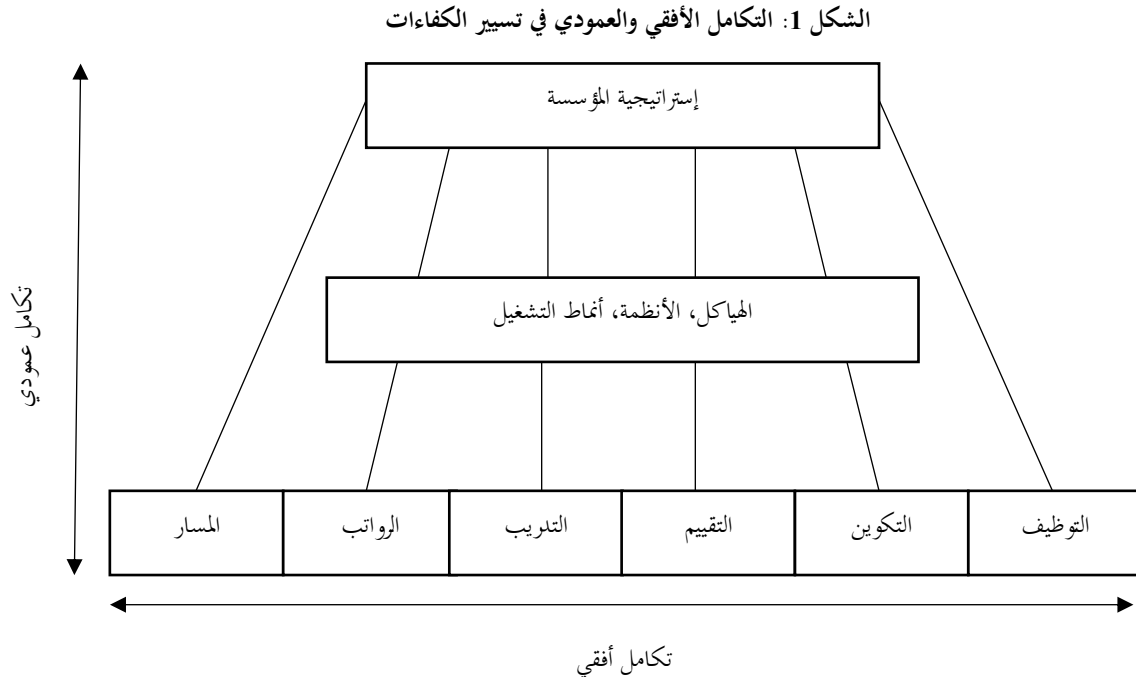
1.3 تسيير الكفاءات:

يشهد مفهوم تسيير الكفاءات تباين في وجهات نظر الباحثين، ولعل من أسباب هذا التباين هو أن تسيير الكفاءات هو مرحلة حديثة نسبيا من ممارسة تسيير الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنه يتم محاولة تطبيق وظائف تسيير الموارد البشرية على الكفاءات البشرية، وسوف نورد بعض التعاريف المهمة هنا:

"هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة، فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات البشرية هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، وذلك بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز." (مناصرية، 2012، ص 194)

"هو نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة، وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل." (سملاي، 2002، ص 83)

"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 والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى." (Van Beirendonck, 2006, p.33) حتى يكون تسيير الكفاءات في المؤسسة فعالا يجب أن يكون هناك نوعين من التكامل أفقي وعمودي كما جاء في التعريف السابق، فالتكامل العمودي يكون من خلال البحث عن طرق تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، رؤيتها وإستراتيجيتها، أما التكامل الأفقي فيكون من خلال تكييف مختلف أنشطة الموارد البشرية بحيث تصبح الكفاءة محور تركز لهذه الأنشطة، والشكل التالي يوضح ذلك:



Source: Van Beirendonck, 2006, p.33

2.3 تنمية الكفاءات:

لا يختلف الباحثون في موضوع الكفاءات أن التنمية المستمرة للكفاءات يعتبر أمر حاسم في بقاء الكفاءات داخل المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية من خلال هذا التميز في قدرات مواردها البشرية، وسوف نورد بعض التعاريف التي وردت حول مفهوم تنمية الكفاءات: "هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، من خلال رفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، ومهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم." (Dolan, 2002, p.307) "هي عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة." (طواهر، الإمام، بالشراير، 2021، ص 131)

"هي عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية." (ماتيس، جاكسون، 2009، ص 131)

ويتم تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف هي: التدريب والتطوير والتعليم، حيث تعتبر هذه الوظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن أن نقارن بين هذه الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: مقارنة بين وظائف تنمية الكفاءات

المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة، لذلك فإن نطاقه محدود. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا.	لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته ونمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الزمن	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسليم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف.	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.
القطاعات	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
التطبيق	لا يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطر التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.

الاعتماد	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محدودة.	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: بلخضر، 2017، ص ص 51-52.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتنمية الكفاءات من حيث المنهاج المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الميدانية، ويتضح جليا أنه لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين متلازمين مكملين لبعضهما البعض، كما يعتبر كل من التعليم والتدريب إحدى الأساليب التي يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطور التنظيمي وإيجاد تلبية للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة على المدى البعيد.

4. الميزة التنافسية المستدامة

1.4 مفهوم الميزة التنافسية:

سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية حتى يكون واضحا ما المقصود بها ويسهل علينا بعد ذلك الكلام عن كيفية تحقيقها من خلال الكفاءات البشرية للمؤسسة:

"هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها." (السلمي، 2001، ص 104)

"هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال 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 الإستراتيجيات التنافسية، وأن تحقق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز." (حيدر، 2002، ص 8)

"هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد الأولية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة." (المرسي، إدريس، 2002، ص 58)

2.4 مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد:

إن الصورة الشاملة لمصادر الميزة التنافسية المستمرة تقودنا إلى ثلاثة مصادر عامة هي التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، وأخيرا مدخل الموارد، وهذا المصدر الأخير هو الذي يهمنا في هذا البحث، فمن الواضح أن أي مؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستمرة لابد وأن تتوفر على مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق ذلك، ويمكن تقسيم هذه الموارد كما يلي: (لامع، 2020، ص ص 34-36)

أ- الموارد الملموسة:

- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.
 - معدات الإنتاج: هي من أهم أصول المؤسسة، لذا يجب عليها ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، فإذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب، والذي يوفر للمؤسسة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة بما يوفر لها التفوق والتميز، فبذلك تتحقق لها الميزة التنافسية.
 - الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويل احتياجاتها تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
 - الموارد البشرية: يشير مفهوم الموارد البشرية إلى مختلف أصناف وتخصصات الأفراد العاملين بالمؤسسة، إدارة وتسيير القوى العاملة بطريقة فعالة يضمن الاستفادة القصوى منها لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية قد تكون المحدد الأساسي لربح أوراق المنافسة، باعتبار أن أحدث الدراسات ركزت على دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية واعتبارها العامل الأكثر أهمية في نجاحها واستمراريتها.
- ب- الموارد غير الملموسة:**
- المعرفة: فالمعرفة هي رصيد أو حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والمنافسين والتكنولوجيا، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة لتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.
 - التكنولوجيا: تطور القدرات التكنولوجية بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك استخدام حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة، وترقية القدرة التنافسية للمنظمة، إذ لم تعد القدرة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضالة تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي.
 - الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طالبيه.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لماكبته التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام.
 - الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

5. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1.5 خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

إن اعتبار الكفاءات موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور مقارنة الموارد، وهذه الخصائص هي كما يلي: (بتصرف: بهوري، 2019، ص 62)

أ- **مورد يساهم في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن الكفاءات كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك المؤسسة كفاءات ذوي مهارات عالية بقدر ما تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ب- **مورد نادر:** ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وجب أن يكون نادرا، وفي ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية مستمرة.

ج- **مورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات هو ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداؤها والتي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، وذلك بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

د- **مورد غير قابل للتبديل:** (بتصرف: لامع، 2020، ص 39) يجب على الكفاءات حتى تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا تكون قابلة للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

2.5 مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

حتى نسلط الضوء أكثر على كيف يمكن عمليا للكفاءات أن يكون لها مساهمة ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة،

فإننا سوف نوضح ذلك من خلال النقطتين التاليتين: (بتصرف: لامع، 2020، ص 40-41)

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.

- إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.

- عبر تنمية الكفاءات التقنية فهي تساهم في ضمان التدقيق المحاسبي الفعال عن طريق ضمان الجودة.

- كما هو معلوم فإن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقوائم تحليلية لطبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع والشراء، ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية خاصة منها المحاسبية والمعلوماتية.

- كذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تزود بها الكفاءات في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية من خلال أجهزة الكمبيوتر المناسبة والحزمة البرمجية، حيث يتم تحويلهم إلى صناع معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر، وهذا لا يتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع مستوياتها الهرمية.

- إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.
- ب- ميزة التمايز:** ويكون ذلك من خلال ما يلي:
- إن تدريب الكفاءات على التفاعل السريع وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
- إن تنمية الكفاءات التصورية للكفاءات والتي تعتمد على عنصر التخيل والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.
- إن تنمية الكفاءات تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد وهذا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها.
- إن جوهر عملية تنمية الكفاءات هو التحسين المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة والحفاظ عليها، حيث أن التحسين المستمر هو ببساطة أن تنظر لأي شيء وكل شيء حتى نفسك على أنه قابل للتحسين المستمر.
- 3.5 منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات:**
- إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خمسة مراحل كما يلي: (بتصرف: خليل، 1996، ص ص 45-47)
- أ- التحديد الدقيق لموارد المؤسسة: حتى تحقق المؤسسة أهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة، وعليه فإن الأمر يتطلب:
- توفر نظام معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافره إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة.
- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات.
- استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.
- ب- تقييم قدرات المؤسسة: إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح بعض الباحثين خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للمورد والكفاءات وهي:
- اختبار الملائمة: بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب التهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول إن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة.
- اختبار الندرة: وهو الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.
- اختبار النقلية: والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك المحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.
- اختبار التحويل: الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها.
- اختبار الاحلالية: الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلا غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.
- وما تجدر الإشارة إليه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات، أنه قد تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين هما:
- مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم.
- نفس المشكلة تطرح عندما تقوم المؤسسة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المؤسسات المنافسة.

- ج- تقييم مدى إمكانية تحقيق الربح: يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح المؤسسة.
- وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها موارد المؤسسة ومقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين:
- مدى استدامة الميزة التنافسية: عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل، مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد والكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد والكفاءات للمؤسسة.
- مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.
- د- اختيار الإستراتيجية الملائمة: والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها، إمكانية تبديلها.
- ه- تطوير حافظة الموارد والكفاءات: لا تهتم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات وتنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

6. الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا البحث تحديد مفهوم الكفاءات البشرية للمؤسسة، كما تعرفنا على أنواع الكفاءات، حيث وجدنا أنها تصنف إلى كفاءات فردية وكفاءات جماعية وأخيرا كفاءات إستراتيجية. كما تعرفنا على مفهوم تسيير الكفاءات ومفهوم تنمية الكفاءات. أيضا تطرقنا لمفهوم الميزة التنافسية ومصادرها المرتكزة على الموارد سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة، وفصلنا في خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة ومجالات مساهمتها، وختمنا بتوضيح منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث أنه حتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسيير وتنمية كفاءاتها فإنه عليها التحديد الدقيق لكفاءاتها، التقييم الواضح لقدرات المؤسسة، تقييم مدى إمكانية تحقيق الربح من هذه الكفاءات، اختيار الإستراتيجية الملائمة في تسيير الكفاءات، وأخيرا تطوير حافظة الكفاءات.

يمكن الإجابة عن إشكالية البحث كما يلي: يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسيير وتنمية كفاءاتها البشرية من خلال التسيير الفعال والتنمية المستمرة لهذه الكفاءات لجعلها باستمرار تخلق القيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للتبديل، كما يجب على المؤسسة اتباع المنهجية الصحيحة لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال كفاءاتها وذلك بالتحديد الدقيق للكفاءات والتقييم المستمر لها لتقدير إمكانية تحقيق الربح من خلالها مع ضرورة الاختيار الصحيح للاستراتيجية الملائمة للكفاءات والتطوير المستمر لحافظة كفاءاتها.

7. الإحالات والمراجع:

• المؤلفات:

- ماثيس روبرت، جاكسون جون، (2009)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دمشق، دار شعاع للنشر والعلوم.
- السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- المرسي جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمان، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- فهمي حيدر معالي، (2002)، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- مرسي خليل نبيل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.
- Boyer Luc, Equilber Noel, (2003), Organisation, Paris, Éditions d'organisation.
- Peretti J.M., (2003), Dictionnaire de ressources humains, 3ème édition, Paris, Libraire Unibet.
- Annick Cohen Haegel, (2010), Toute la fonction ressources humaines, Paris, Éditions Dunod.
- Van Beirendonck Lou, (2004), Management des compétences, Bruxelles, Éditions de Boeck.
- Philippe Zarifian, (2001), Le Modèle de la compétence, Paris, Éditions Liaisons.
- Dejoux Cécile, (2013), Gestion des compétences et GPEC, Paris, Éditions Dunod.
- Van Beirendonck Lou, (2006), Tous compétents, Bruxelles, Éditions de Boeck.
- Dolan Shimon, et autres, (2002), La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Canada, Éditions Village mondiale.

• الأطروحات:

- سملاي محضية، (2002)، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بلخضر نصيرة، (2017)، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
- لامع نرمان، (2017)، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة - الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

• المقالات:

- منصوري كمال، صولح سماح، (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 4، العدد 1.
- صولح سماح، (2012)، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب: (أوماش-بسكرة-الجزائر) مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد 7.
- مناصرية رشيد، (2012)، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود- الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 11، العدد 11.
- طواهر عبد الجليل، الإمام خولة، بالشرير فاطمة، (2021)، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 1.
- مجوري نبيل، (2019)، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية - عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1.