تمهيد

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاقتصاد إلى ظهور مسميات عديدة، فرضت على المؤسسات الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، وه ذا ما نتج عنه عدة تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الموارد والكفاءات، وهذا ما ساعد على ظهور ما يسمى بمدخل الموارد والكفاءات أو ما يصطلح عليه حديثا بنظرية الموارد والكفاءات التي ظهرت خلال الثمانيات مع أعمال **(Wernerflet)** وجاءت لتغطية النقص الذي تركته المقاربة الإستراتيجية . فالجمود الذي ميز نظرية **(Porter)** في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية، تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، والأهم من ذلك كان الاهتمام بالكفاءات التنظيمية كعنصر يحتل الصدارة في المؤسسة، باعتباره مؤشرا أساسيا لنجاح المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات، و قصد الإلمام بمختلف جوانب الموارد والكفاءات، سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد والكفاءات؛
- المبحث الثاني: أساسيات عن الكفاءات التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد والكفاءات

يحتل مفهوم الموارد والكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وقاعدة تستند عليها خياراتها وأداؤها، فقد حظي هذا المفهوم على نصيب كبير من اهتمام الباحثين، وت ركز ذلك على الاهتمام بالكفاءات وتسييرها بطريقة فعالة وكفؤة قصد تحقيق الأهداف، لكن وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى: طبيعة موارد المؤسسة، مفهوم الكفاءات وأنواعها، خطوات تحليل الموارد والكفاءات ومتطلبات تميزها وأخيرا تقادم الموارد والكفاءات وأساليب تجديدها.

المطلب الأول: طبيعة موارد المؤسسة

إن مصطلح الموارد معطى لا يأتي من فراغ، بل أصل مهم من أصول المؤسسة لذلك تحدث عنه العديد من الباحثين واختلفت التعريفات المتناولة له.

1. مفهوم موارد المؤسسة

عرفت على أنها:"المدخلات المستخدمة بواسطة المؤسسة، وتشمل المواد الخام والمعدات الرأسمالية والموارد المالية والتكنولوجيا والأيدي العاملة ورأس المال البشري والمهارات والأرض".[1]

كما تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطي لها القدرة على تفعيل خياراتها وبالتالي بقائها ونموها في عالم الأعمال.[2]

ويعرفها(**Barney**) على أنها : " مجموع الأصول والقدرات والطاقات، والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعارف التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بهدف إعداد إستراتيجية تنافسية تجعلها أكثر فعالية ونجاعة".[3]

أما (**B. Wernefelt**) يعرفها على أنها :" كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وقد تكون هذه الموارد من الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تربط بصفة دائمة بأنشطة المؤسسة، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة وكل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية".[4]

---

[1]– فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص:25.

[2]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الطبعة1، عمان، 2007، ص:297.

[3]–Barney J, Firm resources and Sustained Competitive advantage, journal of management, N17, 1991, P:99

[4]–Jaques Grise, Les ressources humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable, Document de travail, AGRH, Montréal, Québec, 1997, P:3

مما سبق يمكن تعريف الموارد على أنها مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات، تعطيها قوة تنفرد بها عن منافسيها، وتستند عليها من أجل النجاح والبقاء إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفء.

2. أهمية موارد المؤسسة

تتجسد أهمية موارد المؤسسة في النقاط الآتية:[1]

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات تنظيمية تساهم في نجاحها؛
- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
- إنّ التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتجية صحيحة.

3. تصنيفات موارد المؤسسة

لقد تباين الكتاب في تصنيفهم للموارد الموجودة بالمؤسسة، لذلك تعددت واختلفت أساليب تصنيفها، فقد ميز(**Barney**) بين ثلاثة فئات للموارد هي:[2]

3-1. رأس المال المادي (Capital Physique): ويحتوي على الإنشاءات والتجهيزات، والتكنولوجيا...الخ.

3-2. رأس المال البشري (Capital Humain): يضم التكوين، الخبرة، الذكاء والمعرفة والتعليم...الخ.

3-3. رأس المال التنظيمي (Capital Organisationnel): يشمل الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية...الخ.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها.

كما تم تقسيم الموارد حسب كل من(**C.Hoffer**) و(**D.Shendel**) على خمسة أقسام كالآتي:[3]

- الموارد المالية: (التدفقات النقدية المتاحة)؛
- الموارد البشرية: (عدد العمال ومؤهلاتهم)؛
- الموارد المادية: (خطوط الإنتاج، الآلات، المخازن...الخ)؛
- الموارد التنظيمية: (نظام المعلومات، الرقابة على الجودة)؛

---

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 298

[2]– الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004، ص: 262.

[3]– عادل دعاس، أثر إدارة التدريب على الميزة التنافسية من خلال التحكم في تكاليف المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تبسة، 2009، ص:67.

- الموارد التكنولوجية: (المهارات، الشهادات، براءات الاختراع).

وأضاف **(R. MGrant)** صنف سادس للأصناف السابقة يحتوي على الشهرة والسمعة مع تأكيد دور الموارد غير الملموسة، كما أنّ **(H. Itami)** لم يغض الطرف على الموارد المعنوية حيث شدد على ضرورة الاهتمام بها من طرف المؤسسة لما ينجر عنها من عوائد ومكاسب ثمينة تجعل المؤسسة في أعلى المراتب.

ويمكن تقسيم الموارد أيضا إلى موارد مادية، مالية وطبيعية، بشرية وتكنولوجية وموارد معنوية كالعلامة والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات ؛ ولنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية.[1]

ومهما اختلفت تصنيفات موارد المؤسسة يبقى هناك تصنيفا شائعا ومتفق عليه، والمتمثل في الموارد الملموسة، والموارد غير الملموسة وأخيرا الموارد البشرية، كما هو موضح من خلال:

[1] – شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2001، ص:219.

الجدول رقم (01): تصنيف الموارد وتعيينها

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
غير الملموسة			
– **التكنولوجيا**	الإنتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق	– الملكية الفكرية – حقوق الملكية للنشر – مصدر للتجديد والإبداع	– العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية – عدد مواقع التسهيلات البحثية
– **الشهرة**	التسويق والإدارة العليا	– الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية – شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي	– التميز في العلامة التجارية – نوعية العلامة التجارية – نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات
البشرية	إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف أجزاء المؤسسة	– المستوى التعليمي – الخبرة والتدريب للعاملين – المهارات المتوفرة للعاملين – التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية	– التعلم: المستوى الفنية، التأهيل المهني للعاملين. – نسبة التعويضات قياسا بالصناعة – نسبة الغياب – نسبة دوران العمل
الملموسة			
– **المالية**	النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، أذونات، قروض لدى الغير)	– تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار – إمكانية الاستغلال بسرعة – إمكانية التمويل	– الهيكل المالي وحقوق الملكية – الربحية والعائد على الاستثمار – التدفق النقدي والسيولة – مصادر التمويل
– **المادية**	الإنتاج والعمليات الشراء والتخزين التسويق التوزيع	– تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنفسي وتشمل الحجم، الموقع التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنشاءات والمعدات، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع	– القيمة السوقية للموجودات الثابتة – حجوم الإنشاءات – المواد ومدى سهولة الحصول عليها – المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات – دورة حياة المنتجات والخدمات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص:300-302.

استنادا إلى هذا التصنيف يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات، المصانع والتجهيزات ...الخ) وغير الملموسة (كالشهرة، المعرفة، التكنولوجيا، ...الخ) إضافة إلى الموارد البشرية وكلها يتم التحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات وأنواعها

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر مهم ضمن إستراتيجية المؤسسة، وقصد إزالة الغموض عن هذا المصطلح سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف:

1. تعريف الكفاءات

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح فحسب كل من **(Tarondeau & Lorino)** يعني مفهوم الكفاءات الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثان مؤيدان لـــ : **(G. Leboterf)** الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءات لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة، قدرات) للنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد[1].

وعرفت أيضا بأنها: "تلك المعارف والسلوكات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة."[2]

إن مفهوم الكفاءات وفق هذا المعنى قد أشار إليه كل من **(Wihe, parter, Minet)** الذين يرون أنها تكمن في" مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكات التي يتحكم فيها الأشخاص بناءا على قدراتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة"[3]

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

من التعاريف السابقة نجد أنه هناك تداخل بين مفهوم كل من المهارات، الكفاءات والمعرفة، فالكفاءات ما هي إلا تحصيل للقدرة والمهارة ونج د أيضا أنه هناك من يؤكد على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة

[1]– سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص:137.

[2] –Jean Marie Peretti, Dictionnaire Ressources humaines, édition vubert, Paris, 1999, P:58.

[3] –Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 1996, P:42.

التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي.[1]

2. أبعاد الكفاءات

تعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث**(MC clelland)** الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:[2]

2-1. المعرفة: كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل : المحاسبة، التسويق والموارد البشرية؛

2-2. المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال؛

2-3. إدراك الذات : تتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل؛

2-4. صفات العبقرية : الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة؛

2-5. الدوافع: وهي القوى الداخلية المتوافرة التي تنشأ عنها والسلوكات، مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

3. أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، لهذا سنركز على التصنيف الشائع وهو كالتالي:

3-1. الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءات الفردية :"القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة م عا، من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة"[3]

كما تمثل أيضا :"حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها، من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"[4]

---

[1] سملالي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005، ص:432.

[2] – براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير كفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة وكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004، ص:243.

[3] –Jean-Yves Buck, La management des connaissances et des compétences: en pratique, éditions d'organisation, 2éme édition, Paris, 2003, P:27.

[4] –www.Wikipidia.com

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

الجدول رقم(02): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر إستراتيجيا، ومتخذ القرارات جيدة، وأن يتبنى سلوكات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة
القيام بما يتوجب عليه	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، متجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية
اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء ودقة في عدد من الوضعيات التسييرية
القيادة	يشرف بفعالية على مرؤوسيه، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزائهم
خلق جو مناسب للتطور	تهيئة المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين، من أجل تحفيزهم للعمل أكثر
الوقوف في وجه المرؤوسين المثيرين للمشاكل	التصرف بحزم وإنصاف مع المرؤوسين الذين يكونون مصدر المشاكل
العمل بروح الجماعة	يتم عمله بالتنسيق مع عمل الآخرين إلى جانب الحرص عليه
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته
بناء علاقات جيدة	يبني علاقات مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، له القدرة للحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية
إنساني وحماس	الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم
يوفق بين عمله وحياته الشخصية	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية؛ حتى لا يفرط في أي منها

المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير جامعة الجزائر،2001، ص ص:58-59.

2-3. الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، فهي لا تعتبر محصلة جمع الكفاءات الفردية بل تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية، التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة ومعرفة عملية وتنظيمية وجماعية.[1]

أمّا بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها، فإنّ الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير ثقافة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهيكل، إضافة إلى المحافظة عل التنوع في الكفاءات والمعرفة وترقيتها؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع هياكل ملائمة؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة من خلال المشاركة في الحفلات والطقوس، وكذا حلّ المشاكل الشخصية والعلاقتية؛
- وضع مكانة للإدارة الملائمة، من أجل تنشيط جماعة العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد من أفراد الجماعة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

المطلب الثالث: خطوات تحليل الموارد والكفاءات ومتطلبات تميزها

إن تحليل الموارد والكفاءات لابد أن يتم عبر مراحل، إضافة إلى أنه لابد من توفر متطلبات تؤدي إلى تميزها، وهذا ما سنعتمده في هذا المطلب.

1. خطوات تحليل الموارد والكفاءات

يتم تحليل موارد المؤسسة وكفاءتها عبر خمس مراحل أساسية ومتتالية، وهي:[3]

1-1. تحديد نوعية موارد المؤسسة

اعتمادا على نظام المعلومات المتواجد داخل المؤسسة يتم تحديد وتقييم موارد المؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى عناصر الأساسية التالية: الموارد الملموسة، والموارد غير الملموسة.

---

[1]- سملالي يحضية، مرجع سابق، 2002، ص:139.

[2]- عائشة قرش، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص:71.

[3]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1998، ص:44.

1-2. تحديد وتقييم قدرات المؤسسة

تتم هذه المرحلة من خلال الاستخدام الوظيفي للأنشطة داخل المؤسسة، حيث تتحدد من خلالها القدرات والكفاءات التنظيمية التي بحوزة المؤسسة، والتي تجعلها تتميز بتكامل أنشطتها من ناحية العمل.

1-3. تقييم إمكانية تحقيق الربح بواسطة الموارد والكفاءات

تستند هذه الخطوة على عاملين أساسين وهما:

- مدى استمرارية الميزة التنافسية؛
- مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد من الموارد والكفاءات.

فالنسبة للعامل الأول لا يوجد ضمان للمؤسسة في الوقت الحالي لبقاء ميزتهم التنافسية على حالها فالاستمرارية ميزتها مرهونة بوجود خصائص في موارد وقدرات المؤسسة، أما فيما يخص العامل الثاني فيمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد من خلال استغلال مواردها وطاقاتها.

1-4. اختيار الإستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأمثل

يتوقف اختيار ا لإستراتيجيات التنافسية على توفر خصائص الموارد والكفاءات الهامة داخل المؤسسة، فإذا وجدت تلك الخصائص كدرجة الاستمرارية، وصعوبة التقليد وعدم إمكانية تحويل الموارد يتم اختيار إستراتيجية التصويب أو تصحيح المسار **(Turnaround)** لتوظيف موارد المؤسسة، أما في حالة عدم توافر تلك الخصائص يتم إتباع إستراتيجية الحصاد والتي تعنى بتخفيض أصول المؤسسة لأقل حد ممكن.

1-5. تحديد فجوات الموارد وتنمية قاعدتها

لا تهتم نظرية الموارد الحالية فحسب بل تهتم أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، حيث يتم إحلال وتحديث الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد وبهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

2. متطلبات الموارد والكفاءات المتميزة

لكي تمتلك المؤسسة موردا وكفاءات متميزة، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في:[1]

- المؤسسة بحاجة إلى المرونة، وبشكل متكرر وس ريع لاقتناص الفرص المتاحة وعليها أن تستمر في العمل حتى ولو كان تحت الضغوط المتزايدة، وهذا بواسطة إجراءات مبتكرة اعتمادا على تقنية المعلومات؛
- إخصاب مناخ العمل، بابتداع سبل التأثير وتأمين تضم المشاركة الإيجابية، بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج، والتوازن بين الأهداف الكلية للتنظيم، وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية والأفراد؛

[1]– علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، مصر، 1998، ص ص:188-189.

- التطوير المستمر للكفاءات بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء؛
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالاتصالات المباشرة من خلال عقود الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، والدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

بالإضافة إلى:[1]

- وضع أنظمة إستراتيجية لها من أجل الحصول على الميزة التنافسية؛
- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم؛
- تقديم مكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء الإدارة، فرص التعلم، التقدير من قبل العملاء...الخ؛
- خلق آليات لتعزيز المهارات لدى الأفراد.

كما يضيف علي السلمي:[2]

- استخدام مختلف الطرق والوسائل لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والتأكد من توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف؛
- تطوير واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم، والعمل بمبدأ الابتكار والتفاني في العمل، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل أعمال في ذاته، وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية؛
- تطبيق إدارة الأداء التي تجعل العناصر البشرية، المادية، التقنية، التنظيمية، في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية والفكرية، الا جتماعية للموارد، عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- الانتفاع من الكفاءات عن طريق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع الكفاءات المكتسبة.

المطلب الرابع: تقادم الموارد والكفاءات وأساليب تجديدها

إن المؤسسة مطالبة دائما بالتجديد والرفع من مخزون مواردها وكفاءاتها من خلال الفترات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي تطوير تلك الموارد والكفاءات على المدى البعيد وحمايتها من التقادم والزوال.

---

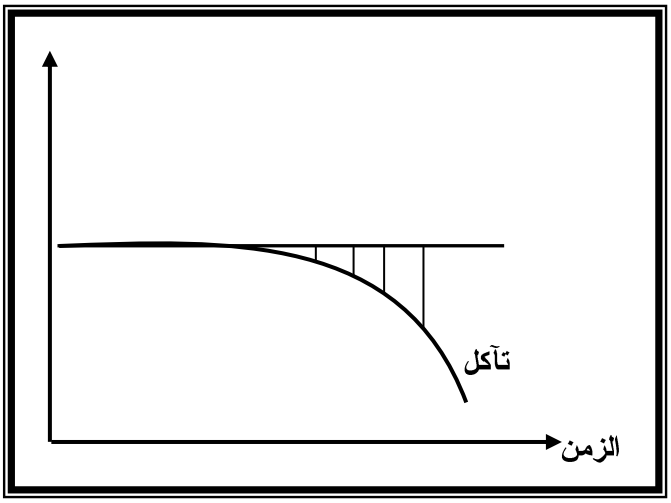
[1]– نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1995، ص ص:216–218.

[2]– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص:115–116.

1. تقادم الموارد والكفاءات

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير، وإذا استمر الحال فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للتقادم، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): تقادم الموارد والكفاءات



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص:61.

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن، وذلك من خلال تآكلها شيئا فشيئا، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها؛ لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وتحول دون إنتاج أخرى.

2. أساليب تجديدها

إن المؤسسات التي تريد الحصول على موارد أو كفاءات جديدة بغرض تمديد المدى الزمني لميزتها التنافسية، تعتمد على أسلوبين والتي تختلف باختلاف المورد والكفاءة المطلوبة وبالمرونة في الحصول عليها، وهما كالآتي:[1]

2-1. التجديد الداخلي

يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردها وكفاءاتها بصفة ضمنية، من خلال الأنشطة اليومية، وبصفة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين، اليقظة الإستراتيجية من هذا المنظور للتجديد، ما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استعدادها لاستخراج كل الخبرات من التجارب، حيث

[1]– موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09، مارس 2005، ص:175.

تعتبو مرحلة مهمة جدا، ويمكن تبنيها من خلال نظام اتصالات ونقاشات، لكن يرى كل من **(Nelson)** و**(Winter)** بأن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية وهي:

- تصطدم المؤسسة بموروثاتها، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات؛
- صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد المورد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخليا تبحث عنه في السوق، حيث يتم مثلا تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات والتجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمه ا من جديد لموظفيها، هاذين العائقين يوضحان الأسباب التي تدفع المؤسسات للجوء إلى أساليب أخرى لاكتساب الموارد والكفاءات.

2-2. التجديد الخارجي

ويتم التجديد الخارجي عن طريق أسلوبين:[1]

2-2-1. التحالفات

هي اتفاقات تتم ما بين المؤسسات، من خلال عقد تعامل إداري للتنسيق فيما بينها بغرض التبادل أو التشارك في مواردها المختلفة (براءات مشتركة، اتفاقيات تقنية)، ونقل وتبادل كفاءاتها (اتفاقيات تبادل الكفاءات الإدارية)، من ايجابيات هذا الأسلوب أنه يوفر التعلم، تبادل المعلومات ويحقق الثقة.

2-2-2. النمو الخارجي(الاندماج والاكتساب)

فحسب **(Werneflet)** يعتبر الاندماج والاكتساب فرصة حقيقية لاكتساب موارد غير متوفرة في السوق، فشراء أو حيازة نشاط بأكمله (تجهيزاته المختلفة وموظفيه) هو أسلوب للاستفادة الكلية من الكفاءات والموارد الناتجة عنه، ومن بين الإيجابيات التي يحققها هذا الأسلوب:

- تأثير على حجم المؤسسة: مرتبط بمساحة المؤسسة، فالمفاوضات مع الزبون، المورد والشركاء سيكون أقوى من خلال حجم المؤسسة؛
- الإسهام بموارد جديدة والتشارك فيها : وذلك يحقق عقلانية أكبر في استخدام أصول المؤسسة وبالتالي تحقيق اقتصاديات السلم؛
- تحويل كفاءات وظيفية: مما سمح للمؤسسة بتحسين كفاءاتها من خلال التعلم من مؤسسة ثانية؛
- تحويل كفاءات تسييرية : مما يسمح للمؤسسة باكتساب معارف حول الإدارة، التخطيط الإستراتيجي والمالي.

إن اعتبار الموارد والكفاءات مصدرا أساسيا وأصلا هاما من أصول المؤسسة، يتطلب الاكتشاف والتجديد المستمر لها وتقييمها بما يمكن المؤسسة من تثمينها في إطار تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

[1]- نفس المرجع السابق، ص:176.

المبحث الثاني: أساسيات عن الكفاءات التنظيمية

اعتبر موضوع الكفاءات التنظيمية عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، وهذا نتيجة لتداخل المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذا المجال، فقد تعددت الآراء واختلفت حول التسمية المحددة لهذا المصطلح فنجد من يعتبرها كفاءات أساسية و آخر يرى أنها كفاءات جماعية لكن الاسم الشائع و المتداول كثيرا هو القدرات المتميزة ، كما اعتبرت الكفاءات التنظيمية بأنها مجموع القدرات والكفاءات المحورية لذا سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الكفاءات التنظيمية، أهمية الكفاءات المحورية ومؤشراتها، البحث عن الكفاءات المحورية وتقييمها ، علاقة رأس المال البشري بالكفاءات التنظيمية .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات التنظيمية (Organizational Capabilities)

كما تمت الإشارة سابقا فإن مصطلح الكفاءة التنظيمية لم يتم ضبطه بالتحديد ، لكن من خلال تعاريف كثيرة سابقة وجد انه مكون من شقين الأول القدرات والثاني الكفاءات المحورية ، أي أن الكفاءات التنظيمية هي مجموع قدرات المؤسسة وكفاءاتها المحورية وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب .

1. تعريف القدرات (Capabilities)

تعرف القدرات على أنها:" تلك المهارات التي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ا ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ومتميز بالمرونة واللامركزية".[1]

و تعرف أيضا على أنها :" مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي ، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة ، أي في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من اجل تحقيق الأهداف".[2]

و عرفت أيضا بأنها :" تحتوي على خصائص داخلية فريدة تسمح للمؤسسة بتنسيق و استغلال الموارد استغلالا أمثل ".[3]

---

[1]– توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص ص:333–334.

[2]- أحمد بلالي،الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 11 ماي 2007 ،ص:90

[3]- شارلز هل ، جاريث جونز ، مرجع سابق ، ص 212

مما سبق فالقدرات تتمثل في مهارة المؤسسة وقدرتها على مسايرة التغيرات من خلال إستراتيجيتها المعتمدة في تنسيق الموارد أو التحكم فيها وكذا تسيير جميع العمليات الداخلية بشكل يتماشى وتحقيق الأهداف.

2- أنواع القدرات

لقد بين كل من **(Lado)** و**(Wilson)** أنه هناك أربع أنواع للكفاءات المحورية داخل المؤسسة كالآتي:[1]

2-1 القدرات المتعلقة بالتسيير

وتظهر من خلال اتجاهين: الأول أنها تعمل على توضيح الإستراتيجية بالنسبة لجميع المستويات في المؤسسة، من خلال الاتصال والرؤية الإستراتيجية، تقوية المعلومات لتبقى في ذاكرة الأفراد، أما الاتجاه الثاني فيظهر من خلال قدرة المؤسسة عل ى خلق علاقة جيدة مع العملاء، وت صرف القيادة، تجنب الأزمات، تأطير الموارد البشرية، المهام والأهداف...الخ.

2-2. القدرات المتعلقة بجلب المدخلات

و تتمثل في الطريقة التي يتم جلب بها جميع الموارد ال لازمة للعملية الإنتاجية من موارد مادية بشرية وغير مادية.

2-3 القدرات المتعلقة بالعمليات التحويلية

وتشير إلى قدرات المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات في جميع الأحوال، من أجل تحقيق قيمة للمستهلك.

2-4. القدرات المتعلقة بالمخرجات

وتوضح جميع النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة من أجل تحقيق السمعة والجودة في الخدمات، وتصرف اليقظة الإستراتيجية، خدمة العملاء.

3- تعريف الكفاءات المحورية (Core Competence)

تتمثل في:"مختلف الأصول غير الملموسة، التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، فحسب كل من **(G.Hamel)** و**(C.Kprahald)** فإن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردي ة وينظر ان إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتميزها ببعد استراتيجي".[2]

وتعرف أيضا بأنها :"مجموعة من الم هارات الخارقة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس. ويتم الخلق الكفاءات المحورية

[1]– Bertrand quélin, Jean. Luc arrègle, Le Mangement Stratégique des Compétences, Ellipses édition Marketing, Paris, 2000, P :30.

[2]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 1998، ص: 33.

عن طريق و توصيل متبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة (أي رأس مال بشري للمؤسسة)"[1]

وتمثل أيضا:"تلك الكفاءات القاعدية التي لا يمكن العمل دون وجودها، فهي عبارة عن مهارات خارقة نابعة من أصول المؤسسة والقادرة على تقديم قيمة م ضافة حقيقية للعميل، والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء".[2]

ويرى كل من :" (Hamel) و(pralahad) وفق منظور مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات أن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافظة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافظة كفاءات ، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية، تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف والتكنولوجيات التي يمكن وصفها بالمحورية"[3]

مما سبق نجد أن الكفاءات ال محورية هي تلك المهارات الناتجة عن التد اخل، والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة.

مما سبق فالكفاءات التنظيمية أو ما يصطلح عليه بالقدرات المتميز ة هي الجمع بين القدرات والكفاءات المحورية فقد نجدها على مستوى نشاط واحد متمثلة في الكفاءات المحورية أو في جميع نشاطات المؤسسة وهذا ما تترجمه القدرات ، وبهذا فالكفاءات التنظيم ية هي ذلك التوليف بين الموارد والذي يظهر في جميع أنشطة المؤسسة ويحاول التحكم و الدمج بينها ووضعها قيد الاستخدام من أجل الوصول للأهداف الموضوعة .

ويشير (J.Black) و(K.Boal) إلى أن الكفاءات الأساسية تدخل دائما في شبكة من العلاقات بين مختلف نوادي المؤسسة ضمن نظرة نظامية (Vision Systémique) كما أن تعقيد هذه الشبكة مرتبط بمستوى الربحية و بالصفة المستدامة للميزة التنافسية .

4. خصائص الكفاءات المحورية

من التعاريف السابقة نستخلص أن الكفاءات المحورية تتميز بالخصائص التالية:[4]

- أن تكون لها قيمة؛
- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين؛
- أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط؛
- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

[1]- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص:262.

[2] -Doyon, cc; Appredre Diriger le personnel, motivation, participation,édition Agence d'ARC, Québec, 2002, P :24.

[3]- سملاني يحضية ، مرجع سابق ، 2002 ، ص 48

[4] -Alainmegnant, Ressources, Déployer, La Stratégie, éditions laison, 2000;P :169.

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز أولا بقدرتها على خلق القيمة للزبون متضمنة في المنتوج النهائي الذي يحصل عليه، وثانيا بالتميز والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، إذ يلاحظ أن مفهوم الكفاءات المحورية مرتبط بتقديم منافع لزبائن المؤسسة.

5. أبعاد الكفاءات المحورية

تتمثل في ثلاثة أبعاد تدخل في بنائها وهي:[1]:[4]

5-1. قاعدة المعرفة

تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات، تسمح هذه الوحدات بتحديث الكفاءات المحورية.

5-2. إطار للمعارف

يتمثل دوره في تحديد العلاقات بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار والمهام)، والسياسات المحددة لها.

5-3. ديناميكية المعارف

هي عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة وتنتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

إن الكفاءات التنظيمية مفهوم ذو دلالة قوية، متداول كثيرا في الآونة الأخيرة ومهم جدا كمصدر لنجاح المؤسسة ، وهذا من خلال الكفاءات المحورية و أهميتها و التي تعد جزءا منها وهذا ما سنعتمده في المطلب الثاني

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات المحورية ومؤشراتها

إن التطرق لموضوع الكفاءات المحورية يلزم عرض مدى أهميتها و أنواعها داخل المؤسسة وكذا أهم مؤشراتها.

1. أهمية الكفاءات المحورية

تتمثل أهمية تواجد الكفاءات المحورية في المؤسسة كالآتي:[2]

- يرى توماس ستيوارت أن الكفاءات المحورية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المؤسسة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار، فإنّها تنجز الكثير لصالح المؤسسة، لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة؛
- وهناك من يرى أن المؤسسة تنمو، نظرا لأن لديها قيم وقوى خفية؛

[1]- موساوي زهية، خالدي خديجة، مرجع سابق، ص:178.

[2]– عائشة قرش، مرجع سابق، 2007، ص:71.

- **(Leif Eduinsson)** يرى كي تستمر المؤسسة في النمو والبقاء، عليها أن تحافظ على هذه القوى وتعتني بها؛
- تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في انجاز وتحقيق التميز الإستراتيجي عن طريق : تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج ، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المؤسسة؛
- يؤكد بعض الباحثين على أن المفتاح الرئيسي للنجاح في المستقبل تقريب المؤسسات المتميزة تنافسيا، سوف يكون في إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الكفاءات التنظيمية المتميزة بها ودمج الموظفين وتكيفهم مع التغيرات الداخلية بالمؤسسة وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير؛
- الكفاءات المحورية لديها القدرة على مواجهة المناف سة من خلال الخبرة، والإدلاء بمعلومات مهمة للمؤسسة عن العملاء والمؤسسات المنافسة، وأيضا عن ظروف السوق؛
- تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها.

2. مؤشرات الكفاءات المحورية

تعتبر الكفاءات المحورية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات ، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات تتمثل في:[1]

- الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم؛
- التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات؛
- مؤشر التعلم الجماعي والتجارب، من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

إن امتلاك كفاءات محورية من طرف المؤسسة، والسعي إلى تطويرها تمكنها من الاستمرار وتحقيق النجاح ويجعلها في موقع قادرة فيه على اقتناص الفرص المناسبة.

المطلب الثالث: البحث عن الكفاءات المحورية وتقييمها

1. البحث عن الكفاءات المحورية

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات المحورية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة

[1]– سملالي يحضية، مرجع سابق، 2002، ص: 56.

التنظيمية، والتكنولوجيا، خبرة الأفراد فيما بينهم التي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا لأفراد من حيث:[1]

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

ومن هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية الـتي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها مما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد تلك الكفاءات المحورية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائه ا الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

ويتم البحث عن الكفاءات المحورية وتقييمها عبر مراحل هي:[2]

1-1. تشخيص الكفاءات المحورية ضمن نشاط محدد

ويتم ذلك من خلال تحديد الكفاءات المحورية التي تتوفر عليها المؤسسة، ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري، تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة والتي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية.

2-1. التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات المحورية التي تمكن المؤسسة من انجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، يتم هذا التحليل من خلال مايلي:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على نقا ط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية، وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات القدرات والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية(التدريب، تسيير المسار الوظيفي...الخ)؛
- تحديد الكفاءات المحورية وتسييرها وتقدير قيمتها إستراتيجيا المحققة للميزة التنافسية؛

[1]– بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس2004، ص:72.

[2] – نفس المرجع السابق، ص:73.

- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، وإستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين ونوع التكنولوجيا المتاحة وحالة سوق الكفاءات التنظيمية من حيث العرض والطلب؛
- يؤدي تحديد الكفاءات المحورية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة، ويمكن تصنيف تلك الكفاءات المحورية وفق عوامل أهمها:

–الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛

–الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛

–الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية والتقنية والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة.

2. تقييم الكفاءات المحورية

هناك طريقتين لتقييم الكفاءات المحورية وهي:[1]

2-1. تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم

وهذا عن طريق:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها؛
- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لابد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛
- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.

2-1. تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم

حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به. وهناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تر تكز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات، ومن هذه الأدوات نجد المقابلة، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، وكذا إخضاع الأفراد لمجموعة من الاختبارات والفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف محددة...الخ.

كما تواجه عملية تقييم تلك الكفاءات مشكلتين أساسيتين:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة الكفاءات المحورية المتميزة للمؤسسة؛
- مشكلة تقييم كفاءات مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

[1] – Ammik Cohen, Toute les Fonctions Ressources humaines, édition Dunod, Paris,2006,P:137.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط، يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

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

من الأفضل بعد أن تتعرف المؤسسة على الكفاءات المحورية الضرورية لكل نشاط فيها أن تقوم بتقييمها وذلك من أجل تصميم وتطوير خطط تسمح بسد كل فجوات وتلافي النقائص المرتبطة بها.

مما سبق يتضح أن الكفاءات التنظيمية تعتبر رأس مال فكري ذو أهمية بالغة، بالنسبة للمؤسسات ومؤشر مهم لديها، كما تعد ركيزة أساسية للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال ما تسهم به من أفكار ومعارف كامنة في قدرات المؤسسة و كفاءاتها المحورية.

المطلب الرابع: علاقة رأس المال البشري بالكفاءات التنظيمية

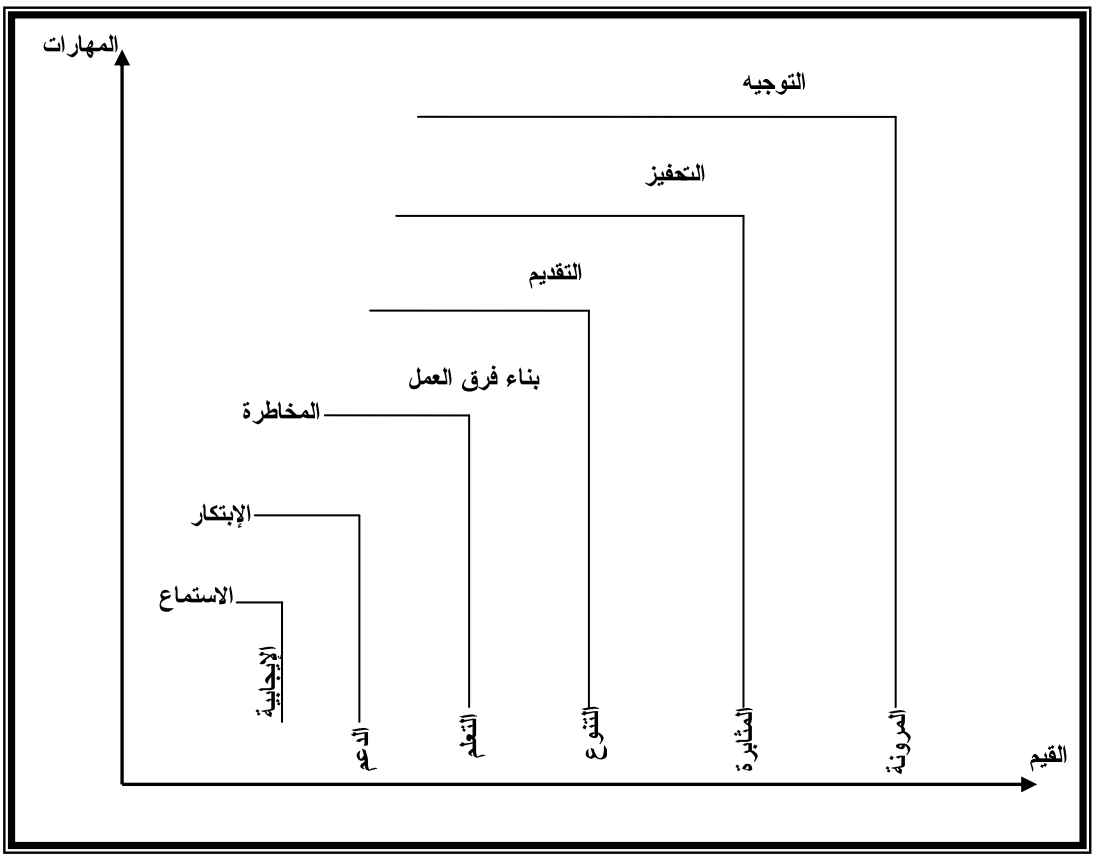
لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات التنظيمية و رأس المال البشري مركزين على المورد البشري للمؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود منبثق أصلا عن فكرة والتي بمجردها يمكن إحداث تغيير جذري واكتساب المؤسسة لطاقات معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، بمعنى المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقي إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجيتها، وإنما قوتها في المعرفة الم سيرة لها والمتوفرة في موظفيها، ويكفي تصور وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها [2]، فالنتيجة فشلها بالطبع، فالفرد هو المتحكم في

[1]– ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005، ص:240.

[2]– أحمد رمضان مرتور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص:327.

التكنولوجيا وليس العكس وجعلها تخدم مصالحه ودافعي ة الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطور والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوعا من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفء وهنا الحديث عن كفاءات الفرد تمس سلوكه وذلك بالتفريق بين رد الفعل وسلوك المبادرة حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبي هجوميا أو دافعيا، بناءا أو مخربا، بينما الميزة التنافسية تعرف بالفرد الكفء صاحب المبادرة حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين وبالتالي عدم منح فرصة أو فرص التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا وروحا خاصة فكرا هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات التي تؤهله لأن يكون قائد بلقي الأصول وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام هادئ يقوده نظام تسييري.

الشكل رقم(02): مجمل القيم والمهارات لدى رأس المال البشري



المصدر: فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص: 39.

وبلعتبار أن أصل الكفاءات التنظيمية هو الطاقات الفكرية و المعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة يعود إلى أن كفاءة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه و بالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء الأصل، و بالموارد(أرض،

آلة، مواد خام...) في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في رأس المال الفكري فالإبداع ه و المورد الوحيد الذي لا حدود لأفكاره أو طاقته، خاصة إذا تمكنت المؤسسة من جعل و تفعيل المعرفة الشرطية تبحث وتعمل على الابتكار والإبداع الذاتي لذا تصبح التكلفة هنا غير ذات دلالة معنوية.[1]

كما تجدر الإشارة إلى أن رأس الهال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، و من بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس خدمات أو منتجات المؤسسة وإبداعاتها مما يحقق لها تميزا وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.[2]

إن هذه الأصول تحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي وعلى رأسها المعرفة القادرة على الإبداع، التحسين والتطوير حيث من أهم الكفاءات الواجب توفيرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعليم والتحكم السريع بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لت طوير مهارتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب.[3]

إن رأس الهال البشري هو مجموعة القدرات والمهارات البشرية المتباينة، في مستوى أدائها العاملة في المؤسسة حاليا أو التي ستتهيئ للعمل بها مستقبلا.

[1]– فريد النجار، مرجع سابق، ص:40

[2]– راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:383.

[3]– سملالي يحضية، مرجع سابق، 2005، ص:434.

خلاصة الفصل

تحتل الموارد والكفاءات مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها أصل مهم من أصول المؤسسة وعامل أساسي لنجاح واستمرار المؤسسات، ولعل أهمها الكفاءات المحورية والتي أصبح نشوءها من أهم الأمور التي توليها المؤسسة أهمية بالغة لما لها من تأثير على سير نشاط المؤسسة وبالأخص ميزتها التنافسية، ويبقى على المؤسسات ضرورة الاجتهاد في خلق و بناء كفاءات محورية وتقييمها والعمل على تشجيعها بما ينمي القدرات الكامنة فيها حتى لا ت تقادم أو تتحول إلى مؤسسة أخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى بناء كفاءات تنظيمية متميزة تضمن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق و تحقيق التميز مستقبلا.