

أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات  
أ.د.بويحيوي ابراهيم      أ.بن أحمد نوال  
الجامعة: ( البلدية 2 ) لونييسي علي      الجامعة: ( البلدية 2 ) لونييسي علي

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري اليوم لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم.

ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لاسيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية. فهذه الفئة تكتسي أهمية بالغة لقدرتها على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة في ظل احتدام المنافسة التي فرضتها العولمة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، الميزة التنافسية، خلق القيمة، الإبداع التكنولوجي، التميز.

**Introduction :**

l'élément humain aujourd'hui à toute l'Organisation des principaux éléments qui permettraient d'atteindre les objectifs de toute organisation, de nombreuses organisations de l'importance de cette ressource, alors qu'il estime dans le passé que la réussite repose uniquement sur des éléments matériels et des machines perfectionnées l'importance de l'élément humain, qui est la pierre angulaire de toute l'Organisation.

Et remédier à cet important fournisseur de l'humanité sont des institutions accordent une attention particulière, en particulier les compétences, qui sont d'importance à la réalisation de l'excellence et la créativité et l'avantage compétitif et étudier les divers moyens et méthodes à la manière de maintenir et de tirer parti de leurs particularités et leurs idées créatives. Cette catégorie particulièrement importante capacité de

développement et continuer à une institution de l'intensification de la concurrence imposées par la mondialisation.

**Les mots clés:** compétences, la compétitivité, la création de valeur, l'innovation technologique et de l'excellence.

### الإشكالية:

تميز العالم في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بمجموعة من التغييرات الجذرية، السياسية، الثقافية، والاقتصادية، وظهر ما يسمى بنظام العولمة الذي كان له تأثيرا مباشرا على مختلف المنظمات باختلاف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، وذلك كون أن هذه المنظمات تتواجد وتعمل في بيئة مفتوحة تأثر فيها وتتأثر بها .

إن بروز هذه التغييرات دفعت مختلف المنظمات إلى البحث عن مختلف السبل قصد التأقلم والتكيف معها، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة احتدمت فيها شدة المنافسة التي كانت من أبرز المفاهيم التي ظهرت مع نظام العولمة، إذ لا يمكن لأي منظمة راغبة في الاستمرار وتحقيق الريادة غض النظر عن هذا العنصر .

إن هذه التغييرات دفعت المنظمات إلى البحث عن مختلف الأساليب والطرق قصد تحقيق النجاح والتفوق في ظل البيئة الشديدة التنافس، فوجهت اهتمامها إلى المورد البشري بصفة عامة وإلى الكفاءات بصفة خاصة نظرا لما تملكه من إمكانيات وقدرات خاصة تسمح من خلالها بطرح أفكار متميزة، وتضمن للمنظمة تحقيق مختلف أهدافها واستراتيجياتها وتحقيق التفوق والتميز والتنافس مع المنظمات الأخرى المتواجدة معها في نفس المحيط، كما تضمن لها أيضا تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر.

وبناء على هذا الطرح يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- ما مفهوم الكفاءات البشرية؟

2- ما أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات في ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها؟

1- أهمية الدراسة:

- التعريف بأهمية الكفاءات البشرية داخل المنظمة.

- جعل المنظمات تدرك أهمية الكفاءات حتى تلبها مزيدا من الاهتمام والعناية مقابل أن تستفيد من قدراتها.

- لفت انتباه القائمين على شؤون تسيير الموارد البشرية على ضرورة وضع معايير دقيقة عند عملية توظيف هذه الفئة لأن حسن اختيارها يعد استثمارا حقيقيا يعود بالفائدة على كلا الطرفين.

## 2- أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الورقة البحثية مايلي:  
- إبراز بعض ما يمكن أن تحققه الكفاءات البشرية للمنظمات التي تعمل بها، كتحقيق الميزة التنافسية، الإبداع، وغيرها.  
- تسليط الضوء في هذا البحث على جانب قد لم ينتبه إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية ألا وهو أهمية الكفاءات البشرية، ودعم هذا المجال بمعلومات تفيد من يبحث في مثل هذه المواضيع.

## 3- مفهوم الكفاءة:

على الرغم من خصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة وبالذات بداية من سنة 1990 حيث برز بشكل كبير في أدبيات الإدارة وعلم النفس وغدا من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع، وعلوم التربية والعلوم القانونية، وعلوم التربية<sup>1</sup>.  
وقد أعطيت عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة منها مايلي:

### التعريف الأول: (Jean-marie Peretti)

هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (Mobilisés) أو القابلة للتحريك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة.

### التعريف الثاني: (Guy le boterf)

هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، ....الخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية ....الخ). بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

### التعريف الثالث: (Usinor Sacilor)

هي المهارة العلمية الآتية والقصيرة الأجل.

### التعريف الرابع: (Boyatzis)

هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية..... إلخ<sup>2</sup>. وهناك من يرى أن الكفاءة على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج مسبقا. كذلك عرفت الكفاءة على أنها القدرة على استخدام المعارف، المهارات و السلوكات في حالة التنفيذ<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات والمعارف المكتسبة والتي يوظفها الفرد في عمله.

#### 4- أبعاد الكفاءات:

##### أ- المعرفة (la connaissance):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية....، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

##### ب- المهارة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

##### ج- السلوكات (Savoir- etre):

تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة..... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان<sup>4</sup>.

- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف و الظروف المحيطة<sup>5</sup>.

## 5- خصائص ومميزات الكفاءات:

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.

- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.

- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.

- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندسين ومصممي الآلات... الخ.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها مايلي:

■ يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات) بالجد و الأصالة وبقدر كبير من التخيل.

■ لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.

■ لينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.

■ لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.

■ لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فليدعم القدرة على التعرف على كل ماهو جديد وإنتاج وتقديم ماهو أفضل.

■ يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

■ لديهم قدرة عالية على الإقدام و المخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

■ يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.

■ يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

■ يتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة<sup>6</sup>.

## 6- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**compétence-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

### 6-1- الكفاءات الفردية:

حسب **Athey et Orth (1999)** الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef (2002)** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة....، وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:  
- الكفاءة تمتلك ميزة عملية. - الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية. - الكفاءة هي مكون اجتماعي. - الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

- الكفاءة تمتلك وجهاً خفياً. - الكفاءة ذات منفعة إقتصادية.

ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية<sup>7</sup>.

إذن يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكيات، والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتمييزه عن غيره، جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

## 6-2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf (2000)**: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف **Amheradt et Al (2000)** أن 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، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

**3-6- الكفاءات الإستراتيجية:** بالنسبة لـ **Hamel** و **Prahalad (1994)** الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/ المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يقدم كل من **Hamel** و **Prahalad** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين<sup>8</sup>.
- ووفق **Leonard-Barton (1992)** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية<sup>9</sup>.

## 7- مستويات الكفاءات:

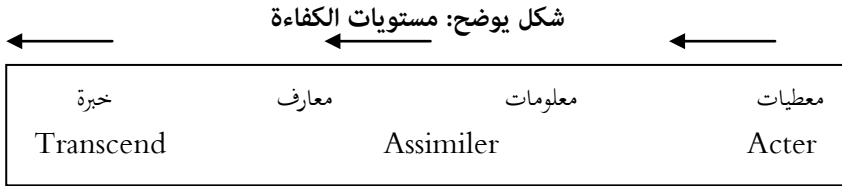
7-1- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

7-2- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

7-3- **المعرفة:** يرى **Drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

7-4- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية<sup>10</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



**المصدر:** بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص07.

## 8- علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر:

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتكورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.



## 8-1- علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى مساندة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها مايلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور واستعمال الأنترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنيت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الأنترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

## 8-2 - علاقة الكفاءات بالأداء:

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين<sup>11</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها مايلي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.

- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة.  
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.  
- عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).  
ويمكن القول أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية<sup>12</sup>.  
إن التحولات والتغييرات التي طرأت على مختلف المستويات السياسية و الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية خاصة، برزت معها حقيقة هامة من أجل مواكبة مختلف التطورات لاسيما على مستوى المؤسسات التي تتميز باحتدام شدة المنافسة بينها وهي أهمية امتلاك الكفاءات القادرة على خلق الميزة التنافسية والتميز والإبداع والاستمرار لها.

#### 9- أهمية الكفاءات:

##### أولاً: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على المستوى التنظيمي.

##### 1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- أمام تضخم الشهادات (وهو مانلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.  
- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.  
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

**2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:**

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.  
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.  
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

### **3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:**

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:  
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمين، أو حتى متعاقدين شركاء... إلخ<sup>13</sup>.  
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسابقة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل،

إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات - قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعلم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.<sup>14</sup>

#### 4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين<sup>15</sup>.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها<sup>16</sup>.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ...إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض

تعريفها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميثة<sup>17</sup>.

ثانياً: أهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الأعمال:

### 1- أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات . إن التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

● **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها، أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات و لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

● **عدم القابلية للإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

● **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة<sup>18</sup>.
- صعوبة التحديد 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 عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، مثلاً العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

ويمكن حماية الكفاءات من التقليد بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.<sup>19</sup>

## 2- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف **Zeithaml** القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.<sup>20</sup>

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر مانجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيد، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا<sup>21</sup>.

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاة الكفاءات.

في إطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية" هذه الابتكارية تأتي من أفكار وأراء المبتكرين والمبدعين، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين.

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وانجاز أهدافهم المخططة منها:

\* بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية.

\* ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل.

\* رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير.

- كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له وكذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.<sup>22</sup>

#### 4- تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية:

إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة (Parahald Hamal) حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:<sup>23</sup>

1- مصدر إنشاء القيمة للزبون: أي ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات.

2- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

3- أن تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتوقيع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة.<sup>24</sup>

#### 5- الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عاملين هما:

## 5-1- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل، يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق)، وبدرجة أكبر تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، وعلى العكس فإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافسين يؤدي إلى تدهور تلك الميزة.

عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاذ الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، إن سرعة تضاءل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة.

## 5-2- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءتها:

بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها<sup>25</sup>.

وفي الأخير يمكننا القول أن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دور استراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس البيئة وتحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة وذلك عن طرق تقديم منتج ذو جودة عالية، كما تحقق لها الإبداع والتميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار، وغيرها من الأهداف التي ترسمها المنظمة تشكل الكفاءات الدور الرئيسي فيها لذلك، لذلك يتعين على القائمين على شؤون المورد البشري توجيه عنايتهم لهذه الفئة وتهيئة الجو المناسب لها بغاية مساعدتها على تقديم أفكار جديدة ومميزة تتمكن من خلالها المنظمة تحقيق التميز و الريادة، كما أن هذه الفئة تعد استثمارا حقيقيا لمن يمتلكها من المنظمات.

ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بكفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق:



- 1- تقديم حوافز مادية ومعنوية لاسيما الإطراء على الأفكار، وتشجيع الابتكار والإبداع.
- 2- إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بالتطوير.
- 3- تكوينها وتطويرها بشكل مستمر.

### قائمة المراجع:

- 1- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 222، 223.
- 2- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص32.
- 3- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص08.
- 4- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص ص08، 09.
- 5- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص 09.
- 6- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص ص31، 32.
- 7- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص52.
- 8- كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص ص 53، 54.
- 9- كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص 54.
- 10- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص ص 06، 07.
- 11- رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره ص 18- 21.
- 12- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص 22.
- 13- حيل آسيا، المرجع نفسه، ص 24.
- 14- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص235.
- 15- رحيل آسيا، مرجع سابق، ص ص 24، 25.
- 16- علي السلمي، مرجع نفسه، ص 122، 123.
- 17- رحيل آسيا، مرجع سابق، ص 25.

- 18- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 36، 38.
- 19- زكية بوسعد، المرجع نفسه، ص ص 38، 39.
- 20- رحيل آسية، مرجع سابق، 78.
- 21- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 61.
- 22- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007، ص ص 85، 86.
- 23- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 182.
- 24- شيماء مبارك، المرجع نفسه، ص ص 182، 183.
- 25- سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 51، 52.