

دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة شيكوليك - منطقة ع.س.شريف- مستغانم

The Role of Human Competencies in Creating a Competitive Advantage for the Economic Institution

Case Study: Chicolic Foundation - Mostaganem Area

ميلود ناصر¹؛ يحيى باي نجا²

جامعة مستغانم، nasser27mm@gmail.com

جامعة مستغانم، yahyabeynadjat@gmail.Com

الملخص:

الهدف من هذا البحث أو الدراسة هو التعرف على مكانة المورد البشري من خلال معرفة دور و أهمية الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، و قد أجريت هذه الدراسة على مؤسسة شيكوليكس(و التي تقدم منتوجات الشيكولاطة و البسكويت و غيرها من المنتوجات المشتبهة) و هي من إحدى المؤسسات المتوسطة وتقع ببلدية عين سيدي شريف - ولاية مستغانم ، و قد اعتمدت الدراسة على المقابلات الحرة مع المسؤولين ، وأيضا على السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من الإدارة ، وعلى الاستبيان بحيث تم توزيع 20 استمارة استبيان على موظفي المؤسسة، و قد خلصت الدراسة بان المؤسسة المحل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية لكن لا يمكن وصفها بالمستدامة رغم المؤسسة توفر لعمالها تكوينا تسعى من خلاله إلى تنمية كفاءاتهم ، لذا يمكن القول بأن الكفاءات البشرية لها دور هام في تحقيق الميزة التنافسية إلا أنها غير كافية لوحدها بل هناك عناصر أخرى يجب على المؤسسة تحصيلها مثل (توفير تكنولوجيا المتطورة ، مواد أولية نادرة أو ذو جودة عالية) وذلك من اجل ضمان الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري ، الكفاءات البشرية ، المنافسة ، الميزة التنافسية ، تكوين العمال ، تحفيز ، مؤسسة شيكوليكس.

Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier le statut de la ressource humaine en connaissant le rôle et l'importance des compétences humaines dans la création d'un avantage concurrentiel au sein de l'institution économique. Cette étude a été réalisée par Chicolex Corporation, (Qui fournissent des produits au chocolat, et gâteaux et d'autres produits suspects). Est l'une des institutions moyennes et est situé dans commune de Ain Sidi Sharif – wilaya de Mostaganem. L'étude s'est appuyée sur des entretiens avec des fonctionnaires, Ainsi que sur les dossiers et les documents obtenus auprès du département, et le questionnaire afin que 20 formulaires de questionnaire ont été distribués au personnel de l'institution. L'étude a conclu que l'institution en question jouissait d'un avantage concurrentiel, mais ne pouvait pas être qualifiée de durable. Bien que l'institution fournisse à ses travailleurs une structure lui permettant de développer leurs compétences, Il est donc possible d'affirmer que les compétences humaines jouent un rôle important dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, mais elles ne sont pas suffisantes en elles-mêmes, mais l'institution doit également rassembler d'autres éléments tels que (fournir une technologie de pointe, des matières premières rares ou une qualité élevée ...) afin d'assurer la durabilité. .

Mots-clés: ressources humaines, compétences humaines, concurrence, avantage concurrentiel, formation des travailleurs, motivation, l'entreprise : shikolex .

المؤلف المرسل: ميلود ناصر الإيميل: nasser27mm@gmail.com

1. مقدمة:

تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي ما زالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وضمن هذا الإطار تبرز

الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة وتجاوز المخاطر التي تتعرض بها، مما يتطلب من المؤسسة الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات، و المهارات والمعارف التي تفوق ما لدى المنافسين، حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية بمؤسسات اقتصادية حققت انجازات كبيرة وبلغت مستويات الريادة عن طريق اعتمادها على مواردها البشرية في مقدمتها الكفاءات.

وبناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟
- ما المقصود بالكفاءات البشرية؟
- هل المؤسسة المحل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية؟

1.1. فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- الميزة التنافسية هي اكتساب المؤسسة لمنتوج ذو خصائص فريدة.
- تعتبر الكفاءات البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- هناك نقص في الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات الجزائرية.

2.1. أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع التسيير الاستراتيجي، وهي الكشف عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في الكفاءات البشرية، والتي تضمن للمؤسسة

البقاء والاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات والقدرات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي، وهذا في ظل ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية هذه الكفاءات البشرية.

3.1. أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال التسيير الاستراتيجي الدولي.
- التعرف على كيفية تسيير الكفاءات من اجل استمرارية التميز.
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

4.1. المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها قسمنا هذا البحث إلى محورين بحيث حصص المحور الأول بالجانب النظري وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بالميزة التنافسية والكفاءات البشرية، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. أما المحور الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي والذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة ، من اجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية (دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة شيكوليكس).

5.1. أدوات جمع البيانات:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة وكذا المقابلات الشخصية، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة، وأيضا تم اعتماد على الاستبيان بحيث يعتبر كذلك أداة مهمة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات وقد تم توزيع 20 استمارة استبيان على موظفي المؤسسة.

6.1. الإطار الزمني والمكاني للبحث:

- من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي :
- الحدود الموضوعية ركزنا في هذا البحث على مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية من حيث ، تعريفها، مصادرها، أنواعها، ، وأيضا تطرقنا إلى مفهوم الكفاءات البشرية من خلال ذكر أهم التعاريف، والأنواع وكذا كيفية تسييرها وتنميتها.
- الحدود المكانية تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة شيكوليكس الخاصة بصنع الشكولاتة و البسكويت والمتواجدة ببلدية عين سيدي شريف ولاية مستغانم.
- الحدود الزمانية : دامت مدة الدراسة بالمؤسسة حوالي أربعة أشهر

2. الإطار المفاهيمي للبحث

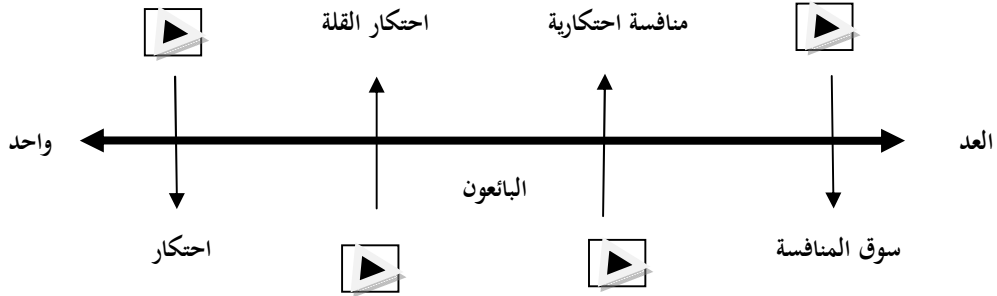
1.2. مفاهيم حول المنافسة والميزة التنافسية

1.1.2. مفهوم المنافسة: تعرف المنافسة على أنها: " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد ، تحدد فيه آليات العمل داخل السوق، والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر، و في ظل نظام من هذا القبيل فإن للحكومة دور في ضمان السير الحسن لهذا النظام الاقتصادي من خلال توفير الأمن و فرض القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها"(أحمد زعداد 2011).

2.1.2. أشكال المنافسة.

يمكن أن تأخذ المنافسة عدة أشكال و النموذج الآتي يوضح ذلك (محمد شبارق، 2014):

شكل رقم (01): أشكال المنافسة



أ. المنافسة الكاملة: إن تحقق المنافسة الكاملة يعني وجود عدد كبير من المنشآت أو المؤسسات التي تباع نفس المنتج.

ب. المنافسة الاحتكارية: في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد عدد كبير من المنتجين أو العارضين بحيث كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، ومن بعدها يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظل عدم تجانس السلع المنتجة والمعرضة و من ثم كسب الزبائن نحو منتوجه.

ج. احتكار القلة: في هذه الحالة نجد بأن هناك عدد قليل من المنافسين يقدمون منتجات متشابهة لعدد كبير من العملاء، ولن تتحرك كل الأسواق نحو المنافسة الكاملة، و من ثم سيبقى البعض في موقف الاحتكار.

د. الاحتكار الكامل: في هذه الحالة يقوم المحتكر وبشكل منفرد بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لا تتوفر لها البدائل عند الغير، و غالبا ما يقوم بإعلان عن هذه السلعة أو الخدمة المحدودة و يحدد لها سعر مرتفع مما يحقق أرباح كبيرة جدا.

3.1.2. مفهوم الميزة التنافسية:

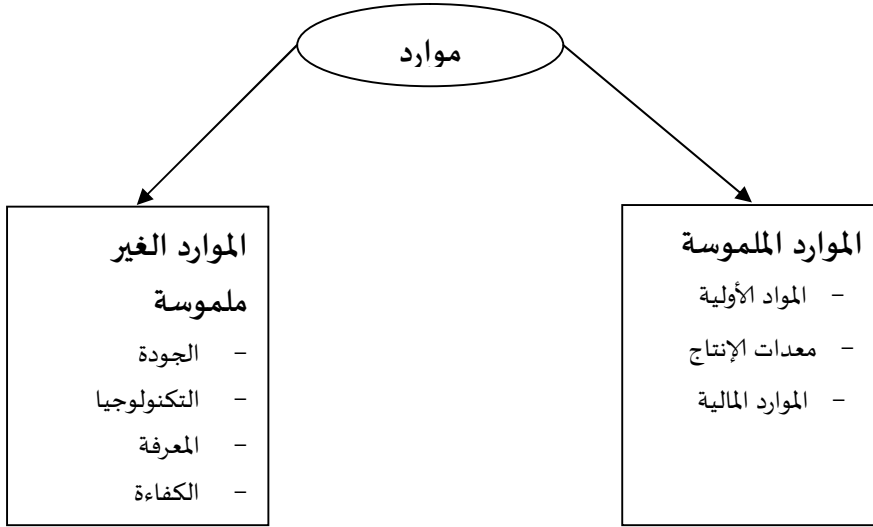
على حسب رأي ميكل بوتر (M porter) و الذي يعتبر من أهم رواد و مفكري التسويق الذين تطرقوا إلى مفاهيم الميزة والذي جاء بفكرة مفادها أن: " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي إستطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائها ، بحيث أن تأخذ هذه الميزة شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين الآخرين وبمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة و متميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة (porter,1999).

أما علي السلي فيعرفها على أنها " تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"(محمد عمرو صادق ، 2016).

4.1.2. مصادر الميزة التنافسية:

إن الحديث عن مصادر الميزة التنافسية يعني الحديث عن الموارد الضرورية التي تملكها المؤسسة والتي تعتمد عليها في ممارسة نشاطاتها المتنوعة ، و تشمل هذه الموارد شكلين و يمكن توضيح ذلك في النموذج الآتي:

الشكل رقم (02): مصادر الميزة التنافسية (موارد المؤسسة الملموسة و غير ملموسة)



المصدر: رحيل أسية. (2001). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ص 4

الإستراتيجيات التنافسية هي بمثابة إجراءات هجومية أو دفاعية تستخدمها المؤسسة في إنشاء موقفها التنافسي في قطاع ما ، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات في الشكل الآتي , (porter : 2000)

شكل رقم (03): الاستراتيجيات الأساسية لبورتر

الميزة التنافسية

تكلفة منخفضة التميز أو الإختلاف

<u>إستراتيجية التميز</u>	<u>إستراتيجية تدنية التكاليف</u>
-تستند إلى تقديم منتج مميز وأفريد عن منتجات المنافسين الآخرين، بحيث هذا التمييز يكون ملحوظ من قبل المستهلك.	-تستند إلى قيام بعمليات إنتاج منتجات بأقل تكلفة من المنافسين الآخرين (مؤسسات أخرى) داخل القطاع.
<u>إستراتيجية التركيز</u>	
-تنشأ هذه الإستراتيجية نتيجة عملية الدمج بين الإستراتيجيتين: (تدنية التكاليف ، التميز) وذلك كون أنها تعتمد على التركيز على فئة معينة من الزبائن ، أو جزء من خط إنتاج أو قطاع معين من السوق.	

الهدف على مستوى القطاع
بأكملهحقل المنافسة

الهدف على جزء من القطاع

2.2. مفاهيم حول الكفاءات البشرية

1.2.2. مفهوم الكفاءة البشرية:

نظر الموظفين: (هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ) كما تعرف الكفاءة على أنها هي (القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط، أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة: (فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام) بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (خديجة احمد محمد ، 2016).

2.2.2. أنواع الكفاءات البشرية:

يمكن ان نصنف الكفاءات الى عدة اشكال نذكر منها ما يلي (داي مصطفى ، 2015) :

أ. الكفاءات الفردية و الجماعية : مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

- المثابرة والقدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، و التعامل الايجابي مع المرؤوسين كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد على معايير و أسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها. بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

ب. الكفاءات الإستراتيجية : إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. و الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل. و بعبارة أخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة. و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة، ...الخ.

- الموارد التنظيمية (الهيكل، و الرقابة...الخ.

ج. الكفاءات التنظيمية : ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و إن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية

الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية .

3.2.2. مجالات تنمية الكفاءات :

تشهد الدول المتقدمة حاليا تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف و الدرايات أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية. كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض المجالات المستقبلية لتنمية الكفاءات، والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية(الكردى أحمد ، 2010):

- تعلّم التعلّم
- معالجة و تسيير المعلومات.
- القدرة على الإستنباط و التحليل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على الإتصال و معرفة اللغات
- العمل في جماعة، التعلم و التعليم المرتكزين على الجماعات.
- التفكير الإبداعي و القدرات على حلّ المشاكل.
- التسيير و الإدارة، التفكير الإستراتيجي. الإدارة الذاتية و التنمية الذاتية، المرونة.

بالإضافة إلى ذلك، لقد لوحظ خلال العشرية الأخيرة ازدياد في حاجة اقتصاديات البلدان المتقدمة المبنية على الدرايات إلى اليد العاملة المؤهلة و البالغة درجة كبيرة من التشبع بالدرايات و المعارف ، إذن أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل ثروات بشرية و مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

3. الدراسة التطبيقية (الوضع التنافسي والكفاءات البشرية بمؤسسة شيكوليكس)

1.3. تقديم مؤسسة شيكوليكس :

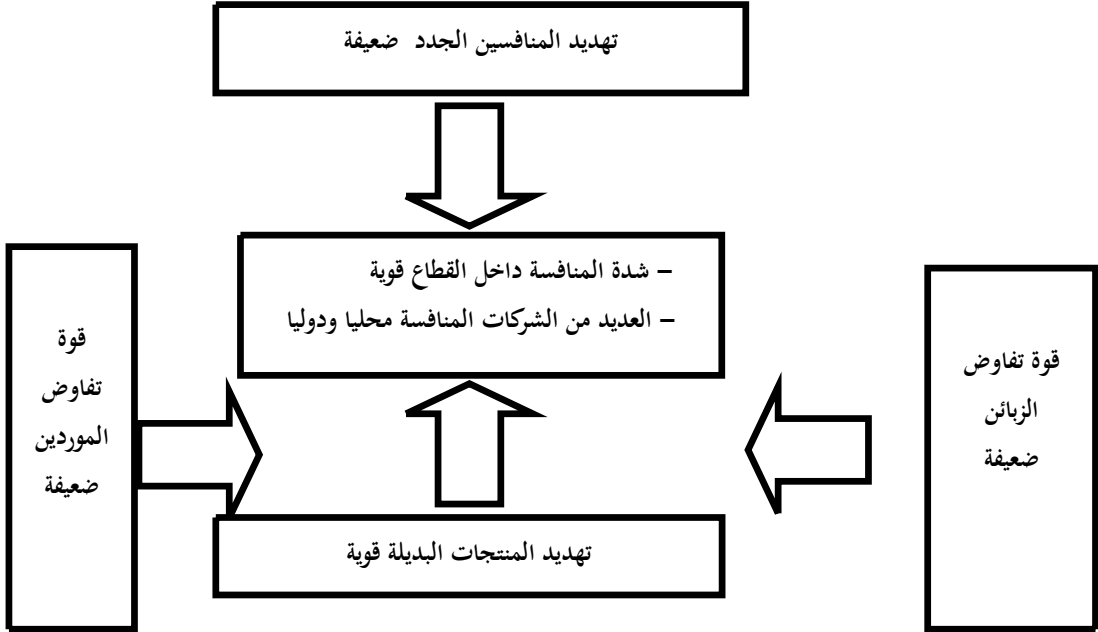
كل يعلم أن الثورة الصناعية التي قامت في أوروبا، نجحت من خلال مؤسسات صغيرة والمتوسطة لا تتطلب الكثير من الإمكانيات لذا هي في غالب الأحيان أنجح من نظيراتها وأضمن. ومؤسسة محل الدراسة يمكن تصنيفها من تلك المؤسسات المتوسطة التي كانت تعمل في أمان قبل تغير الأوضاع وزحف مفهوم العولة على الجزائر فبداياتها كانت بسيطة للغاية وكانت النشأة بتاريخ 02 جوان 1995 لكن يمكن اعتبار سنة 1998 الانطلاقة الحقيقية لمؤسسة شيكوليكس التي تقع بولاية مستغانم دائرة ماسرى بلدية عين سيدي شريف في معمل متواضع أن ذاك كان يحوي على الأكثر ثلاث آلات إنتاج بعمال لا يملكون من الخبرة والمهارة إلا القليل لكن مع مرور الوقت أصبحت تولي المؤسسة اهتماما أكبر بمواردها المتاحة (المادية، المعنوية).

2.3. الوضع التنافسي لمؤسسة شيكوليكس :

1.2.3. التحليل الاستراتيجي لميزة المؤسسة التنافسية .

سوف نعتمد في هذا الجزء على تحليل القوى التنافسية الخمس ، حيث نبين مدى تأثير كل القوى على الشركة ونكشف عن أهم الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر.

الشكل رقم (04): نموذج بورتر للقوى الخمس لمؤسسة شيكوليكس



المصدر: من إعداد الباحثين.

التعليق: ما نلاحظه جليا من خلال الشكل أن أهم المخاطر التي تحيط بمؤسسة شيكوليكس من الخارج هي تهديدات المنتجات البديلة التي قد تلبي نفس الحاجة لزبون أو أكثر، وشدة المنافسة داخل القطاع الذي تنشط فيه، وعلى عكس ذلك من أهم الفرص المتاحة لها أنه لا يوجد أي تهديد لمنافسين جدد الذين ينافسون المؤسسة في نفس القطاع، كما يتبين لنا أنه من أهم نقاط قوة المؤسسة قوة تفاوض لدى مورديها ضعيفة وعلى نقيض ذلك ضعف قوة تفاوض مع زبائنها، وقد ارجع مسؤولي المؤسسة ذلك أن المؤسسة توفر منتجا قد يعتبر كماليا لزبائن لذا لا تهمهم أي جهة يتجهون إليها لتوفير احتياجاتهم.

2.2.3. الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة شيكوليكس .

على حسب المعلومات التي توفرت إلينا من خلال مجموع المقابلات والاستبيانات التي وزعت داخل المؤسسة كانت نظرة المؤسسة للاستراتيجيات الثلاث كالتالي:

- إستراتيجية التكلفة الأقل: يرى المشرفون على المؤسسة أنه من الصعب الحصول على منتج ذو سعر أقل، خاصة أن أسعار المواد الأولية وأجور العمال ومعظم التكاليف أسعارها ثابتة ومتساوية لذا فأسعار جميع العلامات التجارية لنفس المنتج متساوية في السوق تقريبا، والمستنتج من كل هذا أن المؤسسة لا تعتمد على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل.
 - إستراتيجية التميز: طبيعة منتج المؤسسة تقتضي جودة عالية، وهذا ما تدركه المؤسسة لذا هي تعمل جاهدة على توفير نظام ذا جودة عالية يحقق لها منتوجا متميزا مدخلاته مواد أولية ذات جودة تقوم بتحويله يد بشرية ذات كفاءة عالية لتخرج في النهاية منتج ذا جودة عالية، ومن كل هذا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تطبيق إستراتيجية التميز،
 - إستراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز والتخصص في إنتاج في قطاع واحد ومع مرور الزمن تتحصل في هذا المنتج الذي تركز عليه على الميزتين التنافسيتين معا تكلفة أقل وتميز من خلال الجودة، لكن من خلال المقابلة التي أجريت مع المدير العام للمؤسسة فإنه يرى التنوع في خطوط الإنتاج يمنح المؤسسة توازنا جيد ويقلل درجة الخطورة، ومن كل هذا نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على تطبيق إستراتيجية التركيز على المنتج.
- 3.3. واقع الكفاءات البشرية في مؤسسة شيكوليكس.

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل أهم الموارد الغير الملموسة لمؤسسة شيكوليكس، فهي الطاقة المحركة لكل نشاطاتها والمنفذة لإستراتيجياتها والمحققة لأهدافها، الأمر الذي يفرض على المؤسسة إعطاء أهمية اللازمة لاستثمار هذا المورد والرفع من طاقاته وقدراته بالشكل الذي يساعد على تحقيق الفعالية والتميز على منافسيها. وسنحاول من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على واقع الكفاءات البشرية داخل مؤسسة شيكوليكس وكيفية تنميتها ودورها في خلق الميزة التنافسية.

1.3.3. المعرفة: نقصد بالمعرفة بمجموع العلوم التي اكتسبها عمال مؤسسة شيكوليكس خارج

المؤسسة (شهادات تعليمية...الخ) وفي الاستبيان الذي وزع على عمال المؤسسة جاء فيه السؤال التالي:

س: كيف تصف مستواك التعليمي؟ والنتائج يعرضها الشكل التالي:
الشكل رقم (06): تصنيف العمال حسب درجة معرفتهم.



التعليق: من حيث إطلاعنا على كيفية استقطاب العمال بالمؤسسة وجدنا بان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا باستقطاب موارد بشرية التي تتمتع بالمعرفة الكافية فمعظم عمال المؤسسة يحملون شهادات عليا، وهذا ما وضعه الشكل سابقا.

2.3.3. المهارة: نقصد بها مدى استغلال عمال المؤسسة لمجموع المعارف التي اكتسبوها خارج المؤسسة في نشاطهم داخل المؤسسة ومدى استفادتهم منها، وما مدى سرعة تنفيذهم لمجموع المهام التي تطلب منهم. وجاء في الاستبيان سؤال في هذا الصدد.

س: كيف تصف مهارتك في تنفيذ الأعمال التي توكل إليك؟
والنتائج يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تصنيف العمال حسب درجة مهارتهم.



التعليق: يشعر عمال المؤسسة أنهم يكتسبون المهارة الكافية التي تخولهم لتنفيذ مهامهم

وأعمالهم بسرعة ودقة، وخير دليل على ذلك النتائج الموضحة في الشكل.

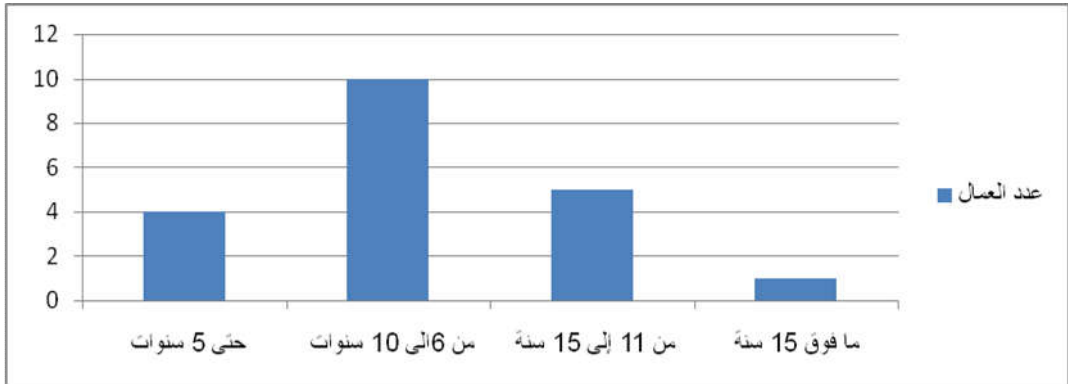
3.3.3. الخبرة: إن الحالة المستقرة التي تشهدها المؤسسة عموماً تتمثل في المحافظة على اليد

البشرية التي تملكها، بحيث أن عمال المؤسسة يتربصون لفترة زمنية كافية تجعلهم يتمتعون

بالخبرة الكافية، والشكل التالي يبين مدى خبرة عمال مؤسسة شيكوليكس على حسب الفترة

المهنية التي قضوها داخل المؤسسة.

الشكل رقم (08): تصنيف العمال على حسب درجة خبرتهم



التعليق: نتيجة لحفاظ المؤسسة على مواردها البشرية المستقطبة، كذا تزويدهم بمجموع

المعارف والمهارات اللازمة لفترة طويلة أكسب معظمهم خبرة لا بأس بها، حيث أغلبيتهم تفوق

مدة خبرتهم 6 سنوات وهذا ما يوضحه الشكل.

4.3. تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة شيكوليكس .

1.4.3. برنامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

لتحقيق درجة عالية من الكفاءة على مستوى المؤسسة وضعت المؤسسة برنامجا لتنمية الموارد البشرية ومجموعة من الضوابط لتحقيق المعرفة، المهارة والخبرة ويمكن إدراجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): برنامج تنمية الموارد البشرية في مؤسسة شيكوليكس.

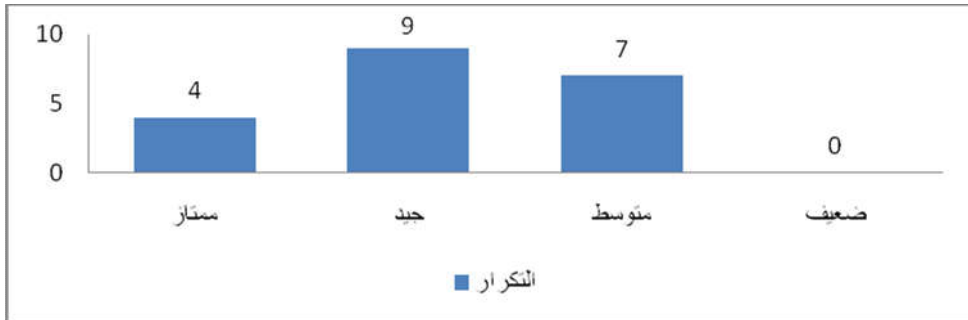
أبعاد الكفاءة	الشروط
المعرفة	استقطاب أفراد يحملون شهادات عليا في التخصصات المطلوبة
المهارة	-إخضاع الأفراد المستقطبين إلى تكوين قبلي قصير المدى. -وفي حالة عدم نجاعة ذلك التكوين عند تأدية مهامهم فعليا يخضعون لتكوين بعدي قصير المدى
الخبرة	-تلعب الفترة الزمنية التي يقضيها العامل داخل المؤسسة مع تأدية مهامه على أكمل وجه عاملا رئيسيا لتحديد مدى خبرته.

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.4.3. تكوين العمال بالمؤسسة.

وللوقوف على وضعية التكوين ومدى تنميته للكفاءات البشرية داخل مؤسسة شيكوليكس، تم طرح السؤال التالي: كيف تصف التكوين الذي تلقته من طرف المؤسسة؟ و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) : نظرة العمال إلى التكوين .



التعليق: من الملاحظ أن العمال يستفيدون من التكوين الذي يتلقونه من طرف المؤسسة والنتائج المحصلة خير دليل على ذلك فأغلبهم أجمعوا على أن التكوين جيد وممتاز ولا أحد من العمال وصف تكوينه بالضعيف، وهذا يدل على فعالية التكوين الذي تقدمه المؤسسة.

5.3. دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة شيكوليكس

من المعلوم أن المؤسسة أخضعت مواردها البشرية إلى تكوين وعملت على تنميتهم من أجل أن يحققوا لها ميزة تنافسية خاصة ميزة التميز في المنتج وسنحاول في هذا الجزء معرفة تأثير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة شيكوليكس، ومن خلال مجموع الأسئلة التي تم طرحها في المقابلة التي أجريت مع المدير تمكنا من معرفة مدى مردودية تنمية الكفاءات البشرية على تحصيل ميزة التميز لمؤسسة شيكوليكس وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : مردودية تنمية الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية لمؤسسة

شيكوليكس.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية	↕			
متوسط	ميزة متماثلة			لا	نعم
فوق	ميزة تنافسية		لا		نعم

المتوسط	مؤقتة				
جيد ومتميز	ميزة تنافسية مستدامة				نعم

المصدر: مصنوعة، أحمد. (03- 04 ديسمبر، 2012). *الصناعة التأمينية - الواقع وآفاق التطوير - تجارب الدول- مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع* ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف . ص 10.

4. **التعليق:** من خلال مجموع الأسئلة التي تم طرحها توصلنا إلى مجموعة إجابات أدرجناها في الجدول السابق وعلى حسب التحاليل لما ورد في الجانب النظري يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية تقع ما بين المتماثلة وما بين المؤقتة فهي تعدت مرحلة الميزة التنافسية المتماثلة لكنها لم تصل بعد إلى درجة ميزة التنافسية المؤقتة ولتصل إلى ذلك على مسيرها أن يكونوا متأكدين من امتلاكهم لموارد نادرة يصعب الحصول عليها وتقليدها.

5. الخاتمة:

من خلال تطرقنا للبحث المتعلق "بدور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة شيكوليكس تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من خلالها نستطيع التأكد من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وهي كما يلي:

- إن عملية خلق الميزة التنافسية تعتمد على موارد ملموسة وغير ملموسة، وأكثرها فعالية هي التي تعتمد على الموارد الغير ملموسة لأنها تكون صعبة التقليد على المنافسين.
- الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لمنتجات يتميز بسعره الأدنى أو بجودته العالية بشرط ضمان استمرارية هذا التميز واستدامته على المدى الطويل وكذا صعوبة تقليده من طرف المنافسين وتجده وتطوره الدائمين، وكل هذا خصائص يجب أن يتصف بها منتج المؤسسة ليقال عنها أنها تملك ميزة تنافسية مستدامة (وهذا ما يثبت صحة الفرضية ال ولى).
- الكفاءة البشرية هي تلك التركيبية الفريدة من مجموع المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبقها ميدانيا، أو بشكل آخري معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل ما.

- تكتسي الكفاءة البشرية أهمية بالغة على عدة مستويات فمثلا على مستوى المؤسسة تعتبر مصدرا فريدا غير ملموس يمكنه أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة لتقليد من طرف منافسها ويجعلها في مراتب الريادة. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).
- من أهم التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة هي العمل على رفع الحصة السوقية إلى أعلى المستويات وغزو الأسواق المحلية.
- تتوفر المؤسسة المحل الدراسة على موارد ملموسة وغير ملموسة تسعى من خلالها اكتساب ميزة تنافسية ومن أهم هذه المصادر المورد البشري.
- من خلال تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس تمكنا من الوقوف على وضعية المؤسسة التنافسية ومعرفة أهم نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والمخاطر المحيطة بها. والإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة هي إستراتيجية التميز التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى خلق منتج ذا جودة عالية انطلاقا من جودة مكوناته وجودة من يقوم بتصنيعه.
- من خلال تحليلها للإحصائيات المجمعة تبين لنا بان المؤسسة المحل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية لكن لا يمكن وصفها بالمستدامة رغم أنها توفر لعمالها تكوينا تسعى من خلاله إلى تنمية كفاءاتهم، لذا يمكن القول أن الكفاءات البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية ويجب التركيز على تحصيلها ولكنها ليست العنصر الوحيد لكي تحقق ميزة تنافسية مستدامة (وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة).

التوصيات

- بناءا على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها:
- العمل على تغيير إستراتيجية استقطاب العمال داخل المؤسسة وإعطائها اهتماما أكبر من خلال البحث عن توظيف كفاءات جاهزة في المؤسسة.
- الاهتمام بتحفيز العمال فنفسية العامل ومعنوياته العالية تلعب دورا كبيرا في الرفع من مستوى أدائه مما يحقق للمؤسسة أهدافها المرجوة.
- التركيز على تحقيق الكفاءة الجماعية لجميع فريق العمل.
- تكوين عمال المؤسسة خارجيا من طرف مؤسسات مختصة.

- التركيز على جوانب أخرى إلى جانب الكفاءات كفيل بخلق نظام شامل يقرب المؤسسة من تحقيق أهدافها.

5. المراجع

خديجة، أحمد محمد. (2016، جوان). *أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات*، موقع

البحث : <http://www.almanalmagazine.com>

داي، مصطفى. (2015، 11 أوت). *مقال حول الكفاءات وانواعها*، نشر بمنتهى شبكة

المحاسبين العرب: <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php>

رحيل آسية. (2001). *دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية*، مذكرة ماجستير، جامعة

أحمد بوقرة بومرداس، كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير، ص 4.

زعداد أحمد. (2011). *المنافسة والبدائل الإستراتيجية*. دار جرير. ص 12.

السيد كردي ، أحمد. (2010، 04 نوفمبر). *تنمية الكفاءات الإدارية* ، موقع التنمية الإدارية:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159257>

شبارق، محمد . (2014). *دورة تدريبية في إدارة الناشئة*، مجلة دمشق. ص 12.

محمد عمرو صادق . (2016، 29 ماي) . *دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية* ، مجلة:

(Presentations Public Speaking).

مصنوعة، أحمد. (03- 04 ديسمبر، 2012). *الصناعة التأمينية – الواقع وآفاق التطوير* –

تجارب الدول- مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع ، جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف .

ص 10.

Michel porter .(1999). *l'avantage concurrentiel* ، paris dunod . p 13.

Michel porter .(2000). *l'avantage concurrentiel de la nation*. Paris Dunod.p24.