

## البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال

*The strategic dimension of managing human competencies in  
improving the competitive performance of the SAIDAL complex*

د. سمير بن عمور

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية، الجزائر

samir\_be81@yahoo.com

د. معمر قربة\*

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

m.krobba@yahoo.com

### الملخص:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت كافة المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذا التغير، يأتي في مقدمتها عوامل التطور العلمي والتقني، واشتداد حركة التنافس على الأسواق بين المؤسسات، ما يفرض على هذه الأخيرة البحث عن طرق للبقاء والاستمرار لعل أهمها البحث عن الكفاءات البشرية، باستخدام شتى الطرق التسييرية لخلقها وجلبها إلى المؤسسة والسعي نحو تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب، التحفيز وتقييم الأداء. **الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات البشرية.

### Abstract:

In recent years the world has witnessed a number of key variables that have affected all institutions of varying degrees in progress and growth, and has interacted with many factors and causes in creating this change comes in the vanguard of scientific development and technical factors, and the intensification of competition in the market between the Movement of institutions, which forces them to seek ways to survive and to continue to seek the most important skills of human resources, using in different ways the leadership created and brought to the institution and further development and developed through training, motivation and performance evaluation

**Keywords:** competitive advantage, human resources skills, human resource skills management

\* المؤلف المرسل

## المقدمة:

إن المؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة تمثل اختبارات حقيقية لكيانها وأفرادها، وعليه يجب أن تتوافق المتغيرات العالمية والمتسارعة والمحتملة مستقبلا، كالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي قد تجتاحها، هذا ما ألزم على مسيري هذه المؤسسات على استحداث حلول عاجلة للتكيف مع الوضع الراهن وعدم الاعتماد على الموارد المادية لتحقيق التميز، وأدركت أن امتلاكها للمورد البشري ضرورة لتحقيق البقاء والاستمرارية.

إدراكا من المؤسسات وخاصة مجمع صيدال بأهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية (هذا المحور اللامادي) في تحقيق التفوق التنافسي في ظل سياق عال التنافسية زادت من الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي من بينها تسيير المعارف، التكوين، التحفيز وغيرها، وبمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية الموارد البشرية.

مما سبق نطرح التساؤل التالي: كيف يساهم تسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي

للمؤسسة الاقتصادية، وبالأخص مجمع صيدال ؟

في هذه الورقة البحثية نحاول الإجابة على الإشكالية من خلال المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- تسيير الكفاءات البشرية.
- واقع تسيير الكفاءات البشرية بمجمع صيدال.

## أولا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن أبرز أهداف المؤسسات هو البقاء والإستمرار في الأسواق، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها، وتستدعي الحيازة على مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها، فالمؤسسة تجتهد في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عن المؤسسات المنافسة.

### 1- تعريف الميزة التنافسية:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية:

هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمتلكها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.<sup>1</sup>

- هي عبارة عن الميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.<sup>2</sup>
- هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدراتها المالية بخلقها، حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض....<sup>3</sup>
- و للميزة التنافسية شقين: الأول هو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/ أو توقيت التسليم و/ أو خدمات ما قبل البيع أو بعد البيع في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغالبة مؤثرة للعملاء تهيء وتزيد رضائهم وتحقق ولائهم ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.<sup>4</sup>
- إن تحقيق تنافسية المؤسسة مرتبطة بتحقيق موقف متميز لها عن منافسيها في جودة وأسعار منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على استثمار مواردها وإمكاناتها المتنوعة من خلال تطبيق العديد من الإستراتيجيات.

## 2- خصائص وشروط الميزة التنافسية:

- إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في استغلال قدراتها ومؤهلاتها يتطلب توفر مجموعة من الخصائص والشروط في ميزتها التنافسية، هذه الخصائص تتمثل في:<sup>5</sup>
- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
  - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
  - تكون غالباً مركزة جغرافياً.
- وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل في ما يلي:
- حاسمة، بمعنى تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.
  - الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
  - إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

عموما لا يمكن تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة دون استراتيجية تنافسية مبنية على:<sup>6</sup>

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع... الخ.
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس للأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

### 3- آليات الحصول وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

إن تقييم الموارد والامكانيات الملموسة وغير الملموسة بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتقدير هذه الموارد والامكانيات التي تمتلكها تلعب دورا هاما في إكساب الميزة التنافسية القدرة على الصمود والبقاء.

حديثا قدم Haoma ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية وهي:

- **الملكية:** وتتضمن قدرة المؤسسة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المؤسسة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- **الوصول للموارد:** ويتضمن هذا المصدر تمتع المؤسسة بميزة تنافسية، لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين.
- **الكفاءة:** وتتسبب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

إذن هناك آليات مرتبطة بالموارد الملموسة وأخرى بالموارد غير الملموسة لاكتساب وتطوير الميزة التنافسية:

### 3-1- الآليات المرتبطة بالموارد الملموسة:

لغرض استغلال المصادر قد نعتد على تعزيز قدرة المؤسسة في استغلال هاته المصادر وتدعى التوجه نحو الإبداع، أو نعتد طريقة محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية.<sup>7</sup>

حسب طريقة التوجه نحو الإبداع نجد ثلاثة آليات لتطوير الميزة التنافسية وهي:

- امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر.
- بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد.
- تحفيز التعلم وتشجيعه.

وباتباع المؤسسة لطريقة التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين نجد الآليات التالية:

- تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة.
- منع المنافسين من الوصول للموارد.
- تثبيط عزيمة المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد.

### 3-2- الآليات المرتبطة بالموارد غير الملموسة:

إن المهارات الفريدة تساعد المؤسسة على اختيار تطبيق الاستراتيجيات المناسبة والتي تمكنها من التفوق على منافسيها، وأبرز هذه المهارات الجودة، المعرفة، الابداع والابتكار، تنمية الموارد البشرية وبالأخص الكفاءات منها.

- **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى من توقعات المستهلك.<sup>8</sup>
- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، لقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية.<sup>9</sup>
- **الابداع والابتكار:** إن أهمية الابداع والابتكار كبيرة جدا بالنظر إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه على مقومات التنمية والتقدم، فالتطورات الحالية لم تبق على فكرة مصدر القوة والتفوق تتبع من امتلاك الموارد الطبيعية، وإنما تعود إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمؤهلة للابتكار والابداع، فهذا الأخير يقود إلى إيجاد الأساليب وطرق الإنتاج أو منتجات جديدة وقد يتعدى ذلك إلى طرق وأساليب التسويق والتمويل.<sup>10</sup>
- **تنمية الموارد البشرية:** يقصد بها تلك العملية التي تنطوي على زيادة معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال نشاطات تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، العلاقات الانسانية، فهي عبارة عن عملية متكاملة ومخططة موضوعيا، تهدف إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة.<sup>11</sup>

إن تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة بالفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد، إذ أن التنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات يكمن في حزمة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة من خلال مايقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المؤسسة.<sup>12</sup>

### ثانيا: تسيير كفاءات الموارد البشرية

يمثل تسيير الكفاءات البشرية أحد الأقطاب المهمة في تنمية الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، إذ زاد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي، من بينها تسيير المعارف وتطوير رأس المال البشري وغيرها.

### 1- مفهوم كفاءات الموارد البشرية:

يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقاً،<sup>13</sup> فالكفاءة هي توليفة المعارف أو الموارد المتمثلة في:

- **المعارف النظرية:** وهي تتمثل في المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.
- **المعارف العملية (الممارسات):** وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق أهداف معروفة مسبقاً.
- **معارف التحلي (السلوكية):** وهي القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، التحفيز.... الخ.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية يمكن تجزئته إلى عاملين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة، أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحدد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، القدرات والمهارات... الخ) ومن ثم فإن هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة (الكفاءات المادية والمالية، والتنظيمية).

ويختلف الباحثون في تصنيف الكفاءة إلى أن أبرزها يتمثل في تصنيفها إلى ثلاث مستويات: فوفقاً للمستوى الفردي نجد الكفاءات الفردية ووفقاً للمستوى الجماعي نجد الكفاءات الجماعية وحسب المستوى التنظيمي (الاستراتيجي) نجد الكفاءات التنظيمية أو الاستراتيجية.

إن الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص والطبائع الفردية التي تميز شخصية الفرد والمهارات والقدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم والممارسة العملية، وبذلك تتحدد كفاءاته في إنجاز أعماله ومهامه من خلال تفاعل خصائص شخصيته ومختلف القدرات والمعارف المكتسبة سواء كانت معارف ومهارات عامة أو معارف وقدرات خاصة بمجال عمله، كلها تحدد مدى قوة كفاءته.<sup>14</sup>

أما الكفاءات الجماعية فهي 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.<sup>15</sup>

بينما الكفاءات التنظيمية للمؤسسة ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر حيث تكون

هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية<sup>16</sup>.

## 2- مفهوم تسيير الكفاءات وأهم مقارباته:

يقصد بتسيير الكفاءات البشرية طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة واستراتيجية المؤسسة كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترفيته من جهة أخرى<sup>17</sup>.

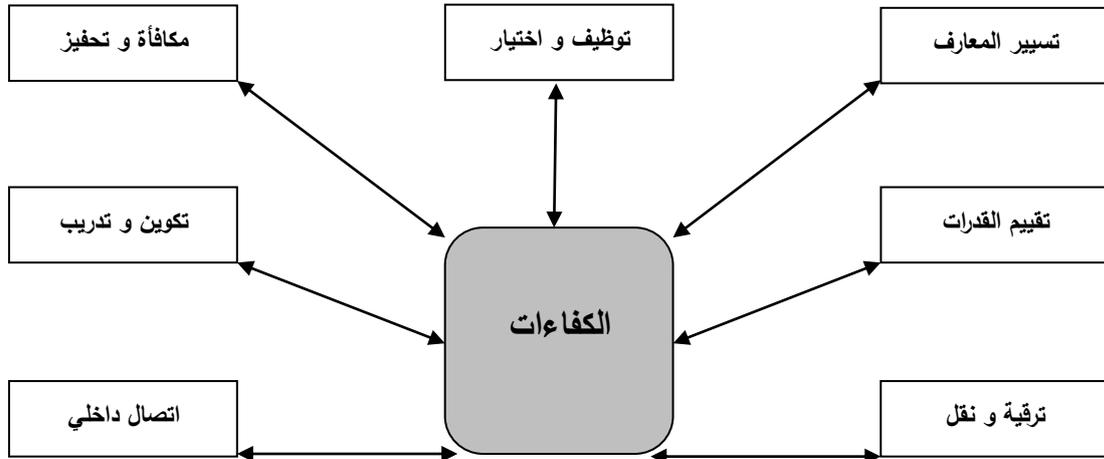
وبالنسبة لمقاربات تسيير الكفاءات نجد: <sup>18</sup>

- **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تفترض هذه المقاربة جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، فالكفاءات تتوقف على الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة من جهة وعلى الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.
- **المقاربة العملية:** وفقا لهذه المقاربة فالكفاءات تكون وليدة التفاعل الدائم بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تفعيل التفاعل الإيجابي، فالميزة التنافسية المرتبطة بالكفاءات لا تتحقق إلا بتفاعل دائم بين تلك المكونات.
- **المقاربة الاستراتيجية:** تستطيع المؤسسة اكتساب الميزة التنافسية من خلال الكفاءات في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فهذا المورد يعتبر استراتيجيا مقارنة بمصادر الميزة التنافسية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

## 3- آليات تنمية الكفاءات:

يقصد بتنمية الكفاءات البشرية مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها<sup>19</sup>.  
إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: كمال منصور و سماح صولح، تسيير الكفاءات، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 07، جوان 2010، ص55

تتلخص أهم مجالات تنمية الكفاءات البشرية في: <sup>20</sup>

- إعداد مواصفات الكفاءات بتحليل الكفاءات وجمع المعلومات عن الوظيفة ومجال العمل.
- تقييم الكفاءات لمعرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة.
- تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- تحفيز الكفاءات باتباع مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج.

### ثالثاً: واقع تسيير الكفاءات البشرية بمجمع صيدال

باعتبار أن تسيير الكفاءات البشرية يرتكز على مختلف أنشطة الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، التحفيز، فإنه لا بد من الربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين تربيته من جهة أخرى.

#### 1- التوظيف في مجمع صيدال:

يعمل مجمع صيدال على أن تكون سياسة التوظيف متكاملة مع الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتتماشى مع أهداف المجمع المتعلقة بالمنافسة والبقاء في السوق وعموما تتحدد هذه السياسة بالمعالم التالية: <sup>21</sup>

- الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد البشرية في برامج التكوين والتدريب.
- تركيز التوظيف الخارجي على المهن القاعدية التي تقدم قيمة مضافة.
- مقابلة احتياجات التوظيف بالكفاءات المطلوبة، وانتقاء المترشحين للتوظيف على أسس وقواعد منطقية صارمة.

وتتكون إجراءات التوظيف بمجمع صيدال بحسب ترتيبها من: ترتيب المناصب، تحليل المناصب، تحديد مصادر التوظيف، تقديم الملف والاستدعاء، الاختبارات (المقابلة) والقبول وأخيرا الاستقبال والتجريب. في نهاية فترة التجريب يتم التقييم والتقدير من حيث القدرات والإمكانات التي يمتلكها الفرد وبها يوجه إلى منصب عمله. وفيما يلي جدول يوضح تطور عدد الموظفين حسب الفئات الاجتماعية خلال الفترة 2004-2013.

الجدول رقم (01): تطور عدد الموظفين حسب الفئات الاجتماعية

السنوات	2004	2005	2007	2008	2009	2010	2012	2013
الاطارات	1355	1627	1801	1883	1919	1838	1292	1348
التقنيون	1604	1808	1896	2004	2108	2031	2017	2057
المنفذون	747	669	666	583	532	536	910	915
المجموع	3917	4104	4363	4470	4559	4405	4225	4320

المصدر: groupe saidal , les rapports de gestion 2004-2013

من الجدول (01) نلاحظ أن عدد الموظفين في ارتفاع مستمر من سنة 2004 إلى سنة 2010، بينما في الفترة 2010-2013 انخفض قليلا بسبب توقف عملية التوظيف وعدم تعويض العمال اللذين أحيلوا على التقاعد.

## 2- وسائل تحليل كفاءات الأفراد بمجمع صيدال:

يقترح مجمع صيدال وسائل مساعدة على تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين وخصائصها، وهذا لوضعها في متناول المسؤولين عن النشاطات أو المشاريع التي تعاني من هذه الاحتياجات الخاصة بالتكوين.<sup>22</sup>

### 2-1- السيرة المهنية:

يجب التأكيد على أن نوعية المنصب هي التي تحدد نوعية التكوين المطلوب، باعتبار أن كل منصب له محتوى وسيرة مهنية.

### 2-2- وسائل تقييم كفاءات الأفراد:

عملية مهمة جدا لأنها تساعد على وصف وتحديد درجة الكفاءة الحالية للعامل ومستوى أو درجة الكفاءة المطلوبة، والتي تحدها السيرة المهنية الخاصة بالمنصب الموجود أو الذي سيتم استحداثه، هذا التقييم يتم عن طريق بطاقة التنمية الشخصية التي تحتوي:

- حصيلة كلية للسيرة الخاصة بالكفاءة (تكوين، معارف عامة وخاصة، المهارات والسلوك).
- سلم قياس مدرج من 01 إلى 04 يسمح بتحديد الفوارق في المهارات.
- نشاطات ووسائل التنمية التي يحتاجها التكوين.

### 2-3- أنواع تحليل احتياجات التكوين:

إن عملية تحليل احتياجات التكوين الناجمة عن مشروع أو استثمار جديد، أو بسبب إدخال تقنيات جديدة، أو مشاكل أو سوء التشغيل<sup>23</sup>

### 2-4- جمع الاحتياجات الخاصة بالتكوين:

تجمع الاحتياجات في وثيقة تسمح بتلخيص وتشكيل مجمل المشاكل التي تم التعرف عليها في الوحدات، هذه العملية تسمح كذلك بتسيير ومراقبة الموارد البشرية في الوحدة، كما تساعد على وضع لوحة قيادة خاصة بالتكوين.

### 3- الإنجازات المتعلقة بالتكوين في سبيل تنمية كفاءات الموارد البشرية:

لقد مست عملية التكوين خلال 2008 حوالي 1047 عامل لينتقل العدد إلى 1246 عامل سنة 2009 ليتواصل عدد العمال الذين استفادوا من عملية التكوين، ويصل سنة 2012 2410 عامل، وفي المتوسط فإن نسبة العاملين الذين استفادوا من التكوين من إجمالي العاملين بالمجمع فاقت 25%، ونشير إلى أن عملية التكوين قد مست عدة تخصصات كإدارة الأعمال، المالية والمحاسبة والإعلام الآلي وتسيير الموارد البشرية وتقنيات الإنتاج والتخصصات الصيدلانية.

ومن أجل معرفة مساهمة التكوين في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين، نحاول قياس أثر التكوين على الإنتاجية باستعمال معامل الارتباط لقياس هذا الأثر ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، وهذا حسب القانون التالي:<sup>24</sup>

$$R = \frac{\sum xi - n\bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\sum xi^2 - n\bar{x}^2} \sqrt{\sum yi^2 - n\bar{y}^2}}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط،  $n$  عدد المشاهدات،  $xi$  و  $yi$  متغيران يراد حساب الارتباط بينهما،  $y$  و  $x$  المتوسط الحسابي لكل منهما.

- عندما يكون  $r=0$  فالعلاقة بين  $x$  و  $y$  منعدمة تماما.
- عندما يكون  $r=1$  فالعلاقة بين  $y$  و  $x$  تابعة وطردية.
- عندما يكون  $r=-1$  فالعلاقة بين  $y$  و  $x$  تابعة وعكسية.

وقد قمنا باختيار مجموعة متغيرات بالنسبة للتكوين (ميزانية التكوين، عدد المتكونين) و مجموعة متغيرات خاصة بالإنتاجية (الإنتاج بالكمية، والقيمة، إنتاجية العمل).

### 3-1- قياس الارتباط بين ميزانية التكوين والانتاج بالقيمة:

لقياس العلاقة بين ميزانية التكوين وقيمة الانتاج نعلم على الجدول التالي:

الجدول رقم (02): ميزانية التكوين وقيمة الإنتاج للمجمع في الفترة 2008-2013

البيان السنوات	ميزانية التكوين Xi	الانتاج بالقيمة Yi	Xi yi	xi	Yi
2008	32.1	6152.5	197495.25	1030.41	37853256.25
2009	36.2	5596.2	202582.44	1310.44	31317454.44
2010	51.3	6887.5	353328.75	2631.69	47437656.25
2011	45.1	9139.8	412204.98	2034.01	83535944.04
2012	67.5	10167.7	686319.75	456.25	103382123.3
2013	57.7	8945.8	516172.66	3329.29	80027337.64
المجموع	289.9	46889.5	2368103.83	14892.02	383553771.9

المصدر: les rapports de gestion 2008 – 2013

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{289.9}{6} = 48.316 \quad \bar{y} = \frac{\sum yi}{n} = \frac{46889.5}{6} = 7814.916 \quad r=0.05$$

تظهر لنا هذه النتيجة أن معامل الارتباط بين ميزانية التكوين وقيمة الإنتاج بالمجمع خلال الفترة 2008-2013 موجب لكنه شبه منعدم وهذا يدل على وجود علاقة موجبة وولكن ضعيفة جدا، فأى زيادة في التكوين ستؤدي إلى زيادة ضعيفة في قيمة الإنتاج.

### 3-2- قياس الارتباط بين عدد المتكويين والإنتاج بالكمية:

من أجل التوصل إلى العلاقة الموجودة بين عدد المتكويين وكمية الإنتاج لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عدد المتكويين وكمية الإنتاج في الفترة 2008-2013

البيان السنوات	عدد المتكويين Xi	كمية الإنتاج Yi بالآلاف	Xi yi	xi	yi
2008	1047	126517	132463299	1096209	16006551289
2009	1246	115897	144407662	1552516	13432114609
2010	1709	135141	230955969	2920681	18263089881
2011	1775	133025	236119375	3150625	17695650625
2012	2410	139880	337110800	5808100	19566411444
2013	1034	134605	139181570	1069156	18118506025
المجموع	9221	785065	1220238675	15597287	83711576573

المصدر: وثائق من مديرتي الانتاج والموارد البشرية بصيدال

$$\bar{x} = 1536.833 \quad \bar{y} = 130844.166 \quad r=0.053$$

إن معامل الارتباط بين عدد المتكويين وكمية الانتاج بالمجمع خلال الفترة 2008-2013 موجب ومتوسط، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ومتوسطة، أي كلما ارتفع عدد المتكويين ارتفع حجم الانتاج بدرجة متوسطة.

### 3-3- قياس الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية العمل:

للتعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين نضع الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد المتكويين وإنتاجية العمل في الفترة 2008-2013

Yi	Xi	Xi yi	إنتاجية العمل yi بالآلاف	عدد المتكويين Xi	البيان السنوات
1024	1096209	33504	32	1047	2008
784	1552516	34888	28	1246	2009
900	2920681	51270	30	1709	2010
841	3150625	51475	29	1775	2011
900	5808100	72300	30	2410	2012
900	1069156	31020	30	1034	2013
5349	15597287	274457	179	9221	المجموع

المصدر: وثائق من مديرتي الانتاج والموارد البشرية بصيدال

$$\bar{x} = 1536.833 \bar{y} = 29.83 \quad r=0.34$$

إن معامل الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية العمل بالمجمع خلال الفترة 2008-2013 موجب وضعيف، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة، أي كلما ارتفع عدد المتكويين ارتفعت الانتاجية بدرجة ضعيفة.

#### الخاتمة:

يعتبر الأفراد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة، بحيث يجب أن تعرف المؤسسة أنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تثمينها، فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبقته ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية الدائمة من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر:

- أن الميزة التنافسية، تعكس وضعها تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، حيث أصبح بناء ميزة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح.
- هناك عدة آليات تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية منها ما هو مرتبط بالموارد الملموسة، ومنها ما هو مرتبط بالموارد غير الملموسة كالكفاءات البشرية.
- يمثل تسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.
- تتم تنمية كفاءات الأفراد من خلال إعداد مواصفات الكفاءات ثم تقييم هذه الكفاءات لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وبعدها يتم تطويرها حتى تتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وأخيرا العمل على تحفيزها من خلال الإجراءات المناسبة.

• إن أنشطة تسيير الكفاءات البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار، تسيير المعارف وتقييم القدرات، الترقية، التكوين والتحفيز تتمركز حول الكفاءة.

إن استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بمجمع صيدال تعتمد على التكوين، وهذا ما ظهر من خلال بحثنا، غير أن مساهمة التكوين ضعيفة في رفع قيمة الإنتاج وإنتاجية العمل، وعليه فإن التكوين تتخلله نواحي قصور مما أدى إلى عدم فعاليته بالمجموع.

### الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 13-14.

<sup>2</sup>- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 201.

<sup>3</sup>- Michael porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, France, 1997, p13.

<sup>4</sup>- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مصر، 2003، ص 15.

<sup>5</sup>- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد البشرية و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، يومي 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

<sup>6</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص 79-80.

<sup>7</sup>- Haoma, creation and preemption for competitive advantage, management decision, new York, 1999, p259.

<sup>8</sup>- Haoma, op.cit., pp262-263.

<sup>9</sup>- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 09.

<sup>10</sup>- محسن أحمد الخضير، صناعة المزاي التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 131.

<sup>11</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 216.

<sup>12</sup>- فانتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 43.

<sup>13</sup>- Roland Foucher, normand Peterson, répertoire de définitions: notion de compétences individuelle et de compétences collective, [www.chaire-uquam.ca/competences/pages/document.pdf](http://www.chaire-uquam.ca/competences/pages/document.pdf).26

<sup>14</sup>- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 138.

<sup>15</sup>- براق محمد و رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، يومي 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 243.

<sup>16</sup>- Roland Foucher, op.cit.

<sup>17</sup>- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 141 .

<sup>18</sup> - سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 141 .

<sup>19</sup>- براق محمد و رايح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، مرجع سابق ، ص 45 .

<sup>20</sup>- كمال منصور و سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، مرجع سابق ، ص ص 58 - 62 بتصرف .

<sup>21</sup>- تقارير النشاط للمؤسسة 2008-2013 .

<sup>22</sup> -Groupe saidal, rapport sur les compétences , 2011.

<sup>23</sup> -Groupe saidal, op.cit.

<sup>24</sup>- حسين بريقي ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1996 ، ص 289 .