



جامعة محمد خضير بسكرة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية

للمنظمات المعاصرة

دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقרת ورقلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالب :

د/ عبد العظيم بن صغير

عبد الحميد حامدي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اللقب والاسم
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	لعجال اعجال محمد لمين
بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	بن صغير عبد العظيم
ورقلة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	بوحنية قوي
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	غانم عبد الله

السنة الجامعية : 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ :

”... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ”

صدق الله العظيم

النمل ”الآية 19”

يمثل ميدان إدارة الموارد البشرية في العلوم السياسية أحد أهم الميادين التنظيمية التي تؤدي إلى تصويب القرار البشري وتحكيمه، وعادة ما يتجه هذا الحقل التنظيمي إلى التأكيد على ضرورة قيام علاقة قوية بين سلوك المورد البشري والتوجه العام للبيئة السياسية للنظام ككل. إن تدعيم هذه الضرورة في هذه العلاقة التنظيمية جاءت لبلورة فكر تنافسي جديد قائم على أساس تذليل التحديات وتحويلها إلى فرص وبدائل وظيفية تضمن النجاح والتميز الدائمين.

لعل التنافسية الكبيرة التي تطرحها البيئة الكلية للمنظمات لم تعد توفر ذلك المناخ التنظيمي السابق والمعروف بنمطية الأداء واستقرار جهد العاملين ضمن حيز محدد وهو تحقيقهم للأداء المطلوب فقط، وإنما استمالة العملاء وكذا إرضائهم بمنتوج وسلوك على درجة كافية من الجودة في قيمته ومواصفاته يتطلب مهارات وكفاءات وتميز لا محدود من أجل مسايرة هذه التنافسية العالية الموجودة بين المنظمات الحديثة.

ضمن هذا الإطار تُطرح العديد من التحديات أبرزها كيفية تقديم خدمات متميزة وكيفية إرضاء الزبائن والأهم من ذلك كيفية إستقطاب وتسيير الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، خاصة إذا ما علمنا أن إكتساب المنظمات لعقول بشرية ذات قيم معرفية ووظيفية متنوعة وفي الوقت المناسب تعتبر الخطوة الأولى لنجاح أي استراتيجية ترغب في وضعها.

إن البدء في تفكيك مكونات هذا المدخل تتطرق من خلال دراسة المناخ التنافسي الذي توجد فيه المنظمات المعاصرة على خلاف ما هو معلوم به سابقا، ولأن الزبون له كل الحرية في المفاضلة بين مختلف السلع والخدمات المعروضة عليه، باتت جميع المنظمات أمام محك حقيقي وهو كيفية استقطاب الزبائن وإستمالة الرغبات الموجودة بفضل منتوج وخدمة تليق بما هو مرغوب. يدفعنا الحال هنا إلى التركيز على وجود كفاءات بشرية وظيفية لها من التفكير ما يمكنها أن تساهم في صياغة فكر استراتيجي تنافسي على درجة كافية من التميز، وبالتالي بقاء المنظمة في ديناميكية تنافسية تنعكس على البناء الإستراتيجي الوظيفي الذي جوهره نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها أي منظمة.

- أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الموضوعية:

- على إعتبار أن المورد البشري من الأصول الثابتة والهامة للمنظمة في ظل التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. أصبحت المراهنة بين مختلف المنظمات ليست على من يقدم خدمة أو منتوجا ذا جودة ونوعية، بل على من يملك كفاءات بشرية متخصصة وذات مهارة لمواكبة كل التغييرات التي تحصل من حين لآخر ضمن النسق الكلي للبيئة.

- إن موقع الكفاءات بين مجموع الوظائف يترتب عليه الإستمرار في ضبط الإستراتيجيات، وبالتالي هذا الأمر يدفعنا للإشتغال وفقا لهذه الأهمية التي تكتسيها مواقع الكفاءات التنظيمية.

- إفرازات التنافس بين مختلف المنظمات الحديثة تقتضي وجود نواتج في العمليات الوظيفية في صميمها تشكل جوهر تفكير العناصر الكفؤة داخل المنظمة. الشيء الذي يدفعنا إلى التعرض لواقع التنافس كأحد أبرز المظاهر التي يتميز بها المناخ التنظيمي الحديث من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق مخرجات ترضي الزبائن أو العملاء.

- الأسباب الذاتية :

- يعتبر مدخل التسيير بالكفاءات من المداخل الحديثة والمهمة في مجال الأعمال والوظائف وبالتالي تم إختيار هذا الموضوع تماشيا مع مختلف الإشكالات والتحويلات التي تعرفها البيئة العالمية ضمن الإقتصاد الجديد وهو الإقتصاد المعرفي.

- إهتمام المنظمات الإدارية أو الإقتصادية الجزائرية في الغالب على الأصول المادية والتكنولوجية على حساب الإهتمام بالإستثمار في الرأس المال الفكري واعتباره بهذا الشكل أصلا ثانويا لا يتمشى والقيمة التي يجب أن يكون عليها، وبالتالي هذا الوصف

إقترن والتساؤل المستمر عن سبب تراجع أو فشل المنظمة الجزائرية وعدم قدرتها على المنافسة التي تطرحها البيئة الكلية للتنظيم.

- من خلال النماذج العالمية الناجحة في مجال إدارة الكفاءات ودورها في تفعيل تنافسية المنظمات إقترن هذا الطرح مع الرغبة الشديدة في تسليط الضوء على واقع الكفاءات الوظيفية داخل المؤسسات الجزائرية وما يمكن أن تصنعه في إطار الإستفادة من الوفرة القيمة التي يقدمها إقتصاد المعرفة.

- أهمية الدراسة:

إن البيئة التنافسية للمنظمات الحديثة تعتبر مظهرا عالميا خصوصا إذا ما ارتبطت بالإصرار على البقاء لأطول فترة ممكنة في سبيل توسيع الحصص السوقية للمنظمات، ولعل سعي المنظمات الحديثة نحو إثبات ذاتها يمر عبر وجود كفاءات مميزة وقادرة على خلق أساليب تنافسية بإستمرار للوصول إلى إنجاز الرسالة الوظيفية على العموم، لذلك ما سيتم الكشف عليه في ثنايا هذه الدراسة له من الأهمية ما يمكن أن يضاف إلى كل الدراسات العلمية ذات الصلة بهذا الموضوع.

وتركيزنا في هذه الدراسة سوف ينصب على تبیین الأهمية العلمية التالية :

- إن هذه الدراسة هي إسهام علمي نحو بناء الإطار النظري لإشكالية تُبرز أدوار الكفاءات الفاعلة كمدخل لتعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات العصرية، وتحليل المراهنة على التواجد في سوق تنافسية ضمن التثمين والبناء والكسب الذكي للرأس المال الفكري الذي تتزايد أهميته بإشتداد المنافسة على إرضاء العملاء.

- قد تؤدي هذه الدراسة بالكثيرين إلى التوجه العميق نحو زيادة الإهتمام بحقل الكفاءات الوظيفية ضمن نطاق تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، على إعتبار أن الإستراتيجية التنافسية هي أحد أبرز المحاور في حقل إدارة الموارد البشرية والتي تحتاج من المهتمين والمتخصصين في مجال المنافسة إلى البحث عن مقاربات ونماذج متجددة تُفضي إلى

الفهم الصحيح والدور الذي تؤديه المهارات والكفاءات ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- من خلال معرفة مختلف المداخل والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الكفاءات الوظيفية وأدوارها على مستوى إستراتيجية المنظمة، من شأنه أن يشكل لنا زاوية انطلاق جديدة للبحث والتقرب أكثر من فهم موقع الكفاءات داخل تلك الإستراتيجية التنافسية.

أما عن الأهمية العملية فتكمن فيما يلي:

- إن هذه الدراسة تطرح علاقة ارتباطية بين المحددات العامة لإستراتيجية المنظمة وموقع أدوار الكفاءات منها، حيث يتم الكشف عن أهم مصدر لتعزيز وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات وهو الكفاءات الوظيفية، على إعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر في جوهرها مدخلا يؤدي إلى تحسيس المسؤولين القائمين على تسيير المهارات والكفاءات بالأهمية البالغة لها داخل الهياكل التنظيمية بشكل عام.

- تشكل هذه الدراسة تجربة مفيدة للطرق التي يتم من خلالها الإستفادة من مدخل الكفاءات ليس فقط على مستوى المؤسسات الإقتصادية بل كذلك لصانع القرار سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، إذ أن إدارة المعرفة ضمن البيئة الجديدة القائمة على ضرورة التكيف معها تقتضي وجوب تدوير الرأس المال الفكري والإستفادة من المهارات لتحقيق القيمة المضافة للمنظمة، خاصة وأن المحافظة على العملاء بات أهم عنصر تهدف إلى ملامسته نواتج الخدمة المقدمة.

- تظهر في الغالب مؤشرات فوارق بين الكفاءات في المنظمات الخاصة على الكفاءات في المنظمة العامة أو الوطنية، وهذا تبعا للإستراتيجية الربحية القائمة على زيادة الحصة السوقية في كل قطاع، وعليه تكمن أهمية هذا الطرح من خلال تبين أين يظهر تأثير الكفاءات في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في كل من القطاعين.

- إن الفهم الصحيح والقوي للعلاقة بين ما يمكن أن تقدمه العقول الوظيفية وقوة تنافسية المنظمة قد يؤدي إلى حل المشاكل الميدانية للهياكل الجزائرية سواء كانت منظمات إدارية أو مؤسسات إقتصادية والتي تضعف فيها روابط هذه العلاقة.

- أهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة سوف نتعرف على الأدوار الحقيقية لمختلف الكفاءات الفاعلة في عالم وظيفي يتميز بجودة الخدمة المقدمة على أساس أن هذه الخدمة لا بد أن تقابلها مهارات وظيفية قادرة على تقديم الجديد بشكل مستمر.
- ضمن الإستراتيجية الكلية لإدارة الموارد البشرية لا بد من وجود علاقة بين رسالة المنظمة وبين أهداف وميولات كفاءاتها، وعليه الهدف من هذا الطرح هو معرفة نواتج هذه العلاقة من جانب أهداف الكفاءات الوظيفية وكذا من جانب أهداف المنظمة ككل.
- تهدف هذه الدراسة كذلك إلى معرفة ما إذا كان بإمكان الكفاءات المتميزة أن تتكيف مع البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيير السريع، وهل فعلا بإستطاعتها أن تحوّل التحديات والتهديدات إلى فرص وبدائل ونواتج ايجابية من مخرجات التفكير الإستراتيجي.
- لا بد من التأكيد على حاجة المنظمات الجزائرية على إختلافها إلى الإهتمام بكيفيات توظيف وتدوير العناصر البشرية الكفؤة كمطلب ضروري يدخل ضمن الإستعداد الدائم والمستمر للتنافس على الإستمرارية والبقاء في البيئة التنافسية الكلية.
- من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة يتم التعرف على واقع المهارات والكفاءات الجزائرية وموقعها ضمن التحول الجديد في الإستراتيجية التنافسية للمنظمات العالمية.
- محاولة المقارنة بين ما جاء في المحاور النظرية لهذه الدراسة وواقع التنظيم للهياكل الجزائرية والنظر في درجة الإسقاط والإرتباط بين الأثر المعرفي والعلمي لموضوع دور الكفاءات الوظيفية وما هو كائن داخل النسق الجزئي محل الدراسة الميدانية.

- الأدبيات الأساسية حول الموضوع:

بعد عملية البحث والإطلاع الواسعين حول هذا الموضوع، سيحاول الباحث هنا تقديم أهم الدراسات السابقة المرتبطة ارتباطا وثيقا بهذه الدراسة مع تبيين الإختلاف بينها وبين تلك الدراسات :

- دراسة **لسملاي يحضيه** بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير سنة 2004. وهي دراسة ارتكزت على معرفة الإرتباط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام مدخل الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة وبين مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

- دراسة لرحيل آسيا تحت عنوان "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة بومرداس سنة 2011، حيث تناولت كفاءات استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية وخاصة البشرية منها لتحقيق المزايا التنافسية مرتكزة على المصادر التي تخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

- دراسة لعذراء بن شارف بعنوان "التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية" رسالة ماجستير في علم المكتبات تخصص تنظيم المعلومات وادارة المعرفة، جامعة منتوري بقسنطينة سنة 2009. حيث تطرقت إلى تبيين أهمية التسيير بالكفاءات التخصصية كمدخل لمواجهة متطلبات إقتصاد المعرفة القائم على تنمية المهارات التنظيمية.

- دراسة لـ أحلام خان بعنوان "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة 2004، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية عقلنة تدوير الموارد البشرية والإهتمام بتجديد معارفهم وسلوكاتهم وعلاقتها بتحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

- الإشكالية:

ضمن السياق السابق وعلى ضوء عولمة السوق والانفتاح الكبير بين كل المنظمات في بيئة تفاعلية في شتى الإتجاهات، تُلقى على عاتق الكفاءة البشرية داخل المنظمة مسؤولية كبيرة لإبراز المهارة التي تخلق خدمة تنافسية مستمرة بأساليب يصعب على المنظمات الموجودة مجابتهها. ولأن سوق العمل أصبحت تتميز بغزارة الموارد البشرية المتفاوتة من حيث المهارات والقدرات، إذن فالبحث عن أحسن الكفاءات والقدرات المتميزة هو الحلقة المفقودة التي تعتبر أكبر عائق تواجهه المنظمات التنافسية الحديثة لتقوية استراتيجيتها الوظيفية.

وعليه ضمن التسابق بين المنظمات الحديثة حول الأفراد بمراكز وظيفية متميزة، وقدرتها على تملك إستراتيجيات تنافسية فريدة، سنحاول معالجة هذا الموضوع وفقا للإشكالية التالية:

❖ كيف تسهم الكفاءات الوظيفية في إنجاح الإستراتيجية التنافسية لوحدة مطاحن

الواحات تقرت؟

التساؤلات الفرعية: ما المقصود بالكفاءة الوظيفية؟ وما هي الأدوار المتميزة التي يمكن أن تقوم بها؟ وما تأثيرها على الإستراتيجية التنافسية لوحدة مطاحن الواحات تقرت؟

❖ - الفرضيات : لمعالجة الإشكالية السابقة لا بد من اختبار الفرضيات التالية:

1/ توفر المنظمة المعاصرة على كفاءات متنوعة مؤشر على تنوع الخدمة المقدمة وجودتها.

2/ المنظمة التنافسية تعكس وجود استراتيجية تنافسية في بناء الوظائف.

3/ يساهم التسيير العقلاني للكفاءات الوظيفية امتلاك المنظمة لإستراتيجية تنافسية على

المدى البعيد.

- **مجال وحدود الدراسة :** لقد تم إختيار وحدة مطاحن الواحات بتقتر لإجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة نظرا لمجموعة من الأسباب سيتم إيرادها في الفصل التطبيقي، وقد تم الإنطلاق الفعلي في جمع المعلومات والبيانات وتوزيع الإستمارة في الفترة الممتدة ما بين 10 فيفري إلى غاية 15 أفريل 2014، مع التذكير على أن مجتمع البحث يساوي 114 عاملا بعينة عشوائية قدرت بـ70% أي ما مجموعه 90 عاملا.

- **منهج الدراسة :**

نظرا لطبيعة الدراسة التي تتمثل في تبرير العلاقة بين متغيرين، فقد تم إستخدام **المنهج الوصفي** المساعد على إكتشاف ووصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها تحليلا علميا ودقيقا، وقد إستخدمه الباحث عندما تطرق إلى طبيعة الإطار العام الذي يرتبط بمفهوم الكفاءات الوظيفية وتحليل هذا الإرتباط بالنظر إلى طبيعة العلاقة بينه وبين المتغير الثاني وهو تقوية أو تدعيم الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة المعاصرة. كذلك تم الإعتماد على **المنهج الإحصائي** خاصة في الجانب الميداني نظرا لتحليل بيانات الإستبيان كان بواسطة برنامج الحزم وبالتالي تم استخدام هذا المنهج لتبرير النتائج بطريقة رياضية إحصائية. **SPSS** الإحصائية

كما تم إستخدام **المقترب النسقي (النظمي)** على أساس أن المنظمة الحديثة تعيش ضمن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بعناصر الطبيعة الوظيفية الموجودة معها، وقد إستخدمه الباحث لمعرفة كيفية طرح المدخلات أمام الجهاز الوظيفي للمنظمة وإكتشاف حركات وأعمال النظام داخليا وكيفية تحويلها إلى مخرجات تمثل الخدمة التي تنتجها هذه المنظمة.

- **كيفية جمع المعلومات:**

تم الإستناد على مجموعة من الوسائل البحثية في هذا العمل، أبرزها البحث والتنقيب البيبليوغرافي القائم على جمع المادة العلمية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع محل الدراسة من كتب علمية ومقالات وبحوث أكاديمية ودوريات ومجلات وتقارير، بالإضافة إلى عناصر أخرى مساعدة أيضا كالمقابلات التي تمت في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة مع موظفي ومسؤولي المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، كذلك إنجاز إستمارة

الإستبيان لمعرفة ميولات مجتمع الدراسة ودرجات إهتمامهم ورضاهم حول مجموعة من الأسئلة التي تعكس القالب النظري لهذه الدراسة، بالإضافة إلى عنصر الملاحظة أثناء البحث الجببليوغرافي، وكذا أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة محل الدراسة .

- صعوبات الدراسة:

ككل بحث علمي أكاديمي تواجه الباحث العديد من الصعوبات والعراقيل أثناء جمعه للمادة العلمية ودراسته الميدانية ترتبط بالأساس حول طبيعة الموضوع فيما إذا كان معقداً أو متشعباً، جديداً أم قديماً، وكذا تحكم الباحث في متغيرات ومضامين بحثه، وعليه يمكننا إبراز مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء الإشتغال على هذا الموضوع:

- طبيعة الموضوع التي تتطلب تركيزاً دقيقاً وحصر الإشكالية ومتغيرات الدراسة، وهو أمر صعب نوعاً ما نظراً لكون هذا الموضوع جديد قلّ تناوله بالشكل الكافي سابقاً.

- عند البحث والتحري عن علاقة الكفاءات بتميز المنظمة تُطرح الكثير من المتغيرات والزوايا التي تتشابه ضمن هذا الإطار، ما يجعل البحث والتحري فيه دقيقاً ومطولاً خوفاً من الخروج عن طبيعة الموضوع والدخول في جوانب أخرى لا ترتبط بثنايا هذه الدراسة.

- الإلتزامات العملية لمسؤولي وعمال المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية، حيث أن توقيت الدراسة الميدانية جاء في نهاية عام 2014 وبداية عام 2015 حيث ينشغل كل الإطارات بإتمام الأعمال وفقاً للبرنامج السنوية، وكذا إنشغال البعض منهم في إعداد ميزانية المؤسسة ما شكل عائقاً بالنسبة للباحث في كيفية إجراء مقابلات والحصول على البيانات.

- تحفظ بعض الإطارات والعمال على التحلي بالصدق في تقديم المعلومات مما يعيق عمل الباحث والوصول إلى بيانات واقعية حول ما يجري داخل هياكل المؤسسة محل الدراسة.

- تعامل عينة البحث مع استمارة الدراسة بنوع من التراخي كون أغلب العمال والذين شملتهم العينة البحثية من المستويات الوظيفية القاعدية ما يجعلهم لا يستجيبون بدقة عالية مع محتوى أسئلة الإستبيان.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد حاول بشكل فعلي الإستفادة من أي مصدر للمعلومة من شأنها أن تقيده في تحليل هذا الموضوع خاصة في الجانب التطبيقي، وقد تغلب على هذه الصعوبات في الكثير من المواضع بواسطة الملاحظة المعمقة، والبحث على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع رغم قلة المراجع والمصادر الآتية التي تناولت بعمق هذا الإطار.

- هيكل الدراسة:

لقد ذهب الباحث إلى تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظريين وجانب تطبيقي لفحص وتحليل ارتباط متغيرات الموضوع مع بعضها، فقد اعتمد على فصلين نظريين يتشكل كل منهما على ثلاثة مباحث وفي كل مبحث تم وضع مطلبين، وفصل ثالث تطبيقي للدراسة الميدانية يتألف هو كذلك على ثلاث مباحث على أن يكون لكل مبحث مطلبين عدا المبحث الأخير الذي وضع له أربع مطالب .

هذا التوازن في الشكل الظاهري لهيكل الدراسة هو توازن مقصود ومبرر، فوجود متغيرين للدراسة جعل الباحث يخصص لهما فصلين مستقلين للدراسة والتحليل، إذا تم تحليل المتغير المستقل وهو الكفاءات الوظيفية في الفصل الأول من حيث المفهوم والأنواع والأهمية والخصائص ثم تطرق في الفصل الثاني إلى المتغير التابع وهو الإستراتيجية التنافسية وما يرتبط بها من حيث المفهوم و الخصائص وعلاقتها بإقتصاد المعرفة ومكانة الكفاءات بالنسبة لها وادوارهم المختلفة التي من الممكن ملاحظتها في سبيل تدعيم تلك التنافسية بشكل مستمر.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث وضعه الباحث للربط بين المتغيرين السابقين واسقاط هذه العلاقة على مجريات الأحداث وحركة انتقال

الوظائف والأعمال داخل المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وموقعها التنافسي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتميز عمالها ومدى مشاركتهم في صياغة الأهداف الكلية لهذا التنظيم.

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، أشار المبحث الأول فيها إلى مدخل تفصيلي تعريفي حول المؤسسة التي ستتم فيها الدراسة الميدانية وهي وحدة مطاحن الواحات بنقرت من حيث التعريف بها وبأهدافها وكذا تحليل هيكلها التنظيمي من حيث المستويات والمصالح التنظيمية، ثم في المبحث الثاني فقد خصص لمعالجة كيفية تعامل المؤسسة محل الدراسة مع المنافسة الخارجية من حيث قدرتها على التواجد المستمر وكيفية استغلالها الأمثل لمواردها البشرية، في حين يعد المبحث الأخير مبحثا كميا من خلاله يتم معالجة وتحليل البيانات الكمية التي تم الحصول عليها بواسطة الإستبيان لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة.

- **الكلمات المفتاحية:** -المهارات -الكفاءات الوظيفية -الإستراتيجية التنافسية -اقتصاد المعرفة -الميزة التنافسية.

* **المهارات** *compétences* : سلوكات فنية وتقنية محددة ترتبط بإتقان الوظيفة.

* **الكفاءات الوظيفية** *compétences professionnelles* : مجموع مهارات وسلوكات تنظيمية ترتبط بقدرة المورد البشري على توظيفها في موقعه التنظيمي بالشكل الأمثل.

* **الإستراتيجية التنافسية** *stratégie concurrentielle* : برامج وأهداف وخطط متجددة على المدى البعيد جوهرها المراهنة على البقاء والتواجد بشكل مستمر لإستقطاب العملاء.

* **اقتصاد المعرفة** *économie de la connaissance* : نمط جديد للتسيير الوظيفي، يمثل مقاربة حديثة للتنظيم تقوم على الإستخدام الواسع للمعلوماتية والمعارف العلمية لإنتاج وتنمية العقول البشرية.

* **التنافسية** *compétitivité* : القدرة على امتلاك ميكانيزمات متعددة تسمح بالتواجد المستمر ضمن نسق كلي لا يعترف إلا بالنسق الجزئي القادر على المراهنة.

خطة الدراسة

❖ مقدمة

- توطئة.
- أسباب اختيار الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- الأدبيات الأساسية حول الدراسة.
- اشكالية الدراسة و فرضياتها.
- مجال وحدود الدراسة.
- المنهج المستخدم.
- صعوبات الدراسة.
- هيكلية الدراسة
- الكلمات المفتاحية.

❖ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الوظيفية.

▪ المبحث الأول: مفهوم الكفاءات الوظيفية.

-المطلب الأول : تعريف الكفاءات الوظيفية.

-المطلب الثاني : أنواع الكفاءات الوظيفية.

▪ المبحث الثاني : أهمية الكفاءات الوظيفية.

-المطلب الأول : أهمية الكفاءات الوظيفية الفردية.

-المطلب الثاني : أهمية الكفاءات الوظيفية الجماعية.

▪ المبحث الثالث : خصائص ومتطلبات الكفاءات الوظيفية .

-المطلب الأول : خصائص الكفاءات الوظيفية.

-المطلب الثاني : متطلبات الكفاءات الوظيفية.

❖ الفصل الثاني: التنافسية الوظيفية جوهر عمل المنظمات الحديثة.

▪ المبحث الأول: ماهية التنافسية الوظيفية.

-المطلب الأول : مفهوم التنافسية الوظيفية.

-المطلب الثاني : خصائص التنافسية الوظيفية.

▪ المبحث الثاني : الإستراتيجية التنافسية كإطار جديد لإقتصاد المعرفة.

-المطلب الأول : الإستراتيجية التنافسية كخاصية للميزة التنافسية

-المطلب الثاني : الإستراتيجية التنافسية كأسلوب عمل الكفاءات الوظيفية.

▪ المبحث الثالث : تعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة لمواجهة تحديات البيئة الوظيفية.

-المطلب الأول : إستراتيجية المنظمة في إستقطاب الكفاءات المتميزة.

-المطلب الثاني : البدائل والخيارات الإستراتيجية.

❖ الفصل الثالث: إنعكاس دور الكفاءات الوظيفية على الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة

"مطاحن الجنوب بتقرت ولاية ورقلة".

▪ المبحث الأول : تقديم المؤسسة " مطاحن الواحات تقرت".

-المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وأهدافها.

-المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والمستويات الوظيفية للمؤسسة.

- **المبحث الثاني:** إستراتيجية المؤسسة في التعامل مع المنافسة الخارجية.
- المطلب الأول :** واقع المنافسة الخارجية وقدرات المؤسسة في التواجد المستمر.
- المطلب الثاني :** إستراتيجية المؤسسة في الإستخدام الأمثل لكفاءاتها.
- **المبحث الثالث:** أدوات الدراسة ووسائل الحصول على المعلومات.
- **المطلب الأول :** منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
- **المطلب الثاني :** وصف افراد العينة.
- **المطلب الثالث:** المعالجة الإحصائية المستخدمة.
- **المطلب الرابع :** إختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

❖ الخاتمة :

- نتائج الدراسة.
- آفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات الوظيفية

تسعى كل الهياكل التنظيمية على إختلاف أشكالها وأهدافها إلى تقديم خدمة من خلالها تحافظ على تواجدها بالشكل الفعلي والمستمر، وهي بهذا التصرف وفي ظل عولمة الإقتصاد المبني على تنافسية المنظمات تدرك أن الوصول إلى تسويق منتوجها لن يتأتى إلا من خلال إكتسابها لجملة من العوامل التي تشكل في مجملها قيما تنافسية ثابتة.

ولعل الإستراتيجية الوظيفية للمنظمات المعاصرة تقتضي التعرف بدقة على مختلف الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم من أجل بناء تصور فعلي لما يمكن أن يتحقق من وراء الرسالة الوظيفية. تبرز هنا حقيقة لا يمكن إغفالها هي قيمة ونوعية المورد البشري فيما إذا كان مؤهلا ومدربا وقادرا على إكتشاف ميولات الزبائن بإستمرار وتجنب التهديدات وحالات عدم التأكد وكل المخاطر التي يمكن أن تقع والتي تعيق زيادة الحصص السوقية للتنظيم.

وعلى هذا الأساس تمثل الكفاءات الوظيفية محورا رئيسيا في بناء التصورات والسيناريوهات وكذا الإستراتيجيات التنافسية لمواجهة الضغوط التنافسية التي تفرضها البيئة الكلية للتنظيم. إننا نحن كباحثين سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم المفاهيم المختلفة والمرتبطة بالكفاءات الشغيلة أو الوظيفية ثم التركيز كذلك على أهميتها الوظيفية كعنصر فاعل داخل التنظيم، ثم التعرف على خصائصها ومتطلباتها لمعرفة القيم التي ترتبط بها.

المبحث الأول : مفهوم الكفاءات الوظيفية.

تحاط الكفاءة البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لما تحتويه من قيمة مضافة تميّز المنظمة الواحدة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك أصبح لزاما على الرؤساء المباشرين تلمين القيمة الحقيقية للموارد البشرية وإستخدامها بالشكل الأمثل. وعليه يكتسي هذا المبحث أهمية بالغة حيث سنتعرف من خلاله على جملة من التعريفات الخاصة بالكفاءات الوظيفية، وكذا التصنيفات التي تدخل ضمن هذا الصدد.

المطلب الأول: تعريف الكفاءات الوظيفية

يأخذ مصطلح الكفاءات الوظيفية بعدا تنظيميا حيويا، ذلك أن مجموع الكفاءات الشغيلة التي تمارس مهامها في الإطار التنظيمي تكون عناصرا بشرية فاعلة بخلاف الكفاءات كمصطلح مجرد والتي تعني كل الخبرات والسلوكات الوظيفية التي تتوفر في العنصر البشري اكتسب هذه الصفات.

ولتعريف الكفاءات الوظيفية لابد من التفريق بين مفهومها الحديث ومفهومها التقليدي، وإذا كان حري بنا في هذا المقام أن نبدأ بتعريف الكفاءة كمصطلح مجرد لتقريب المعنى العلمي أكثر، فإن ذلك يعني التركيز على الإختلاف الموجود بين جل التعاريف المستخدمة في هذا النطاق.

إن مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا هو مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الإستغناء عنه في جميع العلوم سواء كانت إنسانية أو إجتماعية أو علمية. حيث يقصد بهذا الأخير "تطبيق المعرفة **savoir**" والمعرفة الفعلية **savoir faire**" لتحقيق نشاط علمي يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية ويمكن ملاحظتها بموضوعية إنطلاقا من منصب عمل كما يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني"¹.

وفي هذا السياق يمكن القول أنه لا يمكن إعتبار الكفاءات عنصرا مهما في النشاط البشري إلا إذا لازمت وألتصقت بالأداء إلى جانب بيئة العمل والقابلية نحوه. وعليه يمكن ملاحظة ذلك من خلال القيام بعمليات تحليل وتوصيف العمل إستنادا على الواجبات المرتبطة بالوظيفة وكذا المؤهلات وخصوصيات المورد البشري عندما يقوم بتدوير الموارد المختلفة لخلق قيمة مضافة داخل التنظيم.

¹ Guitet André, Développer les Compétences par une ingénierie de la Formation, école formation permanente en science humaine, paris,1994, p11.

أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري لسنة 1930 وتعني "مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"².

يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أي النظر وتعني القدرة على القيام بالشئ وحسن تصرفه. ولفظ الكفاءة **Compétence** ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ هذا المصطلح في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها.

وقد استعمل هذا المفهوم أيضا خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي تترتب عن بزوغ العولمة، وبزيادة تعقد المحيط زاد الإهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسة ومؤشرا لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والإعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية³.

إن التميز الوظيفي المستمر يعتمد على طاقم بشري متكامل **Staff** تتسلسل معه كل الإجراءات التنظيمية، سواء كانت قرارات إنسيابية أو سلوك عاملين إتجاه تأدية مهامهم أو غير ذلك. ولعل وجود موارد بشرية تأخذ في الحسبان كل هذه الخصائص نستطيع القول هنا بأن المؤسسة قد امتلكت إستراتيجية تنظيمية تنافسية محكمة. وفي هذا الإطار يتوجه بنا مصطلح الكفاءة إلى الدمج بين بعدين اثنين هما: البعد البشري والبعد الإستراتيجي وذلك بفعل تظافر مجموعة من المنطلقات تشكل في مجملها الدعائم الأساسية لنموذج الكفاءات⁴.

1/ موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات ، مداخلة

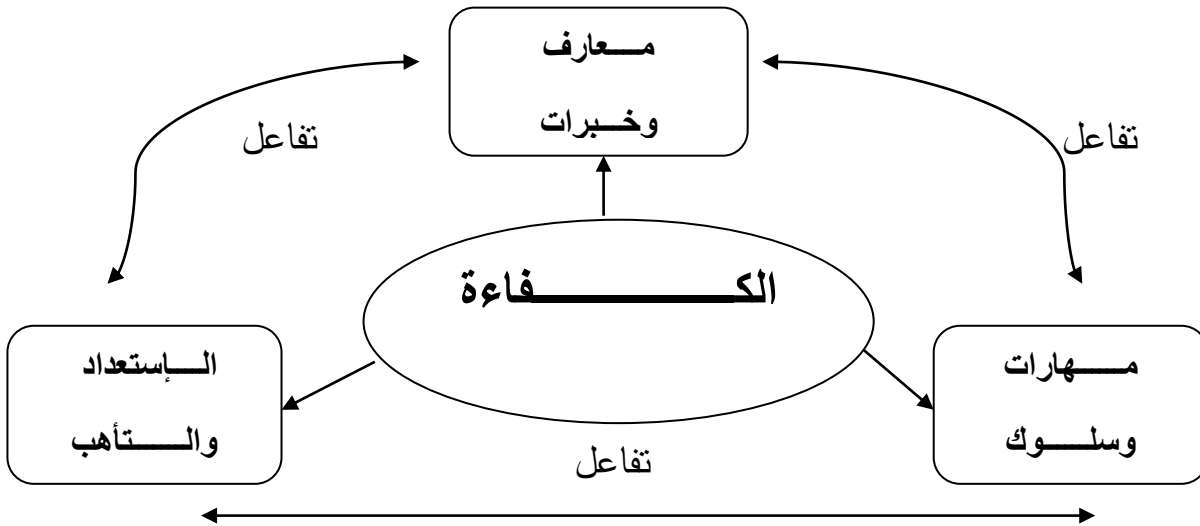
ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص7.

2/ بن شني يوسف، مخفي امين، إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2012، ص3.

3/ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2011،

من خلال تحليل هذا النموذج نجد أن الكفاءة بالأساس تتشكل من معرفة **Savoir** أي مجموع المعلومات المنظمة داخليا وخارجيا والتي تسمح بتوجيه نشاط المنظمة نحو الأفضل، ثم المهارة **Savoir faire** أي القدرة على تنفيذ المهام بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. وكذلك ما يسمى بالإستعداد أو التأهب **Savoir être** أي القدرة على الممارسة بتفوق، وترتبط أساسا بإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع⁵. ومنه نستطيع القول أن الكفاءة هي توليفة بين المعرفة والمهارة والإستعداد كما هو مبين في الشكل أدناه الذي يبسط هذا المفهوم:

الشكل 1/1: توليفة الكفاءة



المصدر : من إعداد الباحث.

من خلال هذا الشكل البياني الموضح للأساس الذي تتشكل منه الكفاءة يمكننا الإقرار كذلك على أن الدمج بين البعد البشري والبعد الإستراتيجي يترتب عنه إختلاف في مستوى مساهمة كل عنصر من العناصر الثلاث سابقة الذكر. لهذا يقول عنها الباحث **Philippe**

⁵ / جولان آلان، كيف تخفض النفقات في الشركات. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 25.

Perrenard في دراسة له أن الكفاءة هي "تجنيد لمجموعة من الإمكانيات المعرفية والمهارية والقدرة الذاتية لمواجهة فئة من الوضعيات والمشكلات بدقة وفعالية"⁶.

قامت المجموعة المهنية الفرنسية بتعريف الكفاءة على أنها "تركيبية من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها"⁷.

أما **BALLAND** و **BOUVIER** فيرى أن الكفاءات البشرية هي مورد أساسي وإستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة⁸.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج مايلي:

- الكفاءة مصطلح مركب من المعرفة والخبرة والسلوك، كما أنها مادية غير ملموسة.
- بإستطاعة المنظمة ملاحظتها وتطويرها من خلال نواتج العمل الفعلي.
- الكفاءة تدعم إستراتيجية المؤسسة في الحفاظ على موقعها التنظيمي.
- الكفاءة مصاحبة للتميز الوظيفي من خلال إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية تحقق لها قيم مضافة داخل وخارج المناخ التنظيمي.

كما عرفها **WERNERFELT** على أنها "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أن الموارد تصنف إلى موارد ملموسة (مصنع-تجهيزات-المواد الأولية...الخ) والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءاتها وفعاليتها"⁹.

⁶ / <http://www.unige.ch/Fapse/SSE/teachers/perrenoud/php>

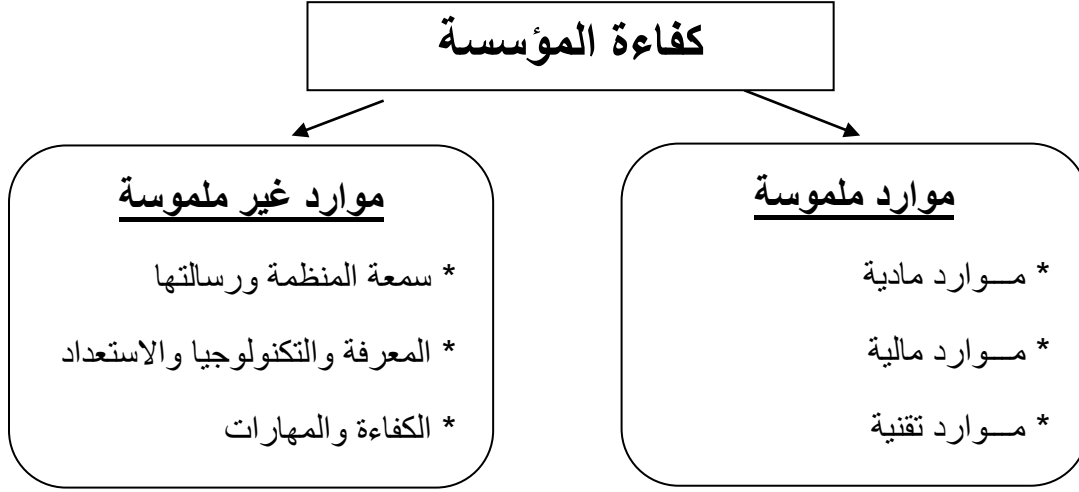
²/ تسيير المعارف وتنمية الكفاءات "مجلة الاقتصاد والتخمين" جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، ص 236.

⁸/ Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, Management des entreprises en 24 Fiches, Dunod, paris, 2009, p101.

⁹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص37.

وإستنادا لتعريف WERNERFELT يمكن توضيح ذلك بالجدول التالي¹⁰:

الشكل 2/1 : تركيبة كفاءات المؤسسة.



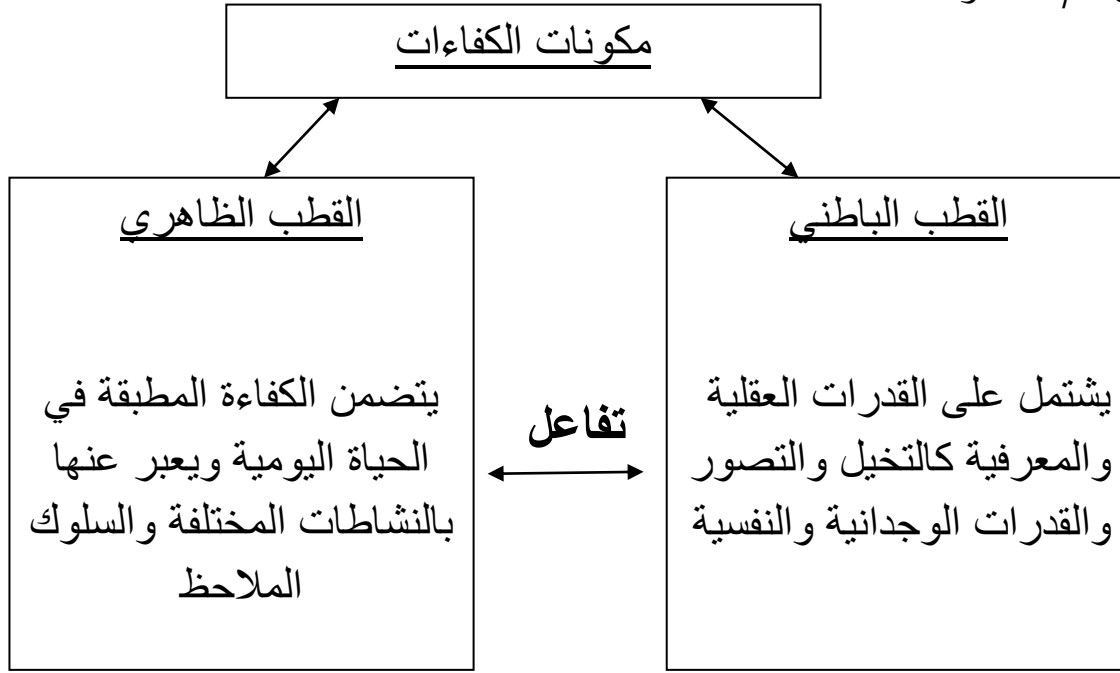
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مرجع طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ص 299.

وكتقديم قراءة لهذا الشكل يمكن كذلك القول بأن كل كفاءات المنظمة ذون مراعاة لمرتبتها الوظيفية فيما إذا كانت في أعلى الهرم الوظيفي أو في أسفله، هي في مجملها تعكس قطبين متناظرين من الناتج العملي. يعبر القطب الأول عن الجزء الخفي أو الباطني والمتضمن لكل العمليات العقلية والحالات النفسية والوجدانية المكونة لشخصية المورد البشري المتميز والتي لا يمكن ملاحظتها إنما يتم تقديرها، في حين القطب الثاني لها والمتمثل في الجزء العلني أو الظاهري، حيث يتشكل من كل النشاطات المختلفة المعبر عنها بالسلوك القابل للملاحظة، وبهذا تصبح الكفاءة قيمة خاصة بصاحبها وبقدراته، وبذلك تصبح متضمنة لقطبين متعاكسين من حيث المضمون ومتكاملان من حيث الوظيفة. والنموذج التالي يلخص هذا الارتباط¹¹:

1/ هذا الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 299.

¹¹/ فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات ط. 2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 55.

الشكل 3/1: مكونات الكفاءات



ومن خلال كل التعريفات سالفة الذكر نستطيع القول بأن الكفاءة هي عبارة عن توليفة من الأصول المعرفية والخبرات والمهارات والسلوكات، والقدرة على تسييرها والتحكم فيها بشكل يعطي للمورد البشري تميزه المستمر داخل وخارج المنظمة.

بصياغة أخرى نستطيع القول أن الكفاءات هي عبارة عن عقول بشرية إجتمعت فيها خبرات عالية وبالتالي تعتبر هذه العقول البشرية موارد فكرية يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتثمينها.

غير بعيد عن هذا الإطار وفي خضم التعمق في مضمون الكفاءات الوظيفية فإننا نلاحظ مفهومين متناظرين يخرج كل واحد منهما من زاوية معينة، لعل التفريق بين المفهوم التقليدي للكفاءات الوظيفية والمفهوم الحديث لها يؤكد الإختلاف الكبير بين ما كانت تقوم به جل

الكفاءات الشغيلة سابقا وبين ذلك أنيا¹²، على أن يُثبت هذا التفريق التطور الكبير الذي عرفته الكفاءات في مجال إدارة الوظائف والأعمال انطلاقا من ولوج العنصر البشري للمنظمة ودورة حياته الوظيفية وصولا الى نهاية التزامه معها.

ومع التقدم التكنولوجي والغزارة المعرفية في مجال إدارة الأعمال والأنشطة الوظيفية أخذ مفهوم الكفاءات الوظيفية بعدا حيويا عمليا بخلاف ما كانت تعرف به سابقا على أنها مجرد موارد بشرية أُستعملت أو لم تُستعمل فإن كل أدوارها ستُجز سواء حققت نتائج عملية مرضية أو بخلاف ذلك¹³. لعل هذا الأساس يؤكد مرة أخرى أن التعريف الجديد للكفاءات الوظيفية لا بد أن يحتوي على النشاط الفعلي سواء كان حركي أو فكري لكل الموارد المتميزة والتي تزاول أنشطتها بثبات وتتغير سلوكياتها الوظيفية بشكل متميز يؤدي دائما الى حصيله مخرجات إيجابية متوقعة أو فوق المتوقعة¹⁴.

إن هذه الخبرات عالية التميز عندما يترك لها حرية التفكير والإبتكار والمشاركة فإنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة، لذا ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة، لأنها ستساهم في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية، وبالتالي زيادة تماسك واستمرار المنظمة¹⁵.

إن الفكر الإداري الحديث يؤكد على توجه جديد يخص الإطار التنظيمي للكفاءة وهو إعتبارها مقارنة جديدة يفرض المناخ التنظيمي للمنظمات المعاصرة إستعمالها كمييار ثابت لقياس مدى نجاعة المنظمة وطاقمها البشري، وبالتالي تعتبر المقاربة بالكفاءات ضرورة لا بد

¹² / بوغزالي إلياس، الكفاءة مفاهيم ودراسات، ط2، دمشق: ذ د ن، 2002، ص 55.

¹³ / Nadine Jolis, Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence, Ed: d'organisations, paris, 1997.

¹⁴ / بوغزالي إلياس، مرجع سابق، ص60.

3/ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2008، ص242.

منها إذا ما أراد أي تنظيم ضمان استمراريته وتسويق منتوجه في عالم يرتبط أساسا بالمنافسة الوظيفية الشرسة.

ونحو سعي كل المنظمات الحديثة إلى إمتلاك كفاءات ناجحة، تسعى من خلال ذلك إلى تحويل الثروة المعرفية لديها إلى رأس مال معرفي وتوظيفه في إنتاج جديد يرمي إلى إستقطاب عملاء جدد وبشكل مستمر والحفاظ عليهم، وبالتالي أصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلا فيما يسمى بـ "المعرفة Knowledge " كتسمية للعصر الجديد والذي إنعكست مميزاته على إدارة المنظمات فظهرت بذلك "إدارة المعرفة Knowledge Management " و "اقتصاد المعرفة Knowledge Economy " وكذلك " مجتمع المعرفة Knowledge Society " ¹⁶.

تمثل المعرفة عماد الإقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة، مما يؤكد على أن الرأس مال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من الرأس مال المادي¹⁷، لأن من يملك المعرفة فهو يملك مفاتيح النجاح(السلطة)، وبالتالي نجد أن موضع الكفاءات الوظيفية داخل المنظمة وفي ظل الإقتصاد الجديد المبني على الثروة المعرفية نجده دائما في صلب إهتمامات القادة المركزيين ورؤساء المصالح داخل المؤسسات، ذلك أن الغزارة المعرفية التي تتوفر عليها أي منظمة بإمكانها أن تعطي لها إضافة نوعية ترتقي بها إلى مركز وظيفي مريح، كل ذلك يتطلب الإستثمار في الكفاءات الوظيفية الشغيلة وتنميتها بخلاف ما كان معمول به في ظل الإدارة التقليدية وعالم ما قبل المعرفة. والجدول التالي يبين موقع الكفاءات البشرية قبل وبعد مجتمع المعلومات وعالم المعرفة.

¹⁶/ قوي بوحنية ، مرجع سابق، ص 219.

¹⁷/ محمود قرزين ، خميسي قايدي ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

الجدول 1/2: الكفاءات قبل وبعد عصر المعرفة:

المؤشر	الكفاءات قبل عصر المعرفة	الكفاءات بعد عصر المعرفة
1/ اتخاذ القرار	القرار الأول والأخير بيد الرؤساء المركزيين	هناك مناهج علمية تستخدمها الكفاءات وفقا لفريق العمل الواحد
2/ الإهتمام بالعامل	على أساس ما يحققه كل مورد بشري	بناء على القدرات والأصول المعرفية
3/ المشاركة	مشاركة الكفاءات ضيقة وفقا لما يراه الرئيس.	الكفاءات عناصر مباشرة في المشاركة
4/ تقاسم الأرباح	على أساس الوحدة الإنتاجية لكل فرد	التقاسم الجماعي للأرباح
5/ تقسيم قدرات العامل	رقابة وضغط على الكفاءات	تقويم الأخطاء وتثمين القدرات والنجاحات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع : بوحنية قوي "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات" ص127/128.

من خلال قراءتنا للبيانات الموضحة في الجدول السابق يتضح أن الكفاءة البشرية تغيرت بتغير الظروف ووسائل العمل وفقا للتحديات التي فرضتها العولمة الجديدة التي لا تعترف إلا بالمنظمات التنافسية. فبعد أن كانت الكفاءات في وقت سابق يُنظر إليها كعنصر مساعد في

إستمرار عمليات الإنتاج مثلها مثل أي عنصر آخر مساعد، أصبحت بعد عصر المعرفة رهان إيجابي للإندماج الفعلي في البيئة التنافسية، ولعل إعتقاد المنظمات على إستراتيجية فعالة تخلق ميزة تنافسية يفرض هذا الحيز تثمين ما لديها من موارد وكفاءات، وبالتالي تجعل المعرفة مركز الإهتمام وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة متميزة¹⁸.

يعد إقتصاد المعرفة النظام الإقتصادي الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيس والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. ويمتاز إقتصاد المعرفة عن باقي الإقتصاديات الأخرى بكونه إقتصاد وفرة أكثر منه نذره، إذ أن أغلب الموارد تنفذ بالإستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والإستخدام وتنتشر بالمشاركة. فإعتبار المعرفة موردا اقتصاديا يؤدي بالمنظمات الحديثة إلى السعي نحو إستغلالها والإفتتاح بها والمساهمة من خلالها في تحسين الإقتصاد الكلي للدول¹⁹.

وعلى هذا النحو يعتبر موقع الكفاءات الوظيفية في ظل مجتمع معرفي يتميز بغزارة معلوماتية أمرا حاسما من حيث الجوهر، فالأخطاء هنا في عدم توظيف واستغلال هذه الكفاءات مع موجة الإفتتاح المعرفي قد تكون باهظة بالنسبة للمنظمات التي ترغب في الحفاظ على موقع الريادة.

أكد "بيتر داركر Peter Drucker" في مقال صدر له منذ ما يقرب عشرين عاما على أن التنظيم بشكله الجديد يعد منهجية حديثة كضرورة فرضتها عولمة السوق العالمية لتجاوز السلوكات التقليدية والمفاهيم السابقة في إدارة الأعمال، وقد عبر على هذا التحول من خلال ما تنبأه بأن العالم الوظيفي سيتحول من نظام يقوم على غزارة القرارات الفوقية والإستخدام المفرط للسلطة إلى نظام وظيفي يقوم على إمتلاك المعلومات والمعارف كشكل من أشكال

¹⁸ / Grant, Robert M towards A Knowledge Based theory of firm, strategic management Journal, vol,917, 1996, p109.

¹⁹ / محمود قرزين ، قايدى خميسين، مرجع سابق، ص 13.

النجاح، وإستخدام في هذا النطاق مصطلح "عمال المعرفة Knowledge Workers" للدلالة على هذا التحول الجذري²⁰.

في نطاق هذا التحول تبرز الكفاءات المستخدمة في المجال الوظيفي كركيزة أساسية في معادلة الإنتاج، والإشارة إلى أهمية الكفاءات هنا ليست مجرد دلالة إعتباطية وإنما كدلالة على أن جوهر أي نجاح وظيفي أو أي بداية لكل الإستراتيجيات التنظيمية الناجحة تكون وفقا لتتمين العقول المعرفية والكفاءات التي تشكل محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية التي تزيد من موقع المنظمة بين كل المنظمات الحديثة.

يمكن البرهان على التصور السابق من خلال جملة مميزات تجعل من الكفاءة موردا رئيسيا وأصلا ثابتا في إستراتيجية أي منظمة أرادت الرقي بمركزها نحو مستقبل وظيفي آمن. وعليه حدد "J. Leplat" أربعة عناصر مميزة للكفاءة النشيطة وهي²¹:

* ذات غاية: يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو نشاط معين.

* مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها وقياسها من خلال تحليل كل الأنشطة.

* الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفوؤا لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من تدريب موجه.

* صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة عناصر تتفاعل بإستمرار عبر الزمن.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات الوظيفية.

يرجع الكثير من الباحثين والمتخصصين في عالم الإدارة والأعمال عدم الإتفاق على تصنيفات موحدة حول الكفاءات الوظيفية إلى العديد من الأسباب، ولعل أبرزها الاختلاف في

²⁰/ قوي بوحنية ، مرجع سابق، ص 227، ص 228.

²¹/ زهية موساوي ، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، ص 177.

وجود مفهوم مشترك حول الكفاءات الوظيفية بالإضافة إلى الإختلاف في الأدوار الأساسية التي تلعبها الكفاءات التنظيمية داخل وخارج المنظمة²².

إن المجال العملي للمنظمات المعاصرة لم يعد يقتصر على الوظائف والأعمال التقليدية التي تشترك في إنجازها كل العناصر البشرية سواء كان موارد بشرية مهنية على المستوى الأدنى من السلم الوظيفي أو الكفاءات البشرية في المستوى الأعلى من الهرم الوظيفي، بل إن هذا المجال ومع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية أفرز مناخا وظيفيا يتميز بالحدثة في أساليب العمل وبالتالي دوران الوظائف وكذا حركية الأعمال والأنشطة أصبحت تتم وفقا لتقسيم المهام وتخصص الجهود البشرية بشكل دقيق، ذلك أن الكفاءات الوظيفية مجتمعة أو منفردة تُجز الأعمال والوظائف إنطلاقا من الضرورة التي تفرضها ميولات الزبائن لتوفير الطلبات.

جرى العمل في أغلب الأحيان وبالنظر للتصنيف الغالب لدى الباحثين إلى التمييز بين ثلاث مستويات أساسية للكفاءات الوظيفية. فالمستوى الأول هو المستوى الفردي ويقابله الكفاءات الوظيفية الفردية والمستوى الثاني هو المستوى الجماعي ويقابله الكفاءات الوظيفية الجماعية، أما المستوى الثالث فهو المستوى الكلي وتقابله الكفاءات الوظيفية التنظيمية (العملية)، وهو ما يتناسب مع ما تتقن المنظمة إنجازة مقابل ما تكسبه، وسنركز في دراستنا هذه على النوع الأول والثاني لأن النوع الثالث يمثل حوصلة لكل الأدوار التي تقوم بها الموارد البشرية منفردة أو مجتمعة في سبيل تحقيق النتائج المرغوبة.

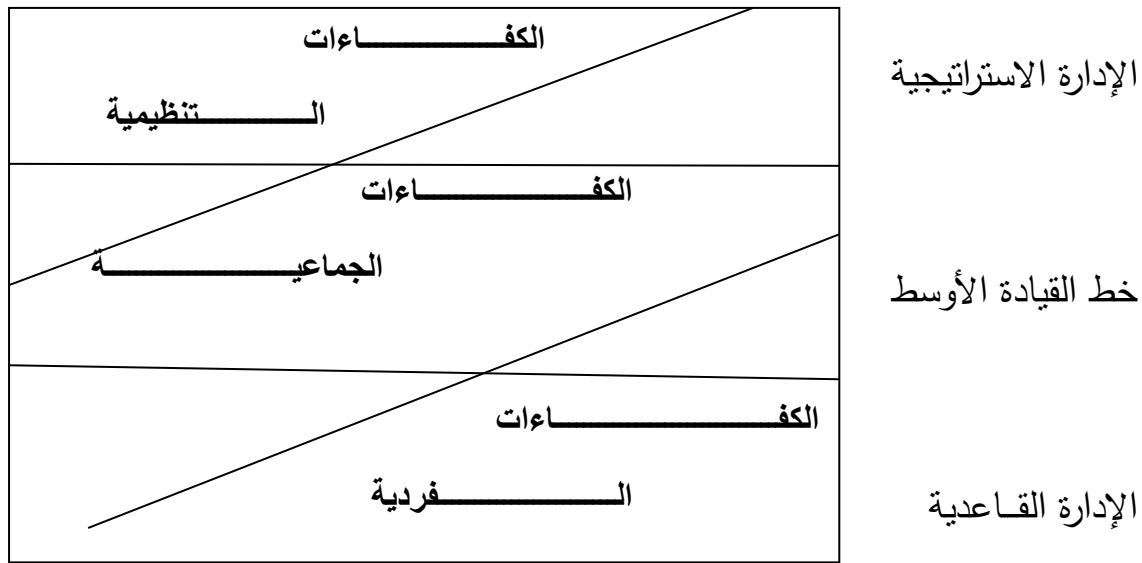
إن هذا التمييز في تصنيف الكفاءات الوظيفية له أهميته الفكرية والعملية، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتعداد الأنشطة وتقسيم الأعمال وبناء فرق العمل وتصميم البرامج التكوينية²³. لعل المناخ التنظيمي المحفز والذي يعطي للمورد البشري الفرصة لترتيب سلوكه ومباشرة وظائفه بشكل فعلي وفعال يعطي لنا تصورا حقيقيا في الإدراك الذي نكتشف معه الأهمية الفكرية البالغة للكفاءة الوظيفية سواء كانت فردية أو جماعية، ذلك أن مجموع الخبرات

2/Michel Ferrary, yvon Pesqueux, Management de La Connaissances, Ed : Economica, Paris , 2006, P22.

²³/ الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، مرجع سابق، ص 126.

والمهارات التي يمتلكها المورد البشري تعبر لوحدها عن القيمة الحقيقية لما يمكن أن يقدمه أثناء مزاولته لأنشطته المختلفة، ناهيك عن تلك المهارات فيما إذا كانت مجتمعة فإنها تمثل ذلك البعد الحقيقي للمعارف الفكرية والعملية، بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة بمجرد مباشرتها لكل الأنشطة والأعمال والتي تقع في نطاق إختصاصاتها.

الشكل 4/1 : توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الادارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مرجع ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي ص142.

من خلال الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن هرم التسلسل الإداري وفقا لمستوياته الثلاث أصبح مرتبطا بتخصص ثابت وفقا لنوعية وقيمة الأعمال والوظائف التي يجب أن تُنجز، فنجد أن أعلى المستوى الإداري فيه الإدارة العليا الإستراتيجية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالكفاءات الوظيفية التنظيمية والتي تتميز بكونها ملائمة للمركزية في إتخاذ القرارات خاصة في مدى الإستجابة للتغييرات التي تحدث على مستوى أعلى في المنظمة كما سنرى فيما بعد.

أما المستوى الثاني والذي يخص خط قيادة الأوسط فهناك الكفاءات الوظيفية الجماعية كنطاق يستخدم من أجل المحافظة على توازن المنظمة من كل التأثيرات والإرتدادات الداخلية

أو الخارجية، ولضمان إختيار أساليب التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة²⁴.

في حين تمثل الإدارة القاعدية كل الكفاءات الوظيفية الفردية التي تمثل التفاهم بين الأفراد العاملين ومخرجات أعمالهم والتوجه نحو خدمة الزبون.

1/الكفاءات الوظيفية الفردية: Les Compétences individuelles

مما لا شك فيه أن أي فرد يشتغل في مؤسسة أو منظمة وظيفية تنافسية يجب أن يتميز بسلوكات أو مؤهلات على مستوى معين من النجاعة والإستعداد وهذا قصد مواجهة مشكلات أو وضعيات متجددة داخل التنظيم. لذلك يجب على أي فرد أن يأخذ المبادرة ويؤكد أحقية منصبه وتأكيد مسؤوليته إتجاه المشاكل أو الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية²⁵، وعليه تتمثل قدرة الفرد في تعبئة وحشد جهوده ومعارفه ومهاراته وتسخيرها لصالح الوظيفة التي يشغلها بصفة خاصة ومنظّمته بصفة عامة محور تميّز الكفاءات الوظيفية الفردية التي نحن بصدد التعرف عليها.

إن مجموع المعارف والمهارات والسلوكات التي يكتسبها المورد البشري أثناء مزاولته للنشاط الوظيفي تمثل الصورة الأمثل لملاحظة هذا النوع من الكفاءات الوظيفية. وعلى هذا الأساس هناك من يعتبر أن "الكفاءات الوظيفية الفردية تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها بغية الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"²⁶.

من السهل جدا حصر وتحديد مفهوم للكفاءات الوظيفية الفردية نظرا لإرتباطها بقدرة وقابلية المورد البشري نحو وظيفته وأداء المهام الموكلة له بدرجة عالية من الدقة والتميز. لذلك

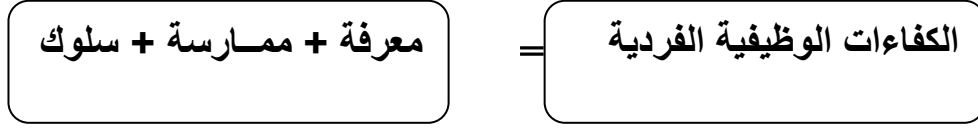
1/ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص139.

²⁵ /Phillipe zarifian, Le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001, p78.

²⁶ / Leboyer, La Gestion des compétences, 2eme édition, ed d'organization, 2009 :p42.

نجد أغلب الباحثين في الإدارة يتفقون على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية هو الذي يركز على ثلاث دعائم وهي : معرفة-ممارسة-سلوك²⁷.

الشكل 5/1: دعائم الكفاءات الفردية.



المصدر: من إعداد الباحث

يعرف الأستاذ **Alain Meignant** الكفاءات الوظيفية الفردية على أنها معارف مقبولة **Valid** في نشاط معين، بحيث يتم إضفاء القبول في الوسط الوظيفي من خلال عدة أساليب فنية كالتجارب المهنية²⁸.

أما الباحث **G.le Boterf** فيعرفها بقوله "إن كفاءة الفرد الوظيفية ليست حالة، بل هي مسار...والعامل الكفو هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ -بصفة فعالة- مختلف وظائف النظام، حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية، ونماذج سلوكية²⁹."

من خلال التعاريف السابقة وبالإستناد على شبه الإتفاق بين الدارسين والباحثين حول مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية يمكننا ملاحظة مايلي:

- جل التعاريف ركزت على أن كفاءة الفرد الوظيفية هي مهارات وسلوكات يجب صقلها بنجاعة وبطريقة منتظمة.
- إن المورد البشري الكفو هو الذي يزاول نشاطه بشكل مستمر.
- الكفاءة الفردية هي تجنيد التجارب الشخصية والمؤهلات المكتسبة لإنجاز الوظائف.

²⁷ / الحبيب ثابتي ، الحيلالي بن عبو ، مرجع سابق ، ص126.

1 أحلام خان ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2003-2004، ص39.

²⁹ / Gey le Boterf, De la compétence ,cite par Dejoue, 1994,p141.

• تتشكل الكفاءة الوظيفية الفردية من معارف يكتسبها الفرد عبر التكوين المستمر والتعلم، ومن معارف ومهارات أثناء مزاولته للوظيفة كالخبرة والتجربة والممارسة الفعلية.

• لا يمكن أن نطلق صفة الكفاءة الوظيفية الفردية على المورد البشري الذي لا يزاول نشاطه بالشكل المستمر أو الذي لا يدخل ضمن العلاقة الانتاجية للتنظيم.

لتبسيط كل المفاهيم السابقة وتقديم تعريف جديد يتناسب مع كل ما تم ذكره، يمكننا القول على أن الكفاءات الوظيفية الفردية هي مجموع السلوكات والمهارات التي جاء بها الفرد ودعمها باكتسابه لتجارب وظيفية جديدة، بحيث يمكن لهذا المورد البشري أن يستحضرها بشكل سريع ومتميز لحل المشكلات الوظيفية وأداء مهامه بصورة فعالة.

يقترح بعض الباحثين والإستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال تشترط مجموعة **Hay** أن تتصف الكفاءات الوظيفية الفردية بالأوصاف التالية حتى يتم التأكيد على أنها فعلا كفاءات فردية³⁰ :

- كفاءات عمل وانجاز *Compétences d'activité et de réalisation*: دافعية الأداء والجودة والمبادرة والبحث عن المعلومات.

- كفاءات التأثير *Compétences d'influence*: النفوذ والتأثير روح التنظيم وإقامة العلاقات الانسانية.

- كفاءات الفعالية الشخصية *Compétences d'efficacité personnelle* التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية نحو التكيف، الانخراط في المنظمة.

- كفاءات إدارية *Compétences Managériales* : تطوير معاونين، العمل الجماعي،

وهناك أيضا من يضيف مجموعة من المميزات التي تدخل ضمن التركيبة الوظيفية

للكفاءات الفردية مثل³¹:

- روح الإبداع Esprit de Créativité : إبتكار منتجات جديدة، التميّز المستمر.
- روح التنظيم Sens de l'organisation : تخطيط المهام، إستعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام.
- التحكم في الذات Control de soi : إلتزام الهدوء في كل الاحوال، عدم التعجل في إستخلاص النتائج.
- مؤهلات القيادة Aptitude de Commandement : التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعات مناقشة.

من خلال ما سبق نرى بأن المميزات التي طرحها الباحثين والدارسين والتي تؤكد على أن الكفاءات الوظيفية الفردية هي توليفة بين جملة من السمات التي يمكن مشاهدتها من خلال السلوك الفعلي أو الظاهري التي يبديها المورد البشري تجاه وظيفته ومنظّمته. فمهما كان مستوى الأفراد داخل المجال التنظيمي للمنظمة فإن المناصب أو الأدوار التي يؤدونها تتطلب كفاءة معينة على إعتبار أن كل المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة لأن تتميز بتنافسية عالية في الأداء وفي الوسائل المادية وفي الأصول التكنولوجية.

وتتجسد هذه الفكرة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، لذلك كلما كان مستوى الأداء الفردي داخل التنظيم عال من حيث النوعية وإبتكار الحلول، ذل ذلك على أن قيمة المخرجات ستكون أكبر من قيمة المدخلات، وتتجسد هذه الفكرة كذلك من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية مما يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة³².

³¹/ The Concile for adulte and Experimental Learning.

1/ عادل حرشوش صالح، سعيد السالم مؤيد، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ط2، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص 18-19.

ورغم وجود الكفاءات التنظيمية الفردية وتحقيقها مستوى جيد من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف منفردة. ذلك أنها لا تواجه مختلف التغييرات والمتطلبات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الوظيفية الجماعية³³. وعليه لتجاوز كل الثغرات وحالات التناقل في الأداء والتي يمكن أن تصاحب أداء الموارد البشرية وهي منفردة، لابد من التأكيد على أن النوع الثاني من الكفاءات الوظيفية هو الأكثر إستجابة بالمقارنة مع النوع الأول حيث يحقق أفضلية واضحة في انجاز المهام في ظل مناخ تنظيمي قائم على تشابك وتداخل الوظائف وسرعة وديناميكية حركة النشاط الوظيفي ككل، وهو ما سنتطرق إليه فيما بعد عند الحديث عن الكفاءات الوظيفية الجماعية.

2/ الكفاءات الوظيفية الجماعية Les Compétence Collectives

يمثل العمل الجماعي في إطار النوعية الجديدة للأداء الكلي والمتمثل في فرق العمل أحد أبرز مسلمات النجاح الاستراتيجي لأي منظمة معاصرة. إن هذا النشاط الجماعي والديناميكي هو الذي يضيء على حركية المنظمة الصبغة الجماعية بحكم طبيعتها كمجموعة بشرية مهيكلة، لذلك فتحديد الكفاءات فيها يستدعي تجاوز الإطار الوظيفي الفردي للإهتمام بمستوى أعلى وهو الكفاءات التنظيمية الجماعية أو ما يسمى أيضا بالكفاءات المحورية.

بخلاف الكفاءات الوظيفية الفردية يجد المنتبغ والدارس للكفاءات الجماعية التنظيمية بأنها معقدة المفهوم، وعليه تنشأ على العموم هذه النوعية من الكفاءات من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة.

يعرفها الباحث **Guy Le Boterf** من خلال المكونات التالية³⁴:

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى الى تحقيق هدف مشترك.

2/ زكية بوسعد، اثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص 86.

³⁴ / Gy le Boterf, cite par De joux, op cit, p20.

- لغة مشتركة: من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة، الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة داخل المؤسسة انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل اعضاء المجموعة.

- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا.

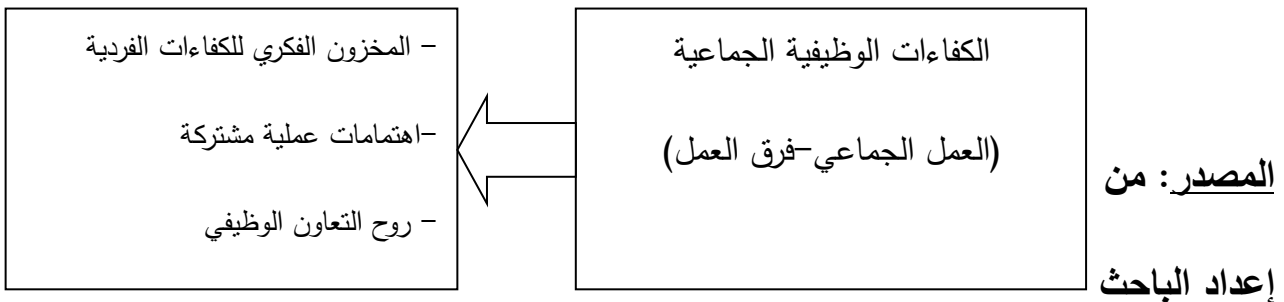
- حسن التعلم من التجربة: ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

تعرف كذلك على أنها "كفاءات ناجمة عن تضافر الجهود وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها"³⁵.

وبعبارة أخرى "تمثل الكفاءات الوظيفية الجماعية حصيلة للكفاءات الوظيفية الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي"³⁶. وعليه يفرض الأثر الجماعي للنشاط الوظيفي ضرورة ملحة تتمثل في وجوب تجهيز الكفاءات الوظيفية الفردية وتهيئتها نحو مشروع جماعي متكامل من أجل ضمان السير الحسن للتنظيم الجديد.

يمثل الشكل البياني التالي توضيحاً للتوليفة التي تتركب منها الكفاءات الوظيفية الجماعية وكذا المجال الذي تعمل على نطاقه:

الشكل 6/1: توليفة الكفاءات الوظيفية الجماعية



³⁵ / J. Larregle, Strategic competencies , Paris,2009, p55.

³⁶ / Weiss, Sous dir, de «Ressources Humaines» 2eme édition, Ed: Organisation, paris, 2003, p408.

في هذا السياق نستطيع القول بأن الكفاءات الوظيفية الجماعية ليست مجرد حصر وتجميع للجهود الفردية فقط، بل تمثل محورا أساسيا يتعدى في مفهومه الوصف النظري لها. إنها كذلك تركيبة فريدة من الكفاءات الوظيفية تسهم بشكل مؤثر في خلق القيمة المضافة للتنظيم الذي تحكمه أطر قانونية تنظيمية واضحة المعالم. بل إن النتائج المتحصل عليها بفعل دوران وحركية الكفاءات وهي مجتمعة هي نتائج تستدعي التثمين وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

نلاحظ كذلك أن مفهوم الكفاءات الوظيفية الجماعية مرتبط دائما بتقديم خدمة لزيائن المنظمة وفي كل المجالات، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات الوظيفية الجماعية تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها³⁷.

وعليه يمكن الحديث هنا على أن الكفاءات الوظيفية الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الافراد للعمل الجماعي والمتمثلة خصوصا في³⁸:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكة الإتصال التي تتسق النشاطات.
- الذاكرات الجماعية التي تسمح بإتخاذ قرارات متناسقة.

المبحث الثاني : أهمية الكفاءات الوظيفية على مختلف المستويات

بسبب التحديات العالمية التي فرضتها عولمة الأسواق ووسائل الإنتاج والإتصال والتجدد المعرفي والذي أصبح يعرف غزارة من حيث الإبتكار والإختراع وسرعة البديهة والتوقع. اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الأداء وليس على كفاءة الفرد أو المنصب قصد الصمود والبقاء وإحتلال مكانة في عالم وظيفي تنافسي يمثل تحديا كبيرا للإقتصاد الجديد.

³⁷/ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص147.

³⁸/ Abdesslam Bendia Abdellah, Séminaire Management des Ressources, cours dispensé ausc, étudiants de magister 2003-2004, ISECG, Mascara.

إنه من الأهمية بمكان التركيز هنا على القيمة الحقيقية التي تستفيد منها المنظمة المعاصرة من وراء الإهتمام بكفاءاتها الوظيفية. ولعل تزايد إهتمام المدراء ورؤساء المصالح في مختلف الإدارات والمؤسسات بنوعية الموارد البشرية التي تشتغل لصالحها لأمر يوحي بإنشغال إدارة الموارد البشرية بكيفية توفير المناخ الوظيفي الملائم قصد الوصول إلى نتائج ايجابية.

وفي ظل التغيير الحاصل على مستوى إستراتيجيات العمل والإنتاج عبر الإنتقال من التركيز على كفاءة المورد البشري إلى التركيز وتثمين كفاءة فرق العمل الجماعية، أصبحت الكفاءات الوظيفية تشكل العصب الحقيقي للمعادلة الانتاجية وفي كل الاتجاهات.

إن الأهمية المتزايدة للكفاءات الوظيفية لا تنحصر فقط في تثمين أداء الفرد أو الجماعة داخل التنظيم، بل تتعدى زاوية الرؤيا هنا نحو الوصول إلى سمعة المنظمة ودعم شهرتها، لأن من المنظمات المعاصرة من تملك كفاءات وعقول بشرية عالية التميز فإن ذلك يعني تحقيق مزايا عدّة هي في مجملها دعم المركز الوظيفي للمنظمة بشكل مستمر.

المطلب الأول: أهمية الكفاءات الوظيفية الفردية

لقد حدث التحول في إدارة الأعمال والمنظمات والشركات عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظريته نحو الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات الصادرة عن قيادة أركان المؤسسة، إلى فاعل "Acteur" ذو قدرات وإمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى القدرة الذهنية والفكرية³⁹. وبالتالي تكمن عملية تثمين القدرات الذهنية والفكرية للفرد العامل في تمكينه من معرفة ذاته وإعطاءه الحرية في صقل مواهبه ومهاراته بالشكل الذي يخدم مصلحته الوظيفية والمنظمة معا.

وفي ظل تعقد المشكلات الوظيفية عبر الفترات الزمنية التي عرفتھا الإدارة خاصة منذ نهاية الثمانينات إلى بداية التسعينات، ظهرت بعض الأفكار التي ترى بأن الفرد داخل التنظيم لا يمثل "آلة" فقط بل هو أيضا "عقل" له من الأهمية ما تمكنه من إبتكار الحلول ودعم تصور

³⁹ الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سابق، ص154.

المدراء والرؤساء في صياغة أهداف التنظيم، لذلك فتح الإهتمام بكفاءة الفرد آفاقا واسعة أمام المنظمات المعاصرة من أجل الوصول بكل الموارد البشرية إلى مستويات عالية من الإدماج الوظيفي والإتقان المهني.

بعدما أصبح العامل داخل التنظيم وهو يزاول نشاطه بشكل رسمي وقانوني "موردا" وأصلا ثابتا من أصول المنظمة والمتغير الفارق في المعادلة الانتاجية. أصبح ما يخص له من إنفاق دوري ومن إعتقاد مالي ومن برامج تدريبية في سبيل تطوير معارفه وقدراته أمرا ليس إعتباطيا بل يمثل إستثمارا حقيقيا كباقي الإستثمارات التي تقوم بها المنظمة.

ولأن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تقوم على إستراتيجية البناء بعيد المدى في تسيير الرأسمال البشري وخفض الأعباء الخاصة بالأعمال والوظائف التي لا تحقق إضافة⁴⁰، أصبح لزاما عليها في ظل التنافسية الوظيفية متابعة الأداء الكلي لمواردها البشرية تقاديا لأي مشاكل قد تؤثر على حركتها الوظيفية وتجانس أفرادها.

ضمن الإقتصاد الجديد القائم على العقول البشرية المتميزة بمعارفها ونوعية أدائها يتضح لنا من إستراتيجية البناء السابقة أن الكفاءة تمثل الميزان الذي يقف مع أو ضد أي مورد بشري أراد الولوج للعالم الوظيفي، وبالتالي أصبحت الكفاءة ذات أهمية مركزية بالنسبة للفرد وأصبح التحدي هنا يكمن في كيفية إكتساب هذه الكفاءة للإندماج السريع مع مختلف الوظائف والمهام التي من الممكن أن توكل له.

ولعل هناك أسباب عديدة تجعل المورد البشري يهتم بإكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات والسلوكات لتنمية كفاءته أهمها⁴¹:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

⁴⁰/ Khelassi Réda, Management Ressources Humaines, Ed: Houma, Alger, 2010 , P15.

⁴¹/ Gy Le Boterf, L'ingénierie des Compétences, Les éditions d'organisations, 3eme édition, paris, 2001, p25-26.

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

- أمام تضخم الشهادات 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 كفاءتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغييرات البيئية والتنظيمية.

من خلال هذه الأسباب والمتعلقة بحاجة المورد البشري في الحصول على كفاءة أعلى نستنتج مايلي:

- إذا توفرت الكفاءة في الفرد الموظف بشكل ملائم ومستمر بإمكانه أن يرتقي بمركزه الوظيفي ويموقع المنظمة في السوق.

- حاجة المورد البشري إلى كفاءة ومهارات جديدة تتم على حرصه لتقديم كل ما يملك من أداء لخدمة منظمته إذا توافرت لديه الظروف الوظيفية داخل وخارج العمل.

- كفاءة الفرد في مجال تخصصه الوظيفي وحدها من تضمن تنافسية الأفراد فيما بينهم نحو تقديم الأفضل وتنمية الفكر وتجديده.

- ذكاء العاملين وثقافتهم الجديدة التي يحملونها معهم لمنظمتهم الجديدة هو الشيء الوحيد الذي يكفل للمنظمة مواجهة التقلبات ومستلزمات المحيط الجدد⁴².

إن منطق الكفاءة بإعتباره عاملا رئيسا في تدعيم التنافسية الوظيفية وكمؤشر لقياس مدى نجاعة المنظمات من عدمها هو الذي يمكّن الموارد البشرية من معرفة مواقعهم ضمن الاطار

⁴² / Robert papin, Le directionnaire, Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants, Ed: Dunod,1985, p15-16.

العام للسلم الوظيفي، وهو الذي يجسد القابلية نحو أداء الأعمال وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي تحقيق الطموحات الشخصية للعاملين وللمنظمة ككل.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات الوظيفية الجماعية.

أصبح التركيز اليوم في تشكيل المنظمات المعاصرة على إختلاف طبيعتها الوظيفية على كيفية توفير كل الوسائل الضرورية لخدمة فرق العمل، بغية خلق تلك المجموعات المتجانسة والتي تتفاعل فيما بينها لتأدية الأعمال بشكل متميز يجعل المنظمة في موقع قوة داخل السوق الوظيفية بفضل ذلك التفاعل الذي يخلق خاصية التنافسية في المنظمة.

وإذا كانت الكفاءة محل حرص جميع العاملين لإكتسابها وبصفة مستمرة، فإنها كذلك تمثل عنصرا مهما لحسن سير فرق ومجموعات العمل. ويتجلى هذا فيما يلي⁴³:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين جميع الأفراد، إذ أن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك النتائج التي يحققها الفرد لوحده.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وفقا لمقتضيات الإقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة أدت بهذه الأخيرة إلى الإعتقاد 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 المنظمة.

وفي إطار سعي المنظمة المعاصرة لتتمين أصولها المختلفة، يتعذر تمييز المساهمات الفردية للموارد البشرية بالشكل الكبير ضمن العمل الجماعي. لذلك من الأهمية بمكان أن

⁴³/ Gy le Boterf, op cit, p145.

تحافظ كل منظمة على التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعات المختلفة والعمل على تقوية شبكة التعاون والتداؤب **La Synergie** القائمة داخل فرق عملها.

إن القيمة الحقيقية للكفاءات الوظيفية الجماعية تتجلى بشكل مثالي عندما تتجاوز كفاءة المنظمة حصيلة الكفاءات الوظيفية الفردية لجميع أعضائها. عندها يمكن الحديث هنا على ما يسمى بإرث الكفاءات أو تراكمية الجماعة الذي يخلق الثروة ويضيف القيمة التي تحافظ على موقع المنظمة في السوق. إن هذا الإرث يتميز بمايلي⁴⁴:

- القدرة على التعلم الجماعي بغية إستخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة.

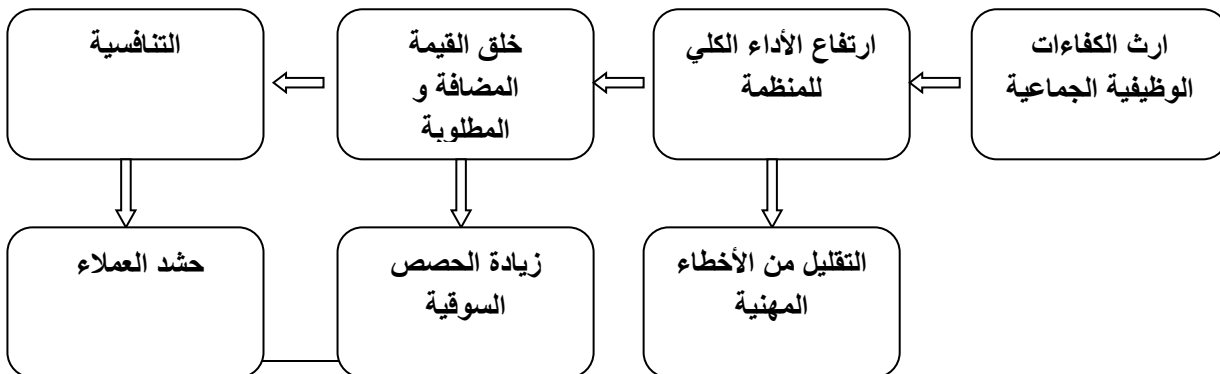
- القدرة على التمكين السريع من المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.

- القدرة على التمكين من كل المنظمات الجديدة.

- إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر البيئة⁴⁵.

وعلى هذا الأساس تبرز أهمية قدرات الجماعة وهي مجتمعة في إطار النسق الكلي للتنظيم بإعتبار أن الكفاءة هي التي تصنع التفوق دائماً، بل إن كفاءة الجماعة تخلق تنافسية للمنظمة بشكل مستمر بما يتماشى ومتطلبات وتقلبات المناخ التنظيمي ككل.

الشكل 7/1: إرث الكفاءات الوظيفية الجماعية.



⁴⁴ / Bendi Abdellah, Cours de Magister sur: le développement des Compétences, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005,P2.

⁴⁵ / Jérôme Caby ,Gérard Hirigoyen, La Création de Valeur et Gouvernance de l'entreprise, 3eme édition, paris: Economica, 2005, p: 200.

المصدر : من إعداد الباحث.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المنظمة التي تتوفر على إرث مهم من القيم المضافة تستطيع أن تلج بسهولة للعالم التنظيمي، ذلك أن إرتفاع الأداء الكلي لفرق العمل يؤدي إلى تحسين النشاط المهني بشكل يضمن تقليل الأخطاء والعيوب داخل الوظائف والأعمال، وبالتالي يمكن خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال زيادة الحصص السوقية على إختلاف أشكالها. إن هذه القيمة من شأنها أن تضمن إستمرار العملاء والزبائن مما يدعم العلاقة بينهم وبين المنظمة محل التفوق والتميز.

وفي مجمل هذا التحليل نستنتج أن الكفاءات مهما كانت مستوياتها فردية أم جماعية داخل الإطار التنظيمي لا يمكن أن تصل لذروتها في النجاح إلا إذا تكاملت مع بعضها. فالأداء الفردي للمورد البشري يساهم في تعزيز المراكز الوظيفية لكل الأفراد، بحيث تلعب قدرات الأشخاص المتميزين بسلوكهم وثقافتهم دورا كبيرا في تحصين المنظمة من أي تراجع، في حين إذا قامت المؤسسة بتنميين مواردها وعملت على تقوية وتعزيز ذلك الإرث الجماعي فإنها قطعت أشواطا كبيرة نحو تحقيق النجاح الوظيفي. وعليه أصبحت الكفاءات الوظيفية هنا رهان يرسم على أساسه المستقبل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.

من دون الخوض في تفاصيل النقاش حول نجاعة الكفاءات الوظيفية سواء كانت فردية أو جماعية، لأنه من الصعب تقدير النجاعة على أساس معايير محددة سلفا⁴⁶. ذلك أنه لا توجد في النظرية الإقتصادية معايير تسمح بقياس النجاعة⁴⁷، وبالتالي وحده التثمين والإهتمام بالقيم الوظيفية الفكرية الموجودة لدى المنظمات هو الذي يخلق الدافعية والقابلية والزيادة في دعم نجاح التنظيم ما يشكل مصدر قوة للكفاءة الواحدة وللکفاءات المجتمعة.

⁴⁶ / الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، مرجع سابق، ص208.

⁴⁷ / Dnudi, Rapport sur le développement indriel, 2002-2003, P62

يمكن لنا أن نوضح من خلال الجدول التالي أهمية الكفاءات الوظيفية بمختلف مستوياتها على أساس النتائج المحصل عليها فيما إذا كانت هذه الكفاءات مجتمعة أو بشكل فردي:

الجدول 2/2 : أهمية الكفاءات الوظيفية بنوعيتها.

أهميتها مقارنة بالنتائج المتحصل عليها	مستويات الكفاءات الوظيفية
<p>- الإلتزام بعقد العمل يؤدي حتماً بالعامل الكفاء إلى تجهيز نفسه كلية لخدمة منصبه بشكل مستمر وبالتالي نجاح المنظمة في اختيار العنصر المناسب للمكان المناسب.</p> <p>- الإستثمار في المورد البشري من خلال دعمه وتدريبه يعتبر استثماراً كباقي الإستثمارات الأخرى مما يؤدي إلى بروز كفاءات فردية متميزة.</p> <p>- سعي الفرد إلى إكتساب كفاءة وسلوك لدعم قدراته وتحريك أدائه من شأنها أن تخلق تنافس بين الموظفين وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمنظمة.</p>	<p>الكفاءات الوظيفية الفردية (المهنية)</p>

الكفاءات الوظيفية الجماعية (المحورية)

- إستمرار العلاقة بشكل دائم بين العملاء والمنظمة أساسها فرق العمل التي تحافظ على تماسكها وترابط شبكات الإتصال بينها.
- الإرث الجماعي المتعارف عليه بين الموارد التي تعاقبت على المنظمة هو الذي يخلق القيمة المضافة لي تنظيم.
- قوة المجموعات التنظيمية تتعدى الجانب العملي لتصل الى حل الصراعات والمشاكل ذون اللجوء إلى السلطة العليا وذلك بفضل روح التآزر.

المصدر: من إعداد الباحث.

يشير الجدول السابق بوجود علاقة إرتباطية بين ما يكتسبه الفرد العامل داخل المنظمة من مهارات وسلوكات ومعارف جديدة وبين دافعيته نحو العمل والتي بدورها تعود بالفائدة على المصلحة الشخصية والعامة ككل، إذ أن الإهتمام المناسب لكل فرد حسب موقعه ومؤهلاته من قبل الإدارة الإستراتيجية يعد من صميم الإستراتيجيات التي يجب تحريكها بفاعلية لما تنتجه من مخرجات قيمة وفعالية، ويجب في كل الأحوال أن لا تقل أهمية عن باقي الإستراتيجيات التنافسية والوظيفية الأخرى.

إن الإرث الذي تخلقه العقول البشرية عبر التراكم المعرفي وفرق العمل ومنهجيات التفكير له من الأهمية ما يمكّن المنظمة من فتح آفاق جديدة نحو التطور السريع في عالم وظيفي تحظى فيه الهياكل الوظيفية بفرص لا مثيل لها في النجاح إن أحسنت إستخدامها وتدويرها، ذلك أن القيم المضافة التي تحصل عليها المنظمة بفضل جودة السلوك الوظيفي لا تعد أمرا سهل المنال، إذ أن أي قيمة مضافة سواء كانت على المستوى الفردي للمورد البشري أو حتى على المستوى الجماعي هي سلاح يقوي الشخصية الوظيفية للهيكلي الوظيفي ويعطي له الصورة الحقيقية التي وضعت له في بادئ الأمر.

هناك دائما رغبة ملحة من قبل المنظمات على إكتساب كفاءات متميزة تسهل عملية التموقع الوظيفي، وعلى هذا الأساس ونظرا لأهمية الكفاءات الوظيفية بنوعيتها "تعتبر المعارف وجملة المزايا التنافسية التي تُختزل في السلوك البشري من أسهل المزايا إخفاءً على المنافسين، بل وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية وصلبة"⁴⁸.

المبحث الثالث: خصائص ومتطلبات الكفاءات الوظيفية.

بعد أن تطرقنا فيما سبق إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها الكفاءات الوظيفية بمختلف أشكالها، وعرفنا أن قيمة الكفاءة الوظيفية سواء كانت فردية أو جماعية تمثل قوة تنافسية على أساسها يُقاس أداء الموارد البشرية فيما إذا كان فعّالا أو بطيئا. سنحاول في هذا المبحث التركيز على خصائص الكفاءات الوظيفية ثم المتطلبات الأساسية التي إذا توافرت في الموارد البشرية داخل التنظيم تبرز للعيان فعالية ونجاعة السلوك البشري بشكل ايجابي.

إن التركيز على خصائص الكفاءات الوظيفية هنا أمر لا بد منه، ذلك أن موقع كفاءات المنظمات المعاصرة أصبح يُبرز للعيان إستراتيجية تلك المنظمات الواضحة المعالم في بناء وتطوير وتقوية كفاءاتها على أكثر من صعيد. وعليه وجب معرفة الخصائص أو السمات التي تبيّن الأدوار الأساسية التي تشكل محور عمل الموارد البشرية.

ولتقوية كفاءة ومهارة والأداء الكلي للأفراد العاملين داخل التنظيم لا بد من تعزيز هذا الدور بمجموعة من المتطلبات التي تكون ملازمة لسلوك الفرد حتى يستطيع أن يرتقي بنفسه

⁴⁸/ أبو أنس الانصاري، مقال بعنوان " تنمية الكفاءات"، مجلة ادارة الجودة الشاملة، العدد 2، مصر، 2010، ص16.

وبوظيفته ومنظّمته ككل، والوصول بها إلى نتائج جد مرضية على أساس توفر تلك المقومات باعتبارها إرثاً يدفع بالموارد البشري نحو النجاح المستمر.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات الوظيفية

إن التميز المستديم يترتب عليه أن تتجح المنظمة في تطبيق كل استراتيجياتها الوظيفية بإحكام وبدقة متناهية، هذا الأساس مرهون بتوفير وتسخير كل الموارد والإمكانات الممكنة في ذلك. ففعالية أسواق اليوم تفتح آفاقاً واسعة نحو حركية الإستثمار المادي والغير مادي، بحيث يكون فيه للعقول البشرية النصيب الأكبر من الإهتمام لأنها وحدها القادرة على تطوير كل الإستثمارات بمختلف أشكالها وحسن إدارتها لأي تغيير قد يحدث.

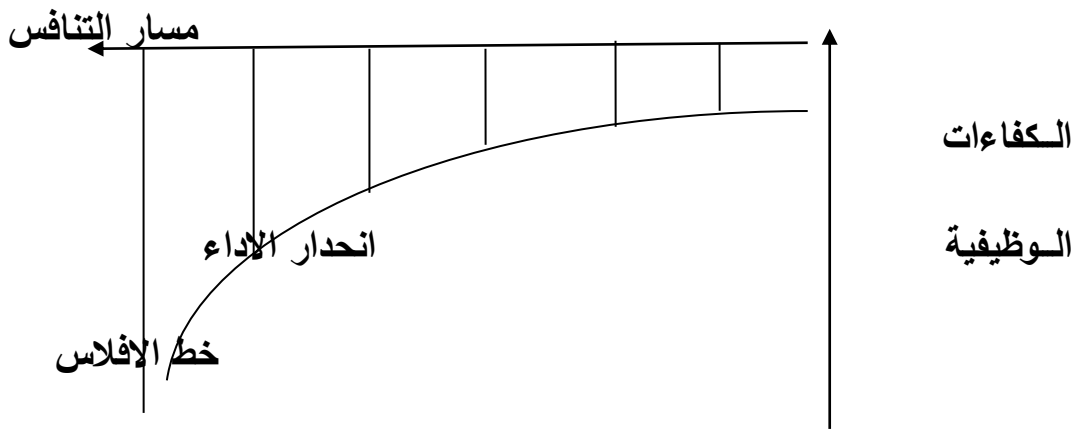
ما يمكن التأكيد عليه ومن خلال المدخل السابق أن تميّز الكفاءات الوظيفية داخل أو خارج التنظيم وتحقيقها لمعدلات نجاعة عالية وبشكل مستمر يجعلنا نركز على تحليل هذا التميّز وذلك من خلال دراسة الخصائص أو السمات التي تتوفر في الكفاءات الوظيفية حتى تحقق المنظمة كل الأهداف التي وجدت لأجلها.

للکفاءات الوظيفية العديد من الخصائص التي تعطي لها قيمة ثابتة لتعزيز الإستراتيجية التنافسية لأي منظمة أينما كانت، من أهم هذه السمات نذكر مايلي⁴⁹:

- ذات غاية (impact) حيث يتم تشغيل المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين. فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالته في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.
- صياغتها بطريقة ديناميكية (Dynamism) حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط الخلل والقوة لتدعيمها وتصحيحها. كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر.

⁴⁹ إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 112.

- تتميز بأنها مجردة (abstraction) فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائجه ملموسة، إذ ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط، ويمكن قياس نتائجها عبر استخدام مجموع مؤشرات كالرضا الوظيفي وإتزان الوظائف وحركية الخدمات.
- هي مكتسبة (hérité) فال مورد البشري لا يلج لعمله كفوًا منذ البداية، قد يحمل معه معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة ولكن يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال إستمراره في التعلم والتدريب الموجه⁵⁰.
- ليست أصولًا ثابتة (Not fixed assets) بالمعنى المحاسبي كبراءات الإختراع⁵¹، وإنما يتم تدعيمها وسلوكيات قد تمثل إرثًا سابقًا أو حتى مهارات وإبتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل.
- سمة التلاشي أو التقادم (Vanishing) عند عدم إستعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتماً على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين. ويمكن توضيح سمة تلاشي الكفاءات والمهارات لدى الأفراد من خلال الشكل البياني التالي:



⁵⁰ Bienaymé.A ,Principes de concurrence, Economica, Paris 1998

هذا الشكل يدفع بنا إلى ملاحظة مهمة جدا وهي أنه بالموازاة مع سرعة وديناميكية وتنوع الأساليب التي تستخدم في مجال إدارة الأعمال والأنشطة الوظيفية لابد من وجود ما يقابل هذه السرعة والتغيير من زيادة فعالة الموارد البشرية وكفاءاتهم، وبالتالي نرى بأن مسار التنافس يزداد حدة وبشكل دائم، في حين دخول الموارد البشرية في نمطية أداء نمطي بالإضافة إلى عدم وجود الدافع لديهم لإبراز كفاءاتهم ومهاراتهم سيؤدي ذلك حتما إلى تراجع الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي ينحدر مؤشر الأداء الفعلي لكل العناصر البشرية عبر الزمن مما يوحي أن التنظيم هنا قد يدخل مرحلة الخطر ومنه إلى مرحلة الإفلاس الفعلي.

وبما أن الكفاءات الوظيفية تنمو وتبرز في جو تنافسي، وتتدخل في تركيبها العديد من الأسباب والظروف يمكن لنا هنا أيضا أن نتكلم على الخصائص التالية لها:

1/ **سمة الهيكلية (restructuration)** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة⁵².

2/ **سمة الإلتزام (Commitment)** بمجرد إكتساب المورد البشري لمهارات فإن ذلك يعتبر إلتزام بينه وبين الوظيفة التي يكون محلاً فيها. فبالإضافة إلى كونها تحمّل للمبادرة ومسؤولية في الأداء، فإنها كذلك مقدره إجتماعية وإلتزام يأتي من الفرد الموظف ليُسقط ما إكتسبه من مهارات عالية على أرض الواقع⁵³.

3/ **ذات جدوى (faisabilité)** بإختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد العامل، فإن كل جزء من تركيبية كفاءته نحو وظيفة معينة له معنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة. لأنها

1/ مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2، 2005، ص134.

⁵³/ Bernard Galanband, Si la GRH était de la gestion, Ed: Laissons, Paris, 2002, p20.

ترتبط إرتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

4/ **سمة الاقتران (Pairing)** لا يمكن الحديث عن كفاءة وظيفية إلا إذا باشر المورد البشري لوظيفة أو عمل أيّن كان، بل الأكثر من ذلك لا يمكن الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا إذا أفادت المنظمة بالشكل الفعلي وساهمت في تحقيق الغايات وإتزان النتائج وإستقرار المركز الوظيفي في السوق.

5/ **سمة التطور (Evolution)** تزداد مهارات ومعارف المورد البشري في وظيفته مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطورا وتعقيدا، ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية إلى الإستحواذ على السوق التنظيمي فإن ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات الوظيفية والتي ستستفيد من إهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى وتحسين الأداء الفردي والجماعي⁵⁴.

لعل تركيزنا فيما سبق على الخصائص الوظيفية للكفاءات بيّن لنا أن الكفاءات الوظيفية هي عقول بشرية عالية التميز تتسم بقدرة جيدة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للمنظمة⁵⁵. إن تلك الخصائص سابقة الذكر تمثل عمق التنافس الوظيفي سواء كان بين الموارد البشرية مع بعضهم أو على مستوى السوق التنظيمية ككل.

المطلب الثاني : متطلبات الكفاءات الوظيفية.

هناك ضرورة يفرضها واقع المنافسة الحادة بين مختلف الهيئات الوظيفية الحديثة وهي الأخذ بمبدأ التميز المستمر، إن هذا الأخير والذي لا بد أن يكون صفة لصيقة بالمنظمة التي أرادت أن تضمن إستمرارها وبشكل مثالي لم يعد خيارا متاحا ضمن جملة الخيارات التقليدية

⁵⁴/ Lou Van Beirendonk, Management Des Compétences, Ed: De Boeck, Belgique, 2004, p30.

⁵⁵/ قوي بوحنية ، مرجع سابق، ص 241.

التي كانت مطروحة أمام المنظمات السابقة، وبالتالي فإن الكفاءات الوظيفية هي جوهر التميز العالي الذي من شأنه أن يجعل المنظمة تنافسية على طول المسار.

في هذا السياق يتبادر للأذهان كفاءات الوصول للأداء المثالي أو على الأقل الأداء الجيد والمرغوب الذي يضمن استمرار الخدمة لإستمالة العملاء. إن الحديث هنا يركز أساسا على معرفة المقومات الأساسية التي ترتبط بفعالية الكفاءة الوظيفية لتحقيق التميز العالي، والذي به تتفرد المنظمة في مجال أنشطتها وخدماتها المختلفة، وبروزها بالصفات المرغوبة أمام المنظمات الأخرى⁵⁶.

قبل الحديث عن متطلبات الكفاءات الوظيفية يمكن الإشارة إلى أن الأداء المتميز والذي هو صفة إلزامية يجب أن تقتنر بدور ونشاط وسلوك المورد الكفؤ. لذلك يعرف على أنه تحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة⁵⁷.

هناك جملة من المفاتيح تدل على وصول الكفاءات الوظيفية إلى الأداء المتميز، إن هذا الوصول في حد ذاته يعتبر عملا شاقا وجهدا متواصلا على كافة المستويات. من بين أهم هذه المفاتيح نذكر مايلي⁵⁸:

- تنمية وتفعيل التوجيه لإرضاء العملاء.
- تنمية آليات التفكير المنظومي، والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات .
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط، وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

1/ زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص325.

⁵⁷ / Jons Oakland, Total Organizational Excellence, Achieving world class performance, Oxford:

Butterwerthumain,2001, p7.

2/ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001، ص55.

- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.
- تحقيق النجاح وإستمرار النتائج المتميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.

لعل الإستغلال الأمثل للموارد البشرية الكفؤة من قبل الإدارة الإستراتيجية سيؤدي ذلك إلى تحسين مؤشرات المنظمة من جميع الجوانب، ولتحقيق هذه المؤشرات لابد من وجود كفاءات بشرية تستغل تميزها في سبيل خلق القيمة التي تدفع بمنظمتهم نحو التفوق والريادة في السوق. إن هذا الإطار يجعلنا نولي الأهمية الكبيرة لتشخيص وتحليل المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الكفاءات محل الوظيفة حتى نصل إلى مخرجات سليمة وناجعة من شأنها ضمان الحد الأنسب لإستمرار النتائج المرغوبة.

يمكن الحديث هنا على جملة من المقومات التي يجب أن تتوفر في الكفاءات الوظيفية وأبرزها كالاتي⁵⁹:

* بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة.

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.

* منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين على مسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

⁵⁹ علي السليمي، ادارة التميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص 26-27.

* هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

* نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفقاً لنتائج الأداء.

* نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ كل عمليات المنظمة، وكذلك أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الانجازات والنتائج.

* نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

* قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

* نظام للإصغاء والمتابعة الفعالة لكل ما يدعم انجاز الأعمال. فالإصغاء إلى المدراء التنفيذيين ورؤساء المصالح يزيد من كم المعلومات التي تتوافر من أجل اتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة⁶⁰.

1/ ديان روزنبرغ، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، تعريف: مها حسن بحبوح. الرياض: مكتبة العبيكان، 2002، ص214.

خلاصة الفصل الأول

عرفنا أن المراهنة بين المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية إكتساب وإمتلاك مهارات وكفاءات عالية التميز، وعليه نستطيع القول أنه في ظل التوجهات الجديدة للإقتصاد المبني على المعرفة والتنافسية وغزارة المعلومات، أكد الباحث على أن الكفاءات الوظيفية عالية التميز أصبحت أحد أهم مؤشرات النجاح الوظيفي، لذلك من الأهمية بمكان أن يتم إعتبرها أهم مداخل تعزيز قدرات المنظمات الحديثة في خوضها لغمار التنافسية الشديدة ضمن العالم الوظيفي متسارع الاحداث.

لعل الإطار المفاهيمي الذي قدمه الباحث فيما سبق والذي شخص فيه زوايا عديدة مرتبطة بالتأصيل العلمي والدراسة التحليلية للكفاءات الوظيفية، يتيح في نهاية هذا الفصل تقديم مجموعة نتائج قد تعكس الأهمية البالغة لهذا الموضوع. وعليه تكمن هذه النتائج في مايلي:

* مصطلح الكفاءة لا يمكن أن يعبر عن ذلك الأثر المرجو من وراء هذه المصطلح مالم يواكب المورد البشري الكفاء بمعارفه النظرية التي يحملها مع قدرته على تنفيذ كل السلوكات والمهارات التي يجيدها وبدرجة كافية من الفعالية.

* إن مفهوم الكفاءة الوظيفية مفهوم أوسع وأشمل وأدق من مفهوم الكفاءة كمصطلح مجرد، ذلك أن وجود المورد البشري حيّز الخدمة الفعلية وانتسابه لمنظمة لها مخرجات ذات قيمة وأثر وظيفي يعني أن المورد البشري قد أبرم علاقة تعاقدية وظيفية حيوية بينه وبين منظمته.

* إن تركيز المنظمة المستمر على إمتلاك كفاءات بشرية وإهمال الموقع التنافسي وهو الأهم بالنسبة لها يؤدي إلى المخاطرة بالمستقبل الوظيفي لها مع مرور الوقت، لأن التحول نحو الإهتمام بالداخل يقلل من حاجة المنظمة إلى فهم التحول العميق في مناخ العمل وبالتالي لابد من ربط الغايات بالوسائل الموجودة.

* إن التميّز الذي تصنعه الكفاءات الوظيفية بمختلف مستوياتها لابد أن يقابله دعم معنوي ومادي من قبل الإدارة ومن مختلف المصالح بغية الحفاظ على هذا التميّز، لأن سمعة المنظمة وموقعها في السوق يقتضي وجود الكفاءات الوظيفية سواء كانت فردية أو جماعية في حالة جيدة من الأمان الوظيفي.

* على الرغم من أن المنظمة ستستفيد فعلا من كل الكفاءات المتميزة الوافدة حديثا عليها من خلال عمليات التوظيف والإنتقاء، إلا أنه لابد عليها من الإنتقال إلى مرحلة بناء وصناعة كفاءات جديدة من جملة الموارد البشرية التي تملكها، حتى تبني إستراتيجية وظيفية واضحة تنطلق من التركيز على عوائد الأداء الفعال والتنافس الخلاق.

* من المهم جدا أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إكتساب كفاءات متخصصة وفي مختلف الأعمال والوظائف بغية تطوير إستراتيجياته

الفصل الثاني

التنافسية الوظيفية جوهر عمل المنظمات الحديثة

ما يمكن التذكير به في بداية هذا الفصل هو الإتفاق العام الذي خرجنا به من مجريات الفصل الأول حول تحليلنا لموقع الكفاءات الوظيفية داخل الإطار العام للتنظيم، حيث عرفنا أن صناعة الكفاءات في المنظمات المعاصرة تعني أن هذه الأخيرة تريد أن تستثمر في مواردها المختلفة لإكتساب سلاح التنافسية لتعتمده كعنوان للمفاوضة به كلما دعا الأمر ذلك.

غير أن المقاربة بالكفاءات والتسابق نحو التميز تتطلب اتخاذ إجراءات هجومية ودفاعية للتعامل بشكل جدي مع القوى المختلفة التي تتشكل منها التنافسية الخارجية لتكوين وإنشاء موقع يمكن المحافظة عليه وتدعيمه وذلك من خلال الدفاع عليه على المدى البعيد وبالتالي تجاوز أساليب وإستراتيجيات المنافسين الآخرين.

سوف نركز في هذا الفصل الثاني على تحليل التنافسية الوظيفية كمستوى جديد من مستويات فصول هذه المذكرة، محاولين الوصول إلى إبراز المساهمات والأدوار التي يجب أن تلعبها الكفاءات الوظيفية في عمق الإستراتيجية التنافسية للمنظمة الحديثة.

وعليه سوف تتشكل مجريات هذا الفصل من ثلاث مباحث أساسية تركز على تعريف التنافسية الوظيفية وتبيين خصائصها ثم التأكيد على العلاقة الموجودة بينها وبين الكفاءات الوظيفية في إطار الإستراتيجية التنافسية الكبرى وأخيرا التعرّيج على تعزيز هذه الإستراتيجية وتدعيمها أمام الفرص والتهديدات البيئية التي ستكشف مدى جاهرة الموارد البشرية وإختبار كفاءاتهم .

المبحث الأول: ماهية التنافسية الوظيفية

في إطار أهمية وتعاضم شأن الموارد البشرية المتميزة في الفكر الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى دعم تموضعها في المراكز الريادية، يبرز منطق المنافسة بين مختلف المنظمات والمؤسسات سوء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو إدارية كأحد أهم مؤشرات قياس الإقتصاد الجديد.

لعل حدة المنافسة في مجال الإدارة والأعمال ليست مسألة صدفة ولا مسألة حظ، إنما تمثل إدراكا حقيقيا لكل المنظمات المعاصرة بأن منطق التنافس الوظيفي في إطار تقديم خدمة متميزة هو الذي يفرق بين المنظمات الرائدة والمنظمات الفاشلة.

عندما يشير تقرير التنافسية العالمي بأن الدول الصغيرة هي الأكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية بمختلف معانيها من الدول الكبيرة، بحيث تعطي لمنظمات أو شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي¹، فإن ذلك يعني أن مفهوم التنافسية الوظيفية يحمل في طياته الكثير من المعطيات والمؤشرات والأبعاد والخصائص التي تجعل من هذا المفهوم يتجاوز في مدلوله الحقيقي حسن إستخدام كل الموارد الممكنة، إنه يتعدى ذلك للوصول إلى صياغة الإستراتيجيات الهجومية والدفاعية التي يصعب على المنافسين مسايرتها. وعليه سيحاول الباحث من خلال هذا المبحث إبراز مختلف المفاهيم التي ترتبط بالتنافسية الوظيفية ثم التركيز على جملة الخصائص التي تتميّز بها.

¹ World economic Froum, World Competitiveness rapport, 1999,p02.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية الوظيفية.

أتاحت التحولات العميقة في الإقتصاد العالمي الجديد فرص للمنظمات الحديثة في إدارة إكتشاف نفسها وترتيب تفكيرها للإنتقال من مركز وظيفي معين إلى آخر أحسن منه. ولأن هذا التحول العميق أدى إلى زيادة المنافسة بين جميع التنظيمات على الفرص والموارد والعملاء، فقد أصبح بناء القدرات التنافسية للمنظمات أمرا حتميا تقتضيه حالات عدم اليقين و التهديدات الموجودة ضمن هذا الإقتصاد.

يشكل محور التنافسية أحد أهم المحاور ضمن دراسات وأبحاث العلماء والمختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والتفوق الوظيفي، ما يعني أن العالم الوظيفي اليوم لا يعترف الا بالمنظمة التي تتميز بخاصية التنافسية والسعي نحو تقديم الأجود.

لزاما علينا في بداية هذا المطلب أن ندرك مفهوم التنافسية والذي يختلف بإختلاف مجال الحديث فيه*، ولعل هذا الإختلاف مرده إلى كون أن مفهوم التنافسية يتميز بالحدثة ولا يخضع لنظرية إقتصادية عامة. وفي هذا الشأن لا يوجد إتفاق تام حول مفهوم ودلالة التنافسية، فكل باحث ينظر للأمر من زاوية معينة ونتيجة لهذا الإختلاف بين علماء الإقتصاد والإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة أو القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني ثم تنافسية القطاع وأخيرا تنافسية المنظمة¹.

إن التنافسية وفقا للوصف السابق تنطلق من منطق وجود كفاءات بشرية عالية التميز تستطيع أن تحافظ على ريثم التنافس في خوضها لسباق جذب العملاء وإستدامتهم، وعليه نجد أن التنافسية على صعيد المنظمة تعني قدرة هذا التنظيم على تحريك موارده البشرية والإستثمار فيهم بغية كسب حصة في السوق، وهذا المفهوم يختلف عن تنافسية القطاع والذي يتمثل في مجموعة من المؤسسات المتنافسة ضمن صناعات معينة. إلا أن المفهومين السابقين يختلفان

* يختلف هذا المفهوم كذلك من باحث لآخر حسب مستوى التحليل فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة.

1 سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص61.

بدورها على تنافسية الدولة التي تعني قدرتها على ضمان مؤشرات ومعدلات دخل مرتفعة لأفرادها ومؤسساتها.

وعليه إذا كان من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح، فإنه بالعودة إلى كتابات بعض الإقتصاديين المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم إرتبط بأمرين¹:

- ظهور مفهوم التنافسية الدولية بعد تفجير قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الامريكية ما بين 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية لها.
- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية*

أ/ مفهوم التنافسية على مستوى الدولة: يشير هذا المفهوم إلى قدرة الدولة على رفع مستويات معيشة أفرادها²، ولأن الدولة تنشد من وراء سياساتها وبرامجها التعليمية والإقتصادية والإنمائية فتح آفاق واسعة للفرد والجماعة، يؤدي هذا الأمر إلى تطوير إمكانياتهم بما يعود بالنفع على الإقتصاد الوطني.

يعرفها المعهد الدولي للتنمية الإدارية بأنها قدرة الدول على خلق القيم المضافة ومن ثمة زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجابية والهجومية (المقدامية وبالعوامة والإقتراب)، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي قادر على تحقيق هذه الأهداف³.

في حين يربط المعهد العربي للتخطيط التنافسية بين أمرين هامين، إذ يربطها بالنمو والأداء العام للإقتصاد لكن لا يساوي بينهما. ومحتوى هذا التعريف أن التنافسية هي الأداء

¹/جون فيشر، كيف تتغلب على منافسيك، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 55.

* / بروز ظاهرة العوامة والتوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

²/ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: القاهرة، 2002، ص

³/ سامي لحو، مرجع سابق، ص 62.

الحالي والكامن للإقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الإقتصاديات الأجنبية¹.

تحتوي هذه التعاريف على مجموعة من المؤشرات التي تدل على أن الدولة تعزز قدرتها التنافسية بواسطة تقوية إقتصادها الوطني لخلق القيم المضافة التي تضمن الرفاهية لسكانها. لذلك يمكن إعتبار أن هذه التعاريف الخاصة بالتنافسية على مستوى الدولة تعبر على أن التنافسية هي أحد مقومات الإزدهار الوطني.

ب/ مفهوم التنافسية على مستوى القطاع: إن توفير الدولة لسبل النجاح الوظيفي لكل مؤسساتها سواء كانت الخاصة منها أو العمومية لا يمكن أن يُعتبر هذا مقياسا حقيقيا لقدرتها التنافسية، لعل هذا الحرص على توفير كل سبل النجاح قد لا يأخذ منحى الإيجاب بقدر ما قد لا يأخذ منحى السلب ايضا، فالعقلية التي قد تسود دولة ما من أجل دعم التميّز والثبات الوظيفي تختلف من دولة لأخرى، وقد تؤدي إلى مخرجات ايجابية لمؤسساتها إنطلاقا من دعم ثقافة الحرص التنظيمي على إنجاح كل الإستراتيجيات والسياسات التجارية والوظيفية المتخذة في أي شأن، إن تميز منظمة معينة وفي نشاط معين سواء كان صناعي أو تجاري أو إداري وإستمرار هذا التميز والنجاح من دون دعم جهة حكومية وحده الكفيل بفهم التنافسية في هذا المستوى من التصنيف.

ويمكن فهم هذا المدخل من خلال التأكيد على أن تنافسية القطاع يقصد بها أيضا قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الإعتقاد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثمة تتميز الدولة في هذه الصناعة². ونفس الشيء ينطبق على باقي النشاطات الأخرى التي يستمر فيها نجاح منظمة معينة دون الإعتقاد على دعم الحكومة في ذلك، وعليه تعتبر التنافسية على مستوى القطاع مسألة صراع كبير بين

¹ /Rapport du CEPII , Compétitivité Des nations, Paris: Economica , 1998 , P53.

1/ نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ الى الاسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000.

منظمات القطاع الواحد، ولضمان النجاح المستمر لابد من الأفراد بالعناصر الإنتاجية والتفوق بها دائماً، وهو ما يعود بالإيجاب على الدولة التي تستثمر بإحكام في مختلف القطاعات.

إن هذا المفهوم المحصور على مستوى القطاع (الصناعة) يعتبر أكثر شمولاً من التنافسية على مستوى المنظمة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوماً للتنافسية المنظمة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وإرتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن¹.

ج/ مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة: لعل تلبية رغبات الزبائن وكسب رضاهم حول الخدمة المقدمة هو الهدف من مخرجات أي منظمة وفي كل القطاعات. إنه من الأهمية هنا التركيز على المقدرة التسويقية لمنتج أي منظمة كانت والجودة الدائمة وبالشكل المطلوب، بإعتبار أن جوهر إستراتيجية المنظمات المعاصرة هو إقامة رابطة تواصل بينها وبين بيئتها ويتفاعل مستديم (الموارد، الزبائن، باقي المنظمات).

يشير تعريف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا)².

كمبدأً أساسياً يتم التعبير عن إنتاجية المنظمة من خلال مخرجاتها المتنوعة من البضائع والسلع والخدمات والتي تنتج من المدخلات ومنها الموظفين في المنظمة³. ولأن

¹ / سامية لحو، مرجع سابق، ص 25.

² / وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 19 / 20 جوان، 2001.

1 / سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة: ذ د ن، 2009، ص 127

* التنافس قصد التميز بجودة أو سعر أو خدمة معينة، أو التنافس قصد التأثير على العملاء وكسب ولائهم.

إملاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة أمر لا بد منه بات من الواضح هنا إتباع إستراتيجيات واسعة النطاق محورها التنافس بشقيه*.

إن الهدف من هذا المدخل هو التعرف على طبيعة التنافسية الوظيفية التي تأخذ أشكالاً ومفاهيماً يُراد من خلالها تخصيص وتدقيق مجال التنافس في حد ذاته، لذلك من البديهي أن ندرك تعريفاً محدداً للتنافسية الوظيفية على أساسه يمكننا أن نضع ميزاناً بواسطته نفرق بين المنظمات التنافسية والغير تنافسية.

بالإستناد إلى الطرح السابق وعلى ضوء ما جاء به رجال الإقتصاد ورجال الإدارة على حد سواء يمكننا ملاحظة أن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تحدد تميزها وتفرداها عن باقي المنظمات الأخرى.

لعل التحليل هنا يشدنا إلى تعريف الميزة التنافسية التي تحرص المنظمات من خلال عملها المستمر إكتسابها والمحافظة عليها والإستثمار فيها لمدة أطول، حيث يعرفها **Lambin** على أنها¹: مختلف الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والنمو عن منافسيها. إلا أن هذا التعريف يوحي بأن الميزة التنافسية لا تشكل بعداً حقيقياً في إنفراد المنظمة الناجحة بمركز ريادي في منتجاتها، إذ يمكن أن تحقق المنظمة هنا بعضاً من التفوق والنجاح المحدود ولكن سرعان ما يتلاشى وتتراجع النجاعة بشكل لافت وهذا بحكم التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة.

وللتركيز على دلالة وحقيقة الميزة التنافسية سنشير إلى تعريف **Porter** حيث إعتبرها²: بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الإبتكار حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً.

¹ / Jean Jacques Lambin, Le marketing stratégique, paris: édition paris, 1993, P29.

² / M Porter, l'avantage conscientiel des nations, Paris: inter édition, 1993, P48.

في العادة يمكن ملاحظة آثار تنافسية المنظمة بشكل فعلي وملحوس، فضلا على إرتفاع قيمها في السوق ومدى تقبل الزبون لمنتجاتها، فصفة تجدد المناهج المستخدمة في التعامل مع عولمة الأسواق وكذا تسويق المنتج بالخدمة والشكل المطلوب تعتبر من بين الأساليب التي تزيد من تنافسية المنظمة خاصة إذا ما علمنا أن شراسة البيئة الخارجية للمنظمات تقاضي التحلي باليقظة والإستعداد الدائمين لمواجهة التهديدات التنافسية.

بات الأمر هنا يدعو إلى تحليل واقعي لبيئة للمنظمة بحثا عن الفرص الممكنة وتجنبا للتهديدات المحتملة (في ظل بيئة متذبذبة)، لذلك فإن تحليل البيئة الخارجية يلعب دورا كبيرا ويساهم في تكوين الإستراتيجية الإبداعية لأي منظمة كانت¹، وبذلك تتمكن المنظمة من الإنفراد بفكر إستراتيجي تنافسي يتواءم مع مختلف المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا.

المطلب الثاني: خصائص التنافسية الوظيفية.

وضعت العولمة كل المنظمات بمختلف أشكالها في بيئة إقتصادية وقانونية ذات تغير سريع و مستمر، فقد أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها لأنها باتت مفتوحة على مصرعيها في معظم أنحاء العالم². والمميز لهذه المنافسة بين المنظمات المعاصرة هو سهولة حركة العمليات الإنتاجية وتنويع أساليب العمل مما يؤدي إلى مخرجات تستهدف طلبات العملاء وإرضاء رغباتهم.

ولعل سهولة الحركة التنظيمية داخل وخارج المنظمات توحى لنا بأن عملية تحليل الإطار الوظيفي للتنافسية سوف يكشف لنا مجموعة من الخصائص التي تتسم بها هذه التنافسية الوظيفية*، وحيث تتوفر عوامل النجاح وإستمرارية التميز على المدى البعيد فإن هذا الأمر

¹ / بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، ورقة بحثية بعنوان " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة " مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية 13/12/2010، ص 2.

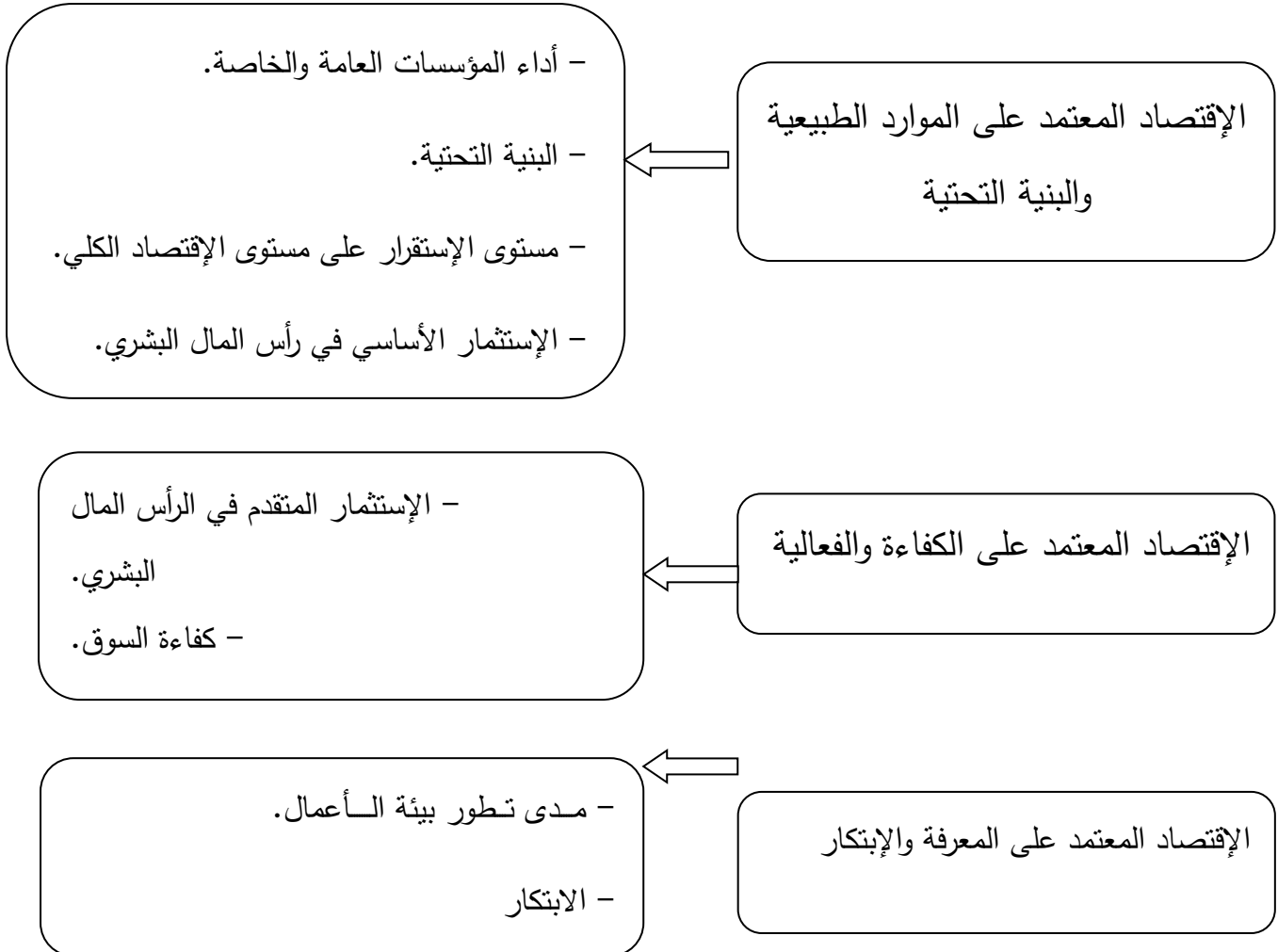
1/ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2005، ص 76.

* / في الاطار التنظيمي يتم التعبير على خصائص التنافسية الوظيفية من خلال امكانية بروز منظمات صغيرة على حساب الكبيرة.

يُوحى كذلك بأن التنافسية الوظيفية هي أداة جوهرية في صلب عمل المنظمات المعاصرة الناجحة والتي تكشف معها عدة خصائص سنعرِّج عليها.

إن إبراز مجموعة سمات لصيقة بسلوك التنافسية أو العمل التنافسي لهو أمر يدعو إلى التأكيد - كضرورة ملحة - على أن التنافسية في الأعمال الوظيفية تعد عملاً جوهرياً ينبثق بمجرد مباشرة المهام والوظائف مهما كان شكلها، ذلك أن المراهنة اليوم أصبحت كذلك على كيفية المحافظة على المنتج وليس تقديمه وتوزيعه فقط، بحث تكون هذه الخدمة أسمى وأقوى من أن يتمكن المنافسون الحصول عليها أو معرفتها.

الجدول 3/2: المتطلبات التنافسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي



المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2005-2006، ص 03.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك جملة من المتطلبات التنافسية التي تقتضيها كل مرحلة من مراحل التطور الإقتصادي، وفي كل مرحلة نلاحظ هناك سمات تبرز على حركة نشاط المنظمات وما تتطلبه الأعمال الوظيفية. فالإقتصاد الذي يكون فيه الاعتماد على الموارد الطبيعية والبنية التحتية فإن خصائصه تكمن في الأداء الفعلي لمؤسسات ومتطلبات الدولة وكذا مهارات الموارد البشرية الموجودة. في حين نجد أن مرحلة الإقتصاد المعتمد على الكفاءات والمهارات المتميزة تكمن خصائصه في كثرة الإستثمارات التي تمس الرأس مال البشري وكذا الموارد التكنولوجية. أما مرحلة الإقتصاد المعرفي والإبتكاري فإن أهم سمة فيه على الإطلاق هي سمة الإبداع والإبتكار لمواكبة تطور بيئة الأعمال والوظائف*.

وفي هذا الإطار يزداد إهتمام المنظمات المعاصرة على التنافسية الوظيفية وذلك بالنظر إلى جملة المتغيرات الموجودة في العديد من المجالات كالمجال البشري والسياسي أو الإجتماعي والتقني والعلمي. إن هذا الإهتمام مرده إلى¹:

1/ التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الإقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية، مثل تطور نظريات النمو والتجارة وظهرت نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM والتنافسية عوضاً عن المنافسة.

2/ التطور على المستوى العلمي والتقني، إذ لم تعد الصناعة بالضرورة مرتبطة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة.

3/ التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهرت عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج والحوكمة والمشاركة ومنظومة القيم.

*/ يمكن اعتبار هذه الخصائص أيضاً كمؤشرات قياس المستوى الذي انجزته المنظمات من وظائف عبر مختلف المراحل الاقتصادية.

1/ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص03.

تمثل الخصائص أو الصفات التي تتسم بها التنافسية الوظيفية هدفا جوهريا تسعى كل المنظمات المعاصرة لتحقيقه، ولأن كل منظمة تنافسية تهيكّل هذه القدرة في إطار بناء متميز تتفرد به عن المنظمة الأخرى، أصبح واضحا هنا على أن جملة هذه الخصائص هي ذات طبيعة متغيرة ونسبية تمس السلوكيات الوظيفية التي تقوم بها كالمنتجات والخدمات المقدمة على اختلافها¹.

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية كإطار جديد لاقتصاد المعرفة.

إن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين الشركة وبيئتها² ولأن البيئة التي تأخذ علاقة قرابة بينها وبين المنظمة التنافسية تكون واسعة الحركة ومتنوعة من حيث الموارد والمتغيرات، إذ تشتمل على كل القوى الإقتصادية والإجتماعية فضلا عن وجود سهولة في جذب العملاء وكذا تنويع فضاءات التسويق.

يمثل موضوع امتلاك مهارات وكفاءات متميزة أحد أبرز إهتمامات المنظمات الحديثة، وحيث تتمركز هذه المنافس فإنه من الطبيعي أن يكون نتاج العقل البشري المتميز هو الغزارة المعرفية والتي أصبحت سمة العصر الحديث، وبالتالي تغيرت المفاهيم وانعكست على إدارة المنظمات فظهرت بذلك "إدارة المعرفة" أو "إقتصاد المعرفة" و"مجتمع المعرفة"³.

يمثل هذا الإقتصاد الجديد البعد الحقيقي للنشاط الفكري الإنساني، إذ أن تراكمية المعارف والخبرات التي يكتسبها المورد البشري تكون في الأخير نتيجة الأنشطة والسلوكيات الموجهة للإستهلاك الوظيفي* والذي يمكن أن نرّمز له بـ "الرأس مال الفكري".

¹ Ingham Marc- management stratégique et compétitivité, édition organisation, paris, 1995, p88.

1 مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمتنافسين، ترجمة: عمر سعيد الايوي، بيروت: دار الكتاب العربي، 2010، ص37.

² بوحنية قوي، مرجع سابق، ص219.

* هذا النتاج من شأنه أن يساعد على تدعيم نجاح العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.

المطلب الأول: ملامح المنظمة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

في ظل الإستراتيجية العامة بعيدة المدى للمنظمات المعاصرة تبنى أي خطوة وظيفية على أساس دراسة جدوى لكل المصادر التي تجلب الإستقرار والنجاح للمنظمات، وللقيام بذلك طبعا تحتاج كل منظمة تنافسية إلى إبتكار إستراتيجيات للدفاع والهجوم على حد سواء في مواجهة المنافسين المحتملين والموجودين ضمن الخط التنافسي في السوق الوظيفية.

من الخطوات المهمة لصياغة استراتيجية ما هي البحث عن مواقع في السوق¹، ولأن هذا المنطق هو في العادة ما تنتهجه أي منظمة، فمنطق إقتصاد المعرفة من جهة أخرى يُحتم عليها أيضا أن تسعى دائما إلى تطوير قوتها الداخلية بشكل ايجابي، إذ أن المنظمة الناجحة والتي تفكر في تطوير أساليب انتاجها المختلفة واستبدال وسائل عملها التقليدية إلى وسائل أكبر وأكثر نجاعة هي منظمة ليست خاضعة لزوال مواردها المختلفة وبالتالي هي خاضعة لتطور وتميز كفاءاتها وحدثا أساليب عملها وطرق إنتاجها.

وحسب ما تنبأ به "بيتر دراكر" قبل عشرين عاما على أن شكل المنظومة الجديدة في مجال إدارة الأعمال ووسائل الإنتاج سيأخذ شكلا جديدا مغايرا لكل ما كان معروفا به قبل ذلك. حيث يتميز بحركية سريعة يكون فيها للنشاط الذهني والمعرفي أحد أهم العوامل التي يتم الإعتماد عليها في هذا الإطار. وفيما يلي جدول مقارنة شكل سلوك المنظمة قبل وبعد عصر المعرفة:

¹ جون فيشر، مرجع سابق، ص 198.

الجدول 4/2: سلوك المنظمة قبل وبعد عصر المعرفة.

المؤشر	المنظمة قبل اقتصاد المعرفة	المنظمة بعد اقتصاد المعرفة
الأصول المادية	تتم وفقا لما هو متوفر من موارد مالية ومادية، وعليه فبناء القدرات المادي يبقى مرهون بما هو متوفر من تراكم رأسمالي والذي يبقى السبب الرئيس لنجاح المنظمة.	ان تدعيم القدرات المعرفية وبناء العقول الذكية هو محور المنظمة الجديدة وعليه تتم الأعمال وفقا للإستثمار في الأنشطة الذهنية لتعويض أي نقص في الموارد المادية.
الأصول البشرية	يبقى المورد البشري بعيدا عن إمكانياته الذهنية والمعرفية وبالتالي يعتبر مثله مثل أي عنصر داخل التنظيم.	الإستثمار في الموارد البشرية سمة المنظمات المعاصرة وبالتالي تعتبر عائدا استثماريا لا يقل أهمية عن الموارد المادية.
الأصول التكنولوجية	يتم الإعتماد على الوسائل التكنولوجية كلما إدعت الضرورة وبالتالي خفض الاعباء والتكاليف لبناء البرامج الوظيفية.	نتائج بحوث العمليات والابتكارات وبراءات الإختراع هي أساس تطوير الغايات الإستثمارية لكسب العملاء.
أساليب العمل والتخطيط	إن تخطيط الأعمال ودراسة البرامج يتم وفقا للخبرات الشخصية للمسؤولين والمدراء وبالتالي تكون أساليب العمل محصورة وليست متنوعة ومنه امكانية الخطأ واردة جدا في تطبيق البرامج الوظيفية.	اقتصاد المعرفة يوفر للمنظمات التنافسية فرصة الإستفادة من العقول المتميزة وبالتالي تخطيط الوظائف وتنوع أساليب العمل يكون وفقا للأنشطة المعرفية المتنوعة لكل الموارد البشرية وهذا ما يزيد من امكانيات النجاح.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مرجع بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل

العولمة ومجتمع المعلومات، ص 241.

لعل وجود أي منظمة أو شركة أو منشأة خدمية يتطلب وجود بعض المستلزمات المادية كالمباني والتجهيزات ومستلزمات الإنتاج، ولكن لا يكفي هذا الأمر لأن التغيير الحاصل في منظومة الأعمال أدى الى بروز عوامل أخرى أكثر أهمية مثل المعلومات والموارد البشرية كأهم الأصول التي تمتلكها المنظمة¹. ولعل الجدول السابق يوضح لنا دلالة هذا التحليل، إذ

بالإضافة إلى كون المورد البشري أهم طرف في علاقة الإنتاج فإن ما يملكه من مهارات ومعرفة يعد نتاج الأنشطة الذهنية والتراكم المعرفي التي لا بد أن تظهر وبشكل جلي في مختلف الوظائف والأنشطة والسلوكيات المهنية داخل المنظمة.

ومن المؤكد أن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الجديد الذي تتشكل منه كل مناهج وإستراتيجيات الأعمال والخدمات وكل الوظائف والأساليب التي تنتهجها المنظمات التنافسية. وعليه يصبح هذا الإقتصاد هو الإقتصاد الذي يخلق القيمة المضافة للمنظمة ويزيد من حجم الثروة من خلال الإستثمار في الرأسمال البشري.

وقد ذهب الخطيب إلى تعريف إقتصاد المعرفة على أنه الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة¹، والمقصود من هذا التعريف هو إبراز القيمة الحقيقية من وراء الإعتماد على التراكم المعرفي وإعتبار أن المعرفة هي سلعة بعيدة عن مفهومها المادي على أساس أن عرض أي سلعة من شأنها تدعيم المراكز الريادية للمنظمات وبالتالي السعي من أجل إكتسابها.

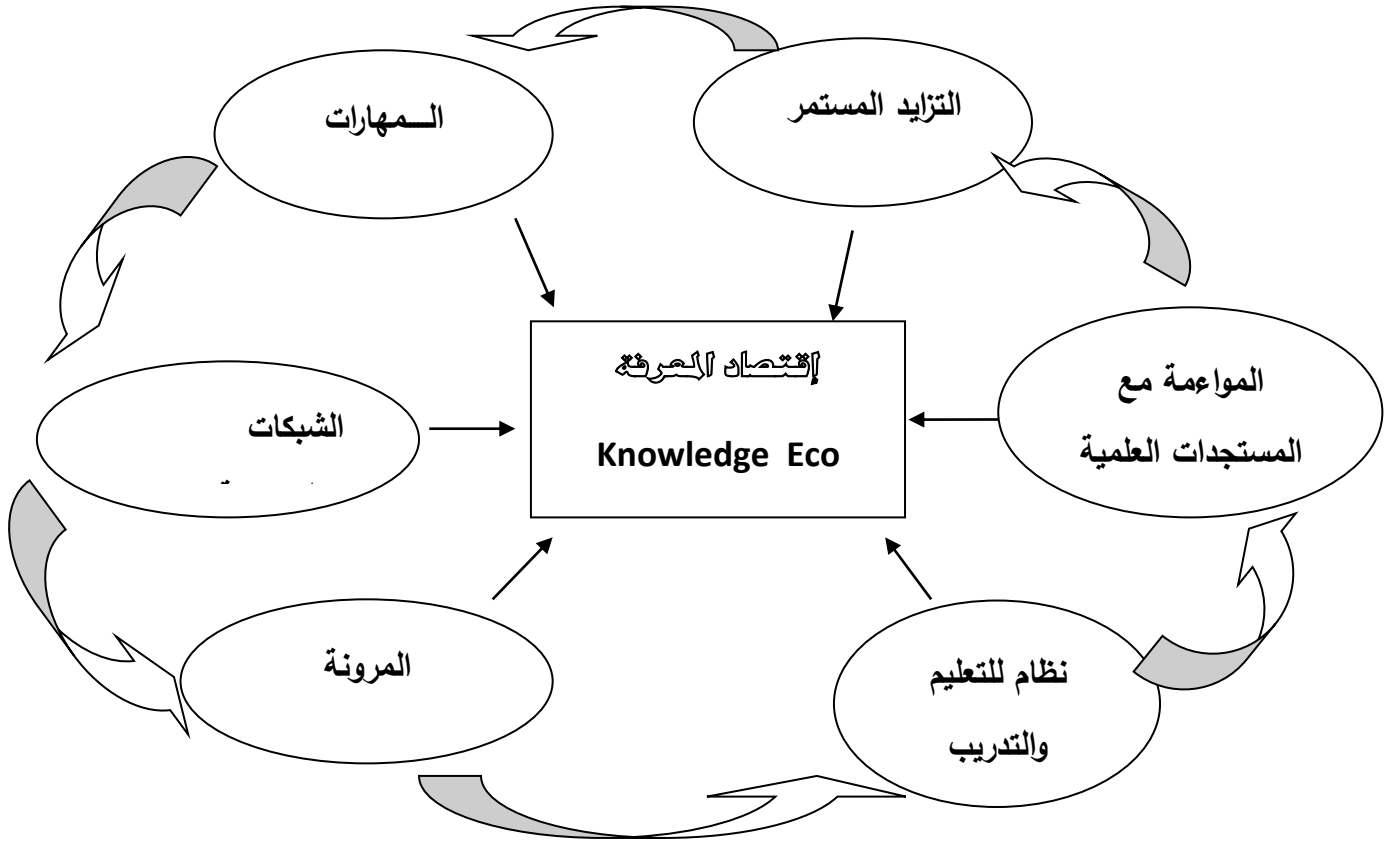
هناك جملة من الخصائص التي يتميز بها الإقتصاد المعرفي لعنا سنحصرها فيمايلي:

- إقتصاد خلاق لا يعاني من مشاكل الندرة، إذ يعد التراكم المعرفي المتجدد عبر الإستخدام المتزايد للمعلومات والأنشطة الذهنية والخبرات العلمية من مدخلات هذا الإقتصاد.
- المهارة أو الإحتراف هي أساس القيمة العالية والمضافة لهذا الإقتصاد.
- لا معنى للمواقع الوظيفية في ظل الإستخدام المستمر للشبكات الإلكترونية.
- المرونة الكبيرة التي تتلاءم مع المستجدات الجديدة للحياة العملية.
- تتعدد ميادين توليد وتخليق القيم المضافة فيه، وعلى الرغم من أنها متجددة ومتوفرة بإستمرار على كافة أوجه الأعمال إلا أنها كذلك ذات أثر مادي ملموس.

¹/ أحمد الخطيب ، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: دار الكتاب، 2009، ص 84.

- إقتصاد يمنح مكانا مركزيا لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتواءم خبرات العمالة مع الإقتصاد الجديد، وهكذا تختلف خصائص اقتصاد المعرفة عن الإقتصاد المادي مما يستدعي معه استخدام أساليب جديدة في التفكير وفي صنع السياسات الاقتصادية¹.

الشكل 9/1: شبكية إقتصاد المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحث

إن هذه الخصائص التي سبق ذكرها تميز اقتصاد المعرفة عن غيره من الإقتصاديات الأخرى، بحيث تكون المنظمات التنافسية أمام حتمية الإستفادة من عقولها المتميزة، وضرورة توفير المناخ الملائم لهم لتوليد القيم المضافة، ومن هنا أصبح اقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي يقوم على الفهم العميق لدور الرأسمال البشري في تطوير الإقتصاد².

¹ سلمان جمال داود، اقتصاد المعرفة، عمان: دار البارودي، 2009، ص24.

² دياب محمد، اقتصاد المعرفة اين نحن منه، الكويت: مجلة العربي، العدد 542 "آيار" 2004، ص26.

في سياق الحديث عن اقتصاد المعرفة الذي يتشكل أساسا من مدخلات معرفية تتوسع إدارة الموارد البشرية لتصبح جزء أساسي من المنظمة، وبالتالي تساهم في المكانة التنافسية وفي ربحية المنظمة¹. والبحث في المركز التنافسي للمنظمة الحديثة في ظل هذا الإقتصاد الجديد يتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الحقيقية لكل المراكز التنافسية للمنظمات الأخرى، وما تملكه من قواعد قوة وتميز على أساسه يمكن التنافس من جديد أو على الأقل البحث في إيجاد وسائل تضاهي ما يمكن أن تملكه المنظمة الأخرى.

في العادة ما يطرح إقتصاد المعرفة فلسفة عملية تتمثل في كيفية تحويل الثروة المعرفية إلى رأسمال معرفي واستثماره في تخليق مكتسبات معرفية جديدة، وعلى الرغم من أن المنظمة التنافسية تسعى من خلال وضع استراتيجيات كلية الى إقامة علاقة بينها وبين شركائها سواء كانوا من داخلها أو خارجها، فإن الأمر يستدعي أن تشمل الإستراتيجية التنافسية وضع المنظمة في موقع يمكنها من الإستفادة الفعلية والحقيقية والرشيده من منظومة اقتصاد المعرفة.

لا تعني فكرة الإستفادة من اقتصاد المعرفة تشكيل كفاءة وفقا للمنطق الذي يقول أن الكفاءة هي معرفة مهمة ومعروفة تمكن صاحبها أو تعطي لصاحبها حق الحكم وإتخاذ القرارات في مجالات معينة²، لأن هذا الفهم يشير إلى السلطة وليس المعرفة. وإذا أشار الإتجاه إلى الفهم الأول فنحن أمام منظمات لا تستفيد من رأسمالها البشري، أما إذا توجه الفهم إلى المعنى المعرفي فنحن نرسم منظمة تنافسية استفادت من التراكم المعرفي وأعطت مخرجات ناجعة عن كل المدخلات المعرفية، وبالتالي أصبح المركز التنافسي في ظل هذا الإقتصاد الجديد يبنني على أساس التوجه إلى تفرغ المنتج بكل كفاءة وفعالية محققا رضى العملاء واستمرار علاقتهم بالخدمة المقدمة.

^{1/} نور الدين حروش، ادارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص38.

^{2/} Patrick Gilbert , pené Thionville, Gestion de l'emploi et évaluation des Compétences, paris: ESF éditeur, 1990,

إن التحول من إقتصاد مادي بطيء ومعقد إلى إقتصاد معرفي جديد له سمات السرعة والمرونة والسهولة في تناقل أساليبه تترسخ معه ثقافة الإبتكار والإختراع والإستثمار في الغزارة المعرفية للعقول البشرية داخل التنظيم لأمر يعطي للموارد البشرية حكمة وظيفية تضاف لجملة المهارات التي يملكونها، حيث يفرض عالم اليوم على كل المنظمات المعاصرة سرعة التحول نحو هذا الإقتصاد الجديد لأنه الضامن الوحيد لنجاح المنظمة التنافسية.

ولعل الملامح الكبرى التي تظهر على المنظمات التنافسية في ظل هذا الإقتصاد تكمن في الإرتباط الوثيق بين هذه المنظمات ومجتمعاتها المتعلمة، لأن هذا الإقتصاد يتيح للفرد فرص عديدة للتعلم وإقامة التجارب والإستفادة من التراكم المعرفي للدراسات والبحوث والخبرات السابقة، ولتبرير هذه العلاقة سوف نوجز مجموعة مؤشرات يمكن أن تكون كملامح عامة لتنافسية المنظمات الحديثة تحت غطاء هذا الإقتصاد المعرفي الجديد، وهي على النحو التالي:

- يتيح هذا الإقتصاد إعادة تشكيل منظومة التنافس من جديد على أساس التغيير الحاصل في أساليب التفكير والإبداع.
- لا يمكن الإعتراف بمبدأ التقسيم القائم على أساس منظمات صغيرة وأخرى كبيرة، لأن العامل الأساسي للتفريق هنا هو عوائد الإستثمار في العقول المعرفية.
- المنظمات التنافسية تؤمن بإستخدام المعرفة كسلاح وليس مجرد وسيلة ثانوية، إذ نجد هذا المعتقد يرسخ الإيمان بحتمية التغيير كقاعدة للتطوير والنجاح.
- قبول المنظمة الحديثة بمنطق التنافس والسبق المعرفي دلالة على تحضيرها المسبق لكل مقتضيات عولمة السوق، لأن هذا المنطق من شأنه أن يتيح للمنظمة التفكير في استراتيجيات تنافسية فريدة.
- تسعى المنظمة التنافسية إلى تحفيز مواردها البشرية وإتاحة الفرصة أمامهم لنقل مواهبهم وابداعاتهم وبالتالي المساهمة في نجاح المنظمة واستمرارها.

- تحولت المنظمة الحديثة من منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمي هرمي إلى منظمة ذات هيكل تنظيمي مفلطح وشبكي حيث تتشابك وتتكامل جهود فرق العمل¹.

المطلب الثاني: إقتصاد المعرفة والقدرة التنافسية للكفاءات الوظيفية.

يقتضي العمل الإستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية البحث عن أنشطة وممارسات وظيفية منتجة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة التي تريد الإستمرارية والبقاء والحفاظ على استقرارها. من هذا المنطلق تبرز أهمية الكفاءة البشرية عالية التميز والتي تبتكر أساليب ومداخل تنظيمية لتعزيز وتقوية الدعائم التنافسية في إطار البرنامج العام للإستراتيجية التنافسية. وفي إطار عملية بناء القدرات التنافسية وتوسيع الفكر الإستراتيجي التنافسي داخل المنظمة يتطلب هذا الأمر التركيز على امتلاك ثروة معرفية تراكمية بما يخدم وتوجهات البرنامج التنافسي أينما كان مجال هذا التوجه².

إن محاولة فهم الإستراتيجية التنافسية الناجحة للكثير من المنظمات المعاصرة لا يعني التركيز في هذا النجاح على التوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، إنما يستدعي هذا التحليل التركيز على قدرة وأسلوب المنظمة في كيفية استغلال مواردها الداخلية المختلفة بما فيها الكفاءات الوظيفية التي تعد أهم عناصرها.

حري بنا في هذا المطلب أن نحلل العلاقة الموجودة بين متغيرات الإقتصاد المعرفي وتنافسية الكفاءات لمعرفة ما يمكن أن توفره هذه المتغيرات لزيادة ودفع القدرات التنافسية لكل الموارد البشرية داخل التنظيم، لأن التطورات الحاصلة في عصر المعرفة تمنح للمنظمة فرصة الإدماج السريع في السوق التنافسي عبر توفير كفاءات بشرية تمتاز بغزارة معرفية مترامية الأطراف، وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة بين الكفاءات الوظيفية وعصر المعلومات والمعرفة.

¹ / أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "المهارات المعاصرة في إدارة البشر" القاهرة: د س ن، 2006، ص18.
1 / يسعى البرنامج التنافسي الى تحديد مجال معين ثم التركيز على الاستفادة من الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.

يسعى مدراء كثيرون لتفعيل العلاقة بين الموجودات الفكرية للمنظمة وبين إستراتيجية المنافسة¹، فمن خلال توفير كل وسائل النجاح وضروريات العمل يبقى تركيزهم هنا على دمج مخرجات الناتج المعرفي للعقول البشرية الوظيفية ضمن الإستراتيجية التنافسية للمنظمة التي يكون محورها هو التنافس بتميز كبير وكذا كسب موقع ملائم في السوق يصعب الوصول إليه من قبل المنافسين الموجودين.

ولأن التنافس بين المنظمات الحديثة يكون وفقا لجودة وتميز منتوجات أو خدمات معينة، من المنطقي أن يكون الأساس العام هنا لإقتصاد المعرفة هو بناء قوة بشرية متخصصة ومتكاملة وتدريبها بغية الوصول بها إلى مستويات عالية من المهارة على إعتبار أن جودة الموارد البشرية تشكل العامل الرئيس الذي يؤدي إلى خلق الإبداعات والإختراعات والنواتج الفكرية والتكنولوجية عموما.

في سياق الحديث عن مؤشرات الإبداع والإبتكار وتجدد المعارف تتأثر القدرات المتميزة لكل الموارد البشرية بمجموعة عوامل خاصة إذا ما رأينا أن إقتصاد المعرفة يوفر بالأساس عمليات توليد وإنتاج معارف متجددة وأساليب عمل حديثة في ظل الإستثمار المستمر في العمليات الذهنية والغزارة التكنولوجية. من بين أهم هذه العوامل التي تؤثر في القدر التنافسية للكفاءات الوظيفية نذكر مايلي² :

- تتأثر انتاجية الأفراد بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية كالتدريب والتعلم والتكنولوجيا وكل الوسائل والأدوات التي تملكها المنظمة.
- مستوى دافعية الفرد التي ترتبط بمدى رضا الموارد البشرية على أداء وظائفهم وولائهم لأعمالهم ومنظماتهم.

1/ عاشور مزريق، مداخلة بعنوان راس مال الفكري(المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الاردنية، ورقة مقدمة ضمن ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف.

² مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص46.

- ظروف العمل والفرق الموجود بين ما هو كائن داخل المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس المستوى الإداري أو الصناعي أو القطاعي¹.
- المنظمات الناجحة هي تلك التي خلّقت ونمت ثقافة الإبتكار فشجّعت عاملها ونقّبت عن المجتهدين وهيآت لهم بيئة مواتية للابداع².

قد تطرح التغييرات الحاصلة على مستوى منظومة عمل المنظمات الحديثة بمختلف أشكالها في ظل هذا الإقتصاد الجديد العديد من الرهانات أمام العنصر البشري الذي لا بد عليه من سرعة المواكبة، فمن بين هذه الرهانات هو كيفية تعزيز رصيده المعرفي وتطوير التفكير الذهني وبالتالي دعم قدراته التنافسية وبما يعود بالفائدة على المنظمة ككل.

يمكن الحكم على عملية توليد المعارف وتجديد أساليب التفكير على أنها استراتيجية معرفية تتطلب الإتصال الفاعل والدائم بين المستفيدين وأصحاب المصالح وعلى هذا الأساس تتعزز القدرات التنافسية للمنظمة مما يوحي بوجود كفاءات تنظيمية استوعبت التغييرات الحاصلة على مستوى عصر المعرفة.

لعل الإنتاج المعرفي المستديم للكفاءات الوظيفية هو الضامن الوحيد لإكتساب المنظمة العديد من المزايا التنافسية وتنوعها، وصرف النظر على تنوع هذه المزايا وتجدها فإن الميزة الوحيدة التي يجب أن تحصل على المؤسسة بغية مواجهة آثار المنافسة هي الإبتكار الذي يقترن بمعرفة الأسواق وأيضا المعرفة التكنولوجية المقرونة بالكفاءات الخلاقة³.

يشكل الإبتكار والإبداع وخلق التميز دعائم لإقتصاد المعرفة، ذلك أن مجمل الكفاءات بإستطاعتها الإستفادة من تجارب ماضية وغزارة المعلومات التي يوفرها هذا الإقتصاد للإندماج

¹ /Khelassi Réda, OP Cit, P231.

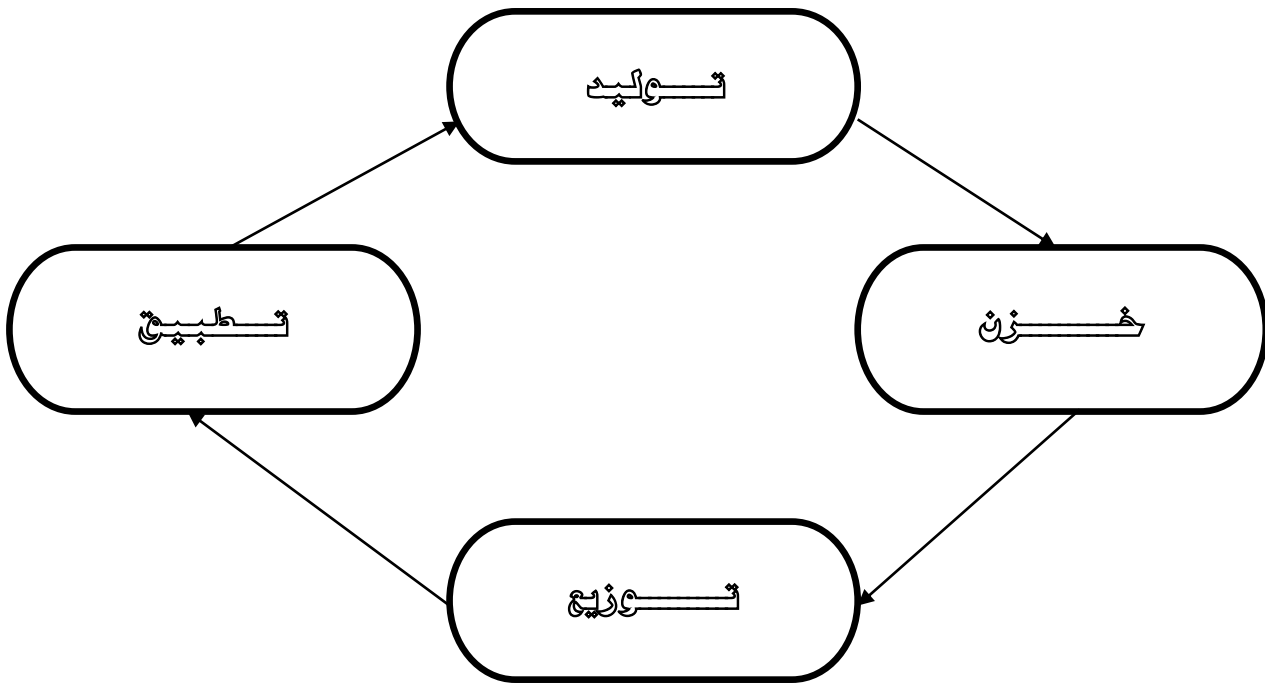
² /أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة: د د ن، 2008، ص30.

³ /كمال رزيق، مسدور فارس، ادارة المعرفة وتطوير الكفاءات، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

بسرعة مع التنافسية الموجودة في السوق. الهدف هنا يكمن في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة بمركز ريادي وبإستدامة العلاقة الموجودة في المنظمة وعمالئها.

هناك عمليات جوهرية خاصة بإقتصاد المعرفة تبنى على أساس تثمين المعارف والمعلومات الموجودة، وكذا استحداث مناهج جديدة في توليد المعرفة ونشرها، وفيما يلي سنبين ذلك بشكل يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتجديد منطق الإبداع والإبتكار:

الشكل 10/1: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: الكبيسي صلاح الدين، ادارة المعرفة، ص 62.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عماية توليد المعارف تتم بطريقة دورية ومستمرة فبالإضافة إلى كون المورد البشري داخل التنظيم يقوم بتخزين تجاربه ومعارفه فإنه في نفس الوقت يواجه مواقف عملية ومناهج وأساليب جديدة يكتسب معها تفكير جديد ورؤى استراتيجية يمكنه من خلالها تدعيم قدراته ومهاراته الإبداعية، فمواجهة ظروف العمل ومتغيرات البيئة تجعل من العمليات الذهنية تنمو وتتعدد وبالتالي يقوم المورد الكفاء بتوزيع ونشر طاقاته

ومعارفه عبر مخرجات موجهة لأوجه مختلفة من الأعمال وهذا ما يؤدي إلى توليد وتجديد وتخليق مستمر للمعرفة وأساليب العمل.

يجب الإشارة في هذا السياق إلى أن ما يوفره اقتصاد المعرفة من أساليب وآليات جديدة أمام كفاءات المنظمات التنافسية يعد أمرا بالغ الأثر لتعظيم قيمة الإبداع الفردي والجماعي¹، وبالتالي تزداد مساهمة الكفاءات في خلق القيمة المضافة واللازمة للمنتج المقدم، كما أنه بقدر ما يكون لدى المنظمة التنافسية من مهارات وكفاءات عالية التميز بقدر ما يزداد رصيدها من الرأس مال البشري المتميز، إن هذا الأمر يستدعي البحث والنظر في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وما تتميز به من خصائص لمعرفة فيما إذا كانت لكفاءة المنظمة مقدرة تنافسية في فهم متغيرات الإقتصاد الجديد أم لا.

وبالنظر لهذا الأساس فقد حل اقتصاد المعرفة كنمط جديد في المنظومة التنافسية للمنظمات الحديثة ليعكس تصورا جديدا يؤكد على أهمية الإعتراف بالمعرفة كقيمة جوهرية متميزة غير مادية*، وأصبح الأمر كذلك في ظل إحتدام الصراع التنافسي في الأسواق والخدمات يمثل الرهان الأهم أمام مختلف المنظمات بحيث تمثل قيمة الكفاءات الوظيفية فيها وقدراتها التنافسية عنصر الربط في الإستراتيجية التنافسية الكلية للعمل الوظيفي.

غير أنه من البديهي أن يوفر الإقتصاد المعرفي الجديد نظام حديث للتنمية الذاتية يرتكز على تقوية المهارة الفردية والجماعية ويساعد كذلك على فهم البيئة الداخلية والخارجية وتسريع وتيرة الإبتكارات بواسطة الإنتاج الجماعي للمعارف.

إن المغزى الأساسي من الرأس مال الفكري المعرفي هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف

1 / الإعتراف بالمعرفة كوجود جوهرية غير ملموس لابد أن يقابله استثمار حقيقي في ما يوجد من أساليب معرفية جديدة ضمن هذا الإقتصاد.

التشغيلية¹، وترتبط هذه الجهود بمدى تقدير الكفاءة البشرية لهذا التراكم المعرفي واستيعابه في سبيل تعزيز تنافسية المنظمة وفي سبيل تقوية مناهج التفكير وعصف الأفكار وانعاش عمليات الابتكار والذكاء للوصول إلى خدمات تتماشى ورغبات الزبائن وحاجياتهم في سوق شديدة التنافس.

ومنه نخلص إلى أن الثروة المعرفية التي توفرها العولمة الإقتصادية والإدارية أضحت تشكل حاجزا أوليا لقياس مدى كفاءة الكوادر البشرية وسرعة فهمهم لمقتضيات التنافس والتميز الوظيفي، على أساس أن الولوج لعالم التنافس الوظيفي أصبح أمرا ليس بالسهل ولا هو متاحا لكل الموارد البشرية، فالمقدرة التنافسية لكفاءة المنظمة لا بد أن تساير كل التطورات والتغيرات الجديدة. وعليه أصبح الأمر هنا يشير إلى أن اقتصاد المعرفة أصبح مجالا يوفر فرص حقيقية لتدعيم القدرات والمهارات شرط العمل بمنطق تحسين الأداء والخدمات والبحث في نقاط الضعف المسجلة على مستوى الأداء الفردي والجماعي وكذا مجموع الخدمات المقدمة والإستراتيجية الوظيفية المسطرة ككل.

¹ / Gupta A Mc Daniel , Greeting Competitive Advantage by Journal of Knowledge Management Practice, October 2002.

المبحث الثالث: تعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة لمواجهة تحديات البيئة

الوظيفية.

يقتضي التحول الجديد في إدارة الأعمال والمنظمات الحديثة صياغة إستراتيجية متعددة الأوجه داخليا وخارجيا، تكون كرؤيا بعيدة المدى للإستفادة من نجاحات وإخفاقات ممكنة. والهدف من كل هذا الفكر هو الإستجابة لمقتضيات التحول في البيئة الكلية.

هناك دائما حالات عدم يقين تواجه المنظمة التنافسية في السوق المفتوح¹، لأن سرعة دوران عجلة التنمية والنمو الإقتصادي في البيئة الوظيفية الواسعة في العادة ما تخلق مفاجئات جديدة لكل المنظمات التنافسية وهو الحال الذي يفرض عليها تقبل زخم التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية وتوفير المرونة العالية لضمان امتصاص صدمات التغييرات التي قد تحدث بشكل مفاجئ.

لعل هذا الطرح يدفع بنا إلى التأكيد على أهمية المعرفة وما تحققه للمنظمات من قيمة عملية كبيرة وكونه ضرورة لبقاء واستمرار المنظمة في قوتها التنافسية، وبالتالي تقتضي هذه التنافسية تعزيز كل القدرات الممكنة التي تحوزها المنظمة الحديثة، وتحصين المواقع وتنظيم الأطر الوظيفية بالشكل الذي يحقق التفوق والتميز، وبما يخدم دعائم الإستراتيجية التنافسية التي تصوغها العقول البشرية في سبيل مواجهة تعاضم التغييرات المحتملة في السوق التنافسي.

المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في استقطاب الكفاءات المتميزة.

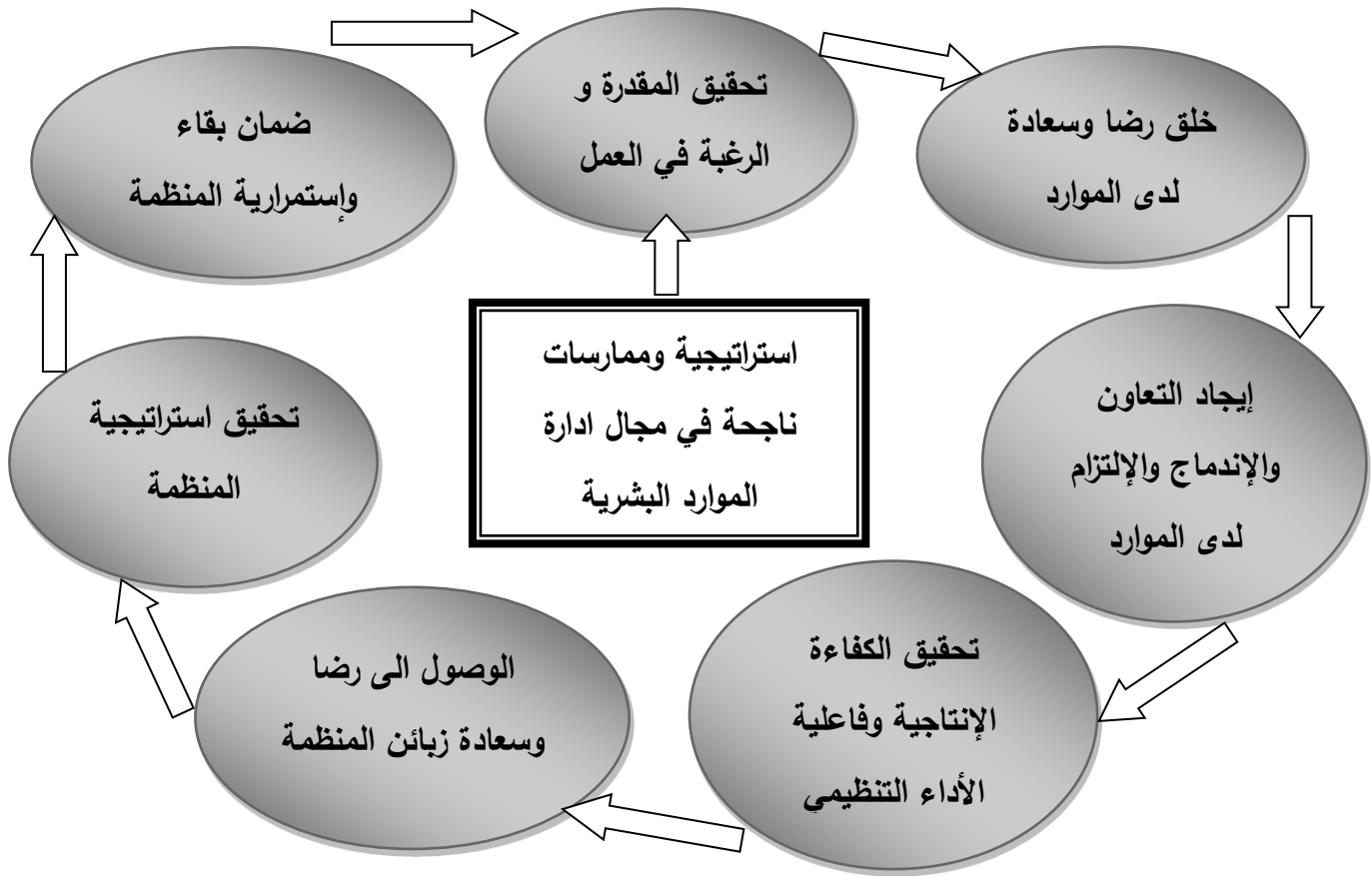
لقد عرفنا فيما سبق أن إستدامة المنظمات في المجال التنافسي تكمن في إقامة علاقة وطيدة بين ما تحوزه من موارد بشرية مختلفة وما يرغب فيه الزبائن من خدمات وسلع متنوعة، ولتحصين هذه العلاقة ينبغي على المنظمة خلق رضا وسعادة لدى مواردها البشرية بشكل مستمر ودوري، وقد سميت هذه العلاقة بمعيار أو دائرة الإندماج والإلتزام **Involvement**

¹ Bienaymé.A, Op cit, p45.

Commitment Cycle والتي تعني¹: العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه.

ينبغي علينا لفهم هذه الدائرة هو إدراك المتغير الحيوي الذي يؤثر على أن المعيار الأساسي للحكم على مدى نجاعة استراتيجية المنظمة هو معرفة مدى إسهام مواردها الكفوة في تحقيق فاعلية كبيرة في الأداء التنظيمي، والرفع من الولاء الخارجي لمخرجات المنظمة. والشكل التالي يوضح مسؤولية المنظمة ومواردها البشرية في تحقيق هذا الإدماج والالتزام.

الشكل 11/1: دائرة إدماج والتزام العنصر البشري في العمل



الشكل 11/1: عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص94.

يتضح من خلال الشكل السابق أن محتوى دائرة الإدماج والالتزام **Circle of mergers and commitment** تتميز بأن كل شبكات الإتصال والسلوك فيها تحكمها علاقة طردية، فكلما

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 236.

أقيم متغير معين زاد بالإيجاب على المتغير الآخر وبالتالي يذل ارتباط سلوك وظيفي معين على مدى الإدماج والتقدم الذي تحققه الإدارة أو المؤسسة في نهاية المطاف.

إن التعامل مع الأسواق المتقلبة لابد من الحرص على انجاح الإستراتيجية الانتاجية المخصصة لهذا الشأن¹. وادراكا لعقلية النجاح والتميز لابد أن تحرص أي منظمة في التركيز على المنتجات التي تتميز بها أو التي من شأنها أن تعطي لها دافعا ايجابيا في تأكيد جودة المخرجات ذات القيمة المضافة.

وفي هذا الإطار نجد أن نجاح المنظمات التنافسية اليوم يكون مرهونا بدايةً بعمليات الإستقطاب والإختيار التي تجربها لصالحها فكلما نجحت المنظمة في الأفراد بكفاءات وظيفية متميزة زاد ذلك من سهولة الولوج والتأقلم مع الأسواق العالمية، حيث يتم حفز ودعم هذه الأصول لتحقيق الولاء والتعاون داخل التنظيم، وبالتالي تحقيق فاعلية في الأداء ومنه الوصول إلى رضا وسعادة زبائن المنظمة الذين يفضل ولأهم لمنتجات المنظمة ستستمر في التميز والنجاح، إن هذا الإطار طبعاً سيؤدي إلى ضمان وإستمرارية المنظمة بشكل فعال.

لعل هذا النجاح ليس نتيجة لإنتتاح مفاجئ على الأسواق بقدر ما هو ثمرة اندماج تدريجي في الإقتصاد العالمي والذي يجري على مراحل، ويرافقه استثمار في الأفراد والمؤسسات والبنى التحتية². حيث تؤكد هذه العقلية التنظيمية على أن الأسواق العالمية أدت إلى نتيجة مفادها أن هذه التنافسية في الوصول إلى الريادة ماهي إلا شكل من أشكال الحفز على التقدم، وأن هذا التقدم والتميز والجودة المحققة يكون ثمرة عقلية دعم ممنهج تقدمه المنظمة التي تقدر الإستثمار في كفاءاتها الوظيفية للوصول مقدره تنافسية مستدامة.

ولكي تسهل المنظمة عملية الإستقطاب والبحث عن كفاءات بشرية تتناسب وتنفيذ مخططاتها الإستراتيجية، لابد أن تكون صورتها الداخلية وما يوفره الجو العملي لديها واضح

¹ محمد أحمد الخضيرى، صناعة المزاي التنافسية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 35.

² تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب "تقدم بشري في عالم متنوع" برنامج الأمم المتحدة الانمائي، ص05.

وملائم ومشجع للإستمرار الوظيفي. ذلك أن مناخ العمل الداخلي يلعب دورا مهما في تشكيل القوة التنافسية لأي تنظيم، خصوصا إذا ما علمنا أن المنظمة إلى جانب كونها مكانا لتلبية رغبات الزبائن فإنها أيضا مصدر إشباع حاجيات العاملين المادية وغير المادية.

لعل التحديات المعاصرة لبيئة منظمات الأعمال قد فرضت على إدارة المنظمات تعزيز تواجدتها بالشكل المطلوب لمواجهة هذه التحديات، إن المنطق هنا يدفعنا إلى التركيز على أساليب إدارة الموارد البشرية في كيفية تقوية عناصرها البشرية وجذب قدرات أخرى كفؤة في مختلف الميادين حتى يتم بناء أو تأسيس قاعدة فعلية للعمل الناجح بما يعود بالنفع على الإستراتيجية العامة لبناء المنظمات التنافسية.

إن الأساس الجديد للإستراتيجيات المنظمات الناجحة يكمن في تحديد الخطط التي تلي الحاجيات الأساسية للمنظمة، محور أي خطة كانت هو الإختيار النوعي والذكي لشاغلي الوظائف ومهندسي الأعمال، حيث يترتب على هذا التوجه ضرورة تثمين كل مجهودات الطاقات البشرية للحصول على مخرجات تكون ذات أثر في السوق وتحظى بقبول داخلي وسط مجموع الموارد البشرية، حتى يتم الإستثمار في العلاقة الموجودة بين العامل وجهده ومخرجات العملية الإنتاجية*.

الشكل 12/1: ثلاثية الإنتاج.



المصدر : من إعداد الباحث.

من شأن أي خطوة أو أي تفكير جديد في كفاءات إكتساب يد عاملة متميزة لا بد من تحديد أولي للوظائف والمهارات اللازمة لأدائها، وبالتالي تعتبر عمليات الإستقطاب الموجهة لطلب

* علاقة ارتباطية بين هذه الثلاثية تؤدي في الغالب إلى مخرجات ذات أثر إيجابي كما تم توقعه في بداية الخطة العملية.

الحصول على هذه الموارد كتحصيل حاصل لهذا التحديد الأولي، لأن عملية الإستقطاب تعتبر حلقة الوصل بين من يرغب في ملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف¹.

وللحصول على كفاءات متميزة بالكم والنوع المطلوب يتوقف هذا الأمر على الجهود التي تبذل من قبل إدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظيفة الإستقطاب. إن هذه العملية الأخيرة تبنى على أساس استراتيجية واضحة بعيدة المدى وتترتب عنها عدة محددات لنجاحها أهمها²:

- **سمعة المنظمة:** حيث تعد من أساسيات قبول أو إحجام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، بناء على السمعة الخارجي الطيبة فيما إذا كانت ظروف العمل فيها مناسبة للتقدم الوظيفي.
- **جاذبية الوظيفية:** تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب الموارد الكفوة لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغليها من تقدير وإحترام لدى المجتمع والعاملين ولما تحويه من مسؤوليات ومهام.
- **سياسة المنظمة الداخلية:** أي طريقة المنظمة في التعامل مع مشاكل العمال وكيفيات ترقيةاتهم وتبيين مساهم المهني بطريقة واضحة ومحفزة للعاملين على تقديم أقصى إبداعهم للحصول على ترقية مناسبة.
- **التأثير الحكومي:** التشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة لها تأثير كبير على عملية الإستقطاب وذلك لما تفرضه على المنظمات من قوانين وإجراءات صارمة أو كابحة لحرية التصرف في امتلاك عناصر بشرية من سوق العمل، أو إجراءات تنقل العاملين بين المؤسسات أو الإدارات والمصالح الوظيفية.
- **المطلب الثاني: البدائل والخيارات الإستراتيجية.**

¹/ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 1999، ص185.
²/ عبد الاله ساعاتي، محمود العجلوني، الاستقطاب والاختيار والمحافظة على الموارد البشرية، الأردن، ددن، 2002، ص5.6.

لا شك أن القوى المؤثرة بمختلف أشكالها على المنظمات التنافسية هي مستمرة ومتجددة نظرا لأن التغيير المستمر أصبح يشكل سمة العصر الحديث، وطبيعة هذا التأثير لا تكاد تكون معلومة القيم ولا هي ثابتة في الزمان والمكان ذلك أن هذه التأثيرات قد تكون متدرجة وقد تكون فجائية في غالب الأحيان وقد يصل الحد إلى وقفها أمام استمرار نجاح المنظمة.

ومهما كانت طبيعة التأثير والتغيير فإنه يجب على المدراء والعاملين كافة أن يكونوا على استعداد للتكيف والتجديد عن طريق إعادة تصميم استراتيجيات بديلة ومتنوعة¹، وإعادة إدخال بدائل استراتيجية تحسبا لأي طارئ قد يحدث جراء عدم التعامل الجيد مع الظروف البيئية المحتمل حدوثها بحكم الطبيعة التنافسية بين مختلف المنظمات والهيئات التنظيمية.

إنه من الطبيعي هنا التركيز على كفاءات صياغة البدائل الممكنة كخيارات إحتياطية للخطط والهندسة الإستراتيجية التي أوجدتها المنظمة التنافسية، ويمكن أن نسمي هذا الشأن بإستراتيجيات الإستقرار أو بدائل الثبات (**alternatives stabilité**) كدعامة ثانوية لتفادي أي تأخير أو ركود قد يحدث جراء حالات الخطر المحتملة، وعليه يمكن توضيح استراتيجيات الإستقرار والثبات على النحو التالي²:

إستراتيجيات الإستقرار والثبات: هي تلك التي تختار المنظمة احداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاجها المنظمة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف النمو، وتتطلب المحافظة على استمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في السوق. هذا ما يدفعنا الى تمييز خصائص استراتيجيات الثبات وفقا للنحو التالي:

- التنوع: على أساس تقليل آثار تقليل الإنخفاض المحتمل للطلب على منتج أو خدمة محلية، وذلك بإضافة أنشطة و منتجات يعوض عائدها انخفاض عائد أو خدمات قل الطلب عليها.

¹/ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان: دار ناشرون وموزعون، 2004، ص

²/ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص53،52.

- إستراتيجيات مركزة: حيث تعتر من البدائل الموجهة لتقوية نشاط سجل نسب تراجع معينة، وقد يكون ذلك بشكل مؤقت و دائم.
- إستراتيجيات الإنعاش: وذلك لمعالجة تقلبات حادة في حجم عمليات المنظمة او انخفاض مستمر في الحصة السوقية والإيرادات الربحية ككل.
- إستراتيجيات إحتياطية: وذلك بتخصيص فرق عمل متكونة من كفاءات ثابتة تشمل أحد المدراء المتخصصين بمساعدة إدارة الموارد البشرية تكون على أتم الإستعداد للتخطيط الممنهج ولطرح البدائل الإستراتيجية الممكنة¹.

وعليه تختلف الأهمية العملية لإستراتيجيات الإستقرار وبدائل الثبات حيث تتغير الأهداف والتوجهات العامة لهذه الإستراتيجيات تبعا لحالات الخطر الممكنة*، وقد يتم معها إعطاء دفع جديد عند ظهور مؤشرات التراجع أو الركود، فيما يمكن كذلك أن تفشل هذه البدائل الإحتياطية نظرا لنوعية الأخطار الغير معروفة والطرق الكفيلة بمجابهتها.

ومهما حدثت التغييرات البيئية الفجائية فإنه يجب التأكيد على أن المنظمة التي لا تضع بدائل ثابتة لكل خطواتها الإستراتيجية فإنها منظمة معرضة لخطر الإفلاس أو التوقف في أول ضربة تتلاقها، من هنا تظهر أهمية وقيمة كل الإحتياطات الإستراتيجية التي تستند عليها المنظمات التنافسية الناجحة خاصة في ظل حالات عدم معرفة طبيعة الأسواق الجديدة التي تعج بمنظمات تنافسية لها خبرة في مجال التعامل مع مجموع التقلبات البيئية.

ويلخص أغلب العارفين بخبايا إستراتيجيات الإدارة من الإقتصاديين وعلماء التنظيم الإداري أمثال (بورتر) هذا المنطق في إختيار الإستراتيجيات البديلة في كيفية خلق قطب جديد مصاحب لأي تغيير غير مرغوب فيه سواء على مستوى المنظومة الداخلية للمنظمة أو على

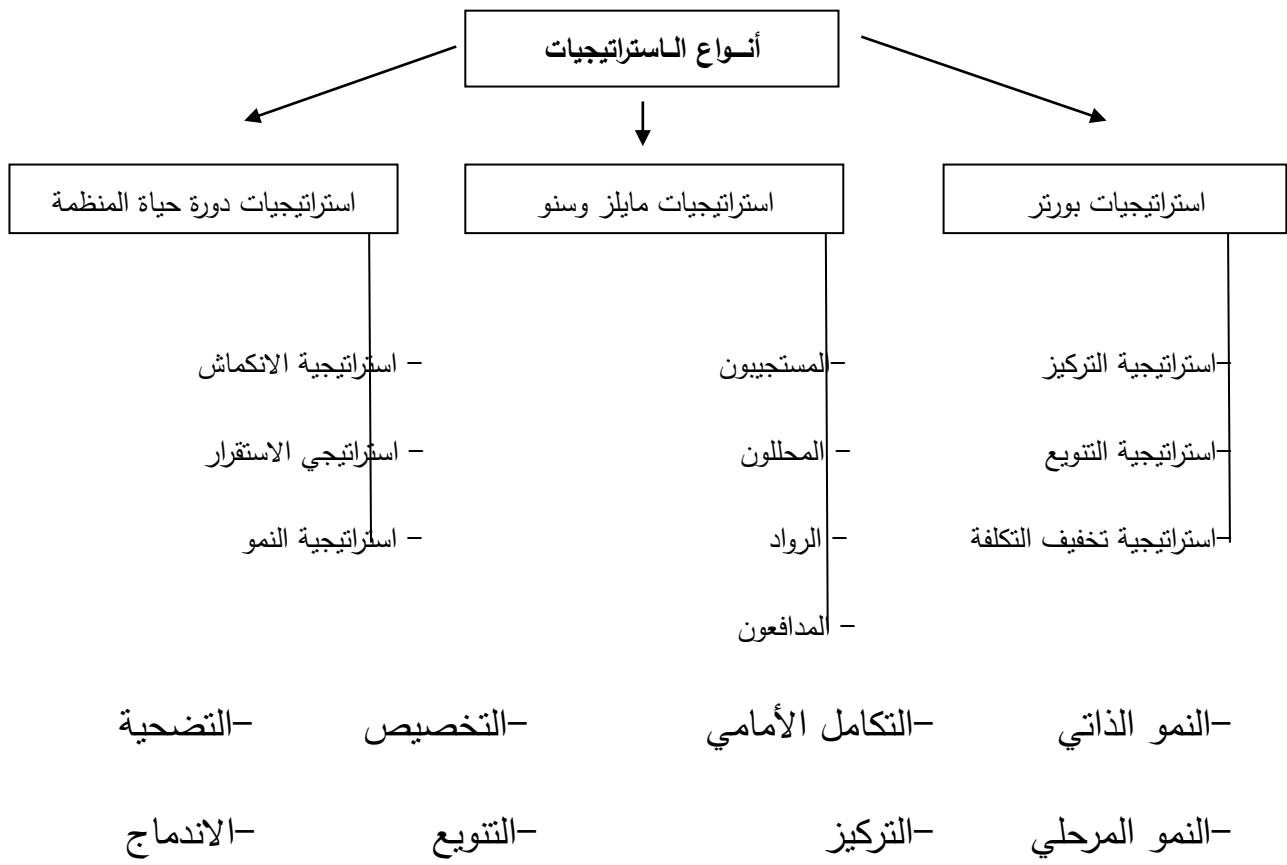
¹ /Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les Compétences. Paris: éditions laisons,2004, P22.

*/ يتوقف نجاح هذه البدائل الإستراتيجية على استخدامها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة كما أن نسبة فشلها تبقى واردة.

مستوى الحصص السوقية، وعليه يمكن الإشارة هنا إلى وجود العديد من النماذج الإستراتيجية العامة والتي تبين كيفية رسم البدائل والخطط الإحتياطية للإستراتيجية العامة للمنظمة التنافسية.

سوف نركز هنا على ثلاث نماذج أساسية للإستراتيجيات البديلة مرتبطة بدرجة مرتفعة من القبول، وهم نموذج بورتر **Porter** ونموذج ميلز و **Snow** و **Miles** ونماذج **استراتيجيات دورة حياة المؤسسة** حيث يوضح الشكل التالي أنواع هذه الإستراتيجيات¹:

الشكل 13/1: أنواع الإستراتيجيات التنافسية.



المصدر: سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص54.

يركز بورتر على أن دعائم الميزة التنافسية تكمن في قدرات المنظمة على خلق القيم المضافة في كل خدماتها الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال طريقتين هما خفض أعباء التكاليف أو التنويع في الخدمة المقدمة وخاصة أثناء الركود الإقتصادي أو الإداري إن وجد.

¹/ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص54.

في حين ذهب ميلز وسنو إلى التأكيد على أن هناك أربع نماذج استراتيجية يمكن أن تكون هي السبيل الوحيد للمنظمة التي سجلت معدلات نمو أو تقدم بطيئة، هذه النماذج هي: **المدافعون Defenders** ويمثلون الشركاء الذين يتم استغلالهم في اللحظات الأولى من وقوع التراجع في الإنتاج، حيث يقومون بتخفيض تكاليف الإنتاج في ظل كساد السلع والخدمات، ثم **الرواد Perspectors** وهم الشركات الرائدة التي تبحث دائما عن عرض منتجات جديدة أو القيام بشراكة مع مؤسسات أثبتت إفلاسها أو ركودها، أما **المحللون Analysers** وهم الشركات التي تسعى إلى إحداث مزيج بين فلسفة المدافعين والرواد فهم يعملون في ظل أسواق مستقرة أو غير مستقرة في محاولة منهم لمراقبة سلوك المنافسين، أما **المستجيبون Reactors** فهم شركات تحاول الإستجابة للسوق في ظل التقلبات الممكنة أو تحقيق رد الفعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين في السوق.

أما إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة فهي خطط وبدائل نوعية توضع كمنهج احتياطي في كل مراحل نمو المنظمة تفاديا لسلبية النتائج الممكنة، وهي إستراتيجيات تختارها المنظمة عندما تفشل الإستراتيجية العامة في معالجة الفشل المصاحب للجانب الإداري أو المالي أو الخدمي.

هناك تهديدات من نوع آخر تأتي بشكل طبيعي مع حركة الركود أو الإفلاس التي قد تشهدها المؤسسة، هذه التهديدات تسمى التهديدات الداخلية وأبرزها تسرب الكفاءات البشرية جراء ثبات الأحوال داخل المنظمة وعدم توفر فرص النمو والتقدم الوظيفي¹.

في هذا الإطار لابد من وجود إدراك تام عند صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة لهذه التهديدات الداخلية، ولابد من تقوية الجبهة الداخلية وترسيخ مفهوم الإلتزام الوظيفي لتعزيز قوة فرق العمل وخلق مناخ محفز لكل الكفاءات الموجودة حتى تبقى التهديدات والتأثيرات محصورة في جبهة واحدة وهي التهديدات الخارجية.

¹ / عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص 164.

إن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تتوفر على بدائل وظيفية لكل الأعمال التي تديرها الكفاءات¹، ولابد من ربط هذه البدائل مع كل القيود والأخطار الخارجية في محاولة لخلق فلسفة وظيفية تبقى على حركية ودوران المعدل النمطي أو المطلوب لسير الوظائف وإنتاج السلع والخدمات.

لعل الخطط الممكنة والتي تسعى المنظمة لصياغتها بشكل دوري كفيلة بضبط تقلبات السوق التنافسية²، وسعيا منها للتفكير الجدي المصاحب للمرحلة القادمة من مراحل الإنتاج، ومهما يكن هذا الحال ضروري ومنطقي إلا أن دور الكفاءات فيه يبقى النقطة الأساس، لأنه مهما بلغت نجاحات المنظمة في تسيير العملية الإنتاجية لصالحها أو دعم قواعدها في السوق أو التنافس مع المنظمات الأخرى، فسيكون مرد ذلك التميز إلى وجود كفاءات وظيفية متميزة أعطت دفعا قويا لمخرجات المنظمة انطلاقا من مختلف مراكزها الوظيفية، وعرفت كيف تسيطر على التهديدات الخارجية بواسطة قدرتها على تحليل المتغيرات المحتملة وبالتالي اقتناص فرص سوقية إضافية تدعم المركز التنافسي للمنظمة بأريحية كبيرة.

¹ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 255.

² عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 90.

خلاصة الفصل الثاني

عرفنا في هذا الفصل كيفيات تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة المعاصرة من خلال جملة تحديات يمكن أن تواجهها أي منظمة في سبيل تحقيق طموحاتها الوظيفية، وعرفنا كذلك ماهية التنافسية الوظيفية وأهمية إكتسابها على المدى البعيد وأهم الخصائص التي تحويها، ثم قمنا بتحليل قيمة التنافسية لما يتعلق الأمر بإقتصاد المعرفة وما يوفره هذا الأخير من قيم معرفية وعقول متميزة خصوصا وأنه لا يعاني من مشكال الندرة بل هو اقتصاد متجدد خلاق للقيم المضافة في جميع الإتجاهات.

لعل الخلاصة التي نخرج بها في نهاية هذا الفصل هي التأكيد على أن شخصية المنظمة القوية تنطلق من القيم الإنتاجية التي تملكها، وفي مقدمتها الكفاءات الوظيفية سواء كانت الفردية أو الجماعية خاصة في ظل المتغيرات الجديدة لإقتصاد المعرفة والتغير الحاصل على مستوى أساليب العمل وتنوع أذواق العملاء وتنافسية السوق الوظيفية، وبالتالي كبر حجم مسؤوليات المنظمات التنافسية في الحفاظ على كفاءاتها واستمالة العملاء والعملاء الجدد وكذا ضمان حصص سوقية مريحة وبالشكل المستمر.

إن ذكر مجموعة نتائج مرتبطة بهذا الفصل كفيل بتدعيم معرفتنا للأهمية البالغة التي تتصور وفقها منهجية المنظمات المعاصرة في صياغتها لإستراتيجياتها التنافسية، كون التحدي الذي تواجهه هذه المنظمات كما سبق وأن أشرنا إليه يعتبر الإختبار الحقيقي الذي يقوي القدرات الممكنة للمنظمات وفقا لما يوفره مجتمع المعرفة. أهم هذه النتائج هو:

- الكفاءات المتميزة هي التي تأخذ على عاتقها مسؤولية استشراف الوضع البيئي لإِتخاذ إجراءات دفاعية وهجومية كمنطق وظيفي لا بد أن يكون.

- التنافسية سواء كانت داخلية أو خارجية تمثل ادراكا حقيقيا للمنظمات المعاصرة في سبيل تقديم خدمة تليق بسمعة المنظمة، ووفقا لهذه التنافسية يمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والأخرى الفاشلة.

- الميزة التنافسية هي جزء من الإستراتيجية التنافسية الكلية للمنظمة، ذلك أن انفراد المنظمة بوسائل وتقنيات وظيفية يصعب على المنظمات الأخرى مجابتها يستدعي وجود تفكير عميق ومنظم في كل زاوية من زوايا الإطار التنظيمي العام للمنظمة.

- الهدف من وراء ضبط وصياغة الإستراتيجية التنافسية لأي منظمة كانت هو إنجاز الرسالة الوظيفية التي قامت عليها، والأكثر من ذلك هو ايجاد علاقة مستديمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

- غالبا ما يكون اقتصاد المعرفة مجالا حقيقيا لتدعيم القدرات المختلفة للمؤسسات التنافسية اذا ما أحسنت هذه الأخيرة استغلاله، وحين تعطي الفرص لمواردها البشرية، وتوفر لهم مناخ وظيفي مساعد للإستفادة من القيم التي يوفرها هذا الإقتصاد الجديد.

- استمرار نجاح المنظمة وتواجدها داخليا وخارجيا يعني نجاح استراتيجيتها التنافسية التي وضعت المنظمة في موقع استفادت من خلاله وبالشكل المطلوب من منظومة اقتصاد المعرفة، على أساس أن هذا الإقتصاد مرتبط أيضا بفهم الفلسفة الرامية إلى تحويل الثروة المعرفية إلى رأس مال معرفي واستثماره في تخليق مخرجات معرفية جديدة.

- القيود والأخطار الموجودة في البيئة الخارجية غالبا ما تكون غير معلومة شكلا ومضمونا، وبالتالي تمنح للمنظمة الناجحة ميكانزمات الإستعداد والتنبؤ بالخطط والبدائل المختلفة لمواجهة أي طارئ.

الفصل الثالث

إنعكاس دور الكفاءات الوظيفية على الإستراتيجية

التنافسية لمؤسسة: "مطاحن الجنب بتقرت ولاية ورقلة".

سيتم التعرف في هذا الفصل على واقع الكفاءات الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية والأدوار التي تلعبها ضمن الهيكلية العامة للوظائف والأنشطة المختلفة، وموقعها الذي يمكن من خلاله أن تسهم في تدعيم السلوك الإستراتيجي للتنظيم إنطلاقاً من خلق التميز والإبداع الدائمين وكذا الإستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية التي تشهد صراع تنافسي من أجل كسب معركة الريادة الوظيفية ، وهذا بعد أن تعرفنا في الجانب النظري على الكفاءات الوظيفية وخصائصها وأنواعها وعلاقتها بالتنافسية الوظيفية كأهم ميزة للإستراتيجية الوظيفية للمنظمة الناجحة.

من خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول أيضاً تبرير صدق النتائج المحصل عليها في الجانب النظري، وذلك عبر اسقاط الأدوار التي تلعبها مختلف الكفاءات الوظيفية داخل وخارج المنظمة التنافسية على الأداء الكلي بمجموعة الرياض سطيف في إحدى وحداتها الإنتاجية والمتمثلة في وحدة مطاحن الواحات بتقرت.

تم تجزئة هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، يركز الباحث في أولها على تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على أهدافها وهيكلها التنظيمي، ثم في المبحث الثاني يتم تفصيل الإستراتيجية المؤسسة في التعامل مع المنافسة الخارجية وقدرة مواردها البشرية في تدعيم تواجد المؤسسة المستمر، ثم في المبحث الأخير يتم التركيز على الأدوات وتقنيات الحصول على المعلومة من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وكذا الفروض المستخدمة والإجابة على تساؤلات الدراسة وفقاً لما تم الحصول عليه من نتائج ميدانية.

المبحث الأول: التعريف بوحدة مطاحن الواحات تقرت.

سيكون لزاما علينا في مطلع هذا المبحث أن نعطي تعريفا مفصلا عن مجموعة الرياض سطيف عبر وحدتها الإنتاجية المسماة وحدة مطاحن الواحات تقرت من خلال عرض الإنطلاق الفعلي في الإنتاج ومراحل تطورها وكذا تركيبة مواردها البشرية وموقعها بالنسبة للإقتصاد الوطني والإقتصاد في الجنوب، ثم شرح الهيكل التنظيمي وتبيين المستويات الوظيفية فيه وكذا خطوط التواصل وانسيابية القرارات حسب موقع كل مصلحة أو مديرية.

المطلب الأول: لمحة عامة على وحدة مطاحن الواحات تقرت وأهدافها.

تعتبر وحدة مطاحن الواحات تقرت إحدى الوحدات الإنتاجية التابعة لمجموعة الرياض سطيف "المؤسسة الأم" حيث تشكل هذه الأخيرة إحدى المؤسسات الرائدة والتي تدخل ضمن تركيبة الإقتصاد الوطني لما تنتجه من مواد أساسية وضرورية، وهي إحدى مؤسسات القطاع العمومي حيث يتمثل النشاط الأساسي لهذه المجموعة في إنتاج وتسويق مادة السميد والدقيق بالإضافة إلى العجائن بمختلف أنواعها.

تم تأسيس مؤسسة الرياض سطيف بموجب المنشور الوزاري رقم 376/22 المؤرخ في 1982/11/26 برأس مال يقدر بـ: 100.000.000 دج، ومع استمرار الإنتاج بشكل كبير وصل رأس مال المجموعة سنة 1997 إلى 400.000.000.000 دج، وتعتبر هذه المجموعة أول مؤسسة جزائرية دخلت عالم البورصة .

تعتبر وحدة مطاحن الواحات من أهم الوحدات الإنتاجية بتقوت، وذلك لما تمثله من وزن في الإقتصاد الوطني على مستوى الجنوب الشرقي للجزائر، حيث تشكل العصب الحقيقي لشريان الحياة الإجتماعية بالدرجة الأولى في المنطقة ككل.

تم تأسيسها طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 وانطلقت في الإنتاج الفعلي في 1983/05/27 برأس مال قدره 100.000.00 دج، هذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم "الرياض سطيف" وتعطي لمطاحن الواحات الإستغلالية في إستثمار الأرباح والإنتاج وبذلك تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم (شركة مساهمة)، حيث أصبح رأسمالها بعد الإستغلال والإرتفاع الدائم للحصص العينية والإستثمارات يقدر بـ 261.000.000 دج.

تقع في الجنوب الشرقي للبلاد وبالتحديد في المنطقة الصناعية الكبرى لتقوت المحاذية للطريق الوطني رقم 03، يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور وشرقا مؤسسة صناعة الحديد والصلب EIM ومن الغرب السكة الحديدية ومن الناحية الجنوبية المؤسسة الوطنية لأشغال البترول ENTP، هذا وتشغل مساحة اجمالية تقدر بـ 61822.50 م² منها 935664 م² مساحة مغطاة.

لقد تم انجاز المؤسسة من طرف الشركة السويسرية BUHLER وهذا بمساهمة إطرارات جزائرية من جامعة البليدة، مما يعني أن التجهيزات المستعملة في المصنع هي تجهيزات مستوردة وذات تقنية تكنولوجية متطورة، والزاير للمؤسسة يلاحظ منذ الوهلة الأولى نوعية التجهيزات الضخمة والمتطورة التي تحويها المؤسسة.

* فيما يخص إنتاجية المؤسسة فيتمثل الإنتاج الأساسي للوحدة في مادتي السميد والدقيق بنوعيهما العادي والممتاز بالإضافة إلى النخالة (غذاء الأنعام) وبعض منتجات العجائن، حيث يتم تحويل ما يقدر بـ:

- 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى سميد.

- 1500 قنطار يوميا من القمح اللين إلى دقيق.

أي ما يقارب 3000 قنطار يوميا بعدما كانت 2000 قنطار في اليوم قبل إعادة التجهيز عام 1998، ومنه تقدر نسبة الإنتاج مختلف تلك المواد الأساسية كالآتي:

- السميد 820 قنطار يوميا.

- الدقيق 790 قنطار يوميا.

- النخالة 390 قنطار يوميا.

في حين تبلغ كذلك نسبة التخزين بالمؤسسة نحو 155.000 قنطار يوميا، منها 125.000 مادة أولية و 30.000 مادة منتجة، بالإضافة إلى توزيع وتسويق منتج الوحدة على مستواها بشكل يومي وعلى مستوى مختلف مراكز البيع الثلاثة عشرة التابعة لها وهي كالآتي:

تقرت - المغير - جامعة - الدبيلة - قمار - ورقلة - حاسي مسعود - غرداية - ايليزي -جانت - تمرناست - الدبداب - برج باجي مختار.

تتبع وحدة مطاحن الواحات منهجية محكمة في عملية الإنتاج*، وذلك عبر إتباع مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة منذ استقبال وتخزين وتحويل المادة الأولية إلى غاية

* أكد نائب رئيس مصلحة المستخدمين السيد: صاولي عبد الوهاب بأن وحدة مطاحن الواحات تتبع مراحل إنتاجية منظمة بحيث تعتبر المؤسسة الوحيدة بين مثيلاتها التي تستخدم تلك المراحل وبشكل دقيق وسليم.

توضيب المادة المنتجة في مخازن المادة المصنعة وتجهيتها للتوزيع وفقا للكميات المحددة والموجهة لمختلف الزبائن، وعليه سوف نورد سير العملية الإنتاجية فيما يلي:

أولا / استقبال المادة الأولية:

بواسطة الشاحنات وعربات القطار تستقبل المؤسسة المادة الأولية من القمح بنوعيه الصلب و اللين وذلك من طرف الممول المعتمد الوحيد و الحصري لها و المتمثل في الديوان الوطني للحبوب.

وعلى مستوى الجسر الوزن* يقوم المكلف به بوزن المادة الأولية وتسجيل وزنها في سجل خاص ومقارنته بوصولات أو بالوثائق الصادرة عن الديوان لمعرفة الفارق، كما يقوم كذلك بوزن المادة المنتجة من سميد ودقيق ونخالة وبقايا الطحن المعدة للأنعام. ليتم في الأخير تفريغ المادة الأولية في المخازن التي تبلغ سعتها الإجمالية 125000 قنطار.

ثانيا / عملية الطحن

يتم نقل المادة الأولية من المخازن إلى المطحنة عبر آليات نقل عمودية ثم آليات نقل أفقية، وفي هذه المرحلة تتم العملية وفقا للخطوتين التاليتين:

أ/ ورشة التنقية:

- على مستوى هذه الورشة ينقى القمح بواسطة آلات متعددة متمثلة فيما يلي:
- على مستوى طاولة الفرز يتم فرز القمح على أساس الوزن الحجمي له.
- آلة الفرز للشوائب حيث تقوم بتنقية الحبوب الطويلة و المستديرة من غير القمح.
- آلة الفرز المغناطيسية ودورها نزع الشوائب الحديدية.
- آلة فرز الحصى لتصفية القمح من كل المواد الصلبة والضارة.
- آلة الفرز الإكمالية وتستخدم قصد استكمال عملية التنقية واستئصال الحبوب الأخرى من الذرة، الجلبانة، قشور الشعير وغيره.

* هو عبارة عن ميزان آلي من الحجم الكبير يتسع لدخول الشاحنات والمركبات ذات الحجم الكبير، ويستعمل للوزن وقياس كميات الشحنات من وإلى المؤسسة.

ب/ ورشة الطحن:

يوجه القمح إلى ورشة الطحن بعد تنقيته ليتم طحنه بواسطة الطاحونات المختلفة والمتعددة على أساس أسنان التقطيع لوسائل الطحن التي تتم بطريقة مرحلية وتدرجية، وكذا بالنسبة لعملية الغرلة التي تتم من خلال خزائن الغرابيل حسب نسبة التحبيب وفرز السميد حسب النوعية (خشن، متوسط ودقيق) ليتم في الأخير استخراج السميد و الدقيق العالق بقشرة القمح اللين و الصلب بواسطة الآلة الماشطة لمادة النخالة.

ثالثا: مخازن المادة المصنعة:

تنقل المادة المنتجة من دقيق وسميد للتخزين عن طريق الضغط الهوائي وفق ما يسمى بالنافخ الهوائي **Compresseur**، بعدها تقوم وسائل التعبئة و التوضيب المجهزة بآلة خياطة ووزن ببرمجة المنتج على حساب الأوزان الموجودة (5 كيلوغرام، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ) وتبقى في المخازن إلى حين توزيعها حسب طلبية كل زبون من زبائن الوحدة على اختلافهم. هذا وتجدر الإشارة على ان وحدة المطاحن محظوظة فيما يخص مراقبة المادة الأولية كونها تشتري المادة الأولية (القمح) من الديوان الوطني للحبوب التابع لوزارة الفلاحة والذي بدوره يُخضع القمح لمراقبة صارمة من طرف الدواوين المخبرية التابعة للوزارة على مستوى موانئ التفريغ عبر السواحل الجزائرية المخصصة لذلك.

* أما فيما يخص مجموع الموارد البشرية التي تتشكل منها التركيبة البشرية لوحدة المطاحن فنستطيع القول أن المؤسسة تحوي عدد لا بأس به من العاملين، فقد وصل العدد الاجمالي الحالي للعمال حتى 2014/03/31 الى 114 منهم 79 عامل في مصلحة الإنتاج لوحدها، في حين يتوزع العدد المتبقي والبالغ 35 على مختلف المصالح والإدارات والأقسام الأخرى. ان العدد الإجمالي للعمال في مؤسسة المطاحن يعتبر مناسب بالنسبة للكمية المنتجة يوميا والتي تسهر على توفيرها، وكذلك إذا ما قورنت بطلبات مختلف الزبائن المتحكم فيها بشكل كبير.

* لمؤسسة مطاحن الواحات أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني، فبالإضافة إلى كون منتج الوحدة يستعمل في الكثير من الميادين كالإستهلاك وإعادة الإستعمال والإنتاج، وكذا تنوع المنتج حيث يشمل أنواع العجائن ومادة النخالة والدقيق بنوعيه، فوحدة مطاحن تقرت تتمتع بموقع يسمح لها بالسيطرة وبشكل جدي على أنواع السميد والدقيق المنتشرة في الجنوب الشرقي للبلاد، وليس غريبا في هذا التحكم أن يستمر بشكل فعلي ذلك أن الوضعية الرائدة للوحدة تبقى مستحقة نظرا للنوعية الرفيعة لمنتجاتها والتحكم التام والكامل في نشاطها الرئيسي والمتمثل في عملية الطحن وبوسائل متطورة مع مراعاة قواعد السلامة والنظافة اللازمتين، ما لم تتوفر عليه أغلب المؤسسات التي تشتغل في نفس المجال، وهذا بشهادة أغلب الزبائن الذين يترددون بإستمرار* وقناعاتهم في ذلك تتبع من تجربتهم للعديد من المؤسسات الأخرى ولم يجدوا النوعية والخدمة التي يريدونها إلا مع مؤسسة مطاحن الواحات.

وعليه نستطيع القول انه منذ نشأة المؤسسة وانطلاقها الفعلي في الإنتاج سنة 1983 دأبت على توفير هذه المادة الأساسية لما لها من أهمية بالنسبة للحياة الإجتماعية، وبالتالي أعطت دفعا قويا للاقتصاد الوطني على مستوى الجنوب ككل، حيث تمتلك نقاط بيع معتمدة توفر فيها المنتج لمختلف الزبائن¹، كما أنها توفر عددا لا بأس به من حصص التوظيف كل سنة وبالتالي تختار موارد بشرية ذات نوعية للحفاظ على مركزها التنافسي في السوق ولتغطية السوق المحلي.

* حسب مقابلة مع بعض الزبائن المترددين على الوحدة بشكل دوري، حيث لمسنا درجة كبيرة من الرضى حول الخدمة المقدمة مقارنة بالخدمات التي تم تجربتها مع مؤسسات مماثلة تنشط في المنطقة ككل.

¹ أنواع الزبائن: تجار الجملة - التجزئة - الخبازين - الموالين - المستثمرين - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما عن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها على أرض الواقع فمن خلال تتبعنا لسير العملية الإنتاجية ومقابلتنا لبعض العمال هناك نستطيع القول أنه منذ تأسيس الوحدة وأخذها لفرصة الإستغلال من المؤسسة الأم "الرياض سطيف" عملت على توفير المادة الأساسية المطلوبة في سوق الجنوب الشرقي للبلاد، من هذا المنطلق تحاول المؤسسة التركيز على تحقيق مجموعة من الأهداف سنذكرها فيما يلي:

- تغطية الطلب المحلي في السوق بمادتي السميد والدقيق وكذا منتج النخالة ومختلف العجائن بشكل منتظم.
- المساهمة في انعاش الإقتصاد الوطني على مستوى الجنوب مع تحريك عجلة التنمية المحلية من خلال المساهمة في الإستثمارات وتوسعة النشاط الغذائي.
- تعزيز تواجدها بالشكل المستمر وتقديم خدمة ومنتج يليق بسمعة هذه المؤسسة الوطنية من أجل مباشرة عملية الحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية ISO.
- العمل على توسيع استراتيجيات استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمحافظة على العمال الحاليين عبر توفير كل المحفزات والظروف الملائمة للعمل الجيد.
- تكوين الأطارات المحلية المتخصصة في هذا المجال وتمكينهم من ترقيات داخلية وخارجية لتقوية مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية بما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.
- المحافظة على الكمية المنتجة يوميا وتسويقها بشكل دائم.
- العمل على تطوير أساليب ووسائل الإنتاج في محاولة جادة لمواكبة التطورات العالمية الموجودة في مجال الصناعات الغذائية والتحويلية.
- المحافظة على الزبائن المعتادين للمؤسسة مع العمل على كسب وإيجاد عملاء جدد وذلك من خلال تعزيز منهجية التسويق.
- تعزيز تنافسيتها في السوق الوطني عبر ادخال تحسينات مستمرة على عملية الإنتاج لتقديم منتج ذو جودة في السوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة والمستويات الوظيفية لها.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة البناء المنظم لشكلها العام، كما أنه يمثل وسيلة استعلام لكل الموظفين سواء كانوا جدد أو قدامى بغية تسهيل عملية ربط العلاقات الرسمية بين تراتبية المصالح وانسيابية القرارات ومعرفة الترتيب الإداري لكل المستويات الإدارية.

والهيكل التنظيمي **Organisation Structure** هو "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"¹، ويعرف كذلك بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الإيصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز"².

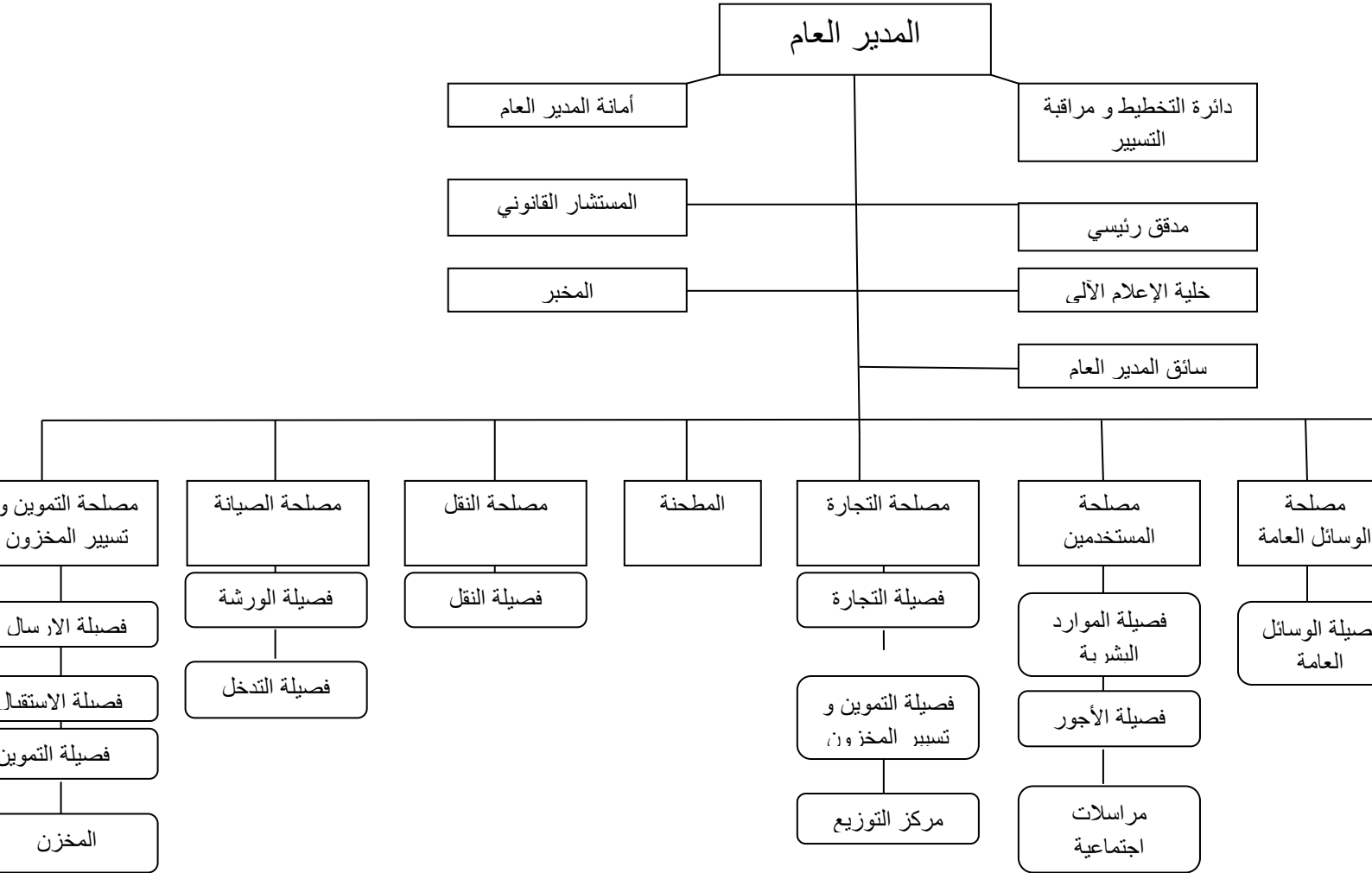
وقد عرفه أيضا **Henry Mintzberg** على أنه "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثمة ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"³.

¹/ Robbins, Stephen p, Organisation Theory: Structure De signs and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990,P04.

²/ صديق محمد عفيفي، ادارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة: مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003، ص267.

³/ Henry Mintzberg, Structure et Dynamiques de l'organisation, Paris: Edition d'Organisation, 18 éme édition 2005, P18.

الشكل (14/1) : الهيكل التنظيمي العام لوحدة مطاحن الواحات – تقرت -



- المصدر : مصلحة المستخدمين

ما يمكن أن يميز الهيكل التنظيمي لوحدة المطاحن كملاحظة أولية هو بساطة شكله من حيث توزيع المديرية والإختصاصات، إذ لا يوجد تشعب كبير وتداخل معقد في كل المصالح والدوائر التنظيمية التابعة للوحدة، ما يذل على الإحكام الكبير في صياغة وتوزيع الإدارات والأقسام لتغطية كل الوظائف في الوحدة، ولتوفير خدمة تنافسية مميزة تطرح في السوق.

ورغبة من وحدة المطاحن في مواكبة التغييرات والتطورات الموجودة في البيئة الخارجية ودعم تنافسيتها على المدى البعيد، قامت بصياغة وتطوير هيكلها التنظيمي بشكل يضمن لها الإستجابة لكل التطورات، وسنورد فيما يلي كل المصالح والأقسام التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي* :

1/ **المدير العام:** يعتبر أعلى هيئة رسمية في الوحدة، له اتصال مباشر مع كل رؤساء المصالح، حيث يقوم بالإشراف العام على كل العمليات الإنتاجية وذلك بمساعدة من الدوائر التالية:

- دائرة التخطيط ومراقبة التسيير.
- أمانة المدير.
- المدقق الرئيسي.
- المستشار القانوني.

2/ **مصلحة التجارة:** تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالمبيعات من مواد منتجة، وهذا عن طريق اتصالها المباشر و الدائم بنقاط البيع ومراكز البيع (التابعة لها) .

• **مهامها:**

- استقبال المواد المنتجة للإستهلاك (عن طريق تنازل من مصلحة الإنتاج).
- استقبال طلبات الزبائن وإرسالها إلى مصلحة الإنتاج.
- تسليم المنتج للزبائن حسب الطلبات.
- مراقبة كميات المداخل، المخرجات والمخزون.

- **فصائل المصلحة** : تتدرج تحت هذه المصلحة :
- **فصيلة المبيعات** : تتكفل بتسويق المواد المنتجة عبر مراكز البيع.
- **فصيلة تسيير المخزون** : هي فصيلة تهتم بمتابعة المخزون وتسجيل كل المعلومات في السجلات.
- **فصيلة تغطية الديون** : تتكفل بتغطية ديون المؤسسة.

• الوثائق المستعملة:

- جريدة المبيعات الشهرية.
- وثيقة حركة المخزون (المواد المنتجة - المواد الأولية).
- وصولات استقبال (استلام).
- الوضعية الشهرية للمبيعات.
- وصولات تنازل.
- وصولات البيع.
- فواتير.
- وصل طلب الشراء.
- وثائق الإلتلاف الخاصة بالمواد الفاسدة.

3/ مصلحة الصيانة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في صيانة عتاد الوحدة بمختلف أنواعه، كما

يقوم العمال الساهرين على هذا العمل بتوقيف الآلات لكي لا تتجاوز المدة القصوى الخاصة بعملها بأمر من رئيس المصلحة، وتنقسم عملية الصيانة إلى:

الصيانة الوقائية : وتعني متابعة العتاد وحسن تسيير الأشغال بشكل جيد ومنع حدوث عطب وتنظيم دورات لمراقبة العتاد.

صيانة التصليح : وتأتي هذه المرحلة بعد وقوع العطب فيتم خلالها إصلاح العتاد والتحسين فيه من أجل القضاء على التوقيفات.

كما أن الآلات الإنتاجية تخضع لصيانة يومية وهي جولات تعتمد على :

- متابعة سير العملية الإنتاجية.
- القيام بعمليات التشحيم التصحيحية.
- وصيانة شهرية تعتمد على احترام مخطط التشحيم العام.

- تبديل قطع الغيار غير الصالحة.

صيانة عامة تخص التنظيم العام : للغرابيل -المصفاة -خزائن الغرابيل، ويكون هذا التنظيف دوري حسب نتائج المراقبة ويقوم بهذه العملية عمال الإنتاج وهم :فرق الوردية، المناولين، الرزامين.

• **فصائل المصلحة** : وتنقسم هذه المصلحة إلى فصلين هما:

• فصيلة التدخل : تشرف على تصليح الآلات في حالة وقوع عطل مهما كان نوعه كهربائي أو ميكانيكي.

• فصيلة الورشة : تتكفل بعملية صنع قطع الغيار وإعادة تصنيعها وهذا لتوفير حاجة المؤسسة في الحالات القصوى.

• **الوثائق المستعملة:**

• وثيقة طلب تصليح.

• وثيقة وضعية التوقفات.

• وثيقة استهلاك سنوي للطاقة.

• وثيقة التكاليف المباشرة.

• وثيقة أمر بالتصليح.

3/ مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة، إضافة إلى كل الملفات الخاصة بالمستخدمين المشرف عليهم .كما توجد في هذه المصلحة مراسلة اجتماعية بشؤون العمال الإجتماعية.

• **فصائل المصلحة**: تضم هذه المصلحة فصيلتين تشتركان في القيام بالمهام المكلفة بها المصلحة وهما :

• فصيلة الأجور : تقوم هذه الفصيلة بتسوية الأجور بالنسبة للعمال بما فيها المنح المقررة.

- **مهامها:**

• متابعة و ترتيب ملفات المستخدمين.

• إعداد عقود العمال.

• حساب مصاريف المهمات و التنقلات.

• متابعة حضور العمال و تحضير كشف الحضور اليومي و الشهري.

• إعداد الأمر بمهمة.

- إعداد العطل السنوية و الاستثنائية.
- إعداد شهادات العمل.
- إعداد المقررات.
- إعداد المراسلات الاجتماعية (تربط بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال الأجراء)
- تقوم بها مراسلة اجتماعية.
- إعداد ملف التقاعد.

- الوثائق المستعملة :

- التقرير الشهري للعمال.
- كشف الأجور.
- إذن بالخروج أو الدخول.

- مهامها :

- إعداد أجور المستخدمين شهريا.
- طبع التقارير الشهرية حول الأجور.
- متابعة العطل السنوية.
- حساب منحة المردود الفردي و الجماعي.
- متابعة كشف الغيابات.
- تقديم تقرير شهري على حركة العمال.

- الوثائق المستعملة:

- إذن الغياب(الخروج).
- تحضير القرارات الخاصة بالترقيات.
- التقرير الشهري لحركة المصلحة.
- أمر بمهمة.
- بيان عمل.
- سند عطلة.
- كشف المجهود الفردي.
- طلب عطل استثنائية.
- المقررات.

- السجلات:

- سجل الانطلاق.
- سجل المقررات.
- سجل تكليف المهمة.
- سجل العطل السنوية سجل الأجرة.

▪ مهام مصلحة المستخدمين:

متابعة القضايا الاجتماعية المتعلقة بالعمال، كما تتولى مسؤولية الإشراف على القطاع الصحي التابعة للمؤسسة. كما أن لها اتصال مباشر مع كل مصالح المؤسسة وأهمها:

- مصلحة الإنتاج: لمعرفة حضور وغياب العمال في المطاحن.
- مصلحة المحاسبة العامة: لمراجعة كشوف الأجور.
- مصلحة الوسائل العامة لمراقبة العتاد اللازم للعمل.

5/ مصلحة الوسائل العامة: وتعتبر الممون الرئيسي للمؤسسة حيث تلبي الاحتياجات العامة

من أثاث مكثبي وأدوات الكتابة، كما تقوم بمراقبة كل ما هو للمؤسسة بصفة عامة، كالقيام بعملية الجرد السنوي لكل العتاد الموجود*¹، وتتولى تقديم الخدمات لجميع المصالح الأخرى.

▪ فصائل المصلحة : تضم هذه المصلحة:

-فصيلة الوسائل العامة .

_مهامها :

- الصيانة (الترميم) .
- التكفل بنقل العمال.
- تسديد رسوم الكهرباء.
- تسديد رسوم الهاتف.
- تسديد رسوم الإيجار.
- تسديد رسوم المياه.
- مسؤولية على العتاد الإداري.

6/ مصلحة الشؤون القانونية: تهتم هذه المصلحة بمتابعة وحل النزاعات الداخلية وكذا دراسة

مختلف القضايا بين الوحدة و المتعاملين معها وتستخدم لذلك مجموعة ملفات هي:

* كل العتاد الإداري من الأثاث المكثبي والتجهيزات التقنية وكذلك عتاد ووسائل النقل على إختلاف أشكاله.

- ملفات القضايا الخاصة بالصكوك.
- ملفات القضايا المدنية.
- ملفات القضايا التجارية.
- ملفات القضايا الاجتماعية.
- ملفات الشركات المحلية.
- ملفات قضايا الممتلكات.
- ملفات التأمين للمؤسسة.
- ملفات السجل التجاري.

- **الفصائل:** وتضم فصيلتين هما:

- التأمينات.
- المنازعات: ولها اربع انواع:
 - منازعات تجارية.
 - منازعات جزائية.
 - منازعات عمالية.
 - منازعات مدنية.

7/ مصلحة التموين وتسيير المخزون: تعتبر مصلحة التموين أهم مصلحة في الوحدة حيث تقوم بتموين كل مصالح وفروع المؤسسة حسب حاجياتها، كما تنسق بينها من حيث الحاجيات، حيث يشرف عليها: رئيس المصلحة، رؤساء الفصائل، العمال.

هدف المصلحة: الإشراف على عملية تموين المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية و قطع غيار و أكياس.

• **فصائل المصلحة :** تتمثل في:

- **فصيلة الاستقبال :** تقوم باستقبال الحبوب(المادة الأولية) و المواد الأخرى المشتريات و يتم نقلها إلى الأماكن المخصصة للتخزين كما تعمل على مراقبة نوعية القمح.

- **فصيلة التموين:** مهمتها الشراء حيث تقوم بتلبية حاجيات كل من مصلحة الصيانة و الإنتاج و النقل من المخزن و ذلك باستعمال وصل الإخراج، وعند عدم توفر المادة في المخزن تقوم المصلحة بتقديم طلبه إلى الموردين ثم تخزينها.

-فصيلة الإرسال: مهمتها تجميع المواد المصنعة و الإشراف على عملية خروجها من المؤسسة.

- **المخزن العام:** تتم فيه عملية التخزين و نوع المخزون هو: مواد أولية (قمح صلب و لين)، قطاع الغيار(خاصة بالمطحنة و الشاحنات)، الأكياس (للتعليب)، بالإضافة إلى المواد المكتبية و غيرها.
- ✓ **مهام المصلحة:**

- الإشراف على التوجيه و الإحصاء و المراقبة.
- متابعة حركة المخزون والمواد الأولية.
- مراقبة المواد الممونة بأنواعها وكذا مراقبة نوعية الحبوب المراد شرائها.

4_ الوثائق المستعملة:

- الفواتير.
- وصل التموين.
- وصل اخراج.
- وصل تنازل.
- وصل الاستلام.
- سند مرور (خاص بالقمح)
- وصل الاستقبال.
- وصل طلب.

-علاقتها بالمصالح الأخرى:

- مصلحة الصيانة: تزويدها بقطع الغيار المختلفة.
- مصلحة الإنتاج: تزويدها بالقمح و الأكياس.
- مصلحة المحاسبة: هي أهم مصلحة لها علاقة بها حيث تحضر لها الملفات المتعلقة بالمواد المشتريات و تزويدها بالمعلومات المهمة.
- مصلحة النقل: تزويدها بقطع غيار الشاحنات و السيارات.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة في التعامل مع المنافسة الخارجية.

إن الإهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث يفيد هذا الإهتمام في تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها وكذا المعرفة التامة بالمخاطر والمعوقات التي يجب إجتناؤها أو تحجيمها أو علاجها¹.

من هذا المنطلق كان لزاما على وحدة مطاحن الواحات تقرت إذا ما أرادت ضمان إستمرارية منتوجها في السوق وبشكل فعلي أن تراعي العديد من الجوانب، وأن تستثمر في كل نقطة قوة لديها لتقوية قدراتها المختلفة. وعليه سوف نرى في محتوى هذا المبحث واقع المنافسة التي تتواجد فيها الوحدة وكيفية التأقلم معها عبر ما تملكه من موارد وكفاءات واستراتيجيات دفاعية وهجومية مستدامة.

المطلب الأول: واقع المنافسة الخارجية وقدرات المؤسسة في التواجد المستمر.

إن المركز الوظيفي المميز الذي تتواجد فيه وحدة المطاحن ضمن الإطار العام للإقتصاد الوطني بالنسبة للجنوب الشرقي لم يأت من الصدفة، إن هذا التميز كان نتيجة إستراتيجية وظيفية محكمة وبطاقم بشري كفاء حمل على عاتقه وظيفة تدعيم البناء الداخلي لتقوية الهيكل العام للوظائف، ولتعزيز فرص التواجد المستمر خارجيا مهما كانت الظروف والمتغيرات البيئية.

وكما سنرى فيما بعد حول درجة الرضى الكبير للخدمة المقدمة من قبل الوحدة سواء كانت من قبل العاملين في حد ذاتهم أو حتى بالنسبة لرأي الزبائن بمختلف شرائحهم، يذل هذا الأمر على أن وحدة المطاحن تتميز بمخرجات ذات أثر وقيمة إذا ما قورنت بالخدمة التي تقدمها المؤسسات الأخرى التي تمثلها في نفس التخصص.

بعدها أخذت وحدة المطاحن الإستقلالية في إستثمار رأس مالها من المؤسسة الأم (مجموعة الرياض سطيف) أخذت على عاتقها فرصة تعزيز تواجدها بالشكل الفعلي وتنشيط الإقتصاد الوطني على المستوى المحلي لتلبية الطلب المتزايد على ما تنتجه من مواد حيوية،

¹ دالمي ابراهيم، ادارة الانتاج والتنظيم داخل المؤسسات الاقتصادية، ط3، القاهرة: مؤسسة الكتاب الحديث، 2005، ص

ذلك أن التنمية المحلية هي رهان كل المؤسسات الاقتصادية الوطنية بالدرجة الأولى على حسب موقعه ضمن ما يمكن أن يساهم به.

وعليه تكمن هذه الأهمية في المسؤولية الملقاة على عاتق وحدة المطاحن* ما دامت مؤسسة اقتصادية عمومية تمثل مظهرا من مظاهر سيادة الاقتصاد الوطني بشكل أو بآخر، فلا بد أن تحافظ على توازن السوق في ظل عدم وجود استقرار وظيفي للقطاع الخاص الذي في العادة ما يتأثر بدعم الدولة للمؤسسة العمومية المتخصصة في هذا المجال، وعدم وجود استثمارات كبيرة للمؤسسات الخاصة، وهذا ما يؤدي إلى اضطراب السوق المحلي وتراجع قدرة بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة أثناء فترات ندرة المادة الأولية أو حتى أثناء وجود تضخم أو كساد في المنتج، وبالتالي يحتم الأمر هنا وجود مؤسسات عمومية تضمن الاستقرار وتحافظ على النوعية والسلامة خاصة في ظل دعم الدولة للمؤسسات العمومية.

ولكن لا يعني هذا الأمر أن مؤسسة المطاحن هي وحدها المهيمنة على السوق في الجنوب الشرقي، خاصة في ظل فتح المجال أمام الإستثمار في القطاع الخاص رغبة من الدولة في تدعيم وتقوية الاقتصاد الوطني المشكل بالأساس من القطاعين العمومي والخاص، وعليه أصبح السوق في الجنوب الشرقي يضم العديد من المؤسسات الخاصة التي استثمرت في هذا القطاع نظرا لما يذره من عوائد ربحية وبشكل سريع على أي مؤسسة تستثمر بإحكام.

* مسؤولية المؤسسة هنا في تلبية الطلبات الضرورية للسوق المحلي خاصة وان المادة الحيوية المنتجة تشكل القوت اليومي الرئيسي للفرد الجزائري والمحلي ككل، إذ لابد ان يتم انتاج تلك المواد وبالشكل المستمر وبالنوعية التي تحترم قواعد السلامة والنظافة.

يمكن الإشارة هنا إلى وجود بعض المؤسسات الخاصة التي تتنافس وحدة المطاحن في إنتاج مادتي السميد والدقيق بنوعيهما وكذا أنواع العجائن، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

* مطاحن الغزال المنطقة الصناعية بسكرة.

* مطاحن سوف للدقيق ولاية الوادي.

* مطاحن أحلام المقارين ورقلة.

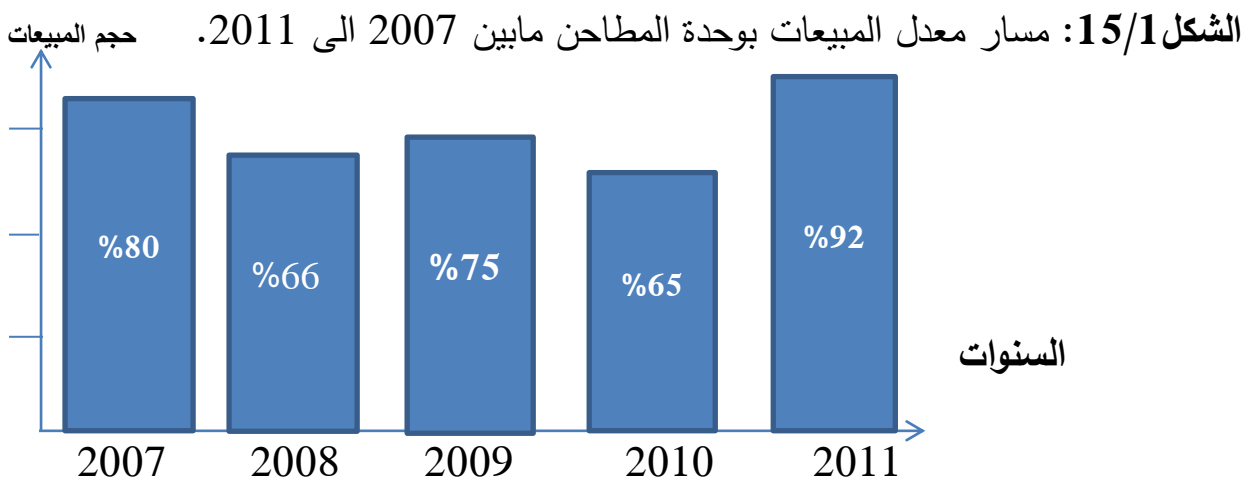
* مطاحن جديع المقارين.

* مطاحن الزهرة غرداية.

مع موجة المنافسة التي ظهرت خلال الثلاثة سنوات الأخيرة وإزدياد عدد المؤسسات الخاصة العاملة في هذا المجال تبنت مؤسسة مطاحن الواحات إستراتيجية تسويق محكمة للترويج لمنتجاتها ولإستمالة العملاء. فقد أبرمت المؤسسة عقود إشهار مع الإذاعات المحلية وكذلك قامت بإنشاء ومضة إشهارية تلفزيونية سنة 2005، كما قامت أيضا بإنشاء قصاصات ورقية إشهارية توزع على زوار المؤسسة من متربصين وفضوليين وزبائن مختلفين حتى تضمن لنفسها فرصة تجسيد إستراتيجيتها وتقريب المؤسسة من المواطن المحلي.

أثبتت مؤسسة المطاحن تواجدها بالشكل المثالي والمستمر خاصة في السنوات التي فتح فيها المجال للقطاع الخاص للإستثمار في هذا المجال وذلك بسبب قلة خبرة المستثمرين الخواص وحدثة تجاربهم، وكذلك في ظل حالات عدم يقين الزبون من نوعية المنتج الجديد ورضاه التام على خدمات مؤسسة مطاحن الواحات.

إلا أنه مع كثرة الإستثمارات الخاصة في هذا المجال وسعي المستثمرين الخواص إلى تحسين خدماتهم وبالجودة والسعر التنافسي أدى في الكثير من الأوقات إلى تسجيل تراجع محسوس في عائدات مؤسسة المطاحن، بل تم تسجيل ركود نسبي في حجم المبيعات في فترات ما بين 2007 الى 2010. وهذا الشكل البياني يبين الإضطراب الذي سجلته المؤسسة في حجم المبيعات من سنة 2007 الى غاية 2011.



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على تصريح نائب رئيس مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: إستراتيجية وحدة مطاحن الواحات في إستقطاب الكفاءات المتميزة.

من الواضح أن الموقع التنافسي الجيد الذي تستمر وفقه مؤسسة المطاحن يقابله وجود طاقم بشري على دراية كافية بحجم المسؤولية الوظيفية التي حملتها الرسالة الوظيفية للمؤسسة. إن هذه العلاقة الموجودة بين الموقع التنافسي والرسالة الوظيفية لا بد أن تركز منطلق القيمة الحقيقية التي يجب أن تكون فيها كل كفاءة بشرية لها إنتماء وظيفي ضمن العملية الإنتاجية لمؤسسة المطاحن.

حسب التركيبة البشرية لوحدة المطاحن والمؤهلات الشخصية لكل عامل والمراكز الوظيفية لهم فإن كل الأدوار الوظيفية الموجودة ضمن استراتيجية العمل العامة لها أثر ايجابي في دفع مخرجات المؤسسة إلى تحقيق الرضى وتقديم الخدمة المتميزة والمطلوبة في السوق، لذلك من الأهمية بمكان أن نعرف ماهية استراتيجية المؤسسة في التنقيب على الموارد البشرية، وماهي أهم وسائل الربط بين طموحات المؤسسة والمؤهلات البشرية الموجودة في سوق العمل.

إن مؤسسة مطاحن الواحات كغيرها من المؤسسات التي تفكر بجدية في اكتساب يد عاملة مؤهلة* وكافية لتطبيق البرامج والعمليات الإنتاجية المسطرة سلفا، ولعل هذا الأمر يستدعي وجود بناء داخلي متميز يتوفر على الوسائل الضرورية لتهيئة المناخ العملي حتى يتم التأكيد على صلابة وقوة العلاقة بين المؤسسة وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها في إطار استمرار حركة الدوران في عجلة المدخلات والمخرجات.

* سواء كانت مؤهلة قبل الإلتحاق بالمؤسسة أو سيتم تأهيلها وفق لخصوصيات الوظائف أو العمال المطلوبة.

** هذه السهولة تعد عنصرا هاما في استقرار الريادة، فتمكين العاملين الجدد لفلسفة الإندماج السريع هو عامل يختزل الوقت وتكاليف التأطير والتوجيه.

والملاحظ لهذه العجلة وكذا طبيعة الوظائف التي تتداخل وتتجانس فيما بينها سرعان ما يبدي عدة ملاحظات عملية سنذكر من أهمها مايلي:

- سهولة التواصل بين مختلف الإدارات والمصالح والتنسيق الكبير الموجود بين مختلف الوظائف والأعمال.

- بناء الهيكل التنظيمي بناء محكم يعكس استيعاب العاملين للقرارات الإنسيابية بحسب موقع كل عامل ضمن التركيبة الوظيفية لمختلف الأنشطة والأعمال.

- سهولة انسجام العاملين الجدد مع البيئة الداخلية لمؤسسة المطاحن** وهو أمر حاسم خاصة للمنظمات التي تريد تعزيز تنافسيتها الخارجية.

- وحدة مطاحن الواحات لا تجد أي إشكال في عملية تسويق منتوجاتها المختلفة وهذا ما يعكس نوعية المخرجات والخدمات المقدمة للزبائن.

- إستقرار مكانة وحدة المطاحن يعكس نوعية الطاقم البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة ومدى التحكم الكامل في المنظومة الوظيفية وكيفية الاستفادة الجيدة من القدرات والمهارات المختلفة للعاملين.

- تحكم المؤسسة في الكمية المنتجة بحسب الطلب الموجود، كما أنها تتحكم بشكل جيد في تقلبات السوق المحلي وعادة ما تتخذ اجراءات مناسبة مصاحبة لأي طارئ.

كل هذه الملاحظات العملية تقودنا إلى البحث في أسباب وطبيعة الآليات الناجحة والمستخدمة من قبل مؤسسة المطاحن لتعزيز قدراتها البشرية والحفاظ على مكانتها في السوق، ذلك أن المصدر الأساسي لقوتها الداخلية والخارجية هو تلك العلاقة المتينة الموجودة بين كل المستويات الإدارية الموجودة، وكذا استدامة رضى الزبائن على كل المخرجات والخدمات المطروحة أمامهم.

إن الإستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة المطاحن في تقوية مركزها التنافسي في السوق تنشأ انطلاقاً من البحث المستمر على كفاءات بشرية ذات تخصص نوعي تقدم القيم المضافة في أي مستوى وظيفي تكون فيه. إن وحدة المطاحن تنتهج كذلك سياسة استقطاب محكمة وهي دورية حسب الحاجة لذلك، وتتميز هذه السياسة كذلك بكونها غير معقدة ولا هي مبهمة حيث بمجرد أن يصبح المورد البشري عنصراً منتمياً للمؤسسة فإن مهامه وحقوقه وواجباته ومساره المهني يباشرها بشكل سريع تماشياً وسلاسة عملية التوظيف التي لا تستغرق اجراءات مطولة ومكلفة، وهذا ما يمثل كذلك عنصر جذب خارجي بالنسبة للكفاءات والموارد البشرية الموجودة في سوق العمل والتي تريد أن تصبح شريكا في علاقة الإنتاج الكلية لمؤسسة المطاحن عند فتح مسابقات وعمليات توظيف فيها.

إن مناخ العمل الداخلي لوحدة المطاحن يعتبر عنصرا مهما في استمالة اليد العاملة واستقطاب الموارد البشرية التي تريد تحقيق طموحاتها الوظيفية، ونظرا لأهمية هذا العنصر في تحقيق الرضا الوظيفي فإن وحدة مطاحن الواحات تتحكم في ضبط العلاقات العامة بين مختلف المصالح والإدارات، وكذا تحسين الجو العام وتهيئة المناخ الداخلي عبر توفير كل وسائل العمل المطلوبة من تجهيزات وأليات وأدوات مختلفة.

من الواضح أن السمعة التي تتمتع بها وحدة مطاحن تقرت تعتبر عنصرا استراتيجيا في تدعيم قوتها الوظيفية، فالوفرة التي تتمتع بها من حيث العدد الكافي للموارد البشرية على مختلف مستوياتها لم تأت محل الصدفة إنما جاءت نتيجة البحث المستمر والضروري على عناصر بشرية كفؤة، هُيات لها كل الظروف الضرورية والمناسبة لقدمها والبقاء مدة أطول للإستفادة منها استفادة ذكية بما يعود بالنفع عليها وعلى مواردها البشرية ككل.

المبحث الثالث: أدوات الدراسة ووسائل الحصول على المعلومات.

من المهم جدا ونحن بصدد التطرق إلى الدراسة الإحصائية وطرق المعالجة المختلفة للمعلومات والبيانات المحصل عليها عبر الإستبيان المستخدم، أن نؤكد على جملة من أدوات وتقنيات الدراسة المساعدة على تبويب المعلومات والنتائج وكذلك المنهج العلمي الذي اتبعه الباحث، للوصول إلى حقائق علمية واضحة والتدليل عليها وفحص وتشخيص المشكلة البحثية.

إن الإطار العام الذي يتركب منه هذا الموضوع يفرض علينا الإعتماد على توجّه علمي مضبوط بمجموعة قواعد، ذلك أن البحوث والدراسات الأكاديمية خاصة في هذا المستوى لا بد أن تُساق وفق منهج علمي بالإستناد إلى مجموعة مقتربات محددة لحصر المشكلة المراد التحقق من حلها، والمنهج بصفة عامة يعني "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة"* ويعرف أيضا على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث

* محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم، المناهج، الاقتربات والأدوات-، الجزائر، د د ن، 1997، ص 12.

في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة[†]، وعليه نستطيع القول أن المنهج العلمي بصفة عامة هو جملة القواعد والأسس التي يتم إتباعها بهدف التدلil على الحقيقة العلمية عبر زيادة نطاق المعرفة والكشف عن الإبهام الموجود في المشكلة البحثية.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

لقد إعتد الباحث هنا على **المنهج الوصفي** كونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي بين أيدينا، فلإختبار فرضيات البحث الموجودة لابد من وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، إن هذا المنهج يشير إلى "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً[‡]"

كانت الإستعانة بالمنهج الوصفي على أساس التحقق من مدى قوة التأثير والتأثر الموجودة ما بين موقع الكفاءات الوظيفية المختلفة من جهة وكذا تنوع الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة في تدعيم قوتها التنافسية من جهة ثانية، وبالإستناد على المحيط التنظيمي لوحدة المطاحن وكذا عمليات التبادل المختلفة بينها وبين المؤسسات التي تستغل في نفس المجال تم الإعتماد كذلك على **المقترح النظمي "النسقي"** الذي يبين أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح **"System Open"** لا يمكن أن تستغني عن باقي الوحدات الموجودة معها، إذ أن عجلة هذا النظام تتشكل من مدخلات **"Inputs"** تختلف بحسب طبيعة العمل والنشاط الموجود، ثم مخرجات **"Outputs"** عبر عمليات التحويل والإستجابة الداخلية، إلى التغذية الراجعة **"Feed Back"** التي تمثل أساس عمليات الرضى والقبول بالخدمات المقدمة، إضافة إلى تأثير التنافس الخارجي الذي يتطلب التحسين والتميز المستمر.

[†] محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمناهج والاجراءات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1982، ص77.

[‡] عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط3، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص138.

إعتمد الباحث كذلك على مجموعة أدوات بحثية أهمها الإستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات من أجل توسيع المعرفة وتجميع المعلومات الممكنة، وسنوجزها كما يلي:

✓ **الإستبيان "Questionnaire"** : هو تقنية مباشرة تتشكل من مجموعة أسئلة مرتبة تُطرح لمجموعة كبيرة أو محددة من الأفراد بغية الحصول على معلومات. ويعرف الإستبيان أيضا بالإستمارة والتي تعتبر وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم لإستخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الافراد، أنها تقنية علمية تسمح بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية[§].

إن الإستبيان المستخدم في هذه الدراسة هو الإستبيان المغلق الذي يستعمل للحصول على معلومات معينة ودقيقة غير قابلة للتأويل*، إذ استعمل الباحث هذا النوع من الإستبيانات بغية التأكد من جملة معايير تتحكم في العلاقة الموجودة بين أدوار الكفاءات الوظيفية ودعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة الحديثة، حيث تم طرح أربع محاور لهذا الإستبيان تتمثل فيما يلي:

- **محور المعلومات الشخصية:** يحتوي على المعلومات الخاصة بالجنس والسن والحالة الإجتماعية وكذا المستوى التعليمي والمهني بالإضافة إلى مكان الإقامة وطريقة الإلتحاق بالمؤسسة والوضعية الوظيفية.

- **محور معلومات يتعلق بنوعية مهارات الكفاءات وأهمية موقعهم التنظيمي:** وقد ضم 10 أسئلة مرتبة تتركز بالأساس على المهارات الوظيفية التي تزيد من تنافسية الموارد البشرية داخل التنظيم وكذا درجة رضاهم عن الخدمة التي يقدمونها.

- **محور معلومات يتعلق بالموقع التنافسي للمؤسسة :** من خلال 10 أسئلة موجهة لتحليل الموقع التنظيمي لمؤسسة المطاحن والتركيز على استراتيجيات تنظيم العمل والنشاطات الموجودة.

[§] موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "تدريبات عملية"، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص204.

- محور معلومات يتعلّق بكيفيات التسيير الأمثل للكفاءات الوظيفية: ويشتمل كذلك على 10 أسئلة موجهة لدراسة أهمية امتلاك المؤسسة لعقول متميزة وعلاقته بإستراتيجيات التنافس الفعال.

✓ **الملاحظة:** هي توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر^{††}، كما أنها تعتبر تقنية مباشرة لتوجيه الانتباه حول ظاهرة معينة بهدف تقصي المعلومة وفهم المواقف والسلوكيات.

✓ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من التقنيات واسعة الانتشار في عمليات جمع وترتيب المعلومات حول الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة، لذلك يتوقف نجاح هذه التقنية في كيفية إختيار الأسئلة الجيدة وتحديد الإطار العام للمناقشة حتى يفهم المبحوث طبيعة الموضوع ويشجعه على التعاون وإثراء المناقشة. عرفها "انجلش" بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو للإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج^{‡‡}.

إستخدم الباحث المقابلة لتوفير جملة من المعلومات لم يتمكن من الحصول عليها أثناء القيام بتفريغ الإستبيان، فقد تم مقابلة بعض الموظفين وكذا رؤساء المصالح المباشرين وغير المباشرين من خلالهم تم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالعلاقة بين كفاءات مؤسسة المطاحن وتدعيم إستراتيجيتها التنافسية.

✓ **الوثائق والسجلات:** تعتبر هذه التقنية من الوسائل التي تسهل على الباحث عمليات رصد وجمع معلومات معتبرة عن المؤسسة محل الدراسة، إذ تعد وسيلة توفر على

^{††} محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، ط4، القاهرة: مؤسسة شباب الجامع للطباعة والنشر، 1980، ص46.

^{‡‡} محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية للإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،

الباحث بعض الجهد والوقت بخلاف الوضعية الموجودة في تقنية المقابلة أو الإستبيان أو حتى الملاحظة. إن مجموع الوثائق والسجلات والخرائط والرسومات هي بيانات مباشرة وجاهزة أمام الباحث الذي يسهل عليه في حالة توفرها إستخدامها بالأسلوب الذي يراه مناسباً لموضوعه البحثي، وعليه بفضل هذه التقنية تحصل الباحث هنا على الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن وكذا حركة دوران الموارد البشرية الكلية لديها بالإضافة إلى رصد الإمكانيات المادية بحسب التطور الزمني للمؤسسة، وكذا الأهمية الثابتة لمؤسسة المطاحن بالنسبة للاقتصاد المحلي والوطني ككل.

المطلب الثاني: وصف أفراد العينة.

كان لإختيار وحدة مطاحن الواحات بتقريت لإقامة دراستنا الميدانية اختيار مقصود، كونها مؤسسة وطنية رائدة في منطقة الجنوب الشرقي من حيث إنتاج السميد بنوعيه وبعض منتجات العجائن، بالإضافة إلى قربها من مقر إقامة الباحث مما يجعل عملية جمع البيانات والملاحظة والمعينة والإشتغال على مستواها مرناً جداً، وكذا حركة الإنتقال منها وإليها سهلة وغير مكلفة.

يتوفر مجتمع البحث لمؤسسة المطاحن على طاقة استيعاب قدرها 114 عاملاً موزعين على مختلف المصالح والإدارات، حيث تم اختيار عينة بحث عشوائية من مجتمع البحث الكلي تساوي 70% أي حوالي 90 مبحوثاً موجودين في مختلف المستويات الوظيفية. تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث إختار العينة العشوائية بدل العينة الطبقية نظراً لوجود نسبة كبيرة من العمال في المصالح الإنتاجية ومصالح التخزين والمخبر، في حين نسبة الكفاءات الموجودة على مستوى المصالح العليا للمؤسسة لا تكفي نوعاً ما للتوصل إلى نتائج عملية مرغوبة.

قام الباحث بتوزيع 90 إستمارة استبيان على عينة البحث يوم 14 مارس 2014، وتم إسترجاعها على دفعتين كانت الأولى يوم 27 مارس 2014 بـ 55 إستمارة، أما الدفعة الثانية فقد استلمت يوم 15 أبريل من نفس السنة بـ 30 إستمارة، أي تم إسترجاع ما مجموعه 85

استمارة استبيان، في حين لم يرد على 05 منها. هذا وبعد الفحص الأولي والإطلاع على أجوبة المبحوثين تم إلغاء 15 استمارة بسبب النقص الواضح في اكتمال الإجابات الكلية لمختلف المحاور، وبالتالي بقيت 70 استمارة مكتملة الإجابة تمت معالجتها وتفرغها وتبويبها في جداول احصائية بالإعتماد على برنامج SPSS.

الجدول 5/2: حسب محور البيانات الشخصية يمكن وصف عينة الدراسة من الجدول التالي:

الرقم	البيانات الشخصية		النسبة %
01	الجنس	ذكر	74.29
		أنثى	25.71
02	السن	من 18 إلى 30	47.14
		من 31 إلى 50	31.43
		من 51 فما فوق	21.43
03	الحالة الاجتماعية	أعزب	60
		متزوج	34.28
		أرمل	2.86
		مطلق	2.86
04	مكان الإقامة	الجنوب	100
		الشمال	0
		الشرق	0
		الغرب	0
		خارج الوطن	0
05	المستوى التعليمي	متوسط	8.58
		ثانوي	47.14
		جامعي	42.86
		دراسات عليا	1.42
06	المستوى المهني	عون تنفيذ	34.4
		عون تحكم	52.85
		رئيس مصلحة	12.85
07	طريقة الإلتحاق بالمؤسسة	على أساس الاختبار	22.86
		على أساس الشهادة	7.14
		علاقات شخصية	17.15
		احتياجات المؤسسة	52.85

32.86	23	عامل دائم	الوضعية القانونية	08
67.14	47	عامل مؤقت		
17.14	12	قبل الإلتحاق بالمؤسسة	خبرة الاستفادة من البرامج التكوينية	09
28.57	20	أثناء العمل بالمؤسسة		
10	07	أثناء العمل بمؤسسة أخرى		
44.29	31	لم تتم الإستفادة أبدا		
%100	70	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من المحور الخاص بالبيانات الشخصية.

- **حسب الجنس:** شكلت نسبة الذكور حسب الجدول السابق غالبية أفراد عينة البحث، وتشير النسبة 74.29% الى أن الذكور والمقدر عددهم بـ52 فردا قد سيطروا على مجتمع البحث ككل نظرا لملائمة طبيعة عمل المؤسسة مع خصائص وفيزيولوجيا الرجال التي تتطلب مهارات بدنية وتحمل لمشقة العمل، خاصة في ظل المناخ الجاف والحر التي تتميز به المنطقة، في حين نرى بأن نسبة 25.71% من عنصر الإناث والبالغ عددهم 18 فردا لم يمثلوا قيمة عملية مؤثرة نوعا ما ، وقد تركزوا في المصالح الإدارية وخاصة في مخبر البحث.

- **حسب السن:** من الملاحظ أن الفئات العمرية لعينة البحث تتباعد من حيث نسبة تمثيلها للعد الإجمالي للعينة ككل، فانتماء 33 فردا إلى الفئة العمرية (18-30) بنسبة مئوية تقدر بـ 47.14% يشير إلى أن وحدة المطاحن تعزز قدراتها البشرية بعنصر الشباب الحيوي بشكل واضح، في حين نجد أن 22 فردا من عينة البحث ينتمون للفئة العمرية (31-50) أي ما نسبته 31.43% وهو مؤشر يدل على أن وحدة المطاحن تشهد استقرارا وظيفيا خاصة إذا ما رأينا أن هذا السن في العادة ما يعرف بالنضج الوظيفي للعامل واكتسابه لخبرة كافية تمكنه من مباشرة أعماله بشكل سهل. أما الفئة العمرية الأخيرة والتي يمثلها 15 فردا فتنتهي إلى الصنف العمري ما بين (51-فما فوق) أي بنسبة مئوية تقدر بـ 21.43% وهي فئة قليلة التمثيل نظرا لأن هذه المرحلة العمرية في العادة ما يكون فيها العامل قد أصبح يفكر في مرحلة التقاعد وبالتالي لن يكون سلوكه الوظيفي حيوي ومنتج بالشكل المطلوب.

- **حسب الحالة الاجتماعية:** لاحظ الباحث أن عينة البحث تغطي عليها فئة العزاب التي تمثل 42 فردا بنسبة مئوية تساوي 60% وهو أمر مبرر نظرا لأن غالبية أفراد العينة هم من الشباب حديثي العمل في المؤسسة ينتمون للفئة العمرية (18-30)، في حين يمثل أفراد العينة المتزوجون نسبة 34.28% أي 24 فردا، أما فئة الأرامل والمطلقين كانت ضعيفة بنسبة 2.86% ولكل منهما، وهذا ما يفسر استقرار الحالة الإجتماعية لغالبية أفراد عينة البحث ما يجعلهم مهئين لتحمل أعباء العمل وبالتالي المساهمة في إنتعاش الإنتاج ككل.

- **حسب مكان الإقامة:** من خلال نتائج المحور الأول من الإستبيان يلاحظ أن كل أفراد عينة البحث من منطقة الجنوب، حيث تمثل النسبة المئوية الكلية 100% توجه يؤكد على أن المؤسسة تسعى دوما لإستقطاب كفاءات وموارد محلية، وإتاحة الفرص أمامهم لتطوير قدراتهم، والمساهمة في الرفع من إنتاجية الوحدة وذلك بواسطة السواعد المحلية.

- **حسب المستوى التعليمي:** يتضح لنا من خلال قراءتنا لنسب الحالة التعليمية لأفراد عينة البحث أن المستوى التعليمي فيها ليس عال وإنما حسن نوعا ما، إذ نجد أن فئة المستوى الثانوي هي الفئة الأكبر مقارنة بتمثيلاتهما من الفئات الأخرى، مثلت نسبتها بـ 47.14% ما قيمتها 33 فردا، أما الفئة التعليمية الثانية فهي من المستوى الجامعي التي قارنتها نوعا ما بنسبة مئوية تقدر بـ 42.86% بأفراد عددهم 30، في حين قدر عدد ذوي المستوى المتوسط بـ 06 أفراد بنسبة 8.58% وتليها في المرتبة الأخيرة فئة ذوي الدراسات العليا بفرد واحد أي 1.42%، ما يجعلنا أمام التأكيد على أن طبيعة عمل وحدة المطاحن والتمثلة بالأساس في الإنتاج والصيانة والتغليف لا تتطلب مؤهلات علمية كبيرة.

- **حسب المستوى المهني:** بالنظر للمستوى التعليمي المنخفض نوعا ما فإن الباحث لاحظ من خلال نتائج الإستمارة أن أعوان التحكم والبالغ عددهم 37 فردا هم من يمثلون النسبة الأعلى حسب المستوى المهني لوحدة مطاحن الواحات أي ما نسبته 52.85%، في حين مثل أعوان التنفيذ النسبة المئوية 34.4% أي ما يقدر بـ 24 فردا، أما الفئة أقل تمثيلا فهي فئة رؤساء المصالح التي مثلت نسبة 12.85% أي 09 أفراد، تؤكد هذه الإحصائيات وبالموازاة

مع طبيعة عمل المؤسسة أن غالبية أفراد العينة من المستوى المهني القاعدي غير الإشرافي، وهو أمر طبيعي نظرا لأن كل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو إدارية يكون فيها أعوان التحكم والتنفيذ أكثر من رؤساء المصالح.

- **حسب طريقة الالتحاق بالمؤسسة:** لطبيعة عمل مؤسسة معينة تأثير على عملية اختيار العاملين، فقد فرضت الطبيعة المهنية الصناعية لوحدة مطاحن تقرت أن يكون توظيف العاملين حسب احتياجاتها الضرورية خاصة بالنسبة للعمال المهنيين وهذا ما جاءت به نتائج الإستبيان عندما حققت فئة احتياجات المؤسسة النسبة العالية أي بحوالي 52.85% ما يساوي 37 فردا، في حين حققت فئة التوظيف على أساس الإختبار المرتبة الثانية بـ 17 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 22.86%، أما الفئة الثالثة في الترتيب فهي فئة العلاقات الشخصية التي كانت نسبتها 17.15% بـ 12 فردا، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الذين تم توظيفهم على أساس الشهادة حيث كان عددهم قليلا بـ 5 أفراد وبنسبة مئوية قدرت بـ 7.14%، وعليه يمكن تبرير هذه النتائج من خلال النظر إلى أفراد عينة البحث والذين كان معظمهم من الفئة المهنية ذوي المستويات العلمية المتوسطة والمنخفضة التي لا تحتاج المؤسسة في توظيفهم النظر إلى مستواهم العلمي والدراسي وإنما حسب مؤهلاتهم البدنية وإحتياجاتها الزمنية، وإذا ما استدعى الأمر إلى التوجه نحو التوظيف العلمي فإن ذلك سيتم بدرجة ثانية إلى توظيف الموارد البشرية عبر القيام بإختبارات مهنية وعلمية.

- **حسب الوضعية القانونية:** لاحظ الباحث من خلال نتائج الصفة القانونية للعاملين أن الأفراد المؤقتين هم من يمثلون النسبة الأعلى في عينة البحث أمام الأفراد الدائمين، وجاءت نسبة العاملين المؤقتين والمقدرة بـ 67.14% لتثبت أن 47 فردا من عينة البحث يعانون من الإستقرار الوظيفي، أمام 23 فردا فقط والذين يشهدون هذا الإستقرار أي ما نسبته 32.86% بـ 23 فردا. ما يؤكد على أن اختيار عينة البحث من ذوي المستويات المهنية المنخفضة كشف على أن الكفاءات المختلفة التي تحويها مؤسسة المطاحن لازالت تعاني من مشكلة الإستقرار الوظيفي وربما هذا الجانب سيؤثر على طموحات تلك النسبة من الموارد البشرية وبالتالي

إمكانية الإنخفاض المفاجئ في نسب الأداء والإنتاج الكلي للوحدة خاصة إذا ما رأينا التنافسية الخارجية في إستمالة الكفاءات وتنوع المنتج وتجويد مختلف الخدمات المقدمة.

- **حسب الإستفادة من برامج التكوين:** ما يمكن الإشارة إليه هنا هو أن إنتماء غالبية أفراد عينة البحث إلى الفئات المهنية ذات المستوى المحدود أو المنخفض أدى ذلك إلى عدم استفادتها من برامج تكوينية أو تدريبية سواء قبل إلتحاقها بالوحدة أو أثناء العمل بها أو بمؤسسة أخرى وبالتالي مثلت هذه الفئة النسبة المئوية المقدرة بـ 44.29 % أي بـ 31 فرداً، بخلاف الفئة الثانية التي استفادت من برامج تكوينية مختلفة أثناء العمل بالمؤسسة والتي قدرت نسبتها بـ 28.57% بأفراد عددهم 20، أما الفئات الأخيرة وهي فئة المستفيدين من تلك البرامج قبل الإلتحاق بالمؤسسة، وكذا فئة المستفيدين من البرامج التدريبية أثناء العمل بمؤسسات أخرى بنسب مئوية منخفضة وهي على التوالي 17.14% بـ 12 فرداً و 10 % بـ 7 أفراد. ما يعطي انطباع أولي هو أنه رغم عدم استفادة نسبة كبيرة من العمال في عينة البحث من برامج وصيغ تكوينية وتدريبية إلا أن استفادة أكثر من 28% من عينة البحث من هذه البرامج يدل على أن وحدة مطاحن الواحات تراعي الجانب التكويني وتستجيب للمتطلبات العملية الراهنة خصوصاً للموارد البشرية ذات المستويات العلمية والعملية المقبولة.

المطلب الثالث : المعالجة الإحصائية المستخدمة.

بعد جمع المعلومات وتقريغ الإستمارة وتبويب البيانات لا بد من معالجتها وتحويلها إلى بيانات كمية رقمية حتى يتسنى قراءتها قراءة رياضية ومقارنتها بمعطيات الإستمارة عند التقريغ، لذا تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد اعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الإجماعية **SPSS** وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم: **Statistical Package for Social Sciences** وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها قصد معالجة بيانات ونتائج الإستمارة في إطار قيم إحصائية كمية، وتستخدم عادة في جمع البحوث العلمية

التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية. إن هذا البرنامج يحتوي على عدة ملفات أهمها^{§§}

:

- ملفات البيانات data files: وهي الملفات التي تحتوي على البيانات التي نقوم بإدخالها عن طريق نافذة محرر البيانات **data editor** لنجري عليها فيما بعد التحليل الإحصائي المطلوب. وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (sav -- --).
- ملفات المخرجات الإحصائية output files: هذا النوع من الملفات يحتوي على نتائج التحليل الإحصائي، وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (spv -- --).
- ملفات التعليمات syntax files: وهي ملفات تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة خاصة تمكّنك من تنفيذ العمليات الإحصائية.
- ملفات برمجة خطوات البرنامج script files: وهي الملفات التي تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة تدعى sax basic.

كما يتيح هذا البرنامج العديد من الإختبارات لتسهيل عملية ادخال البيانات والتأكد من صحتها أهمها:

- التكرارات **Frequencies**: ويعطي تكرارات الإجابات لكل متغير على حده^{***}.
- وصف المتغيرات **Descriptive**: ويمكن للباحث من اعطاء وصف للمتغيرات من حيث تكراراتها ومتوسطاتها الحسابية، أقل قيمة وأكبر قيمة لها^{†††}.
- المتوسطات الحسابية: الهدف منها تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" وتوزيع قيم عددية على

^{§§} رعد جعفر حسين، محاضرات في البرنامج الإحصائي Spss ، لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية، 2012-2013، ص2.

^{***} أحمد حسين بتال، مقدمة في البرنامج الإحصائي SPSS 11.0، العراق: جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد، 2005، ص 18.

^{†††} أحمد حسين بتال، المرجع السابق، ص20.

الفئات الخمسة في المقياس وهي : 5 للإجابة موافق بشدة، والقيمة 4 لموافق، والقيمة 3 لحيادي، والقيمة 2 لغير موافق، والقيمة 1 لغير موافق تماما.

- **الإرتباط Correlate**: لدراسة العلاقة الإرتباطية بين متغيرين أو أكثر قصد اثبات صدق أدوات الدراسة.

وللتعرف على مختلف آراء عينة البحث وفحصها إحصائيا عبر برنامج **SPSS** سيتم دراسة نتائج الإستمارة حسب البيانات المحصل عليها في كل محور من محاورها، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية لمعرفة نوعية الموافقة فيها والتي سيتم الترميز لها حسب الترتيب الخماسي التالي :عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا.

-الجدول رقم (6/2) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول والمتعلق بنوعية المهارات التي يتمتع بها العمال حسب مواقعهم داخل وحدة المطاحن:

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالية جدا	0.95	3.08	7	12	33	16	02	ك	تسويق منتج المؤسسة يتم بناء على الاستفادة من مقترحات الكفاءات البشرية	05
				10	17.1	47.1	22.9	2.9	%		
2	عالية	0.82	3.08	3	18	31	18	00	ك	يوجد تقييم لعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة	06
				4.3	25.7	44.3	25.7	00	%		
3	عالية	0.78	2.92	5	3	45	16	1	ك	هناك تنوع في التخصصات التي تتقنها الكفاءات الوظيفية	02
				7.1	4.3	64.3	22.9	1.4	%		

4	عالية	1	2.91	6	12	24	26	2	ك	تقييم اداء الكفاءات البشرية يكون وفقا لجودة الخدمة المقدمة	04
				8.6	17.1	34.3	37.1	2.9	%		
5	عالية	0.88	2.82	4	8	32	24	2	ك	الفرصة متاحة أمام كل الكفاءات للمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة	03
				5.7	11.4	45.7	34.3	2.9	%		
6	عالية	1.04	2.80	5	16	10	38	1	ك	تحتوي المؤسسة على عدد كاف من الكفاءات الوظيفية	01
				7.1	22.9	14.3	54.3	1.4	%		
7	عالية	0.98	2.62	5	7	18	37	3	ك	الخدمات المقدمة تلقى قبول لدى كل كفاءات المنظمة.	07
				7.1	10	25.7	52.9	4.3	%		
8	عالية	0.97	2.47	4	5	18	36	7	ك	يدرك العاملون أهمية وجود كفاءات متميزة داخل المؤسسة	09
				5.7	7.1	25.7	51.4	10	%		
9	متوسطة	0.95	2.40	4	4	15	40	7	ك	تتجه المؤسسة للبحث عن الكفاءات الأنسب كلما دعت الضرورة لذلك	08
				5.7	5.7	21.4	57.1	10	%		
10	منخفضة	0.97	1.91	3	00	12	28	27	ك	رضى الزبائن مرتبط بجودة الخدمة المقدمة	10
				4.3	00	17.1	40	38.6	%		
				المتوسط الكلي للمحور الأول							
عالية		0.85	3.01								

المصدر: من إعداد الباحث إنطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS للمحور الأول من الإستبيان

تعكس إحصائيات هذا المحور إنسجاماً في إجابات المبحوثين حول الأسئلة العشر التي ضمها، فمن خلال المتوسط الحسابي الذي تراوح ما بين (1.91 - 3.08) والانحراف المعياري المحصور بين (1.04 - 0.78) نلاحظ عدم وجود تباين كبير بين اجابات المبحوثين في هذا المحور، وبالتالي أهمية موقع الكفاءات داخل التنظيم حققت متوسط حسابي كلي عادل 3.01 بدرجة إنحراف معياري عالية ساوت 0.85 .

جاء البند رقم 05 " تسويق منتج المؤسسة يتم بناء على الإستفادة من مقترحات الكفاءات البشرية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.95 بعد أن كانت درجة الموافقة عليه عالية جدا وهذا ما يؤكد على أن سرعة انتشاره في ميدان الدراسة كانت كبيرة، ويفهم من هذا البند أن وحدة المطاحن تراعي آراء كفاءتها وتستفيد منها.

أما البند الذي حل ثانيا حسب درجة انتشاره في ميدان الدراسة هو البند رقم 06 " يوجد تقييم لعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة" حيث حقق درجة موافقة عالية من قبل المحبوثين، فمتوسطه الحسابي المقدر بـ3.08 وانحرافه المعياري 0.82 اشارا الى أن وحدة المطاحن تهتم بعملية تقييم الوظائف لتصويب السلوكات الغير مرغوبة وهذا أمر مساعد على الإستفادة من الأخطاء الوظيفية وبالتالي العمل دوما على تحسين الأداء بشكل فعال.

لقي البند رقم 02 " هناك تنوع في التخصصات التي تتقنها الكفاءات الوظيفية" درجة موافقة عالية هو كذلك، وقد جاء ثالثا في الترتيب العام لهذا المحور بمتوسط حسابي يساوي (2.92) وبانحراف معياري (0.78)، حيث لاحظ المحبوثين أن المؤسسة تتوفر على تخصصات عديدة وهذا ما أكسب وحدة المطاحن ارياحية كبيرة في التعامل مع رغبات الزبائن.

إن البند رقم 04 " تقييم أداء الكفاءات البشرية يكون وفقا لجودة الخدمة المقدمة" أشار إلى أن مخرجات وحدة المطاحن وجودتها ترتبط التقييم بالدوري لعملية سير انجاز الأعمال من قبل مختلف الكفاءات، وعليه فالمتوسط الحسابي لهذا البند والمقدر بـ2.91 وانحرافه المعياري البالغ 1 أكد على أن درجة الموافقة كانت عالية مثلما تم التأكيد عليه كذلك في البند 06.

حلّ البند 03 " الفرصة متاحة أمام كل الكفاءات للمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة بمتوسط حسابي 2.82 وبانحراف معياري 0.88، ورغم أن نسبة المحايدين على هذا البند كانت كبيرة إلا ان ذلك يعكس حالة من عدم الرضى تجاه إدارة المؤسسة التي تميز العاملين في بعض الأحيان وتمنحهم تقديرات وامتيازات بطريقة غير متساوية مع أدائهم وحجم مسؤولياتهم الوظيفية.

يلاحظ من خلال البند 01 "تحتوي المؤسسة على عدد كاف من الكفاءات الوظيفية" قد حقق درجة رضى عالية بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري يقدر بـ1.04، وهو ما يدل على أن مؤسسة المطاحن تعمل على اكتساب يد عاملة مؤهلة لتقوية موقعها التنافسي .

في الرتبة السابعة جاء البند رقم 07 " الخدمات المقدمة تلقى قبول لدى كل كفاءات المنظمة" بعد أن لاحظ العاملون أن الخدمات المقدمة تحقق رضى داخلي وهذا ما يدل على أن اتقان الوظائف والاعمال يتم بطريقة سليمة، وبالتالي جاءت قيم متوسطه الحسابي 2.62 وانحرافه المعياري 0.98 لتؤكد هذا الخيار الذي يعتبر عنصر مهم في عملية استمرار التميز .

أما البند 09 " يدرك العاملون أهمية وجود كفاءات متميزة داخل المؤسسة" فقد حل في المرتبة الثامنة بدرجة موافقة متوسطة نوعا ما، فرغم أن نسبة الموافقين عليه كانت كبيرة إلا أن نسبتا متوسطه الحسابي 2.40 وانحرافه المعياري 0.95 دللتا على أنه يوجد قناعة راسخة لدى العاملين تشير الى ان وحدة المطاحن لا تقدر أهمية الكفاءات تقديرا كافيا نوعا ما.

وفي الترتيب التاسع نجد ان البند 08 " تتجه المؤسسة للبحث عن الكفاءات الأنسب كلما دعت الضرورة لذلك " قد حقق درجة رضى كبيرة، إذ أن ضغوط العمل لا تمارس على العاملين نظرا لتوفر وحدة المطاحن على عدد كاف منهم، وهذا ما أكد عليه المتوسط الحسابي لهذا البند والمقدر بـ2.47 والانحراف المعياري بـ0.97 .

أما في الرتبة العاشرة والأخيرة فنجد البند 10 " رضى الزبائن مرتبط بجودة الخدمة المقدمة " حيث أنه حصل على متوسط حسابي قدر بـ 1.91 وانحراف معياري 0.97 وهي نسب ضعيفة نوعا ما، إلا أن سلم درجات التكرارات كانت تشير حجم الرضى والقناعة لدى العاملين على أن رضى الزبائن تتحكم فيها نوعية الخدمة المقدمة لديهم.

من خلال هذا المحور الأول من اجابات المبحوثين يرى الباحث أن مؤسسة مطاحن الواحات في العادة ما تهتم بالكفاءات الوظيفية لديها، حيث تقوم بتقويم سلوكهم الوظيفي بطريقة دورية وتتصرف فيهم بالطريقة التي تراها مثلى، حتى تحقق معهم رضى وظيفي ينعكس على

جودة مخرجاتها وبالتالي استمالة الزبائن والتعامل مع رغباتهم وفقا لتنوع التخصصات والمهارات الموجدة لديها على اعتبار أن المواقع الجيدة للعناصر البشرية ترتبط بتجويد المنتج، لذلك من الأهمية أن تعتبر وحدة المطاحن أن الثروة البشرية لديها هي جزء من شخصيتها عندما تتحكم فيهم بشكل يعطي لهم الدافعية نحو ابراز مهاراتهم ورضاهم التام على الجو العام التي تتوفر عليهم مؤسستهم.

- الجدول رقم (7/2) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني والمرتبطة بإستراتيجيات تنظيم الوظائف لتعزيز تنافسية وحدة المطاحن.

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	الانحراف المعياري	الدرجة الموفقة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
06	تملك الكفاءات حق الاعتراض فيما اذا كانت الوظائف غير ضرورية	ك	1	8	21	20	20	3.71	1.05	عالية جدا	1
		%	1.4	11.4	30	28.6	28.6				
05	يوجد تنوع في اساليب ومناهج العمل داخل المؤسسة	ك	00	8	25	29	8	3.52	0.84	عالية	2
		%	00	11.4	35.7	41.4	11.4				
04	يوجد تحفيز من قبل ادارة المؤسسة حول التميز في اداء المهام	ك	00	12	28	18	12	3.42	0.97	عالية	3
		%	00	17.1	40	25.7	17.1				
07	مناقشة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تتم بصفة دورية ومستمرة	ك	2	17	13	30	8	3.35	1.06	عالية	4
		%	2.9	24.3	18.6	42.9	11.4				
08	تشارك الكفاءات في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفقا	ك	1	15	28	16	10	3.27	1	عالية	5
		%	1.4	21.4	40	22.9	14.3				

لخصوصية وظائفهم.											
6	عالية	0.82	3.11	5	10	46	6	3	ك	الوظائف التي تشغلها الكفاءات كافية لتنوع المنتج ومنه المنافسة على الريادة	02
				7.1	14.3	65.7	8.56	4.3	%		
7	عالية	0.82	2.92	4	9	35	22	00	ك	تتركز المنافسة داخل المؤسسة على التحكم في الوظائف والمهن الموجودة	03
				5.7	12.9	50	31.4	00	%		
8	عالية	0.85	2.82	3	11	27	29	00	ك	تنافس العاملين واتقانهم الجيد لأعمالهم يزيد من تنافسية المؤسسة	09
				4.3	15.7	38.6	41.4	00	%		
9	متوسطة	0.97	2.82	6	6	32	22	4	ك	يعتقد العاملون ان المنافسة الخارجية هي التي تدفع الى ابتكار استراتيجيات عمل جديدة	10
				8.6	8.6	45.7	31.4	5.7	%		
10	منخفضة	0.96	2.70	4	10	20	33	3	ك	يوجد فهم من قبل كفاءات المؤسسة حول أهمية التنافس بين المؤسسات	01
				5.7	14.3	28.6	47.1	4.3	%		
عالية		0.91	3.35	المتوسط الكلي للمحور الأول							

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS للمحور الثاني من الاستبيان

يضم المحور الثاني من استبيان الدراسة عشر أسئلة نسبيها الكمية انحصرت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.71 - 2.70) وبانحراف معياري ما بين (0.82 - 1.06) وهو مؤشر على عدم وجود فوارق كبيرة في اجابات عينة الدراسة على هذا المحور، فالمتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور قدر بـ 3.35 والانحراف المعياري الذي وصل الى 0.91 دليل على أن تعامل العاملين مع اسئلة هذا المحور بكل جدية، وهو دليل كذلك على اهمية التنافسية داخليا

وخارجيا يجعل مؤسسة مطاحن الواحات تعمل على تعزيز قدراتها الداخلية والخارجية عبر تطبيق استراتيجيات مختلفة لتنظيم الأعمال والأنشطة للإستمرار.

من خلال الجدول الثاني من الإستبيان يلاحظ أن درجة استجابة المبحوثين مع البند 06 " **تملك الكفاءات حق الاعتراض فيما اذا كانت الوظائف غير ضرورية** " كانت عالية جدا، ولهذا جاء ترتيبه الأول من حيث سرعة انتشاره في ميدان الدراسة، ورغم أن أغلب التكرارات كانت محايدة وغير مرضية، إلا أن هذا الامر يذل على أن كفاءات مؤسسة المطاحن لا تزال تعرف بعض التقييد في مهامها وحريتها التنظيمية، لذلك مثل المتوسط الحسابي الخاص بهذا البند 3.71 بإنحراف معياري يقدر بـ 1.05 تغييرا جديدا في نوعية الإهتمام.

وفي الترتيب الثاني جاء البند رقم 05 " **يوجد تنوع في أساليب ومناهج العمل داخل المؤسسة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.52 وانحراف معياري 0.84، وعلى أساس هذه النتيجة يمكن ملاحظة أن اتجاه رضى العاملين لطبيعة هذا السؤال جاءت مطابقة لما تم تحصيله من بيانات كمية، إذ لا يوجد فارق كبير بين اجابات المبحوثين وأغلب التكرارات جاءت لتعبر عن أن شبكة الأعمال داخل وحدة المطاحن فيها من التنوع ما يؤهلها لمواجهة التنافسية الخارجية.

البند رقم 04 " **يوجد تحفيز من قبل ادارة المؤسسة حول التميز في أداء المهام** " حلّ ثالثا بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري 0.97، حيث يشير هذا البند إلى أهمية العلاقة بين الحوافز واتقان الأعمال وانجازها في الوقت المحدد وبفعالية كبيرة، وبالتالي تحاول وحدة المطاحن خلق الجو الملائم للزيادة في القابلية نحو اتقان الأعمال نظرا لوجود الحوافز التي تتصل بأداء الأعمال، وعليه كانت سرعة انتشار هذا البند في ميدان الدراسة عالية.

وجاء البند 07 " **مناقشة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تتم بصفة دورية ومستمرة** " سابعا بعد أن أخذ حيزا كبيرا بإنتشاره في ميدان الدراسة، ورغم أن درجات الموافقة عليه جاءت محايدة كثيرا إلا أن هذا الأمر يعكس مدى أهمية مشاركة التعداد البشري لوحدة المطاحن في

صياغة توليفة النجاح الوظيفي الخاصة بإعداد استراتيجيات التنافس المتميز، ونجد أن المتوسط الحسابي لهذا البند كان 3.35 وانحراف معياري يساوي 1.00 كدلالة على صحة هذا البند.

وما يعزز هذا الأمر هو البند رقم **08** " **تشارك الكفاءات في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفقا لخصوصية وظائفهم** " والذي حلّ خامسا في الترتيب، حيث أن درجة الموافق عليه كانت كبيرة من حيث سرعة انتشاره وتقبله في أذهان كفاءات وحدة مطاحن الواحات، إذ أن مشاركة الكفاءات في صياغة الإستراتيجية التنافسية لا بد أن تتم بشكل مستمر لتقوية تلك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، لهذا جاء متوسطه الحسابي بقيمة 3.27 وانحراف معياري 1.00 وهي قيم منطقية مع ما ساواها من درجة موافقة.

أنا البند **02** " **الوظائف التي تشغلها الكفاءات كافية لتنوع المنتج ومنه المنافسة على الريادة** " فقد تم ترتيبه سادسا بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري يساوي 0.82، وما يمكن ملاحظته على هذا البند أنه يعطي الإنطباع على أن الخدمة المقدمة من قبل وحدة مطاحن الواحات تعكس وجود وظائف وأعمال متنوعة وكافية لتقوية تنافسية المؤسسة، لذلك كانت سرعة انتشاره في ميدان الدراسة عالية ومطابقة للوصف السابق.

وعن البند **03** " **تتركز المنافسة داخل المؤسسة على التحكم في الوظائف والمهن الموجودة** " فقد كان متوسطه الحسابي 2.92 بانحراف معياري وصل الى 0.82 ورُتّب سابعاً، حيث عكس رضى وقبول كبيرين في وسط عينة البحث وهو مؤشر على أن المبحوثين يدركون أهمية اتقان الوظائف والتحكم في المهن الموجودة وما لها من انعكاس على تقوية الجبهة الداخلية بما يليق وتقديم خدمة مميزة ترضي زبائن الوحدة.

حلّ ثامنا البند **10** " **يعتقد العاملون أن المنافسة الخارجية هي التي تدفع الى ابتكار استراتيجيات عمل جديدة** " بمتوسط حسابي بلغت قيمته 2.82 وانحراف معياري 0.97، وبحلوله في هذه المرتبة وبالمقارنة مع نوعية التكرارات في السلم الخماسي الخاص به فنستطيع

القول أن اعتقاد العاملين بتجدد استراتيجيات العمل سببها المنافسة الخارجية كان اعتقاداً قوياً وأمرًا تفرضه الإحتياجات الخارجية للزبائن وترددهم الدائم في طلب الخدمات النوعية للوحدة.

وقد كان البند 09 بحلوله تسعاً " تنافس العاملين واتقانهم الجيد لأعمالهم يزيد من تنافسية المؤسسة " مدعماً للبند السابق في ولكن من حيث الجبهة الخارجية لوحدة المطاحن، إذ أن متوسطه الحسابي 2.82 والانحراف المعياري 0.85 يعكسان درجة رضى عينة الدراسة على هذا البند واقتناعهم بأن تميزهم في وظائفهم وأعمالهم عنصر مباشر في تقوية وتدعيم الصلابة التنافسية التي تعمل وحدة مطاحن الواحات على اكتسابها بالشكل المثالي والمستديم.

وفي الترتيب الأخير فقد جاء البند 01 " يوجد فهم من قبل كفاءات المؤسسة حول أهمية التنافس بين المؤسسات " بدرجة موافقة منخفضة مع متوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري بلغ 0.90، ورغم أن تكرارات الموافقة عليه كانت عالية إلا أن ما يمكن فهمه من خلال هذا الترتيب أن امكانية التنافس بين المؤسسات تكون بين مؤسسات القطاع الخاص أكثر من وجودها بين مؤسسات القطاع العام، وهذا أمر طبيعي مدامت مؤسسة مطاحن الواحات مؤسسة عمومية رائدة لا تعاني التنافس بالشكل الكبير نظراً لتوفرها على حصانة قانونية ومالية تحميها من أي افلاس يمكن أن يقع⁺⁺⁺.

وعليه يمكن القول في نهاية تحليل بيانات هذا المحور الثاني أن العلاقة بين تكامل الوظائف وتعزيز القدرات التنافسية لوحدة مطاحن الواحات تكمن في محاولة الوحدة الحفاظ على الثروة البشرية التي تملكها وتوزيع الوظائف والأنشطة عليهم بما يتناسب و شبكة تسيير الأعمال ودقة انتشارها لإختزال الوقت والحركة، كما أن الموقع التنافسي لوحدة الطاحن يُبنى على أساس التنظيم الداخلي ومرونة مشاركة الكفاءات في ابداء الرأي وترشيد القرارات المختلفة والتحكم في انجاز المهام المنوطة وفقاً لتقسيم الأعمال وفق الرزنامة المحددة مسبقاً.

⁺⁺⁺ حسب المقابلة مع نائب رئيس مصلحة المستخدمين الذي أكد على أن الدولة تحمي هذه المؤسسات الكبرى بوضع اطار قانوني ومالي يدعم قدرات المؤسسات التي تعرف ركوداً وتراجعا في عوائدها المختلفة.

الجدول (8/2) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث والمرتبطة بأهمية امتلاك وحدة
المطاحن استراتيجية تنافس فعال وعلاقته بالتسيير المنهجي للكفاءات الوظيفية.

الرتبة	درجة الموقفة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية جدا	0.89	3.65	10	36	14	10	00	ك	يوجد اهتمام بالكفاءات البشرية من قبل المؤسسة.	01
				14.3	51.4	20	14.3	00	%		
2	عالية	0.94	3.55	14	19	29	08	00	ك	تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترقية وتنمائي والانجازات التي يقومون بها	10
				20	27.1	41.4	11.4	00	%		
3	عالية	0.98	3.51	12	24	23	10	01	ك	الاستفادة من المهارات الفردية والجماعية يتم بشكل رشيد وغير مكلف	06
				17.1	34.3	32.9	14.3	1.4	%		
4	عالية	1.04	3.44	11	26	17	15	01	ك	يوجد قناعة لدى الكفاءات بأن المؤسسة تراعي الرغبة الوظيفية	07
				15.7	37.1	24.3	21.4	1.4	%		
5	عالية	0.85	3.41	08	22	31	09	00	ك	تأخذ المنظمة في الحسبان عند صياغة استراتيجيتها التنافسية التوفيق بين طموح العاملين ورغبات الزبائن	09
				11.4	31.4	44.3	12.9	00	%		
6	عالية	0.95	3.38	10	20	27	13	00	ك	تتبنى المؤسسة استراتيجية تسويق ناجحة لمواجهة تقلبات البيئة التنافسية	08
				14.3	28.6	38.6	18.6	00	%		
7	عالية	0.94	3.31	07	23	26	13	01	ك	تخضع الكفاءات البشرية الى دورات تدريبية بصفة منتظمة	03
				10	32.5	37.1	18.6	1.4	%		

										بغية تدعيم استراتيجية المؤسسة التنافسية	
8	عالية	0.78	3.07	03	14	39	13	01	ك	المنافسة الخارجية بين المؤسسات تساهم في تحديد متطلبات التميز في اداء الوظائف	02
				4.3	20	55.7	18.6	1.4	%		
9	متوسطة	0.92	2.50	04	06	14	43	03	ك	وجود قناعة راسخة لدى كل الكفاءات بأن الدورات التدريبية ستؤدي الى تحسين ادائهم	04
				5.7	8.6	20	61.4	4.3	%		
10	متوسطة	0.44	2.45	00	09	17	41	03	ك	استقطاب الكفاءات المتميزة يكون وفقا لما تفتضيه الظروف المهنية المحيطة بالمؤسسة	05
				00	12.9	24.3	58.6	4.3	%		
عالية		0.88	3.42	المتوسط الكلي للمحور الأول							

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج SPSS للمحور الثالث من الاستبيان.

يحتوي المحور الثالث من استمارة الدراسة على عشرة أسئلة موجهة للمبحوثين تتعلق بأهمية امتلاك استراتيجية تنافسية واضحة في بناء الشبكة الإنتاجية، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (2.45 - 3.56) وبانحراف معياري ما بين (0.77 - 1.04) وهو دليل على وجود انسجام كبير في اجابات المبحوثين، اذ أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور وصل الى 3.42 بدرجة انحراف معياري صغيرة بلغت 0.88 وهو ما يؤكد على أهمية هذا المحور في سبيل فهم العلاقة بين استراتيجيات التنافس ومنهجية التسيير الرشيد للكفاءات الوظيفية مهما كانت درجاتها ومواقعها الوظيفية داخل وحدة المطاحن.

كانت درجة الموافقة على البند 01 " يوجد اهتمام بالكفاءات البشرية من قبل المؤسسة " عالية جدا لذلك جاء في الترتيب الأول حسب بيانات هذا الجدول، إذ أن قيمتا متوسطه الحسابي 3.65 وانحرافه المعياري 0.89 ذلتا على أن المبحوثين يدركون اهتمام مؤسستهم بهم بدرجة كافية وأن هذا الإهتمام مرده للرجبة في تهيئة المناخ لهم بغية تحقيق أهداف التنظيم.

حلّ البند 10 " تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترقيات تتماشى والإنجازات التي يقومون بها " ثانيا بمتوسط حسابي بلغ 3.55 ودرجة انحراف معياري وصلت الى 0.94 ، وبالنظر إلى نوعية تكرارات هذا البند والتي لا تعكس الرضى التام عن محتواه فإننا نستطيع القول أن حالات عدم الرضى مردها إلى طبيعة المستوى الوظيفي الذي توجد فيه عينة البحث والتي تتشكل بالأساس من العمال في المستويات الوظيفية المهنية، لذلك كانت سرعة انتشار هذا البند في ميدان الدراسة كبيرة وتجاوب معه المبحوثين بدرجة كبيرة من القلق.

أما البند 06 "الإستفادة من المهارات الفردية والجماعية يتم بشكل رشيد وغير مكلف" فقد رُتب في المرتبة الثالثة بشرة انتشار كبيرة، حيث مثل المتوسط الحسابي الخاص به 3.51 وبانحراف معياري وصل إلى 0.98 وهو دليل على عدم وجود فارق كبير بين اجابات المبحوثين، إذ عكس هذا البند رؤية واضحة في أذهان العينة على أن مؤسستهم تستفيد منهم بشكل عقلائي ومنتظم بالرغم من عنصر الحياد الذي لازم رأي فئة قليلة منهم حول هذا البند.

غير أن البند 07 "يوجد قناعة لدى الكفاءات بأن المؤسسة تراعي رغباتهم الوظيفية" أقر بوجود رضى تام حول أهمية العمال داخل الوحدة، حيث حلّ رابعا بدرجة موافقة عالية من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.44 وقيمة انحراف معياري ساوت 1.04، وعليه نلاحظ أن الرغبة الوظيفية لعامل وحدة المطاحن من صلب اهتمام الإدارة هناك وهو ما جعل درجات الرضى عليها تكون عالية .

البند 09 " تأخذ المنظمة في الحسبان عند صياغة استراتيجيتها التنافسية التوفيق بين طموح العاملين ورغبات الزبائن" كان ترتيبه خامسا بدرجة موافقة عالية، حيث كان متوسطه الحسابي 3.41 وانحرافه المعياري 0.94 وهي قيم تعكس التوافق الذي يظهر ما بين طموحات العناصر البشرية وبين ميولات واهتمامات مختلف الزبائن، إن هذا التوافق الذي تجسده وحدة مطاحن الواحات هو مؤشر على رغبتها في تقوية علاقتها مع بيئتها داخليا خارجيا.

في الرتبة السادسة جاء البند 08 " تتبنى المؤسسة استراتيجية تسويق ناجحة لمواجهة تقلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ 3.38 وانحراف معياري 0.85 وهي سرعة انتشار كافية لجعل درجات الرضى تكون عالية على هذا البند، ويفهم من هذا الأمر ان مؤسسة مطاحن الواحات تدرك جيدا أهمية وصعوبة المنافسة الخارجية لذلك فهي تعمل على تطبيق أساليب تسويق متنوعة لتوزيع المنتج والدخول بقوة في السوق التنافسية.

لقد أقر البند 03 "تخضع الكفاءات البشرية الى دورات تدريبية بصفة منتظمة بغية تدعيم استراتيجية المؤسسة التنافسية" بإحتلاله المرتبة السابعة حالة رفض مقلقة جدا خصوصا وأنا قلنا في البند 10 أن الحوافز المقدمة ليست كافية بدرجات متساوية، ورغم أن سرعة انتشار هذا البند في ميدان الدراسة كانت كبيرة إلا أن حالة القلق التي أكدتها درجات التكرارات الموجودة هنا عكست قناعة العاملين في أن البرامج التكوينية والتدريبية كفيلة يدعم تنافسية المؤسسة.

إن البند 02 "المنافسة الخارجية بين المؤسسات تساهم في تحديد متطلبات التميز في أداء الوظائف" يؤكد على أن البيئة الخارجية للتنظيم تساهم بشكل جدي في البحث المستمر على ميكانزمات جديدة ومتجددة لأداء الأعمال والوظائف وبالدرجة العالية من الكفاءة، وعليه كانت درجة الموافقة على هذا البند كبيرة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري وصل 0.78 ما يدل على أهمية هذا البند الذي حلّ ثامنا بالنسبة لسرعة انتشاره في ميدان الدراسة.

يلاحظ من خلال البند 04 "وجود قناعة راسخة لدى كل الكفاءات بأن الدورات التدريبية ستؤدي إلى تحسين ادائهم" والذي جاء ترتيبه تاسعا أن المبحوثين على دراية تامة بأهمية الدورات التدريبية لتحسين أدائهم وبالشكل الأفضل، لذلك كان متوسطه الحسابي 2.50 وانحرافه المعياري البالغ 0.98 وهي قيم ضعيفة جدا نظرا لعدم استفادة معظم المبحوثين من هذه البرامج التدريبية، وهو ما انعكس على نوعية الرضى المحقق من وراء هذا البند مثلما أشرنا إليه في بعض البنود السابقة الخاصة بهذا المحور.

بينما جاء البند 05 "استقطاب الكفاءات المتميزة يكون وفقا لما تفضيه الظروف المهنية المحيطة بالمؤسسة" في الرتبة الأخيرة بحلولة عاشرا، إذ كانت سرعة انتشاره في ميدان الدراسة بطيئة بمتوسط حسابي وصل عند 2.45 وانحراف معياري بلغ 0.77 وهي قيم متوسطة لا تعكس نوعية التكرارات المحققة في هذا البند، إذ أن عدد كبير من المبحوثين وافقوا بإيجاب على محتوى هذا البند، ولكن يلاحظ أن توظيف الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن الواحات لا تكون إلا وفقا لما تمليه الظروف المحيطة بها، وهو أمر لا بد أن يتغير في ذهنية المتحكمين في عملية الإستقطاب حتى لا تبقى مؤسسة المطاحن رهينة التقلبات الخارجية.

ما يمكن ملاحظته بعد تحليل بيانات المحور الثالث من الإستبيان أن وحدة المطاحن تدرك أهمية امتلاك سياسة دفاع وهجوم قوية لإمتلاك استراتيجية تنافسية على المدى البعيد، رغم أن حركة دخول وخروج العمال لها تبقى رهينة التقلبات الخارجية، وهذا أمر لا بد أن تعيه الوحدة حتى لا تجد نفسها أنها تملك موارد بشرية غير قادرة على مواجهة الأخطار وغير مؤهلة إلا في الظروف العادية والمريحة التي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تستمر على هذا الهدوء.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة.

في هذا الجزء سيقوم الباحث بإختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها مع ما جاء في محتوى الفصول السابقة، للوصول إلى نتائج تبين صدق هذه الفرضيات من عدمها، ومن ثمة الإجابة على أسئلة الدراسة المطروحة.

• جاءت الفرضية الأولى^{sss*} لتؤكد على العلاقة الإرتباطية بين المهارات الفردية والجماعية للمنظمة من جهة ومختلف المخرجات التي تحققها من جهة أخرى، إن هذا الإستلزام في توفر السبب الأول والمؤدي إلى توفر المؤشر الثاني يقودنا إلى معرفة حقيقة ثابتة أفرزها الفصل الأول من الجانب النظري لهذه الدراسة مفادها أن توفر الموارد البشرية الكفوة مجتمعة أو منفردة وبشكل منظم يعد أحد أهم مؤشرات النجاح الوظيفي الذي يعزز القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة.

وما يؤكد صحة هذه الفرضية هو النتائج المحصل عليها من اجابات عينة البحث في المحور الأول من استمارة الإستبيان، حيث جاءت البنود (1-3-7-8-9-10) لتؤكد هذا الطرح من خلال الرضى الذي يعكسه رأي العينة حول الخدمات المطروحة من قبل وحدة المطاحن على أساس أن تنوع الموارد البشرية فيها ووفرة الكفاءات والمهارات بالشكل المطلوب هو نتاج التوليفة التي تحدثنا عليها في الفصل الأول بين المعارف والمهارات، وبالتالي أثبتت البنود سالفة الذكر صحة هذه الفرضية انطلاقا من العلاقة الإرتباطية التي تربط بين توفر المهارات النوعية بوفرة المخرجات وجودتها.

وعليه نتأكد أن الفرضية الأولى هي فرضية محققة ومبرهنة وفق النتائج الكمية التي تحصلنا عليها من المحور الأول لإستبيان الدراسة، والتي تعتبر مؤشرا واضحا على سلامة الطرح السابق في سبيل الإستفادة الحقيقية التي تتوفر لدى المنظمة من وراء الإهتمام بنوعية المهارات والكفاءات التي تحويها.

* توفر المنظمة المعاصرة على كفاءات متنوعة مؤشر على تنوع الخدمة المقدمة وجودتها.

• من خلال الفرضية الثانية**** يمكن الإشارة إلى أن السباق الوظيفي نحو التميز المستمر يعكس وجود إجراءات واستراتيجيات هجومية ودفاعية منتهجة من قبل المنظمة في سبيل مواجهة التنافسية الحادة التي تتشكل بالأساس في وجود منظمات خارجية تسعى دوماً للبقاء والإستمرارية وتقديم الأفضل، وفي خضم هذا الطرح تبقى المنظمة رهينة تقوية العلاقة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة في التنوع الوظيفي المتجدد.

رغم أن درجة الرضى في المحور الثاني من الإستمارة كانت ضعيفة نوعاً ما إلا أن التأكيد على تنافسية الوظائف كانت عالية خاصة في البند (3-9) اللذان يعكسان رضا وارتياح كبيران من خلال اقتناع معظم المبحوثين على أن التجديد المستمر في بناء الوظائف يزيد من تنافسية منظماتهم بشكل حيوي ومستمر، ورغم أن البند (10) لا يحقق درجة رضا كبيرة رغم أن المنافسة الخارجية هي التي تدفع بالمنظمة إلى تحسين خدماتها دورياً، إلا أن اعتقاد عينة منهم وخاصة من ذوي المستوى التعليمي والوظيفي المطلوب يؤكد على وجود علاقة طردية بين مستوى التنافس الخارجي وبين التنوع الداخلي للوظائف وأساليب العمل، وبالتالي صحة هذه الفرضية أمر ظاهر مادام الإعتقاد العام حول قيمة التنافسية موجود.

• تطرح الفرضية الثالثة**** توجه جديد يمكن البرهنة عليه من خلال ما جاء في محتوى الفصل الثالث حول الإعتقاد العام على أن توفر الجو المناسب للكفاءات والموارد البشرية من شأنه أن يدفع بهم إلى التنافس حول التميز في أداء مهامهم وبالتالي تمكين المنظمة من مواجهة الأخطار الخارجية وخاصة التنافس الشديد في تقديم مخرجات تستقطب الزبائن، إن هذا الطرح تؤكد صحته مجريات الفصل التطبيقي من خلال التعرف على أهمية التسيير المنهجي لتدوير واستغلال العقول المتميزة، ومدى أهميته في إمتلاك المنظمة لإستراتيجية فعالة في التنافس.

* المنظمة التنافسية تعكس وجود استراتيجية تنافسية في بناء الوظائف.

** يساهم التسيير العقلاني للكفاءات الوظيفية امتلاك المنظمة استراتيجية تنافسية على المدى البعيد.

وقد إتضح في الدراسة الميدانية صدق هذه الفرضية انطلاقا من البنود (2-4-5-8) والتي حققت نسبة موافقة جيدة، حيث جاءت أغلب أجوبة المبحوثين على البنود السابقة لتؤكد على أن كسب رهان المنافسة سواء كانت خارجية أو داخلية تؤدي دوما إلى الإسهام في الابتكار والإبداع الوظيفي، وكذا حاجة المنظمة إلى الإهتمام بهم من خلال ما تقتضيه ظروف العمل المحيطة.

ومنه نستخلص أن هذه الفرضية محققة ومثبتة وبالتالي الرضا الذي أبدته عينة البحث خاصة بالنسبة لبنود التسيير العقلاني للموارد البشرية يشير إلى أنه كلما تم توفير الجو الوظيفي الملائم لأداء الوظائف كلما ضمنت المنظمة لنفسها فرص أكثر للتوسع والتميز المستديم، وبالتالي سيتم خلق استراتيجيات تنافسية واسعة ومتنوعة نحو تقديم الخدمات والمنتجات بالشكل الذي يطلبه العملاء وبالشكل الذي يتم فيه كسب الرهان مع البيئة الخارجية وفي سبيل تدعيم الإستراتيجية التنافسية لوحدة المطاحن.

خلاصة الفصل الثالث:

أكد الباحث في هذا الفصل على وجود توليفة بين المعارف النظرية المستخلصة في الفصلين الأول والثاني بينها وبين كل المؤشرات التي حرّكت العلاقات الموجودة في هذا الفصل التطبيقي، من حيث أهداف المنظمة التي تسعى لتأمينها وكذلك موقع العناصر البشرية داخل وحدة المطاحن وجملة السلوك التي تبديه عند مباشرتها لمهامها في جميع الوظائف والمسؤوليات، حيث طابق بينها وبين جميع الموجودات والمنهجيات الوظيفية داخل وحدة المطاحن تقرت، كما قدم أيضا تفصيلا كافيا عن هذه المؤسسة التي تعد قطبا استراتيجيا وحيويا في منطقة الجنوب الشرقي لما تحتويه من تجهيزات وآليات وموارد بشرية كفوة واستراتيجيات عمل تنافسية من شأنها أن تكون نموذجا وظيفيا تطبق فيه مختلق الدراسات والتجارب البحثية.

مثلت إستمارة البحث إحدى أهم أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، فكانت نموذجا لقياس درجات الموافقة والرضى لدى عينة من مجتمع البحث حول مجموعة من المؤشرات التي بُنيت عليها هذه الدراسة، حيث قام الباحث هنا بدراسة نتائجها وتحليلها ومعالجتها عبر استخدام برنامج الحزم الإحصائية **spss** المساعد على ترتيب إجابات المبحوثين، وكان ذلك وفقا لسلم "ليكارت الخماسي" للوقوف على مدى صدق الفروض المستخدمة من عدمها.

إن التأكيد كذلك على كل الفروقات في درجات الرضى التي ظهرت من خلال تفرغ الإستمارة كانت لتعطي من جديد نوعية محددة لكل التصورات والتوجهات على إختلافها بين جموع الموارد البشرية داخل وحدة المطاحن إتجاه المناخ العام للتنظيم الذي ينتمون إليه، وعلى هذا الأساس تم قياس سرعة إنتشار كل درجات الرضى في ميدان الدراسة وربطها بحجم تأثيرها على محاور الاستبيان للخروج في الأخير بنتائج يتم تحليلها وقراءتها قراءة رياضية .

لعل أبرز النتائج التي يمكن ذكرها عند نهاية هذا الفصل هي كالاتي:

- كفاءات المؤسسة الجزائرية قادرة على إثبات ذاتها وظيفيا إذا لقيت الجو العملي المناسب لإبراز مهاراتها في سبيل تدعيم تنافسية المؤسسة.

- مؤسسة مطاحن الواحات في حاجة إلى تدوير رأسمالها المادي والبشري بشكل جدي وحيوي حتى يكبر نشاطها وتصبح مؤسسة تقارع المؤسسات الوطنية الأخرى.
- مؤسسة مطاحن الواحات تحتاج إلى الإيمان أكثر بأن قدراتها البشرية قادرة على تملك زمام المبادرة الوظيفية في سبيل تميز كفاءاتها وبما يعود على استراتيجياتها التنافسية بالنفع.
- مواجهة التنافسية الخارجية تقتضي رضى الموارد البشرية على مخرجات وحدة الطاحن.
- الأمان الوظيفي عنصر مهم في تقوية شخصية وحدة المطاحن أمام منافسيها.

الختامة

جاءت مجريات هذه الدراسة في خضم الإهتمام المتزايد من قبل المنظمات التنافسية حول كيفية تملك عقول بشرية وظيفية تستطيع تحويل الفرص الوظيفية المطروحة أمامها إلى بدائل وخيارات إستراتيجية تعزز من موقع المنظمة وإستمرارها على المدى البعيد، ولعل هذا الإطار يطرح نفسه بجدية خصوصا وموجة العولمة التي فرضت على المنظمات الحديثة أن تعمل وفق مناخ يميزه التنافس والصراع من أجل كسب المواقع الوظيفية.

إن تأكيد هذه الدراسة على مختلف الأدوار الحقيقية التي يجب أن تلعبها الكفاءات الوظيفية لمنظمة أو مؤسسة ما كفيل بفهم مستوى التنافس التي تواجهه أي منظمة، وعليه تكمن القيمة الحقيقية للكفاءات والمهارات البشرية في كيفية تثمين هذه العقول المتميزة وتدويرها بشكل فعلي غير مكلف للجهد والوقت.

من خلال تأكيد الباحث على أن دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة المعاصرة يرتبط أساسا بتقوية العلاقة بين المنظمة وبيئتها داخليا وخارجيا، يكون هذا الطرح قد أفرز مفهوما جديدا يتواصل فيه المورد البشري مع ما يحيط به من عناصر إنتاجية وبشكل سهل وغير مقلق، يؤدي دوما إلى نهايات إنتاجية مريحة تستطيع المنظمة معه الإستثمار في مخرجاتها الإيجابية و حتى إعادة الإعتبار لكل سلوك غير مرغوب فيه سواء بالنسبة لحركة إنجاز الأعمال و الوظائف و حتى لرجعية الفعل المرتبطة بالمنتوج ككل.

إن تطرق الباحث لمفهوم الكفاءات الوظيفية بذلك الشكل يعكس القيمة الحقيقية من وراء تثمين المهارات والموارد الشغيلة ذات الحركة الحيوية. ذلك المفهوم الجديد والبعيد عن المفهوم الكلاسيكي للكفاءات كصفة مجردة لا يحوي مؤشرات الحركية والتميز والنشاط إلا إذا إمتزجت هذه الكفاءات بمختلف الوظائف والمهن لتصبح بذلك ذات أثر وذات قيم حقيقية تضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من رأس مال مادي يتجانس دوما مع ذلك الرأس مال المعرفي الثمين، ما يخلق في الأخير شخصية تنافسية للمنظمة تتناسب مع ما تم تحديده في الرسالة الوظيفية التي قامت لأجلها وتآلفت لتحقيقها كل الطموحات.

بعد أن حلل الباحث من خلال هذه الدراسة العلاقة الإرتباطية بين أدوار الكفاءات الوظيفية والوضعية التنافسية للمنظمة المعاصرة، ينبغي التأكيد في الأخير على أن الإجابة على إشكالية الدراسة تنطلق بالأساس من المعرفة الحقيقية التي تخضع لها تلك العلاقة السابقة، حيث لا تنافسية للمنظمة التي لا تثمن ولا تتحكم في رأس مالها البشري الغير مادي ولا تمنح لهم الفرص الكافية بحسب مواقعهم الوظيفية المختلفة لمواجهة تقلبات السوق و الإستجابة لمختلف رغبات الزبائن.

هناك مجموعة من النتائج التي يجب ذكرها في نهاية هذه الدراسة وهي كالتالي:

- لا بد من التأكيد على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية يعتبر مفهوما أعمق وأدق تعبيراً من المفهوم الكلاسيكي الذي يجرّد هذا المصطلح ويفرغه من محتواه الوظيفي، كون أن الكفاءات التي تباشر مهامها بشكل مستمر هي غيرها التي لا تباشر تلك المهام.
- الكفاءات الوظيفية النشطة أحد أهم مقومات التميز والنجاح الوظيفي، فجملة المعارف والمهارات المكتسبة قد لا تكون كافية للوصول إلى نتائج مرغوب في عمومها.
- تعتبر المقاربة بالكفاءات نموذجاً يجب أن تستوعبه القيادات المختلفة داخل المنظمة لكي تستفيد من الثروة البشرية سواء كانت منفردة أو مجتمعة.
- تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة الحديثة يتوقف على إمتلاكها لإستراتيجيات دفاعية وهجومية وفي الوقت المناسب.
- التنافسية الوظيفية داخل وخارج التنظيم تمثّل وعاءً تشتغل وفقه المنظمة بصورة آلية، ومن خلال هذا الوعاء يتم الحكم على المنظمة فيما إذا كانت قد استوعبت هذا الإطار وهنا تسهل مهمة التفريق بين المنظمة الناجحة والمنظمة الفاشلة.
- الإستفادة من إقتصاد المعرفة لدى المؤسسة الجزائرية لا يتم بشكل جدي وغالبا ما تكون الإستفادة بطيئة رغم أنه إقتصاد خلاق يوفر فرص نجاح غير محدودة.
- يمكن المخاطرة بالمستقبل الوظيفي للمنظمة إذا لم تمتلك هذه الأخيرة رأس مال بشري معرفي قادر على مواكبة التغييرات الحاصلة مع الإيمان بقدرتهم على تحقيق الهدف.

لعل هذه النتائج التي خلصت إليها الدراسة تفتح لنا آفاقا جديدة لضبط توجه آخر في سبيل التعمق حول هذه الدراسة، يدور هذا التوجه في كنف الإشتغال على إحترافية الكفاءات الوظيفية وتناقلها بسهولة من مناخ تنظيمي معين إلى آخر لنشر الخبرات المهنية وإكتساب أخرى خاصة في ظل حصر وتملك ميزات وسلوكات تنافسية من أغلب المنظمات ليس من السهل نشرها أو التفريط فيها، يمكن هنا إبراز هذا الأفق من خلال مايلي:

- هناك دوما قناعة لدى الموارد البشرية تتجه نحو ضرورة التغيير الوظيفي واللجوء لمناخ وظيفي أكثر ملائمة لطموحاتهم، وبالتالي تفرض التنافسية الشديدة بين المنظمات ضرورة تهيئة الجبهة الداخلية لكسب معركة إستمالة الكفاءات المتميزة.

- بإعتبار أن إقتصاد المعرفة هو إقتصاد قائم على الوفرة الغير محدودة في مناهج وإستراتيجيات الأعمال فإنه بذلك يمثل البعد الحقيقي للنشاط الفكري الانساني، وعلى هذا الأساس تعتبر الإحترافية المهنية أحد أهم قواعد هذا الإقتصاد، ومن المنطقي هنا توجيه الإهتمام من جديد لفحص وإكتشاف محتوى هذه القاعدة.

- إحترافية الكفاءات الوظيفية بهذا الشكل تمنح للمنظمة الناجحة والتي إستطاعت إستمالة هذه الموارد الفكرية الوقت الكافي لإستغلالهم الأمثل، ووفق هذا الإطار يمكن تحليل أهمية الوقت والتكلفة والحركة التي إختزلتها المنظمة وما يمكن أن تحققه من عوائد اضافية.

- في ظل التنافس الكبير وحرب المواقع الإستثمارية بين مختلف المنظمات الحديثة تطرح إشكالية تحويل الثروة المعرفية إلى رأس مال معرفي، ومن هذا الطرح لابد من التوجه نحو دراسة موقع المنظمة الذي يمكنها من الإستفادة من المنظومة الفكرية لإقتصاد المعرفة.

- حالات الشك وعدم اليقين المرتبطة بالتنافسية الموجودة في السوق المفتوح في العادة ما تفرض على المنظمة بطئا في التعامل مع التغييرات المحتملة، يمثل هذا الأمر إطارا خصبا لفهم أكبر حول إحترافية الكفاءات وتناقلها الوظيفي وبالتالي حملها لوسائل تفكير جديدة ومساعدة على تفعيل التعامل السريع مع موجة التقلبات التنظيمية الفجائية الغير مرغوبة.

ملخص الدراسة

باللغة العربية واللغة الإنجليزية

ملخص

تتميز البيئة الكلية للمنظمات المعاصرة بالعديد من الخصائص والمظاهر، فبالإضافة إلى أنها تفرز تحديات جديدة أمام تلك المنظمات للبقاء والإستمرارية، فإنها من جهة أخرى تتميز بخاصية التنافس الوظيفي حول طرق واستراتيجيات ادارة الأعمال وجودة المخرجات المقدمة للزبائن. وعليه تسعى هذه المنظمات الحديثة إلى امتلاك كفاءات بشرية ذكية تستطيع من خلالها التأكيد على استمراريته و قدرتها على فهم أي تحول يحصل في البيئة التنافسية. إن هذا الأمر يتطلب دورا حقيقيا وفاعلا للكفاءات الوظيفية نحو ضبط وتقوية الإستراتيجيات التنافسية، وهو كذلك منطوق جديد أمام الإدارة الإستراتيجية العليا يؤدي في الغالب إلى الفهم الصحيح لأدوار ومواقع هذه الكفاءات الذكية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة المعاصرة.

Abstract: The total environment of contemporary organizations has several characteristics and features, in addition to that it produces new challenges for those organizations for survival and continuity, It is also characterized by functional feature competition about property methods and strategies of business management quality output to Customers. Therefore these modern organizations seeking to acquire human efficiencies clever can emphasize its continuity and its ability to understand any shift in the competitive environment. This requires a real and active role of functional competencies to adjust and strengthen the competitive strategies, as well as a new logic in front of senior strategic management leads to a correct understanding of the roles and locations of these smart competencies within the general strategy of the contemporary organization .

فهرس الملاحق

1/ إستمارة الإستمبان.

2/ المقابلة.

أ/إستمارة الإستبيان.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

سنة ثانية ماجستير

والعلاقات الدولية

إدارة الموارد البشرية

إستبيان موجهة للعاملين لمعالجة موضوع:

دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية

المنظمات العاصرة

دراسة حالة "مجموعة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة"

هذا الإستبيان يحتوي على مجموعة أسئلة علمية متعلقة بموضوع البحث المذكور أعلاه، وهو يدخل ضمن المتطلبات البحثية في هذه المذكرة العلمية، موجه للعاملين في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت. على أن تكون كل المعلومات والأجوبة التي سيحملها غرضها الإستخدم العلمي والأكاديمي لتوسعة الدراسة فيما يخص هذا الموضوع.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د/ عبد العظيم بن صغير

عبد الحميد حامدي

السنة الجامعية: 2013/2014

هذا الإستبيان يحتوي على مجموعة أسئلة علمية متعلقة بموضوع البحث المذكور أعلاه، وهو يدخل ضمن المتطلبات البحثية في هذه المذكرة العلمية، موجه للعاملين في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، المطلوب وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

إشكالية البحث:

❖ كيف تسهم الكفاءات الوظيفية في إنجاح الإستراتيجية التنافسية لوحدة مطاحن الواحات تقرت؟

فرضيات البحث:

- 1) توفر المنظمة المعاصرة على كفاءات متنوعة مؤثر على تنوع الخدمة المقدمة وجودتها.
- 2) المنظمة التنافسية تعكس وجود استراتيجية تنافسية في بناء الوظائف.
- 3) يساهم التسيير العقلاني للكفاءات الوظيفية امتلاك المنظمة لإستراتيجية تنافسية على المدى البعيد.

محور البيانات الشخصية : العامل ليس مطالب ان يوضح اسمه ولقبه الشخصي في هذا المحور، لذلك يهدف الباحث من خلال هذه البيانات الشخصية الى التعرف على نوعية وخصوصية عينة العاملين الذين سيوزع عليهم هذا الاستبيان .

1/ الجنس: - ذكر - أنثى

2/ السن: - من 18 الى 30 - من 31 الى 50 - من 51 فما فوق

3/ الحالة الاجتماعية: - متزوج - أعزب

4/ مكان الإقامة : - الجنوب - الشرق - الغرب
الشمال - خارج الوطن

5/ المستوى التعليمي: - متوسط - ثانوي - جامعي - دراسات عليا

6/ المستوى المهني : - عون تنفيذ - عون تحكم - رئيس مصلحة

7/ طريقة الالتحاق بالمؤسسة: - مسابقة اختبار - مسابقة على اساس

الشهادة - علاقات شخصية - احتياجات المؤسسة

8/ الوضعية الوظيفية: - عامل مؤقت - عامل دائم

9/ الخبرات المهنية : - استفدت من برامج تكوينية قبل الالتحاق بالمؤسسة

- استفدت من برامج تكوينية اثناء العمل بالمؤسسة استفدت من برامج

تكوينية اثناء عملي بمؤسسة اخرى - لم استفد ابدا من اي برنامج تكويني

المحور الأول: يحاول الباحث في هذا المحور التركيز على نوعية المهارات التي يتمتع بها العمال وأهمية موقعهم داخل المؤسسة ودرجة رضاهم عن الخدمة التي يقدمونها،

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	تحتوي المؤسسة على عدد كاف من الكفاءات الوظيفية				
02	هناك تنوع في التخصصات التي تتقنها الكفاءات الوظيفية				
03	الفرصة متاحة أمام كل الكفاءات للمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة.				
04	تقييم اداء الكفاءات البشرية يكون وفقا لجودة الخدمة المقدمة				
05	تسويق منتوج المؤسسة يتم بناء على الاستفادة من مقترحات الكفاءات البشرية				
06	يوجد تقييم لعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة				
07	الخدمات المقدمة تلقى قبول لدى كل كفاءات المنظمة.				
08	تتجه المؤسسة للبحث عن الكفاءات الأنسب كلما دعت الضرورة لذلك				
09	يدرك العاملون أهمية وجود كفاءات متميزة داخل المؤسسة				
10	رضى الزبائن مرتبط بجودة الخدمات المقدمة				

المحور الثاني: من خلال الموقع التنافسي للمؤسسة سيحاول الباحث عبر هذا المحور التركيز على

استراتيجية تنظيم الوظائف وعلاقتها بالقوة التنافسية للمؤسسة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يوجد فهم من قبل كفاءات المؤسسة حول أهمية التنافس بين المؤسسات	01
					الوظائف التي تشغلها الكفاءات كافية لتنوع المنتج ومنه المنافسة على الريادة	02
					تتركز المنافسة داخل المؤسسة على التحكم في الوظائف والمهن الموجودة	03
					يوجد تحفيز من قبل ادارة المؤسسة حول التميّز في اداء المهام	04
					يوجد تنوع في اساليب ومناهج العمل داخل المؤسسة	05
					تملك الكفاءات حق الاعتراض فيما اذا كانت الوظائف غير ضرورية	06
					مناقشة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تتم بصفة دورية ومستمرة	07
					تشارك الكفاءات في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفقا لخصوصية وظائفهم.	08
					تنافس العاملين واتقانهم الجيد لأعمالهم يزيد من تنافسية المؤسسة	09
					يعتقد العاملون ان المنافسة الخارجية هي التي تدفع الى ابتكار استراتيجيات عمل جديدة	10

المحور الثالث: يهدف الباحث من خلال هذا المحور الى التعرف على أهمية التسيير المنهجي لتدوير واستغلال العقول المتميزة، ومدى أهميته في امتلاك المؤسسة لاستراتيجية في التنافس الفعال.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	يوجد اهتمام بالكفاءات البشرية من قبل المؤسسة.				
02	المنافسة الخارجية بين المؤسسات تساهم في تحديد متطلبات التميز في اداء الوظائف				
03	تخضع الكفاءات البشرية الى دورات تدريبية بصفة منتظمة بغية تدعيم استراتيجية المؤسسة التنافسية				
04	وجود قناعة راسخة لدى كل الكفاءات بأن الدورات التدريبية ستؤدي الى تحسين ادائهم				
05	استقطاب الكفاءات المتميزة يكون وفقا لما تقتضيه الظروف المهنية المحيطة بالمؤسسة				
06	الاستفادة من المهارات الفردية والجماعية يتم بشكل رشيد وغير مكلف				
07	يوجد قناعة لدى الكفاءات بأن المؤسسة تراعي رغباتهم الوظيفية				
08	تتبنى المؤسسة استراتيجية تسويق ناجحة لمواجهة تقلبات البيئة التنافسية				
09	تأخذ المنظمة في الحسبان عند صياغة استراتيجيتها التنافسية التوفيق بين طموح العاملين ورغبات الزبائن				
10	تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترفقيات تتماشى والانجازات التي يقومون بها				

2/ المقابلة: أجريت مقابلة شفوية بين الباحث عبد الحميد حامدي والسيد عبد الوهاب

صاولي نائب رئيس مصلحة المستخدمين يوم الاثنين صباحا بتاريخ 10 مارس 2014 واستمرت لساعتين ما بين (9:45 --- 11:45) وقد طُرح فيها 15 سؤال متنوع خاص بموضوع الدراسة المبنية على اساس طبيعة العلاقة بين مواقع الكفاءات البشرية واسهامها في تعزيز القدرات التنافسية لوحدة مطاحن الواحات، وقد جاء فيها مايلي:

- السؤال 01: الرجاء اعطاء لمحة تعريفية واقعية عن وحدة مطاحن الواحات.

- الجواب 01: وحدة مطاحن الواحات هي مؤسسة اقتصادية وطنية ذات طابع تجاري، تنتمي لمجموعة الرياض سطيف، كما انها تنتج مختلف انواع الدقيق والسميد وبعض العجائن وبكميات كبيرة ما يقارب 3000 قنطار يوميا من مختلف المنتوجات^{###}.

- السؤال 02: هل تعاني مؤسستكم من كثرة أو قلة طلبات المنتج؟

- الجواب 02: في السنوات الخمس الاخيرة اصبحت وحدة المطاحن تتحكم في كميات الطلبات الكبيرة على المنتج، لذلك قامت بفتح فروع تابعة لها في 13 نقطة بيع لتسويق المنتج وتلبية الطلبات المطروحة عليها.

- السؤال 03: كيف يتم صياغة الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستكم.

- الجواب 03: في بداية الامر كان هيكلا تنظيميا ضيقا نظرا لارتباط مؤسستنا بالمؤسسة الأم وهي مجموعة الرياض سطيف، ولكن بعد أن حصلت على الاستقلالية المالية تم توسيع النشاط التجاري وكبرت معه الاعمال والوظائف، وقامت المؤسسة بضبط الاعمال الموجودة والجديدة بالتعاون مع كفاءتها الموجودة حول بلورة رؤية جديدة لتقسيم الوظائف والمصالح.

- السؤال 04: هل نوعية الموارد البشرية الموجودة لديكم كافية لاستيعاب كل الوظائف

^{###} كميات الانتاج ورأس مال وحدة المطاحن مبينة في المبحث الخاص بالتعريف بالمؤسسة.

وتلبية الطلبات المطروحة عليكم؟

- **الجواب 04:** تتبع مؤسسة مطاحن الواحات استراتيجية محكمة في ضبط نوعية الموارد البشرية وتتحكم في عددهم بالشكل الذي تراه يناسبها، فهناك عمال مؤقتين يزيد عددهم أو يقل بحسب احتياجاتنا على المدى المتوسط والبعيد، وهناك عمال دائمين يتم توظيفهم حسب الرزنامة الزمنية المحددة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

- **السؤال 05:** هل تعاني مؤسستكم من مشاكل عمالية كحركات الاحتجاج والاضرابات؟

- **الجواب 05:** هناك في بعض الاوقات ما نلمس حالات عدم رضى مرتبطة اساسا بالتذمر من التأخر في دفع الرواتب أو التأخر في الاستفادة من بعض الامتيازات كالحوافز والبرامج التكوينية...الخ، لكن في اي حال من الاحوال لا يمكن ان تصل لحد الاحتجاج القوي او الاضراب لأنه يتم معالجتها بطرق حكيمة وأنية.

- **السؤال 06:** على اي اساس يتم اختيار الموارد البشرية لديكم؟

- **الجواب 06:** هناك عدة معايير مبينة قانونيا في كيفية توظيف واختيار العاملين خصوصا وان مؤسستنا لا تحوي أعمال معقدة ومتشابكة وبالتالي يكفي ضبط نوعية العمل لتحديد من الموارد البشرية سيشغل هذه الوظيفة.

- **السؤال 07:** كيف تواجه مؤسستكم المنافسة الخارجية خصوصا وان القطاع الخاص اصبح مفتوحا للمستثمرين ما يشكل تهديدا حقيقيا لمنتجاتكم.

- **الجواب 08:** هناك الكثير من الاساليب التي تنتهجها مؤسستنا في سبيل مواجهة التنافس الخارجي، فبالإضافة الى سياسة التسويق سابقة الذكر يوجد كذلك الانفراد ببعض الميزات التنافسية كالاستقبال الجيد وامتلاك تجهيزات متطورة وابرام عقود اشهارية والبحث عن كفاءات وظيفية مهارية وتهيئة الجو المناسب لهم لتحقيق النتائج المرجوة.

- **السؤال 09:** هل تملك مؤسستكم استراتيجية تنافسية واضحة على المدى المتوسط والبعيد؟

- **الجواب 09:** منذ نشأة مؤسسة مطاحن الواحات وهي تنتهج عدة اساليب ومنهجيات للبقاء في السوق، والاستراتيجية التنافسية الوحيدة التي تتفرد بها مؤسستنا هي السير المحكم للعملية الانتاجية التي تمر عبر عدة مراحل انتاجية دقيقة ومضبوطة تراعي بإحكام كل ضوابط النظافة والسلامة المهنية، وهذا امر قلّ ما يوجد في المؤسسات الاخرى وخاصة الخاصة منها.

- **السؤال 10:** كيف تعززون التنافس الداخلي بين الكفاءات البشرية في سبيل تقوية شخصية مؤسستكم خارجيا؟

- **الجواب 10:** يكون هذا وفقا لتهيئة الجو الداخلي وتنقيته من حالات التذمر، كذلك وضع سلم للحوافز يكون مفهوما وواضحا بحيث يوضع فيه نوعية الحافز وما يقابله من سلوك وظيفي وبالتالي من شأن هذا الامر تعزيز روح التنافس الوظيفي بين العمال.

- **السؤال 11:** هل تعاني مؤسستكم من ندرة في الكفاءات الوظيفية المهارية.

- **الجواب 11:** لمؤسسة المطاحن النية في اكتساب مهارات وكفاءات بشرية على المدى المتوسط والطويل، وككل مؤسسة تسعى الى ذلك تعمل مؤسستنا على البحث عنهم عبر استقطابهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة الوظيفية لذلك. ومسألة الندرة ليست مطروحة في الوقت الراهن نظرا للأمان الوظيفي الذي يشعر به عامل وحدتنا.

- **السؤال 12:** كيف يساهم المورد البشري عندكم في تقوية تنافسية مؤسستكم؟

- **الجواب 12:** ان الرضى الوظيفي التام لأي مؤسسة كفيل بأن يجعل العامل يقدم اقصى ما لديه من مهارات وسلوكات لاتقان اعماله، وعلى هذا الاساس تعمل كفاءات مؤسستنا على بناء تنافسية مستمرة ويكون ذلك من خلال تجويد المنتج بما يتلاءم ونوعية الطلبات المطروحة.

- **السؤال 13:** كيف تعطي مؤسستكم الفرصة لكفاءاتها للمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية؟

- **الجواب 13:** القرار الاستراتيجي جزء من تنافسية المؤسسة، والتحديات الخارجية للمؤسسة تفرض علينا الاستفادة من خبرات مواردنا البشرية، وعلى هذا الاساس تعطي مؤسستنا الحق للعناصر الكفؤة بأن يتقدموا بمقترحاتهم المهنية لتقويم الاعمال والمشاركة في مجالس الادارة.

- **السؤال 14:** ماهي اهتمامات وحدة المطاحن المستقبلية؟

- **الجواب 14:** ككل مؤسسة تسعى وحدتنا الى تعزيز تواجدها بالشكل المستمر في السوق المحلية مع توسعة حركاتها الوظيفية، كما تسعى ايضا لتوسيع ارقام اعمالها وحجم انتاجها ووضع خطة منهجية على المدى المتوسط والبعيد تتماشى ومتطلبات السوق المحلية والوطنية وبالتالي العمل على اكتساب تنافسية مستدامة.

- **السؤال 15:** الى اي مدى يمكن ان تعتبر مؤسستكم في الطريق الصحيح لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المسطرة.

- **الجواب 15:** ان الابقاء على حجم الانتاج اليومي يعتبر مؤشرا حقيقيا يمكن القياس من خلاله درجة تقدم الاعمال من عدمها، ففي السنوات الخمس الاخيرة لم ننزل على مستوى الارقام النمطية اليومية، وحققنا في غالب الاوقات كميات تفوق الرقم الموضوع سابقا وهذا دليل واضح على استراتيجيات العمل الناجحة التي نقوم بها وقوة طاقنا البشري الذي يستوعب بسرعة حجم الاهتمامات المطروحة امامه، بالرغم من التحديات الكبيرة التي تواجهنا إلا أن ذلك لم يمنعنا في تحقيق الاهداف الوظيفية المسطرة وهي تغطية السوق المحلي في الجنوب الشرقي بكميات الانتاج المطلوبة وبمستوى جودة وخدمات تليق بسمعة المؤسسة..

شكرا لكم سيدي نائب رئيس مصلحة المستخدمين///

-انتهت المقابلة من نفس اليوم عند الساعة 11:45 دقيقة-

فهرس: الأشكال و الجداول

*فهرس الأسكال:

رقم الصفحة	العنوان	الشكل
17	توليفة الكفاءة	1/1
19	تركيبية كفاءات المؤسسة	½
20	مكونات الكفاءات	3/1
27	توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الوظيفية	¼
28	دعائم الكفاءات الفردية	5/1
33	توليفة الكفاءات الجماعية	6/1
39	إرث الكفاءات الوظيفية الجماعية	7/1
45	مسار تلاشي الكفاءات	8/1
65	شبكة إقتصاد المعرفة	9/1
71	العمليات الجوهرية لإقتصاد المعرفة	10/1
75	دائرة إندماج والتزام العنصر البشري في العمل	11/1
77	ثلاثية الإنتاج	12/1
81	أنواع الإستراتيجيات التنافسية	13/1
96	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الواحات تقرت	14/1
107	مسار معدل المبيعات بوحدة المطاحن ما بين 2007 الى 2011	15/1

** / فهرس الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الجدول
23	الكفاءات قبل وبعد عصر المعرفة	1/2
41	أهمية الكفاءات الوظيفية الفردية والجماعية	2/2
59	المتطلبات التنافسية لمراحل التطور الاقتصادي	3/2
62	سلوك المنظمة قبل وبعد عصر المعرفة	4/2
116	تحليل محور البيانات الشخصية للمبحوثين	5/2
122	تحليل بيانات المحور الأول من الإستمارة	6/2
126	تحليل بيانات المحور الثاني من الإستمارة	7/2
131	تحليل بيانات المحور الثالث من الإستمارة	8/2

قائمة المراجع

أ/ الكتب باللغة العربية:

- 1/ الحبيب ثابتي ، بن عبو الجبلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2011، ص90.
- 2/ السليمي علي ، إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
- 3/ الخطيب أحمد ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: دار الكتاب، 2009.
- 4/ الدوري زكريا ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 5/ الغريب عبد الكريم محمد ، البحث العلمي: التصميم والمناهج والإجراءات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1982.
- 6/ آلان جولان ، كيف تخفض النفقات في الشركات. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002.
- 7/ انجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "تدريبات عملية"، ترجمة: صحراوي بوزيد ، بوشرف كمال ، سعيد سبعون، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006.
- 8/ بوغزالي الياس، الكفاءة مفاهيم ودراسات، ط2، دمشق: ذ د ن، 2002.
- 9/ بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2008.
- 10/ بورتر مايكل ، الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمتنافسين، ترجمة: سعيد الايوبي عمر ، بيروت: دار الكتاب العربي، 2010.
- 12/ بوكومة فاطمة الزهراء ، الكفاءة مفاهيم ونظريات. ط2، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 13/ بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2008.
- 14/ بورتر مايكل ، الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمتنافسين، ترجمة: سعيد الايوبي عمر ، بيروت: دار الكتاب العربي، 2010.

- 15/ بوحوش عمار ، محمود الذنبيات محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط3، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 16/ بتال أحمد حسين ، مقدمة في البرنامج الاحصائي SPSS 11.0، العراق: جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد، 2005.
- 17/ جاد الرب سيد محمد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ذ د ن، 2009.
- 18/ جمال داود سلمان ، اقتصاد المعرفة، عمان: دار البارودي، 2009.
- 19/ وصفي عقيلي عمر، ادارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 20/ زيدان محمود ، الاستقراء والمنهج العلمي، ط4، القاهرة: مؤسسة شباب الجامع للطباعة والنشر، 1980.
- 21/ حروش نور الدين ، ادارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
- 22/ حرشوش صالح عادل ، السالم مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط2، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 23/ مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
- 24/ منصور الغالي طاهر محسن ، صبحي ادريس وائل محمد ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- 25/ محمد الغزالي عيسى ، القدرة التنافسية وقياسها، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2003.
- 26/ محمود ابو بكر مصطفى ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 27/ محمد عفيفي صديق ، ادارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة: مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003.
- 28/ نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: القاهرة، 2002.

29/ سيد مصطفى أحمد، ادارة الموارد البشرية "المهارات المعاصرة في ادارة البشر"، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.

30/ سيد مصطفى أحمد ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة: د د ن، 2008.

31/ سعيد سلطان محمد ، ادارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 1999.
ساعاتي عبد الاله ، العجلوني محمود ، الاستقطاب والاختيار والمحافظة على الموارد البشرية، الأردن: ددن، 2002.

32/ عبد المطلب عامر سامح ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان: دار ناشرون وموزعون، 2004.

33/ عبد الفتاح المغربي عبد المجيد ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.

34/ روزنبرغ ديان ، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، تعريب: بحبوح مها حسن. الرياض: مكتبة العبيكان، 2002.

35/ شلبي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي-المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات-، الجزائر، ذ د ن، 1997.

36/ شفيق محمد ، البحث العلمي: الخطوات المنهجية للإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985.

ب/ الكتب باللغة الأجنبية:

37/Guitet André, Développer les Compétences par une ingénierie de la Formation, paris: école formation permanente en science humaine, 1994.

38/Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, Management des entreprises en 24 Fiches, Dunod, paris, 2009.

39/Nadine Jolis, Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence, Ed: d'organisations, paris, 1997.

40/Grant, Robert M towards A Knowledge Based theory of firm, strategic management Journal, vol,917, 1996.

41/Michel Ferrary, yvon Pesqueux, **Management de La Connaissances**, Ed : Economica, Paris , 2006.

42/Phillipe zarifian, **Le modèle de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001.

43/Leboyer,**La Gestion des compétences**, 2eme édition, ed: d'organization,2009.

44/Gy le Boterf, **De la compétence** ,cite par Dejoue, 1994.

The Concile for adulte and Experimental Learning.

45/Weiss, Sous dir, **de «Ressources Humaines»**, 2eme édition, Ed: Organisation, paris, 2003.

46/Abdesslam Bendia Abdellah, **Séminaire Management des Ressources, cours dispensé ausc**, étudiants de magister 2003–2004, ISECG, Mascara.

47/Khelassi Réda, **Management Ressources Humaines**, Ed: Houma, Alger, 2010.

48/Gy Le Boterf, **L'ingénierie des Compétences, Les éditions d'organisations**, 3eme édition, paris, 2001.

49/Robert papin, **Le directionnaire, Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants**, Ed: Dunod,1985.

50/Jérôme Caby ,Gérard Hirigoyen, **La Création de Valeur et Gouvernance de l'entreprise**, 3eme édition, paris: Economica, 2005.

51/Bernard Gralanband, **Si la GRH était de la gestion**, Ed: Laissons, Paris, 2002.

52/Lou Van Beirendonk, **Management Des Compétences**, Ed: De Boeck, Belgique, 2004.

53/Rapport du CEPII , **Compétitivité Des nations**, Paris: Economica, 1998 .

54/Jean Jacques Lambin, **Le marketing stratégique**, paris: édition paris, 1993.

55/M Porter, **l'avantage conscientiel des nations**, Paris: inter édition, 1993.

56/Patrick Gilbert , pené Thionville, **Gestion de l'emploi et évaluation des Compétences**, paris: ESF éditent,1990.

57/Annick Cohen, Annette Soulier, **Manager par les Compétences**. Paris: éditions laisons,2004.

58/Henry Mintzberg, **Structure et Dynamiques de l'organisation**, Paris: Edition d'Organisation, 18 éme édition 2005.

59/Bendi Abdallah, **Cours de Magister sur: le développement des Compétences**, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005.

60/Dnudi, **Rapport sur le développement indriel**, 2002–2003.

61/Jons Oakland, **Total Organizational Excellence**, Achieving world class performance, Oxford: Butterwerthhuman,2001.

62/World economic Froum, **World Competitiveness rapport**, 1999.

63/Gupta A Mc Daniel , Greeting Competitive Advantage by Journal of Knowledge Management Practice, October 2002.

64/Robbins ,Stephen p ,Organisation Theory: Structure De signs and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.

ج/ الدراسات الغير منشورة:

65/ سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002.

66/ أحلام خان ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2003-2004.

67/ بوسعد زكية ، اثر تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة

68/ ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

69/ مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2، 2005.

70/ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001.

71/ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

72/ عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص تنظيم المعلومات وادارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

73/ رحيل آسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الأعمال جامعة بومرداس، 2011.

د/ المقالات والمجلات والدوريات:

74/ موساوي زهية ، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

75/ بن شني يوسف، مخفي امين، إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2012.

قرزين محمود ، قايدي خميسي ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

76/ نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ الى الاسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000.

77/ محمد عدنان وديع ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الاسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس 19/ 20 جوان، 2001.

78/ مزريق عاشور ، مداخلة بعنوان راس مال الفكري(المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الاداء المتميز في منظمات الاعمال الاردنية، ورقة مقدمة ضمن ملتقى رأس

المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.

79/ بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، ورقة بحثية بعنوان " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة " مقدمة في الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية 12/13/2010 ماي 2010.

80/ رزيق كمال ، مسدور فارس، ادارة المعرفة وتطوير الكفاءات، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

81/ تسيير المعارف وتنمية الكفاءات "مجلة الاقتصاد والتخمين" جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، ص 236.

82/ تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب "تقدم بشري في عالم متنوع" برنامج الأمم المتحدة الانمائي.

83/ أبو انس الأنصاري، مقال بعنوان " تنمية الكفاءات" مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد2، مصر، ددن، 2010.

فهرس العناوین

رقم الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
06	مقدمة
17	خطة الدراسة
20	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الوظيفية
21	المبحث الأول: مفهوم الكفاءات الوظيفية
22	المطلب الأول: تعريف الكفاءات الوظيفية
32	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات الوظيفية
41	المبحث الثاني: أهمية الكفاءات الوظيفية على مختلف المستويات
42	المطلب الأول: أهمية الكفاءات الوظيفية الفردية
45	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات الوظيفية الجماعية
50	المبحث الثالث: خصائص ومتطلبات الكفاءات الوظيفية
50	المطلب الأول: خصائص الكفاءات الوظيفية
54	المطلب الثاني: متطلبات الكفاءات الوظيفية
60	الفصل الثاني: التنافسية الوظيفية جوهر عمل المنظمات الحديثة
61	المبحث الأول: ماهية التنافسية الوظيفية
63	المطلب الأول: مفهوم التنافسية الوظيفية
69	المطلب الثاني: خصائص التنافسية الوظيفية
72	المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية كإطار جديد لإقتصاد المعرفة
72	المطلب الأول: ملامح المنظمة التنافسية
79	المطلب الثاني: إقتصاد المعرفة والقدرة التنافسية للكفاءات الوظيفية
85	المبحث الثالث: تعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة الحديثة
85	المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في إستقطاب الزبائن
90	المطلب الثاني: البدائل والخيارات الإستراتيجية

97	الفصل الثالث : إنعكاس دور الكفاءات الوظيفية على الإستراتيجية التنافسية لوحة مطاحن الواحات تقرت
99	المبحث الأول : التعريف بوحدة مطاحن الواحات تقرت
99	المطلب الأول : لمحة عامة على وحدة مطاحن الواحات وأهدافها
106	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة والمستويات الوظيفية لها
115	المبحث الثاني : إستراتيجية المؤسسة في التعامل مع المنافسة الخارجية
115	المطلب الأول : واقع المنافسة الخارجية وقدرات المؤسسة في التواجد المستمر
119	المطلب الثاني : إستراتيجية وحدة المطاحن في استقطاب الكفاءات المتميزة
122	المبحث الثالث : أدوات الدراسة ووسائل الحصول على المعلومات
122	المطلب الأول : منهج الدراسة وادوات جمع البيانات
126	المطلب الثاني : وصف أفراد العينة
131	المطلب الثالث : المعالجة الإحصائية للبيانات
147	المطلب الرابع : إختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة
152	الخاتمة
ج	ملخص الدراسة
د	فهرس الملاحق
هـ	فهرس الجداول والأشكال
و	قائمة المراجع
ز	فهرس العناوين

