

واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات –باتنة-

Reality application of the core competencies characteristics in the organization economic Algerian

Case study: The Company of N'gaous Conserves –Batna-

أسماء زكري

جامعة بسكرة – الجزائر

asmazekri1@yahoo.fr

إسماعيل حجازي

جامعة بسكرة – الجزائر

hedjazi89@hotmail.com

Received: 27/03/2019

Accepted: 19/05/2019

Published: ../06/2019

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نقاوس مصبرات"، عن طريق المسح الميداني للظاهرة على مستوى وحدة إنتاج المشروبات الخاصة بالمؤسسة خلال الثلاثي الثالث من سنة 2016، وذلك اعتمادا على مقارنة كيفية لدراسة وتحليل الظاهرة عبر استخدام أسلوب المقابلات الفردية.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى قوة تطبيق مفهوم الكفاءات الجوهرية بشكل عام، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق خصائصها كل على حدى داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: كفاءات جوهرية، تعلم جماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون، الليونة.

تصنيف JEL: J24 ، L66.

Abstract:

This study aimed to assess the reality of application of the core competencies characteristics in the organization economic Algerian "N'gaous conserves", through field survey of the phenomenon at the level of the soft drink production unit of the institution during the third quarter of 2016, we have been based on qualitative approach for the study and analysis of the phenomenon by using the individual interviews.

Keywords: Core competencies, collective learning, difficulty imitation, creation value for the customer, flexibility.

Jel Classification Codes: J24, L66.

* المؤلف المرسل: أسماء زكري، الإيميل: asmazekri1@yahoo.fr

شهد الفكر الاستراتيجي في حدود منتصف الثمانينات ولادة مقارنة جديدة تحمل في طياتها صبغة متناسقة تحقق التفاعل بين التحليل الداخلي والخارجي، من خلال البحث عن التميز في مواردها الداخلية دون إغفال المحيط الخارجي لها تعرف "بمقاربة الموارد". هذه الأخيرة التي سرعان ما انتقدت من قبل جملة من الباحثين لتفسح المجال بذلك لظهور مقارنة أخرى في مطلع التسعينات تتقاطع مع سابقتها في تركيزهما على التحليل الداخلي للمؤسسة، وتعتبر أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة، إنما يكمن في أهمية إدماج البعد الديناميكي للكفاءة الجوهرية على اعتبار أنها تشكل لب المقاربة، بما يدفع المؤسسة نحو البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها.

وقد كان للباحثين "Hamel & Prahalad" الصدى الأول في ظهور مقارنة الكفاءات الجوهرية واعتبروها كفاءات ذات طبيعة خاصة تنبع من كونها تتطلب فترة طويلة من الزمن لبنائها، وتقوم على طريقة مهمة أساسها المزج الفعال بين مختلف موارد المؤسسة، حتى يتسنى لها توليد قيمة لزيائتها تفوق ما قد يصل إليه منافسوها، بالطريقة التي يصعب تقليدها وتساهم في طرح منتجات جديدة تتيح إمكانية دخول أسواق واسعة ومتنوعة. ومن هنا تكمن الإشكالية العامة للبحث فيما يلي:

ما هو واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

➤ فرضيات البحث: بهدف التعرف على واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والإجابة على إشكالية البحث انطلقنا من الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد مستوى مرتفع لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ يوجد مستوى مرتفع للتعلم الجماعي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ يوجد مستوى مرتفع لصعوبة التقليد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ يوجد مستوى مرتفع لخلق القيمة للزبون بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ يوجد مستوى مرتفع للبيونة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ أهمية البحث: يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال عموما والتسيير الاستراتيجي خصوصا، إذ يقدم صورة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لاتزال محل بحث ودراسة وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين مثل: الكفاءات الجوهرية ومحاولة التوصل إلى فهم أعمق لهذه المتغيرة، لتعتبر الدراسة بذلك أرضية فكرية تفيد الباحثين في إجراء دراسات جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.
- ✓ منهج البحث: لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الاستكشافي (Exploration) المتعلق باستكشاف واستنباط المفاهيم والأسس النظرية للدراسة، من خلال التعرف على مفهوم الكفاءات الجوهرية داخل المؤسسة وكذا خصائصها التي تشكل الحقل الأساسي لدراستنا، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاختباري (Test) المتعلق باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها.
- ✓ أدوات البحث: للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة قمنا باستخدام المقابلة نصف المهيكلية كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات، مع الاستعانة بالملاحظة كأداة تكميلية تفيدنا في تفسير نتائج الدراسة، أين

أجريت المقابلة وجها لوجه مع مختلف إطارات المؤسسة. على مستوى مكاتبتهم كل على حده، بمعدل نصف ساعة على الأكثر لكل إطار نتيجة لضغوطات العمل المفروضة عليهم، وعلى رأسهم المدراء خاصة مدير الإنتاج، الجودة، التموين، التجارة، الموارد البشرية ومدير المالية والمحاسبة بمعدل يقارب 12 مقابلة. ففي هذه الجلسات التي تعد قصيرة نوعا ما أدلى المبحوثون بأرائهم وتصوراتهم حول واقع خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، وذلك من منطلق الخبرة والتجربة كل حسب طبيعة عمله.

حيث قام الباحثان بإجراء المقابلات مع مختلف الإطارات بشكل شخصي ومباشر تحسبا لضمان الفهم الصحيح للمعلومة وكذا ضبط المستجيب بأبعاد ومتغيرات الدراسة. وذلك عن طريق العديد من الزيارات الميدانية. حتى تمكنا من جمع المعلومات اللازمة لتشخيص واقع المتغير المدروس واختبار فرضيات الدراسة.

➤ **مجتمع وعينة البحث:** نظرا لمحدودية وصغر حجم مجتمع البحث الحالي، المتمثل في مجموع الإطارات العاملة بمؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة- بما فهم المدراء، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، قمنا بمسح شامل لكامل مفرداته والبالغ عددهم (26) إطار، ليأخذ بذلك كل من مفهوم المجتمع والعينة في دراستنا معنى موحد، حيث يعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي تخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

. الإطار النظري للبحث

2.1. مفهوم الكفاءات الجوهرية

لقد ورد مفهوم الكفاءات الجوهرية لأول مرة في مقال للباحثين Hamel G. & Prahalad C. K سنة 1990 بعنوان: "The core competence of the corporation" الذي عرفا فيه الكفاءة الجوهرية بأنها: "التعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا"¹. فالكفاءات الجوهرية بهذا المفهوم تقوم بتجميع الكفاءات والتقنيات المتميزة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، تسمح بالتميز عن المنافسين وتكسيها صفة المرنة².

ومن هذا المنطلق يعرف Meredith & Shafer الكفاءات الجوهرية بأنها: "مجموع الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات، تميز المؤسسة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة تشكل عامل أساسي في تحديد منافسة المؤسسة على المدى البعيد"³. يعالج هذا المنظور الكفاءات الجوهرية على أنها توليفة متناسقة مكونة من المهارات والخبرات كمورد غير ملموسة ذات تأثير تنافسي طويل الأجل. ويرى Johnson & al بأنها: "تلك الأنشطة المترابطة والعمليات التي يتم من خلالها نشر وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي تولد وتعزز القدرة لمواجهة عوامل النجاح الحرجة لمجموعة زبائن خاصة بشكل أفضل من المنافسين وبطرق يصعب تقليدها"⁴. وذلك بالاعتماد بصفة جوهرية على مهارات ومعارف الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة، مع مراعاة مختلف المعايير المرتبطة بتسيخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الجوهرية.

وبنظرة شمولية يمكن التعبير عن الكفاءات الجوهرية بأنها قدرات خاصة تمتلكها المؤسسة تقوم على التنسيق الاستثنائي بين مختلف الكفاءات الإنتاجية، الأنظمة التقنية والمعارف العملية بما يوفر القاعدة الأساسية لتحقيق قيمة مضافة تكسب المؤسسة القدرة على التنافس بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، وتقودها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفريدة. ومن هنا يمكن ترجمة العلاقة بين الكفاءات الجوهرية ونجاح المؤسسة وفق المعادلة التالية:⁵

$$\text{Succès de l'entreprise} = f(\text{Compétence principale 1, Compétence principale 2, Compétence principale 3...})$$

فكلما تحكمت المؤسسة في كفاءاتها الجوهرية كلما أمكنها تقديم قيمة مميزة للزبائن تساهم فيما بعد في تحقيق تموقع تنافسي استراتيجي. كما هو الحال بالنسبة لشركة Sony التي تتمتع بكفاءة جوهرية تظهر أساسا في قدرتها على إنتاج الرقائق الإلكترونية المصغرة والأجهزة المنمنمة ذات القدرة على إضافة قيمة للزبون، تجسد في إمكانية حمل المنتج بسهولة، والتنقل به من مكان إلى آخر مع الاحتفاظ به داخل ملبسه أو في حقيبة يده⁶. وعلى صعيد آخر تتمتع شركة Canon بكفاءات جوهرية في مجال الميكانيكيات الدقيقة، البصريات والإلكترونيات الصغيرة مكنتها من الانتقال من إنتاج الكاميرات الصغيرة إلى منافس قوي لشركة Xerox.

2.2. الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية

حسب الجدول (01) المتضمن لأهم آراء الباحثين في محاولة ضبط الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية، شكل الباحثان Hamel & Prahalad أولى هذه المبادرات فكانا سباقين لاقتراح خمس خصائص عدلت على يد من تبعهم بين الإضافة والنقصان، كل حسب اجتهاده ليتراوح عددها من خاصيتين إلى ست خصائص.

الجدول (01): خصائص الكفاءات الجوهرية

الرقم	الباحثين	السنة	الخصائص
01	Hamel & Prahalad	1990	دورة حياة أكبر من جميع المنتجات غير فردية خلاقة للقيمة في عين الزبون المرنة لتضمن انتقالا أسهل إلى الأسواق الجديدة
02	Schoemaker	1992	تطور بطئ بالتعلم الجماعي صعبة النقل والتحويل أفضلية تنافسية للزبائن
03	Qinn & Hilmer	1994	مجموعة من القدرات والمعارف القدرة على التكيف والتطور مرنة وطويلة المدى محدودة من حيث العدد
04	Francis Vidal	1999	محرك للمؤسسة علاقات دقيقة مع الزبائن تمنح الوسائل للاستراتيجية
05	Fahy	2000	صعوبة التقليد أو الاستنساخ خلق القيمة للزبون
06	Cardy & Gandz	2007	طويلة المدى صعوبة التقليد تمثل طاقة المؤسسة في التفوق على المنافسين
07	أكرم الياسري وآخرون	2014	التراكمية التفرد التفوق الثبات الموارد والقدرات المكتملة
08	صادق جبار كاظم وآخرون	2015	التعلم التنظيمي رأس المال البشري المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

انطلاقاً من الجدول السابق يتفق الباحثان مع الخصائص التي حددها كل من Hamel & Prahalad باعتبارها كخصائص أساسية، تتسم بالبساطة وشيوع الاستخدام عن باقي الخصائص الأخرى حسب آراء مختلف الباحثين، التي لا تعد سوى خصائص فرعية قد ترد بصيغة تفصيلية للخصائص الأساسية المتمثلة في: طول دورة الحياة، ناتجة عن التعلم الجماعي داخل المؤسسة، صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، تخلق قيمة خاصة للزبون، بالإضافة إلى أنها لينة تضمن دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة.

1.2.2. طول دورة الحياة

كما أن للمنتجات دورة حياة تعبر عن المدة التي تبقى فيها في السوق بدءاً بالظهور، ثم النمو فالنضج إلى أن تشرع في التدهور والضعف وتخرج من السوق. كذلك الكفاءات تتمتع بدورة حياة تسمح بتقدير التغيرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة، عبر ثلاث مراحل أساسية أولها الاستثمار وثانها تحقيق عوائد الاستثمار وصولاً إلى مرحلة نهاية الدورة.

ذات الأمر ينطبق على الكفاءات الجوهرية التي تمر هي بدورها بثلاث مراحل تختلف عن سابقتها في ضرورة إدراج عامل التنسيق بين مختلف الكفاءات طيلة مراحل دورة الحياة، مع مراعاة الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توفرها في الكفاءات الجوهرية على مستوى المرحلة الأولى، كونها الأساس الذي تبنى عليه كل الأعمال اللاحقة من توفير الكفاءات الضرورية وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس لنجاح المؤسسة في التواجد أو الإستمرار في السوق.⁷

2.2.2. التعلم الجماعي

من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع والمصدر الذي لا ينضب للخبرة المتراكمة والتوليد المعرفي المتجدد والميزة التنافسية، يجدر بنا التأكيد على الأهمية الكبرى للتعلم الجماعي باعتباره عملية استراتيجية تداؤبية، تلعب دوراً حقيقياً في استيعاب المعرفة، المهارات والخبرات وتحويلها بشكل إبداعي إلى كفاءات جوهرية تقود المؤسسة باتجاه التفوق واكتساب المزايا التنافسية المستدامة.⁸

3.2.2. صعوبة التقليد

تعد عملية تقليد الكفاءات الجوهرية للمؤسسة أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد بسبب ارتباطها بالشروط التالية:

أولاً: التبعية التاريخية (Dépendante historique): ويقصد بها أن تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بتاريخها نادر⁹، ناتج عن مسار حياتها كجزء لا يتجزأ من قاعدتها المعرفية¹⁰، خاصة وأن تجارب النجاح أو الفشل تختلف من مؤسسة لأخرى:

ثانياً: الغموض السببي (L'ambiguïté causale): ويطلق عليه بالضبابية أو الإبهام أي الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب (موارد المؤسسة) والنتيجة (الميزة التنافسية المحققة)¹¹:

ثالثاً: التعقيد الاجتماعي (Complexité sociale): يعكس تشابك العلاقات داخل المؤسسة (ثقافة المؤسسة، ولاء المورد، العمال، الزبائن...) مما يقصي احتمال تقليدها من قبل المنافسين.

4.2.2. خلق القيمة للزبون

تتعدد مصادر المؤسسة في خلق القيمة للزبائن رغم أن جذورها واحدة كونها تنبع من قلب المؤسسة المتمثل في مجمل الكفاءات الكامنة داخلها، خاصة تلك القادرة على المزج الفعال لمختلف عوامل الإنتاج بطريقة استثنائية تحقق التميز الانفرادي للمؤسسة ضمن القطاع. أي أن ما يجعل منتج المؤسسة مميّزا لدى الزبائن ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الجوهرية من خلال المساهمة الهامة لهذه الأخيرة في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.

5.2.2. الليونة

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم ليونة الكفاءات الجوهرية يختلف عن مفهوم الليونة بمعناها العام كون أن الأولى ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية جوهرية بالنسبة للمؤسسة، فتتيح لها إمكانية استعمالها في منتجات عديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر، بما يمكنها من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، فهي تهدف إلى إنشاء شبكات جديدة من الزبائن تضمن تدفق منتجات جديدة إلى أسواق متنوعة، من خلال استراتيجية جديدة يتقاسم مسؤولية تنفيذها جل الكفاءات داخل المؤسسة، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة النمو طويل الأجل للمؤسسات الكفيلة بتوليد المزايا التنافسية الدائمة¹².

3. الإطار التطبيقي للبحث

انطلاقاً من المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءات الجوهرية، وكذا نتائج المقابلات الشخصية بمؤسسة "نفاوس"، تبين لنا أن هذه الأخيرة لم تبق بعيدة عن هذا الاتجاه، إذ أعطت المورد البشري عناية فائقة من خلال العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، والحرص على تنميتها وتطويرها في إطار العمل الجماعي وغرس روح الفريق، بغية تحقيق منتجات ذات جودة عالية ترضي الزبون وتولد لديه ولاء لهذه العلامة التجارية، لتشكل بذلك حاجزا أمام كل منافس يرغب تقليد منتجاتها، في سبيل التحسين المستمر وطرح منتجات جديدة تضمن توسيع نطاق أعمالها ومعاملاتها.

1.3. طول دورة الحياة

يحتل المورد البشري بمؤسسة "نفاوس" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فهو أساس كل نشاط أو عمل، إذ لا قيمة للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة ما لم تتوفر كفاءات بشرية تحسن استخدامها، لذا فقد باتت مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تسهر على التسيير الفعال لمختلف مواردها البشرية من خلال المهام الموكلة إليها والتي نذكر منها:¹³
أولاً: السهر على تسيير الحياة المهنية للعامل ومتابعة السير الحسن للتنظيم الداخلي للمؤسسة؛
ثانياً: التنسيق المحكم بين مختلف المصالح والفروع التابعة لها، في سبيل الاستعمال العقلاني للمورد البشري؛
ثالثاً: حماية حقوق العمال منذ توقيع عقد العمل إلى غاية نهاية علاقتهم بالمؤسسة؛
رابعاً: الحرص على ضمان تكوين المورد البشري نظرياً وتطبيقياً، بهدف زيادة كفاءته المهنية.

وفي ذات السياق تؤكد مديرة الموارد البشرية أن المؤسسة تنتهج سياسة التوظيف الخارجي، مستندة بذلك إلى الكفاءات العلمية لطالب العمل التي تتوافق والمنصب الوظيفي الشاغر، أين تنطلق عملية التوظيف من وجود مناصب شاغرة يتم الاعلان عنها من قبل المسؤول المباشر، وذلك بوضع طلب عمل للمنصب الشاغر ليقدم بعدها إلى مديرية الموارد البشرية مرفوقاً بمواصفات المنصب، حيث تلجأ هذه المديرية إلى طلبات التوظيف المقدمة للمؤسسة، ليتم في مرحلة لاحقة اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة لشغل المنصب، وبعد ذلك يتم استدعاؤهم هاتفياً للمؤسسة لإجراء مقابلة شفوية واجتياز اختبار كتابي، وعلى أساس هذين الأخيرين يتحدد عدد الموظفين الجدد حسب عدد المناصب الشاغرة¹⁴، ليتم كمرحلة

أخيرة تقديم الناجحين للمسؤول المباشر الذي يتولى مهمة إعلام الموظف الجديد بكل ما يخص المؤسسة، المنصب والأعمال الموكلة إليه، مع الالتزام بتدريبه على طبيعة العمل. أما في حالة عدم تطابق الكفاءات العلمية لمقدمي طلبات التوظيف للمؤسسة مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، فإن المؤسسة تلجأ إلى الإعلان في الجرائد أو التلفاز، وهذا في حالات نادرة، لأن عدد طلبات التوظيف المقدمة للمؤسسة يفوق في أغلب الأحيان عدد المناصب الشاغرة.

وتدعيما لما سبق فإن تكوين الموارد البشرية يعد ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية للمؤسسات، حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة، مما فرض على مؤسسة "نقاوس" الاهتمام بتكوين مواردها البشرية واعتباره سلاحا ذو حدين كونه نشاطا استثماريا يدر أرباحا طويلة الأمد من جهة، ويمكنها من تدارك ومسيرة مختلف التطورات الحاصلة من جهة أخرى، لاسيما قطاع المشروبات الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يعاني من منافسة حادة بين المؤسسات، حيث ينقسم التكوين بالمؤسسة إلى:¹⁵

أولاً: التكوين الداخلي: ويتم داخل المؤسسة ويأخذ شكلين أساسيين، يتمثل الأول في قيام المسؤول المباشر عن العمل بتكوين موظفيه خاصة الجدد منهم فيما يتعلق بقوانين العمل داخل المؤسسة والأعمال التي يتعين عليهم القيام بها، أما الشكل الثاني فيظهر في جلب خبراء من مؤسسات خاصة بناء على طلب مقدم من هذه المؤسسات للقيام بتكوين الموظفين داخل المؤسسة وعقد ملتقيات:

ثانياً: التكوين الخارجي: ويمارس خارج المؤسسة أين يتم تكوين الموظفين عن طريق إرسالهم إلى مراكز التدريب والتعليم لمدة تتراوح بين 15 يوم وشهر. والجدول (02) يتضمن أمثلة توضيحية عن هذا النوع من التكوين.

الجدول رقم (02): أمثلة عن التكوين الخارجي

الرقم	المديريات	اسم التكوين
01	مديرية الإنتاج	علاقة رئيس الفرقة بعماله، متطلبات الحصول على شهادة الإيزو
02	مديرية الإمداد	تسيير المخزون
03	مديرية الصيانة	البرمجيات
04	مديرية المالية والمحاسبة	المحاسبة وفق النظام الجديد
05	مديرية الموارد البشرية	الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثين.

ففي كل سنة تضع مديرية الموارد البشرية بمؤسسة "نقاوس" مخططا تكوينيا يضم احتياجات كل مصلحة حسب التصريح المقدم من قبل مسؤولها، ليتم بعدها مقارنة هذه الاحتياجات مع الميزانية المتاحة للتكوين، وينتج عن ذلك تحديد المصالح المستفيدة، مع تحديد تاريخ، مكان ومدة التكوين. أما الأشخاص المعنيين بالتكوين فيحدددهم المسؤول المباشر على اعتبار أن هو من لديه المعرفة الكافية بموظفيه.

كما تحرص المؤسسة على تجسيد مفهوم التدوير الوظيفي لتضمن بذلك تراكم المعارف العملية لدى موظفيها من خلال الانتقال من وظيفة إلى أخرى، الأمر الذي أكدته مديرة الموارد البشرية بالمؤسسة بذكرها للأمثلة عن حركة تنقل بعض الموظفين خلال فترة نشاطهم بالمؤسسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): أمثلة عن التدوير الوظيفي

الرقم	مسار التدوير الوظيفي
01	الإنتاج - المحاسبة العامة - الموارد البشرية
02	التجارة - المخبر - التجارة - التموين
03	مراقبة التسيير - المالية
04	الإنتاج - التجارة - الموارد البشرية

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة "نفاوس" تمتلك كفاءات بشرية مؤهلة، ينقصها التكوين الأجنبي الذي يكسبها مهارات إضافية عالية تمكنها من تحقيق الريادة العالمية، خاصة وأن منتجات المؤسسة عرفت انتشارا واسعا في الآونة الأخيرة مس العديد من الدول الأجنبية.

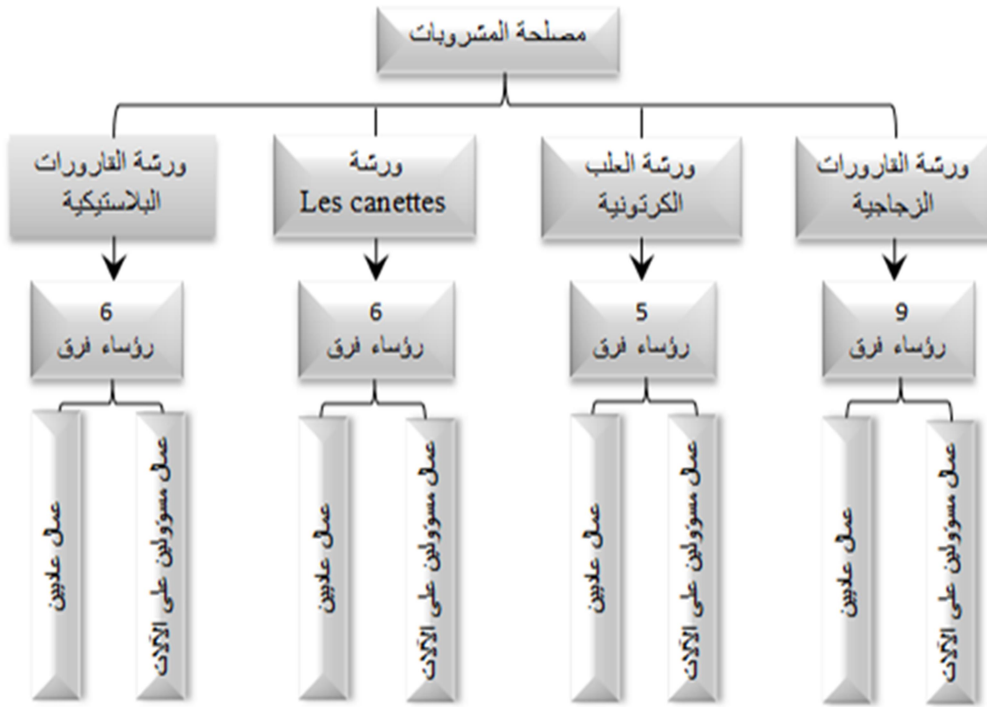
2.3. التعلم الجماعي:

نظرا لكفاية مدة الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، تمكنا من تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بها، والتي يمكن وصفها بالثقافة القوية التي تعمل على ربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، من خلال التشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخلها، وتساعد على توجيه طاقاتها نحو تصرفات منتجة، وهذا ما يتجسد بتبني طرق تفكير مشتركة تعكس ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد هذه الأخيرة على زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية، خاصة في ظل التغيرات الديناميكية والتطورات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وطرق جديدة تضمن الانتقال من واقع إلى واقع أفضل يتماشى مع هذه التغيرات.

وهوما أكدته مديرة الموارد البشرية حينما أقرت بأن نظام العمل داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الاجتماعي، مما يسمح بتحقيق التجانس بين وظائف المؤسسة وربط مختلف المديرات ببعضها البعض، مرجعة بذلك السبب الرئيسي للتسيير الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة، كأهم دور تقوم به مديرية الموارد البشرية التي تضع رأس المال البشري في أولى اهتماماتها، باعتباره أساس كل التحولات وتسعى جاهدة للاستغلال الكفء والعقلاني للمورد البشري، الهادف إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة، معتبرة العمل الجماعي كأحد مبادئ وقيم العمل داخل المؤسسة¹⁶.

ويجد هذا البعد (التعلم الجماعي) تطبيقا واسعا على مستوى مصلحة إنتاج المشروعات، هذه الأخيرة التي تضم أربع ورشات، لكل ورشة رئيس خاص بها يندرج تحته رؤساء فرق يختلف عددهم باختلاف ورشة الانتماء، وكل رئيس فرقة مسؤول على نوعين من العمال عاديين ومسؤولين على الآلات، كما هو موضح في الشكل (01).

الشكل رقم (01): توزيع العمال في مصلحة المشروبات



المصدر: مديرية الإنتاج.

يتضح من الشكل السابق استقلالية الورشات الأربع عن بعضها البعض، في حين يترجم ذات الشكل العمل بروح الفريق داخل كل ورشة إنتاج، فعلى مستوى الورشة الأولى مثلا المختصة بإنتاج القارورات الزجاجية نجد 9 فرق عمل، كل فرقة مكونة من مجموعة من العمال يتقاسمون الأعمال مع مختلف الفرق المكونة لنفس الورشة، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء المنجز، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (04): تطور إنتاج المشروبات من سنة 2012 إلى 2015

الوحدة: طن

نوع المشروب	السنوات			
	2015	2014	2013	2012
القارورات الزجاجية	40000	39000	33691	21290
العلب الكرتونية	48000	35000	18638	13212
Les canettes	29000	20000	13701	/
القارورات البلاستيكية	85000	38000	/	/

المصدر: مديرية الإنتاج.

ومن هذا المنطلق يتوجب على مؤسسة "نفاوس" السعي نحو إدخال تعديلات مستقبلية على هيكلها التنظيمي بهدف توفير المحيط الاجتماعي الأمثل القادر على تشجيع التعلم الجماعي داخل وبين فرق العمل، في سبيل الرفع من المبيعات وتحقيق أكبر نسبة من رقم الأعمال.

3.3. صعوبة التقليد

كما سبق وأن أشرنا في الجانب النظري أن صعوبة التقليد تنتج من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في التبعية التاريخية، الغموض السببي والتعقيد الاجتماعي، نقوم بتحليل صعوبة تقليد منتجات "نفاوس" انطلاقاً من هذه المصادر الثلاثة.

1.3.3. التبعية التاريخية

لقد ظلت مؤسسة "نفاوس" تابعة للدولة قرابة سبعة وعشرين سنة، مما أكسبها خبرة عالية في مجال الإجراءات الإدارية وساعدها في ضبط معاملاتهما الإدارية حسب ما صرح به مدير الإنتاج بالمؤسسة، على اعتبار أن المؤسسات العامة وعلى وجه التحديد الجزائرية منها تركز بنسبة كبيرة على التنظيم الإداري أكثر من طبيعة العمل في حد ذاته، على خلاف المؤسسات الخاصة التي تسعى في المقام الأول إلى تعظيم الأرباح لأقصى حد ممكن¹⁷، وهذا ما اعتبر كنقطة قوة بالنسبة للمؤسسة حينما انتقلت من الملكية العامة إلى الخاصة، فمزجت بين التنظيم الإداري وتحقيق الأرباح انطلاقاً من جودة المنتجات، هذا بالإضافة إلى مختلف الشراكات التي قامت بها المؤسسة مع دول أجنبية بخصوص تكوين عمالها في عهد الدولة، ومع بعض المعاهد والمؤسسات الجزائرية الخاصة لنفس السبب منذ خوصصتها، وكذا علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها، الموقع الجغرافي والبنية التحتية التي تميزها، وحتى نوع المؤسسة الذي انتقل من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ثم شركة مساهمة بشريكين فثلاثة شركاء لتبقى بعدها بنفس الاسم لكن بمالك وحيد. ناهيك عن مختلف النجاحات ولحظات الفضل التي عاشتها المؤسسة طيلة فترة نشاطها، كلها ظروف ومراحل شكلت مسار حياة المؤسسة وجعلت من العسير تقليد منتجاتها لمن يرغب في ذلك.

2.3.3. الغموض السببي

من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن المكانة التي حققتها منتجات "نفاوس" لم تكن وليد الصدفة، وإنما هي نتيجة لتبني طرق وأساليب خاصة في مزج عناصر إنتاجها الملموسة وغير الملموسة على حد سواء، أين تتم الأولى على مستوى المخبر الخاص بالمؤسسة والمسؤول عن تحضير تركيبة المنتج، الأمر الذي دفعها إلى منع كافة المتربصين بها من الدخول إليه، مما شكل حاجزاً أمام الباحثين في الكشف عن الطريقة السرية المستخدمة من قبل المؤسسة، فعلى حد تعبير مدير الجودة قائلاً: "لو نرود أي مؤسسة بنفس المكونات الداخلة في تركيب منتجنا وننقل نفس فريق العمل لذات المؤسسة لن تتمكن من الوصول إلى نفس النتيجة، لأن مؤسستنا تتمتع بطريقة خاصة تقوم على مبدأ التنسيق المحكم بين مختلف عناصرها، مما يسمح بظهور المنتج بالشكل المطلوب والمرغوب من قبل الزبون"¹⁸، كما تضع المؤسسة مبدأ التحسين المستمر ضمن أهدافها تفادياً لإمكانية تقليدها.

3.3.3. التعقيد الاجتماعي

ترتبط مؤسسة "نفاوس" بشبكة من العلاقات مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها داخلياً وخارجياً، إذ يتجسد البعد الداخلي في نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، التي تربط مختلف العاملين وفق نظم العمل الجماعي كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك. أما على المستوى الخارجي فقد لعبت شهرة علامة "نفاوس" دوراً كبيراً في ولاء الزبائن لها، على عكس علاقة المؤسسة بمورديها التي تحكمها المصلحة العامة¹⁹، أين تتجه المؤسسة دوماً نحو المورد صاحب السعر الأقل، باعتبار أن سعر التوريد ما هو إلا تكلفة يتحملها الزبون النهائي.

وبالتالي فعلى الرغم من حدة المنافسة التي يشهدها قطاع المشروبات، بسبب انعدام حواجز تمنع دخول منافسين جدد للقطاع، إلا أن مؤسسة "نقاوس" تمكنت بفعل تراكم معارفها المتميزة على طول مسارها التاريخي، وتفردتها بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها وكذا ولاء الزبائن لها، من تشكيل حواجز تحميها من تقليد منافسيها وتساعدتها على تحسين وتنويع منتجاتها بهدف إرضاء الزبون بالدرجة الأولى.

4.3.3. خلق القيمة للزبون:

تضع مؤسسة "نقاوس" الزبون محور اهتمامها، حيث تسعى لتلبية احتياجاته ورغباته بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من خلال العمل على توسيع تشكيلة منتجاتها، والقيام ببحوث السوق لاختبار درجة تطابق جودة منتجاتها مع توقعات الزبون ومدى رضاه عن المنتج المقدم، حيث يظهر هذا البعد من خلال:

القيمة المميزة للمنتج

إن مؤسسة "نقاوس" كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الهادفة نحو تمييز منتجاتها، فقد عملت على خلق خصائص فريدة في منتجاتها تختلف عن تلك المتضمنة في منتجات المنافسين وتقديمها بسعر مقبول مع مراعاة شرط الوضوح، الذي غالبا ما يتحقق في المنتجات الاستهلاكية كونها تتصف ببساطة الاستخدام، على خلاف المنتجات التكنولوجية مثلا التي قد لا يكون التمييز فيها واضحا فيؤدي إلى سوء استخدامها أو استخداما بطريقة خاطئة. ويمكن تلخيص القيمة المميزة لمنتجات المؤسسة في النقاط التالية:²⁰

أ. تقديم منتجات طبيعية، غنية بالفيتامينات وتخدم صحة الزبون؛

ب. تفرد المنتجات بجودة عالية؛

ت. تنوع المنتجات من حيث الشكل، الحجم، الذوق واللون؛

ث. توفر المنتجات بشكل مستمر في السوق؛

ج. ملاءمة سعر البيع مع القدرة الشرائية للزبون.

القيمة المدركة من قبل الزبون

باعتبار أن الباحثين من بين مستهلكي منتجات "نقاوس" فنرى أن الاقبال الكبير للزبائن على منتجات المؤسسة رغم السعر الذي يراه البعض مرتفعا نوعا ما مقارنة بمنتجات المنافسين، إن دل على شيء فإنما يدل على رضا الزبون، هذا الأخير الذي غالبا ما يقيس مستوى رضاه عن المنتج بمستوى جودته. الأمر الذي يبرر استقطاب منتجات "نقاوس" إعجاب العديد من الزوار بالمعرض العالمي للأغذية بدبي، حينما رأوا بأن مشروبات "نقاوس" لها طعم فريد يمزج بين طعم العصير والسكر وبنفس الوقت مشروب غازي، ويشبهون شرب هذه المشروبات بشرب الطبيعة بحد ذاتها.²¹

وسعيا من المؤسسة لإرضاء زبائنها قامت بوضع دفاتر تسمى بدفاتر الاقتراحات على مستوى وكلائها وموزعيها المعتمدين تعنى بتسجيل كل ما يتعلق بحالة الخدمات، المنتجات وإمكانيات التحسين، وكذا إعداد استبانات لعينات من زبائنها بشكل دوري لتحديد جوانب الرضا من عدمه ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة.²²

وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة "نفاوس" لا تزال تسعى نحو تحسين منتجاتها عن طريق استحداث برنامج يمكنها من متابعة مبيعاتها في كل بقعة من بقاع الوطن، ضمانا لإدراك جودة منتجاتها من قبل الزبون النهائي.

5.3.3. الليونة:

أكدت جميع المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثين مع بعض الإطارات، أن الطموح الحالي للمؤسسة يتمركز حول توسيع نطاق التصدير قدر الإمكان، تدعيما للتوجه الجديد للسياسة الجزائرية المتمثلة في سياسة الحكومة، التي أخذت منعرجا جديدا يتجه نحو تشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات، خاصة وأن المؤسسة تحصلت على لوحة شرفية من ناحية المؤسسات الأكثر تصديرا في الجزائر بمجال المشروبات، حسب ما أدلى به مدير المالية والمحاسبة بالمؤسسة²³.

وفي هذا الصدد عملت المؤسسة على قدم وساق سعيا نحو تنوع منتجاتها، إذ تمكنت من تحقيق نجاح معتبر على حد تعبير مدير الإنتاج، يظهر أساسا في تنوع تشكيلة مشروباتها على وجه التحديد سواء من حيث الشكل، الحجم أو الذوق كما لاحظنا ذلك سابق، مما أهلها إلى ولوج أسواق جديدة. فبعدما كان تصدير منتجات المؤسسة يقتصر فقط على فرنسا، كندا، إنجلترا فقد تم خلال الثلاثي الأخير من سنة 2015 ولأول مرة تصدير منتجات "نفاوس" نحو تونس، مع الأخذ بالحسبان دولتي دبي والكويت ديفوار وحتى الولايات المتحدة الأمريكية، الرغبة في استيراد منتجات المؤسسة في الأمد القصير²⁴، هذا وتسعى المؤسسة إلى إدخال منتوج السكر والزيت ضمن قطاع نشاطها في سبيل توسيع تشكيلة منتجاتها، الأمر الذي يساعدها في اكتساح أسواق دولية أخرى.

4. تحليل النتائج:

انطلاقا من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءات الجوهرية وخصائصها المختلفة، يمكن التنبؤ إلى أن الكفاءات الجوهرية تعتبر مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أن جلها يربطه كمفهوم بمفهوم المعرفة ورأس المال الفكري للمؤسسة، على الرغم من وجود مفاهيم أخرى لها علاقة أيضا بالكفاءة الجوهرية كالزبون مثلا، ثم تطرقنا إلى الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية، بناء على آراء مجموعة من الباحثين في المجال تراوحت بين خصائص رئيسية وأخرى ثانوية أو تكميلية، إذ وقف الباحثين في هذا المجال على خمس خصائص أساسية تعود إلى مؤسسي هذا المفهوم والمتمثلة في: طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة، واعتبارها الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية.

وتطبيق الدراسة على مؤسسة "نفاوس" توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود تفاوت في مستوى تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، أين تحتل خاصية خلق القيمة للزبون المرتبة الأولى بمستوى مرتفع؛
- يظهر ارتفاع مستوى خلق القيمة للزبون من خلال ولاء الزبون الذي يعد مكسبا للمؤسسة ودافعا استراتيجيا نحو تميزها، عن طريق التحسين المستمر والتجديد القادر على كسب ولاء زبائن جدد؛
- تميز موارد وكفاءات المؤسسة بصعوبة تقليدها، نظرا لمدى قدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين الحاليين والمحتملين؛
- يغلب على كفاءات المؤسسة طابع الليونة من خلال اعتبارها حجر الأساس في تحقيق التكيف الدائم مع البيئة الكفيل بتقليل درجة المخاطرة وطرح منتجات متميزة تلبى أذواق المستهلكين، وتساهم في مختلف التغيرات الحاصلة في السوق؛

- يعود ارتفاع مستوى التعلم الجماعي إلى تشكيل وتكوين فرق العمل التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة. وتعد أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات، ذلك أن اختلاف وتباين خبرات الأفراد ضمن الفريق الواحد يعطي فرصة أكبر للابتكار؛
- يرتبط طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية بسعي المؤسسة نحو تطويرها، على اعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الرابحة للمؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ❖ تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعادة هيكلته بما يتوافق والهيكل الأفقي، للحد من كثرة المستويات الإدارية التي تعيق انسياب المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة؛
- ❖ ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسة تضمن تحسين جودة المنتجات، وتساهم في التخفيف من حدة المنافسة في القطاع؛
- ❖ التأكيد على توسيع تشكيلة المصبرات الخاصة بالمؤسسة، التي تتسم بالضيق نوعا ما، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة تساعد المؤسسة في الوصول إلى أسواق جديدة؛
- ❖ العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجال الكفاءات الجوهرية وكل ما هو جديد في هذا المجال.

6. قائمة المراجع

- ¹ Hamel G. & Prahalad C. K., *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990, P81.
- ² Nimsith Si. & al., *Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka*, First international symposium, 2014, University of Sri Lanka, South Eastern, P13.
- ³ انتظار أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببايل، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 34، العدد 88، 2011، ص 73.
- ⁴ Johnson G. & al., *Exploring corporate strategy: text and cases*, 7th Edition, Paris: Pearson Education, 2005, P128.
- ⁵ Beirendonck L. V., *Management des compétences: évaluation, développement et gestion*, Bruxelles: De Boeck, 2004, P15.
- ⁶ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، لبنان: مركز الإسكندرية للكتاب، 1996، ص 34.
- ⁷ إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 10، 2006، ص 413.
- ⁸ المرجع نفسه، ص 129.
- ⁹ Johnson G. & al., op. cit., P126.
- ¹⁰ Peteraf M. A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic management journal*, Vol. 14, 1993, P182.
- ¹¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 266.

¹² صفاء تايه محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة أدب الكوفة، المجلد 1، العدد 15، 2013، ص 440.

- ¹³ مقابلة شخصية أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/07/13.
- ¹⁴ مقابلة شخصية أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/07/14.
- ¹⁵ مقابلة شخصية أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/07/24.
- ¹⁶ مقابلة شخصية أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/07/16.
- ¹⁷ مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/08/20.
- ¹⁸ مقابلة شخصية أجريت مع مدير الجودة بتاريخ: 2016/08/06.
- ¹⁹ مقابلة شخصية أجريت مع مدير التجارة بتاريخ: 2016/09/29.
- ²⁰ مقابلة شخصية أجريت مع مدير التجارة بتاريخ: 2016/07/04.
- ²¹ مقابلة شخصية أجريت مع مديرة التموين بتاريخ: 2016/09/19.
- ²² مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/08/12.
- ²³ مقابلة شخصية أجريت مع مدير المالية والمحاسبة بتاريخ: 2016/09/04.
- ²⁴ مقابلة شخصية أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/09/10.