تمهيد

جاء هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث و ص بها في الواقع الاقتصادي المعاش، ومن أجل إثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة و واضحة عن الموضوع وقع الاختيار على مؤسسة اسمنت –تبسة– لتكون ميدان للإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث تعتبر مؤسسة الاسمنت –تبسة– من أهم المؤسسات الجزائرية المساهمة في الاقتصاد الوطني، لذا سيتم في هذا الفصل التعرض إلى نشأة المؤسسة وهيكلها، والتطرق لتركيبة مواردها البشرية، بالإضافة إلى رصد أهم إمكانياتها ومواردها وإبراز علاقة الكفاءات التنظيمية بتحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة من خلال ما يأتي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اسمنت –تبسة–؛
- المبحث الثاني: واقع الكفاءات التنظيمية في مؤسسة اسمنت –تبسة– ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اسمنت –تبسة–

تعتبر مؤسسة الاسمنت –تبسة– من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهي تساهم في تمويل قطاع البناء وقد مرّ إنشاء هذه المؤسسة بعدة مراحل وباشتراك عدة مؤسسات محلية وأجنبية، وبغرض التعريف بهذه المؤسسة سيتم التطرق إلى العناصر التالية نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي، الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت – تبسة– وأخيرا إدارة الموارد البشرية فيها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

يعد مشروع إنجاز هذه المؤسسة أحد برامج المخطط الرباعي الرابع 1976–1981 للتنمية، وقد دخل حيز التنفيذ سنة 1980 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، وفي سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل علمية إنجازه.

1. تعريف المؤسسة

مؤسسة اسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت أسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق " مصنع الماء الأبيض" ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأسمال مقدر بقيمة 800.000.000 دج ينقسم إلى 800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20.000.000 دج مقسمة بين المؤسسات الآتية على النحو الأتي:

جدول رقم(06): نسب المساهمة من رأس المال الابتدائي في مؤسسة اسمنت –تبسة–.

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق.	1200	%60
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب.	400	%20
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف.	400	%20

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على معلومات محصلة من مصلحة المستخدمين.

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري وابتداء من سنة 1997 قامت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بشراء كل الأسهم وأصبحت المساهم الوحيد بالمؤسسة.

وساهم في إنجاز المؤسسة مؤسسات محلية وأجنبية موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(07): المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع.

المؤسسات المنجزة	الأشغال
مؤسسة (FREDERIC LOURSON) الدانمركية	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات.
مؤسسة (MERLINGETIN)	التركيب الكهربائي.
مؤسسة (BATIMETAL)	صناعة العوارض المعدنية " الهيكل المعدني".
مؤسسة (ENCC et ETTERKIB)	التركيب الميكانيكي.
مؤسسة (**ETUART**)	التمويل بالماء بقوة الضغط 16لتر/ الثانية
مؤسسة (**COSIDER**)	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه.

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على معلومات محصلة من مصلحة المستخدمين

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكفلت بها سونلغاز عن طريق الخط الايطالي **(GAZDUC)** والكهرباء من خط تبسة جبل العنق بضغط عالي 90 كيلوفولط.

2. تعريف مصنع شركة الاسمنت[1]

يقع مصنع الاسمنت –تبسة– بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، يتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية، فتقدر بحوالي 525 ألف طن من الا سمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

2–1. مقالع المصنع: يتوفر المصنع على المقالع الآتية:

2–1–1. مقلع الحجر الكلسي : يقع على شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

2–1–2. مقلع الرمل الكوارتزي : يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كلم، مساحته 21 هكتار ويحتوي 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت، أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، والحديد الخام يتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم – عين الروى بسطيف التابعة لمؤسسة الحديد والفوسفاط حيث يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين.

[1]– معلومات محصلة من إدارة مؤسسة اسمنت تبسة.

2-1-3. المقلع الطيني: يقع شمال الدائرة على بعد 10 كلم مساحته حوالي 70 هكتار، ويحتوي على احتياطي يقدر ب 33200 طن من الطين.

2-2. تجهيزات المصنع : يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة، متماشية وفق الطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

2-2-1. مراكز التكسير والتنقيب : حيث يتوفر المصنع على ثلاثة كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث توجد:

- الكسارة الأولى: 500طن/سا.
- الكسارة الثانية: 350 طن/سا.
- الكسارة الثالثة: 150 طن/سا.

2-2-2. الفرن: بطاقة مقدرة بـــ 1600 طن/سا.

2-2-3. مخلط ساحق: بطاقة متاحة تقدر بـــ 50 طن/سا.

2-2-4. مخلط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر بـــ 160 طن/سا.

2-2-5. مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت كما تتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الاسمنت المعبأ 65%، أما الساكب 35%.

3. مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع

أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15 أوت 1990 بين مؤسسة الاسمنت وشرك ة **(FLS)** بتكلفة إجمالية قدرها : 963.000.000دج منها 116.000.000دج والتي خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل التالية:

- 1991 إلى أكتوبر 1994: التركيب والمراقبة؛
- 04 أكتوبر 1994: بداية تشغيل الفرن.
- 11 أكتوبر 1994: الحصول على مسحوق الكلنكر؛
- 16 أكتوبر 1994: الحصول على أول مادة من الاسمنت؛
- 12 مارس 1995: توزيع أول كمية من الاسمنت.

4. الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن صناعة الاسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها سنة 1995 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% وتبقى 55% مستوردة، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني نسبة 90% من الطلب المحلي وبقيت 10% فقط كإنتاج مستورد . وبالتالي فالمصنع له أهمية كبيرة فبفضل مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة.

5. أهداف المؤسسة

إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو الحفاظ على منتج ذو نوعية عالية والحفاظ أيضا على استقرار الأسعار، كما تهدف أيضا إلى ما يأتي:

- تلبية احتياجات شرق الجزائر لمادة الاسمنت؛
- توسيع نشاط المؤسسة مثلا: كإنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد؛
- توفير قسط من العملة الصعبة التي كانت موجهة إلى استيراد مواد البناء؛
- إمكانية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية؛
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح؛
- الزيادة في رأس المال؛
- شراء استثمارات جديدة؛
- توفير مناصب شغل جديدة والقضاء على البطالة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني.

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى نوضحها فيما يلي:

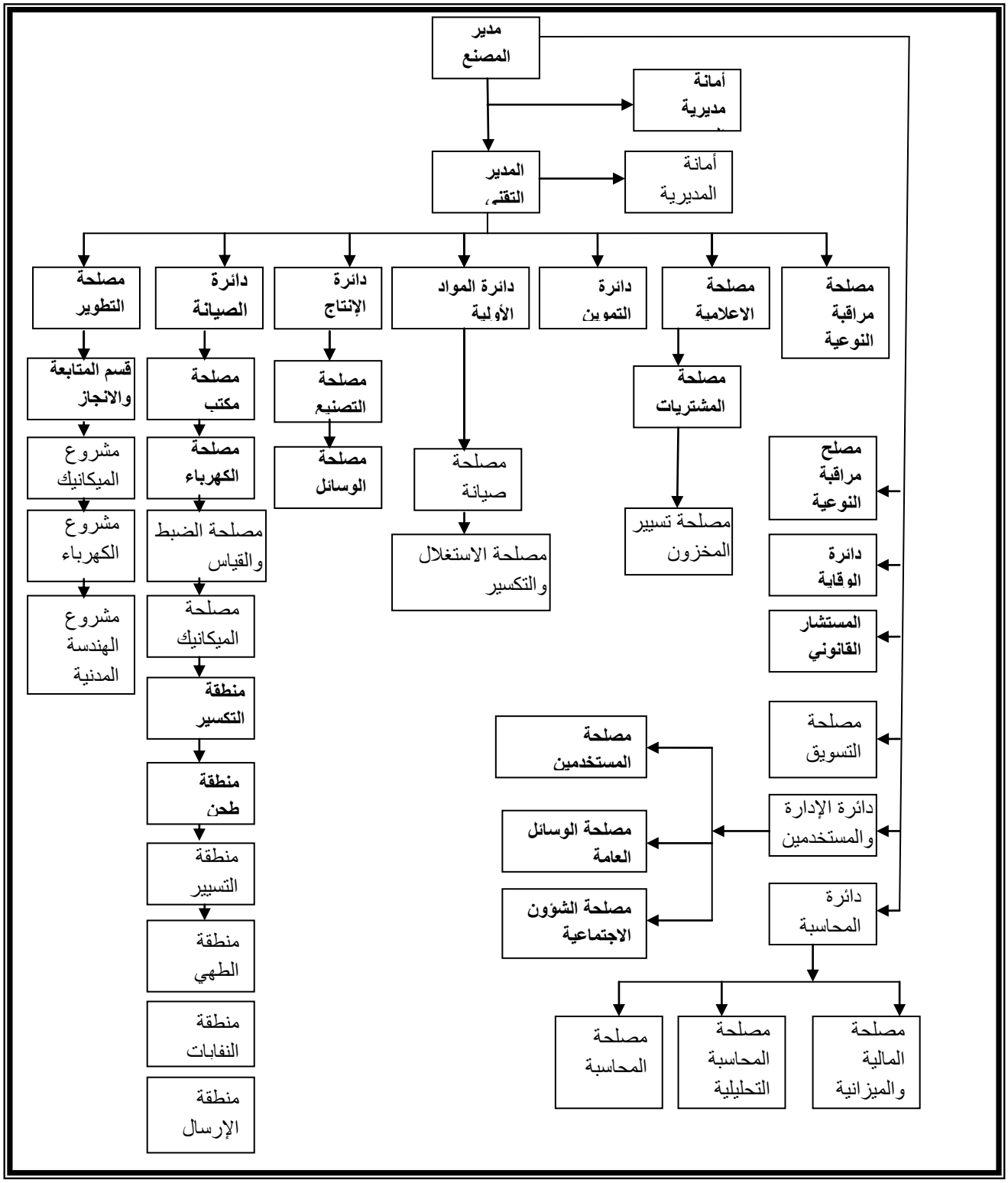
- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

فمن خلال ما جاء في الوثائق القانونية " أن مؤسسة إسمنت –تبسة– تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مب اشرا و غير مباشر، وبالتالي فالمؤسسة لها مركز بارز، في السوق المحلية في توفير مادة حيوية للاقتصاد الوطني وهي مادة الاسمنت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ترتبط مؤسسة الاسمنت بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت –تبسة–



المصدر: مستخرج من إدارة الموارد البشرية

1. مخطط الهيكل التنظيمي للشركة

ينقسم الهيكل التنظيمي إلى عدة وحدات تعرف بالأقسام يتفرع عن كل قسم مصلحة وعن كل مصلحة فرع حسب طبيعة العمل وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

يتضح من الشكل أن هناك مستويات مختلفة تقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

1-1. المديرية العامة: تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

1-1-1. مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛
- العمال الموجهين للتكوين؛
- عملية الشراء الخاصة بالتجهيزات.

1-1-2. مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

1-1-3. مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها وإعداد ومتابعة عقود الموظفين إبتداءا من إجراءات التعيين إلى إجراءات إنهاء الخدمة، وكذا الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

1-1-4. مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات وكذا توزيع عقود بيع الاسمنت.

1-1-5. مديرية المصنع : تقع على مستوى المصنع ببلدية الماء الأبيض بولاية تبسة : تقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال، تضم الفروع الموالية:

- **الإدارة التقنية:** تهتم بعمليتي التموين والصيانة، وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- **دائرة التموين:** تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير كشراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- **دائرة الإنتاج:** تقوم أساسا بتحويل المواد الأولية إلى اسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- **دائرة الصيانة:** تقوم بصيانة العتاد الثابت " التجهيزات".
- **دائرة المواد الأولية:** تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية .
- **مصلحة مراقبة النوعية:** يتمثل دورها في إعداد بطاقة تركيبية للمادة الإسمنت خلال كل دورة معاينة المواد الأولية المستخرجة والمشتراة.
- **دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- **دائرة الإدارة والمستخدمين:** تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال وتهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.

ومما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يبرز جميع الأقسام والمصالح التي تربطها علاقات وأنشطة متعدد فيما بينها من أجل ضمان سير الأشغال وتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات من جهة وضمان استمرارية النشاط وكذا سرعة دوران المعلومات من جهة أخرى.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت

تحتل إدارة الموارد البشرية مركز مهم في الهيكل التنظيمي وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة فهي تهتم بالعامل وتنميته وتحفيزه، وذلك من أجل الإبقاء عليه.

فإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لها هيكل تنظيمي خاص بها كباقي الإدارات الأخرى، وينقسم إلى عدة فروع، وكل فرع له نشاط معين خاص به، وتضم إدارة الموارد البشرية 17 موظفا والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

شكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: معطيات محصلة من إدارة الموارد البشرية.

وفيما يأتي عرض لأهم الوظائف وأبرزها لكل مسؤول أو مسير في إدارة الموارد البشرية:[1]

1. مديرية الموارد البشرية

يترأسها مدير الموارد البشرية ويمكن إجمال أهم وظائفه كما يأتي:

- وضع سياسة الموارد البشرية وتقديمها للمؤسسة؛
- التعريف بأهداف المؤسسة في المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- تقديم مخطط النشاطات السنوية؛
- تقديم ميزانية الموارد البشرية ومتابعتها بعد الموافقة عليها؛
- التعريف بسياسة التكوين في المؤسسة أو تقديم مخطط التكوين والإشراف على تطبيقه؛
- تقديم التقارير على نشاطات الميزانيات لكل فترة وشرح الفروقات الموجودة.

2. الأمانة

وتكون مسؤولة عن كل صادر وارد بالإدارة، كأن تهتم بالبريد مثلا أو بإعداد كشوفات عن المتربصين داخل المؤسسة.

3. دائرة تسيير الأشخاص والوسائل

تعتبر هذه الدائرة العمود الفقري للمنجم، لأنها تحتوي على ملفات كافة العاملين بها (أطارت، مسيرين، عمال) كما أنها تحتوي على كافة التغيرات التي يمر بها العامل من بداية عمله بالمؤسسة إلى خروجه بالإضافة إلى الإشراف على حسن سير الوسائل.

4. رئيس مصلحة تسيير الأشخاص

يهتم بمتابعة الغيابات لدى كل عامل، تصميم سند العطل، إدراج العقوبات، مراقبة عد د العاملين شهريا وسنويا ومتابعة القضايا التي يتم تحويلها إلى لجنة التأديب.

5. رئيس فرع تسيير الأشخاص

يهتم بالإشراف على الأشخاص على مستوى الفرع المعني ومتابعة عملهم وتقدمهم.

6. رئيس فرع الأجور والتعويضات

يختص هذا الفرع بكل ما هو خاص بالعامل ماليا، حيث يتم من خلاله تحديد أجر العامل والعلاوات المالية المستحقة له، كما أنه يتم فيه تصنيف وترتيب الأجور حسب كل حالة للعاملين كما أن عمال هذا الفرع يقومون باجتماع يتم من خلاله تحديد الأجر القاعدي للعامل من خلال أسلوب جمع النقاط.

7. رئيس فرع الخدمات الاجتماعية

يهتم هذا الفرع بمبتاعة العاملين من حيث علاقتهم مع صندوق الضمان الاجتماعي، علاقتهم بصندوق التقاعد، تعويض حوادث العمل، الأمراض المهنية، وكذا تقرير المنح العائلية.

[1]– معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية.

8. رئيس مصلحة الوسائل العامة والنقل

يقوم بالإشراف على كل ما يتعلق بالوسائل العامة وكيفية تسييرها وكذا ا لإشراف على عملية نقل العمال من مكان الإقامة إلى العمل والعكس.

9. رئيس فرع الوسائل العامة لإدارة الموارد البشرية

يهتم هذا الفرع بجرد كل الوسائل التي تملكها المؤسسة، وتحديد ما هي الوسائل (الطاولات، الكراسي، أجهزة الكمبيوتر)، والتي تخص كل قسم وعامل في المؤسسة.

10. مسير الوسائل العامة

تتمثل مهامه في الإشراف على تسيير الوسائل العامة ومراقبة استخدامها.

11. السائق

مسؤول عن السياقة، الاهتمام بسيارات المسؤولين في الإدارة.

إن إدارة الموارد البشرية لها هيكل تنظيمي منفصل يوضح كل التخصصات والأعمال الخاصة بها وتكتسب هذه الإدارة أهميتها بالمؤسسة من كونها تتعامل مع العنصر الأكثر أهمية في العملية الإنتاجية، وذلك لتسهيل عملية التحكم في إدارة الموارد البشرية ومتابعة أعمالهم وتحفيزهم بشكل يضمن الاستمرارية والتقدم في العمل.

مما سبق يتضح أن مؤسسة اسمنت تبسة هي مشروع ضخم وحيوي ل ما لها من أهمية كبيرة في ميدان إنتاج مادة الاسمنت، وما توفره له من مادة اسمنت وما تحققه من أهداف مختلفة ومتنوعة على جميع المستويات فقد صنفت سنة 2011 في المرتبة الرابعة من حيث التكاليف الأقل والجودة العالية.[1]

[1]– معلومات محصلة من إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الكفاءات التنظيمية في مؤسسة اسمنت– تبسة– ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

تعتبر الكفاءات التنظيمية من العناصر المهمة التي تركز عليها المؤسسة في سير نشاطها، كونها ذلك المحرك الذي يتحكم في مواردها ويحاول التوليف بينها داخل المؤسسة وخارجها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستقبلاً، وضمان بقائها في عالم في عالم الأعمال وتأقلمها مع البيئة التنافسية، ومن منطلق أن بناء كفاءات تنظيمية، يكافئ تحقيق الميزة التنافسية، وبغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في المؤسسة واختبار العلاقة الموجودة بين الكفاءات التنظيمية والميزة التن افسية، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة، موارد المؤسسة وإمكانياتها، الكفاءات التنظيمية المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معبرة ارتأينا بداية توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

1. مجال وحدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية وإمكانية معينة، سنتطرق لها فيما يلي:

1-1. المجال المكاني

يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية في مصنع اسمنت – تبسة– والذي يقع مقره بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم

1-2. المجال الزماني

تغطي هذه الدراسة الأربع سنوات الأخيرة من حياة المؤسسة حيث تم الحصول على المعل ومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2011 وفي بعض الحالات تم الحصول عل بيانات متعلقة.

2. أدوات الدراسة (تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة)

اقتضت طبيعة موضوع البحث والمتعلق بالكفاءات التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي استوجب منّا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- وثائق المؤسسة؛
- المقابلة.

2-1. وثائق المؤسسة

تتمثل في مجموع السجلات التي استخلصنا منها ال معلومات المراد الحصول عليها، ومختلف الفواتير والمنشورات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

2-2. المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل العامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنّها: "محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج"،[1] حيث أنّ المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة، ومن جهة أخرى شخص أو مجموعة أشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكات أو معتقدات أو اتجاهات، ويعتبر الحصول عل ى الحقائق سهل نسبيا مقارنة بالحصول على المعتقدات والا تجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة والكلمات التي تصاغ بها.[2]

وتصنف المقابلة إلى:[3]

2-2-1. المقابلة المغلقة

هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناء محكما مسبقا حيث تكون أسئلتها محددة سلفا ومقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائيا أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى.

2-2-2. المقابلة المفتوحة

هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

2-2-3. المقابلة المغلقة –المفتوحة

هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعاً، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اخترنا المقابلة المفتوحة، وهذا مع مجموعة من المتخصصين الذين لهم لعلاقة بهذا الموضوع من خلال طرح استفسارات وطلب إيضاحات المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: موارد المؤسسة وإمكانياتها

أصبحت الموارد بمختلف أنواعها من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، مما دفع بهذه الأخيرة إلى إعطاء أهمية كبيرة لامتلاكها والمحافظة عليها خاصة الموارد الإستراتيجية منها التي تميزها عن باقي

---

[1]– مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص:55.

[2]– عامر قند يلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية :"أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته" ، دار المسيرة، عمان، 2008، ص:154.

[3]– الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العليا، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008، ص ص:129–130.

المؤسسات، وهو الحال كذلك بالنسبة لمؤسسة اسمنت –تبسة– التي تسير على نفس المسار، وهو ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

1. الموارد الملموسة لمؤسسة اسمنت –تبسة–

1-1. الموارد المادية لمؤسسة اسمنت –تبسة–

وتتضمن كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والهياكل القاعدية.

1-1-1. المواد الأولية

وتتمثل في المواد التي تدخل في عملية الإنتاج (إنتاج مادة الاسمنت، وهي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (08): المواد الأولية بمؤسسة اسمنت –تبسة–

المواد الأولية	المصدر	الموقع	المساحة/هكتار	الاحتياطي/طن
الحجر الكلسي	مقلع الحجر الكلسي	1 كلم/ شرق المصنع الماء الأبيض	230	90.000.000
الطين	مقلع الطين	11كلم/ شمال المصنع الماء الأبيض	70	33.200.000
الرمل	مقلع الرمل	8كلم/ شمال شرق المصنع الماء الأبيض	21	9.000.000
الحديد الخام	Ferphos عين الروى سطيف	/	/	/
الجبس	خواص	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما تقدم من مصلحة المواد الأولية

من خلال الجدول يتضح أنه بالنسبة للمواد الثلاثة الأولى تقوم المؤسسة باستخراجها من المواقع المحيطة بها والسالفة الذكر، أمّا بالنسبة للحديد الخام والجبس فتعتبران مادتان مشترتان عن طريق عقود متفق عليها، إضافة إلى ذلك نجد مختلف أنواع قطع الغيار، والتي تسعى المؤ سسة إلى اختيار الأفضل منها، وكذا التحكم في تسييرها وحريتها، وهذا وعيا منها بانعكاس ذلك عل ى جودة منتجات المؤسسة.

1-1-2. معدات الإنتاج

تتوفر مؤسسة اسمنت –تبسة– على حظيرة تحوي أكثر من (1000) آلة ثقيلة ومعدات إستراتيجية بتطورات حديثة، [1] تستغل في مختلف نشاطا تها مما يرفع من وتيرة أشغالها وكسب ثقة زبائنها، بالإضافة إلى اكتساب زبائن جدد، وفيما يلي جدول يوضح بعض الآلات والمعدات التي تمتلكها مؤسسة اسمنت – تبسة–.

[1]– أنظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (09): بعض الآلات والمعدات الخاصة بمؤسسة اسمنت –تبسة–

نوع الآلة	العدد
Chargeur	05
Dumper	09
Compresseur	03
Chariot Défloration	03
Ambulance	02

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مؤسسة اسمنت تبسة تمتلك آلات ومعدات بأنواع متعددة الثقيلة منها والعادية، والتي تعتمد عليها في سير نشاطها، حيث تسمى مؤسسة اسمنت تبسة إلى تحديث معدات باستمرار بما يتناسب والتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية.

1-1-3. الهياكل القاعدية

تمتلك مؤسسة اسمنت تبسة الهياكل القاعدية اللازمة لإقامة نشاط صناعي متكامل، فنجد القواعد الصناعية المختلفة مثل الكسارات، الفرن، مساحات للتخزين، [1] إضافة على الورشات المهيأة لاحتواء أكثر من (200) عامل ورشة كورشة الطحن، ورشة الكهرباء ...الخ، إضافة إلى ذلك نجد المطعم، غرف للسكن، مكاتب المديرين والموظفين، حيث تتمركز أغلب الهياكل القاعدية سواء بالإدارية منها أو الاجتماعية أو المهنية بالمصنع (بالماء الأبيض).

1-2. الموارد المالية لمؤسسة اسمنت – تبسة–

تعكس الموارد المالية التدفق النقدي لمؤسسة اسمنت تبسة، والتي لتسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار، إمكانية التمويل...الخ، وهناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق من بينها ما يلي:[2]

1-2-1. مصادر التمويل

تعتمد مؤسسة اسمنت تبسة لتمويل لنشاطاتها المختلفة على مصادرها الذاتية، من أجل المحافظة على التوازن المالي وهو شرط أساسي، يمكن المؤسسة من تمويل نشاطاتها بالطريقة الصحيحة، وسنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

1-2-1-1. المصادر الذاتية: تلجأ مؤسسة اسمنت تبسة إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من المواد المتوفرة محليا وهي بذلك لتحقق عدة مزايا منها:

- الحصول على المواد في فترة وجيزة؛

[1]– أنظر الملحق رقم (02).

[2]– مقابلة مع السيد بوتهلولة رئيس مصلحة المحاسبة العامة، مؤسسة اسمنت تبسة، 09، أفريل 2012.

- تفادي تكاليف القروض؛
- توفير العملة الصعبة وتخصيصها للحصول على مواد غير متوفرة محليا.

ويمكن توضيح التمويل الذاتي لمؤسسة اسمنت تبسة بين سنتي (2009–2011) في الجدول التالي:

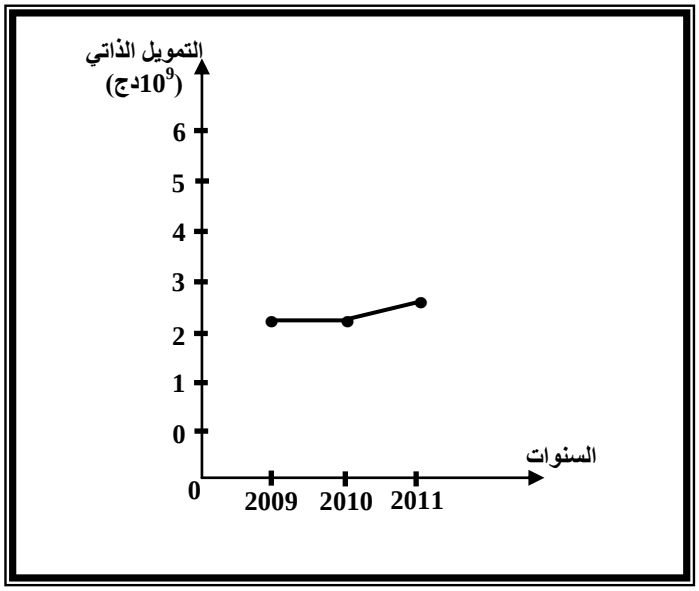
الجدول رقم (10): التمويل الذاتي لمؤسسة اسمنت – تبسة– بين سنتي (2009–2011)

السنوات	2009	2010	2011
التمويل الذاتي (مليار دج)	2.538.590.015,74	2.538.590.015,74	2.670.359.225,47

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة العامة

وللتوضيح أكثر نلجأ إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (11): التمويل الذاتي لمؤسسة اسمنت تبسة بين سنتي (2009–2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل نلاحظ أنّ مؤسسة اس منت تبسة عرفت ثباتا في قدرتها على التمويل الذاتي بين سنتي (2009–2010)، وهذا بسبب مجموعة من التغيرات التي عرفتها المؤسسة في هذه الفترة، التعرف بعد ذلك ارتفاعا في سنة 2011 نظرا للاستقرار الذي مرت به المؤسسة.

1–2–1–2. المصادر الخارجية

نظرا للاستقرار الذي عرفته مؤسسة اسمنت تبسة منذ سنة 2010 إلى اليوم لم تعد تعتمد على المصادر الخارجية (القروض) في تمويل نشاطاتها، فقد تمكنت المؤسسة من تسديد جميع ديونها، لتصبح بعد ذلك قادرة على تمويل نفسها بنفسها، وهذا من خلال السيولة التي تمتلكها.

1-2-2. الوضعية المالية لمؤسسة اسمنت تبسة

تنعكس الوضعية المالية بلمؤسسة في العديد من المؤشرات، إلا أننا سنتناول مؤشرين فقط كالتالي:

1-2-2-1. رقم أعمال المؤسسة

لقد حققت المؤسسة مستويات متذبذبة من رقم الأعمال انطلاقا من سنة 2009، والذي يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

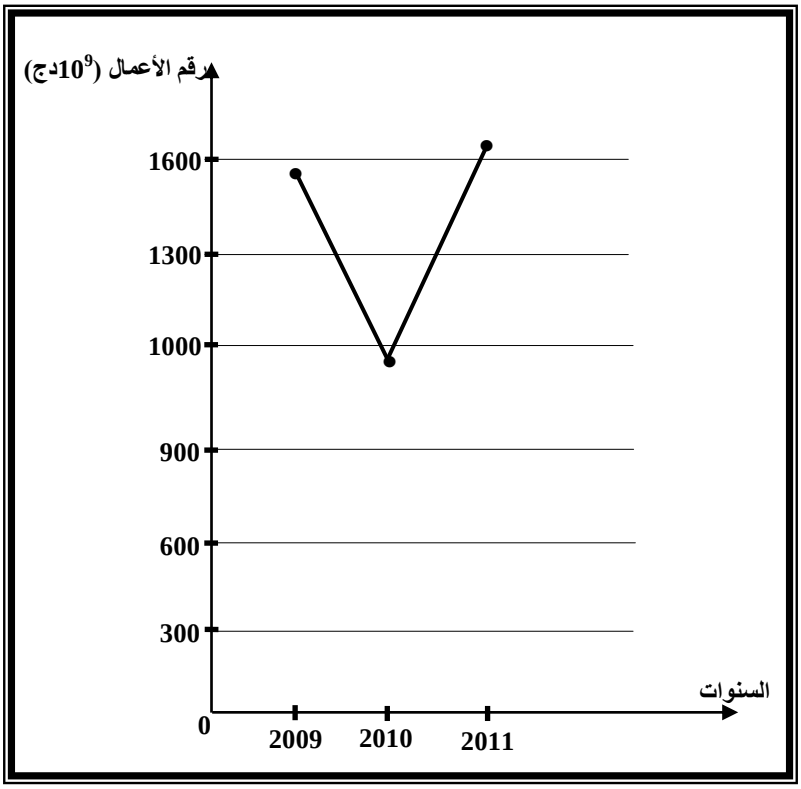
الجدول رقم (11): رقم أعمال مؤسسة اسمنت– تبسة – بين سنتي (2009–2011)

السنوات	2009	2010	2011
رقم الأعمال (الوحدة 10^9دج)	1.570.924.741,09	930.274.270,08	1.605.067.263,92

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة العامة.

ونعتمد الشكل التالي للتوضيح أكثر

الشكل رقم (12): رقم أعمال مؤسسة اسمنت– تبسة – بين سنتي (2009–2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

يظهر الشكل أن رقم أعمال المؤسسة تشهد انخفاضا ملحوظا، بل وكبيرا في سنة (2010)، وهذا راجع لأسباب متعلقة بإنتاج المؤسسة، وكذا الخدمات المقدمة لزبائنها، ليعرف لعد ذلك رقم الأعمال

ارتفاعا محسوسا، وهذا بسبب الارتفاع في الإنتاج المباع، وازدياد الطلب على منتوجها في هذه الفترة (2011).

1-2-2-2. النتيجة الصافية

تعتبر النتيجة الصافية امن المؤشرات الهامة لدراسة الوضعية المالية لأي مؤسسة، حيث تعبر عن مجموع ما حققته المؤسسة من نتائج الاستغلال مرتبطة بنشاطها، مضاف إليها النتيجة خارج الاستغلال وتتعلق بنتيجة الاستغلال مباشرة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومدى قرتها على التحكم في هذه التكاليف وتدنيتها مقابل تعظيم النتيجة، ويمثل الجدول التالي النتيجة الصافية لمؤسسة اسمنت تبسة امن سنة 2009 إلى سنة 2011.

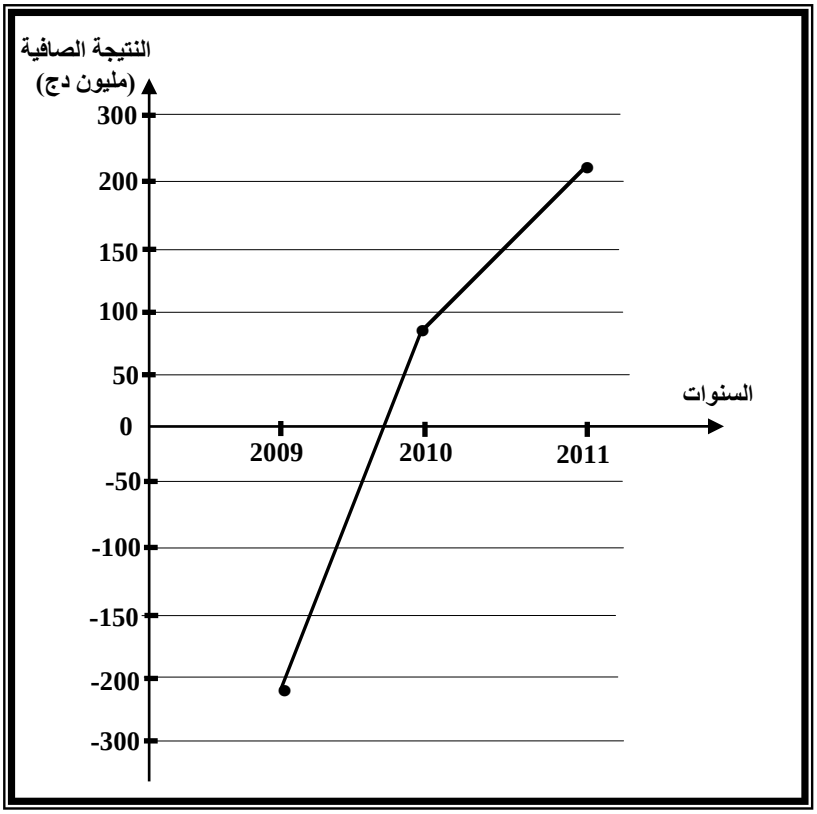
الجدول رقم (12): النتيجة الصافية لمؤسسة اسمنت تبسة بين سنتي (2009-2011)

السنوات	2009	2010	2011
النتيجة الصافية (الوحدة مليون دج)	223.315.442,69	98.421.018,10	221.478.385,76

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة العامة.

وتظهر هذه النتائج أكثر من خلال بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): النتيجة الصافية لمؤسسة اسمنت – تبسة- بين سنتي (2009-2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النتيجة الصافية لمؤسسة اسمنت تبسة عرفت ارتفاعا من سنة 2010 غلى غاية سنة 2011، بعد أنّ كانت متدنية جدا في سنة 2009 بسبب عدم التحكم في التكاليف، حيث أنّ استهلاكها من الموارد لا يتناسب مع كميات الإنتاج المحققة، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة، لتعرف النتيجة الصافية للمؤسسة يعد ذلك ارتفاعا مستمراً.

2. الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت تبسة

تعتمد المؤسسة في سير نشاطها على المورد البشري بصفة أساسية، لأنّها تعتبره مصدر النجاح والتطور، ولهذا فهي تعمل من أجل تسييره بشكل يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية ولمعرفة واقع الطاقة البشرية في المؤسسة نتطرق إلى مايلي:

2–1. عدد عمال مؤسسة اسمنت – تبسة–

عرفت مؤسسة اسمنت تبسة تذبذبا في مجموع مواردها البشرية، وهذا يعود لأسباب كثيرة متعلقة بالوضعية الاجتماعية لعامليها، ولتوضيح هذا التذبذب ندرج ا لجدول التالي الذي يبين التغيير في عدد المستخدمين في مؤسسة اسمنت تبسة من الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2011.

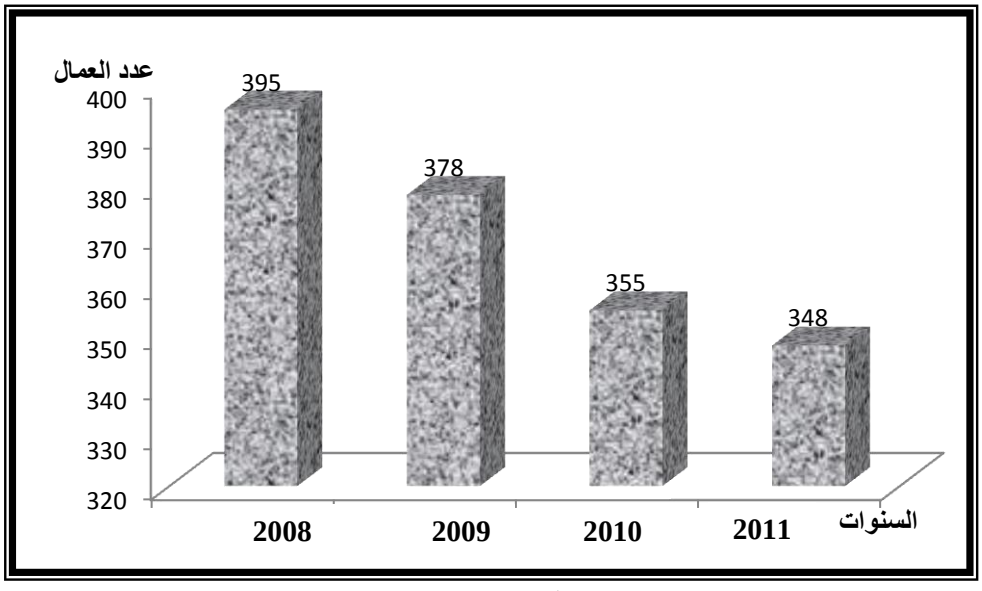
الجدول رقم (13): عدد عمال مؤسسة اسمنت– تبسة– بين سنتي (2008–2011)

السنوات	2008	2009	2010	2011
عدد العمال	395	378	355	348

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (03)

ويمكن توضيح هذا التغير في مجموع المستخدمين في مؤسسة اسمنت تبسة في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2009 في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): عدد عمال مؤسسة اسمنت تبسة بين سنتي (2008–2011)



المصدر:إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

يتضح من خلال الشكل أن هناك تراجع تدريجي في عدد المستخدمين من سنة إلى أخرى ،وهذا راجع لأسباب عديدة ولعل أهمها وصول العاملين إلى سن التقاعد ،مما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض في اليد العاملة، وما يفسر هذا التراجع هو ارتفاع عدد المتعاقدين من سنة لأخرى، وهو ما يوضحه العنصر الموالي.

2-2. المقارنة بين المتعاقدين والمداومين في مؤسسة إسمنت –تبسة –:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

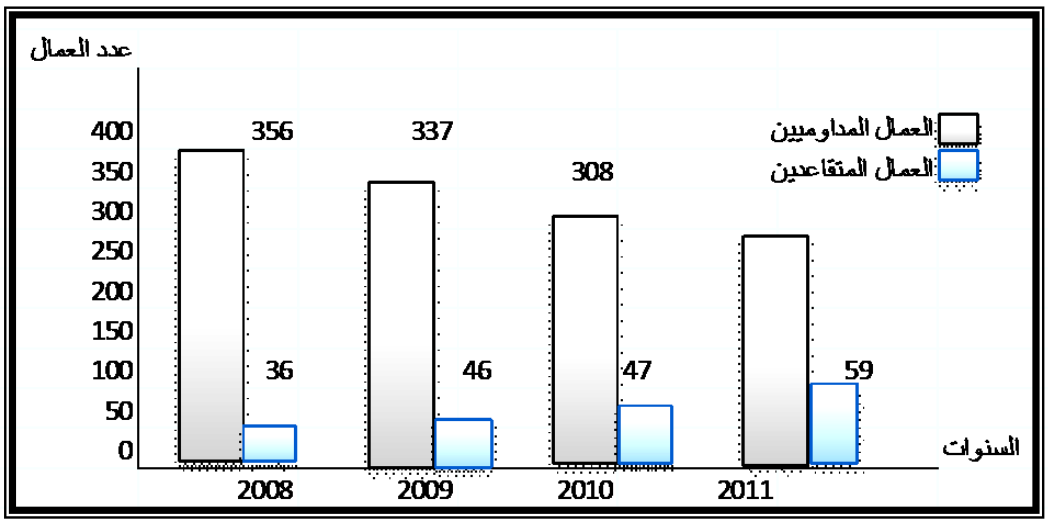
الجدول رقم (14): مقارنة بين المتعاقدين والمداومين في مؤسسة إسمنت –تبسة–

السنوات	الأفراد المداومين		الأفراد المتعاقدين		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2008	359	90	36	09	395	100
2009	352	88	46	12	378	100
2010	308	87	47	13	355	100
2011	297	85	51	15	348	100

المصدر: بالاعتماد على الماحق رقم (03)

ومن أجل التوضيح أكثر نعتمد على الشكل التالي :

الشكل رقم (15) مقارنة بين عدد المداومين وعدد المتعاقدين في مؤسسة إسمنت –تبسة–



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

يتضح من الشكل أن عدد العمال المداومين في تناقص مستمر من سنة إلى أخرى، في حين أن عدد المتقاعدين يرتفع كل سنة، ويعود هذا التغيير لاحتياجات المؤسسة، وطبيعة نشاطها، أما تذبذب

العمال المداومين فيعود لأسباب أخرى ترتبط بالأفراد العاملين أنفسهم كالاستقالة، التقاعد، الفصل...إلخ.

2-3- التصنيف المهني للموارد البشرية في مؤسسة اسمنت – تبسة –:

تتنوع الطاقة البشرية التي تمتلكها مؤسسة – اسمنت –تبسة – بين الإطارات ومختلف الأعوان، وهي لازمة وضرورية لنجاح المؤسسة واستمرارها، ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

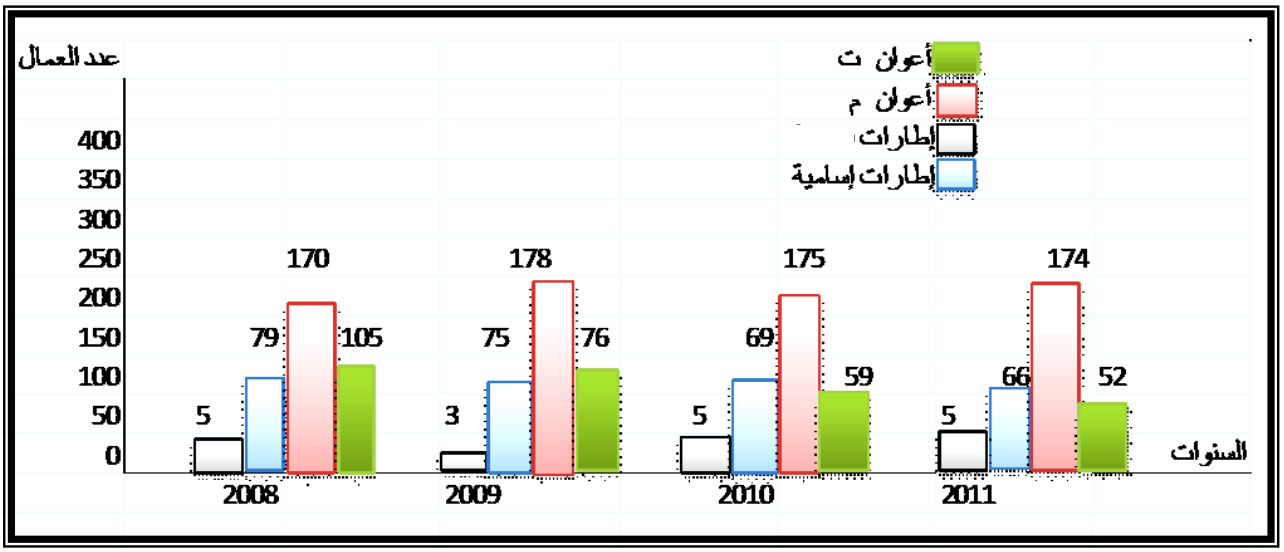
الجدول رقم (15): التصنيف المهني للموارد البشرية لمؤسسة اسمنت –تبسة –

التصنيف المهني / السنوات	إطارات سامية	إطارات	أعوان مهرة	أعوان تنفيذ	المجموع
2008	5	79	170	105	359
2009	3	75	178	76	332
2010	5	69	175	59	308
2011	5	66	174	52	297

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (03)

ونوضح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (16) : التصنيف المهني للموارد البشرية لمؤسسة اسمنت – تبسة –



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عدد الإطارات السامية يمثل النسبة الأقل من إجمالي عدد العمال ليليها بعد ذلك عدد الإطارات التي تأتي في المرتبة الثانية، ليليها بعد ذلك أعوان التنفيذ، وبذلك يكون عدد الأعوان المهرة ما يمثل النسبة الأكبر من إجمالي عدد العمال، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة، كما نلاحظ أيضا أنه هناك تذبذب في عدد العمال في جميع الفئات، وهذا يعود لأسباب تخص المؤسسة.

3. الموارد غير الملموسة لمؤسسة اسمنت –تبسة–

ونذكر منها :

3-1. سمعة المؤسسة

تسعى مؤسسة اسمنت –تبسة– إلى العمل على بناء علاقات وثيقة ودائمة مع عملائها ، وموردیها قصد بناء مكانة مميزة لديها ، فبالنسبة للزبائن فإن المؤسسة تسعى من أجل إرضائهم وتقديم الأفضل لهم عن طريق تقديم أفضل الأسعار، وفي الآجال المحددة وهذا ما سمح لها باكتساب العديد من الزبائن من جميع مناطق الجزائر.[1]

أما بالنسبة لمورديها فهي تعمل على توثيق علاقاتها معهم أكثر، من خلال احترام الآجال، والتسديد في الموعد المحدد وهو ما يضمن لها الحصول على السلعة أو الخدمة التي تحتاجها وبالمواصفات المطلوبة فمؤسسة اسمنت –تبسة – تتعامل مع موردين من داخل الجزائر وخارجها، فهي تحاول كسب ثقة مورديها من خلال السيولة التي تمتلكها فهي بعيدة كل البعد عن المديونية ، كما أنها لا تتخلى عن مورديها ولا تميز بينهم ، بل تسعى دائما لل تعامل مع عدة موردين لإمدادها بمختلف الموارد التي تحتاجها للقيام بمختلف نشاطاتها ، وتقوم مصلحة المشتريات بمؤسسة اسمنت – تبسة– بتقييم مورديها كل ثلاثي وكل سداسي لتحديد إمكانية مواصلة التعامل معهم من عدمها، خاصة وأن المؤسسة أثبتت قدرتها على الإيفاء بالتزاما تها المالية في تواريخ استحقاقها ، وهذا في ظل محافظة م ؤسسة الاسمنت على توازنها المالي، ويتم هذا التقييم عن طريق وضع مؤشرات ،[2] يتم من خلالها الحكم عن المورد وكل مؤشر يحدد له مجال معين تحصر فيه نقطة معينة فمثلا نجد مؤشر احترام الآجال محصور بين (0 –20) نقطة، مؤشر سرعة الاستجابة محصور بين (0–10) نقاط، ومؤشر المرونة بين (0–10) أيضا ونجد أيضا مؤشر طريقة التسديد المحصور بين (0–10) أيضا في حين أنّ مؤشر التأكيد محصور بين (0 – 40)، وأخيرا مؤشر المعالجة المحصور بين (0 – 10)، تقيم المؤسسة كل مورد من مورديها على أساس هذه المؤشرات وتضع له نقاط على أساس تعاملها معه ، وفي الأخير تقوم بجمع كل تلك النقاط ، فإذا وجدت أنها أكبر من 50 نقطة يتم التعامل معه ،أما إذا كانت أقل من 50 نقطة يتم تنبيهه بوجود مشكلة في خدماته وإذا كانت أقل من 40 نقطة يتم الاستغناء عن خدماته نهائيا.

ويتم التحكم قي التموين من قبل المؤسسة عن طريق مصلحة الشراء التي تكون على اتصال مع جميع المصالح التي بحاجة إلى التوريد ،فيتم وضع طلبية شراء من طرف المصلحة المعنية لتمر أولا بمصلحة تسيير المخزون ، من أجل معرفة إذا ما كانت متوفرة أم لا ، بعدها تمر إلى مصلحة

[1]– انظر الملحق رقم (04).

[2]– انظر الملحق رقم (05).

المشتريات ليتم النظر فيها من طرف رئيس المصلحة ، الذي يقوم بالبحث في قائمة الموردين ال ذين يتعامل معهم ، ويختار منها المعنيين بتلك الطلبية ، ويقوم بوضع وصل طلبية بمواصفات السلعة المطلوبة، ويرسلها إلى مجموعة من الموردين (أكثر من 10)، ثم يتلقى الرئيس العروض من قبل الموردين وقد لا يرسل البعض منهم ، ثم يقوم بدراسة كل العروض ومقارنتها مع بعض ويتضمن العرض السعر والآجال والجودة، وكذا التسليم ويعتبر رأي رئيس مصلحة المشتريات رأي تجاري، كما يتم إرسال نسخة إلى مكتب الدراسات للنظر فيها وهنا يعتبر الرأي تقني، وعندما تتم الموافقة على عرض معين، من خلال الطرفين، يرسل إلى الإدارة للموافقة عليه، وعندما تتم الموافقة عليه تتم عملية الشراء، وهذا باتباع إجراءات معينة وعن طريق وثائق معينة يضعها الطرفين مثل، فاتورة الشراء، رخصة البيع، طلب صك بريدي...الخ.[1]

وفيما يلي عرض لأهم الموردين الذين تعاملت معهم المؤسسة في شهر مارس وأفريل لسنة 2012 سواء المحلين أو الخارجيين.

الجدول رقم (16): أهم الموردين لسنة 2012 بمؤسسة اسمنت – تبسة –

المورد	أصله
ALFET TIARET	محلي
CASDINA	محلي
ETS AOUN	محلي
BUTEE DE BOUNIER	أجنبي
KOMATSU	أجنبي (اليابان)
KETTENWULF GEKA	أجنبي
ATMMOBILIS	محلي
LACEN INEERING	أجنبي

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

3 – 2. التكنولوجيا

قامت مؤسسة اسمنت –تبسة– باستحداث تكنولوجيا جديدة على مستوى العديد من المصالح، فمثلا قامت بإدخال تكنولوجيا حديثة على مستوى مصلحة مراقبة الإنتاج، من خلال شراء أجهزة أكثر تطورا وأسرع وأكثر دقة.

[1]– انظر الملحق رقم (06)

من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية تسخر مؤسسة اسمنت –تبسة – مجموعة من الإمكانيات المادية منها والبشرية، فهي لديها رصيد غني من المعدات الضخمة والمتطورة والتي تسمح لها بالعمل على أحسن وجه والحفاظ على استمرارها وبقائها.

المطلب الثالث: الكفاءات التنظيمية المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اسمنت– تبسة–

تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهم الركائز التي يقوم عليها نشاط المؤسسة والتي يعد تكوينها مرحلة مهمة في مؤسسة اسمنت –تبسة– كونها تعد العنصر المجرد والأساسي في تحقيق ميزة تنافسية لها ، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب .

1. الكفاءات

هناك تعريف متفق عليه للكفاءات في المؤسسة اسمنت – تبسة – حيث تعرفها على أنها مجموعة من المعارف، المهارات، السلوكات المجسدة في الميدان بغية تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

2 – تكوين الكفاءات المحورية بمؤسسة اسمنت – تبسة –

2 – 1 . تكوين الكفاءات المحورية

تهتم مؤسسة اسمنت – تبسة – بتكوين كفاءاتها وخاصة المحورية وفي تولي أهمية كبيرة لبرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في كفاءاتها والذي تظهر عوائده في تحسين مستوى الإنتاجية والأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد وبالتالي تنمية القدرات والمهارات لديهم، التي تكون دافعا للمؤسسة من أجل السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية والعمل على الحفاظ عليها واستمرارها.

2 –1–1. أنواع التكوين

يتم تكوين الكفاءات بمؤسسة اسمنت – تبسة – بمركز التكوين (CFIC) وهو مركز متخصص بتكوين الكفاءات يقع بالجزائر العاصمة وذلك عن طريق التعاقد معه حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين.

- **التكوين قصير المدى**: وهو التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل لمهمة معينة ومدته لا تتجاوز شهر (30 يوما)؛
- **التكوين متوسط المدى**: وهو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهرا، يتمثل عادة في تربصات تحسين الكفاءات؛
- **التكوين طويل المدى**: وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

[1]– مقابلة شخصية مع السيد فريد سماعلي، رئيس تسيير الموارد البشرية بمؤسسة اسمنت – تبسة– 15 أفريل 2012، نظر الملحق رقم (07).

2 – 1 – 2. احتياجات التكوين

يتم تحديد واختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تتأتى من أربع مصادر رئيسية.

- **احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات :** حيث يتم تحديد هذه الاحتياجات من طرف إدارة الموارد البشري بالتنسيق مع المديريات المعنية، حيث يتم استخراج الفروقات ، وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب؛
- **احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية أو خارجية :** بما أنّ المؤسسة تنشط في محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات وهذا ما يدفع بها إلى تكوين موظفيها والرفع من كفاءاتهم من أجل مواجهة مختلف تلك التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.
- **احتياجات متعلقة بالأهداف التي تضعها الإدارة العامة:** يتطلب تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة وتحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات ، مما يؤدي إلى ظهور حاجة توضع برامج تكوينية تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

وبهذا وبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التكوين تنطلق في إعداد مخطط للتكوين **(Un plan de formation)** [1] الذي يتم وضعه كل سنة، والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتكوين، والمدة المحددة له، وذلك من أجل تحسين كفاءات الأفراد وجعلها تتماشى والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

2 – 1 – 3 . عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة اسمنت – تبسة –

أولت مؤسسة اسمنت – تبسة – اهتماما ملحوظا بتكوين موظفيها لتحسين كفاءاتهم أكثر من أجل الوصول إلى موقع تنافسي متميز ، حيث يلخص الجدول التالي عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة (اسمنت –تبسة–) بين سنتي (2009 – 2011).

الجدول رقم (17): عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة اسمنت –تبسة– بين سنتي (2009–2011)

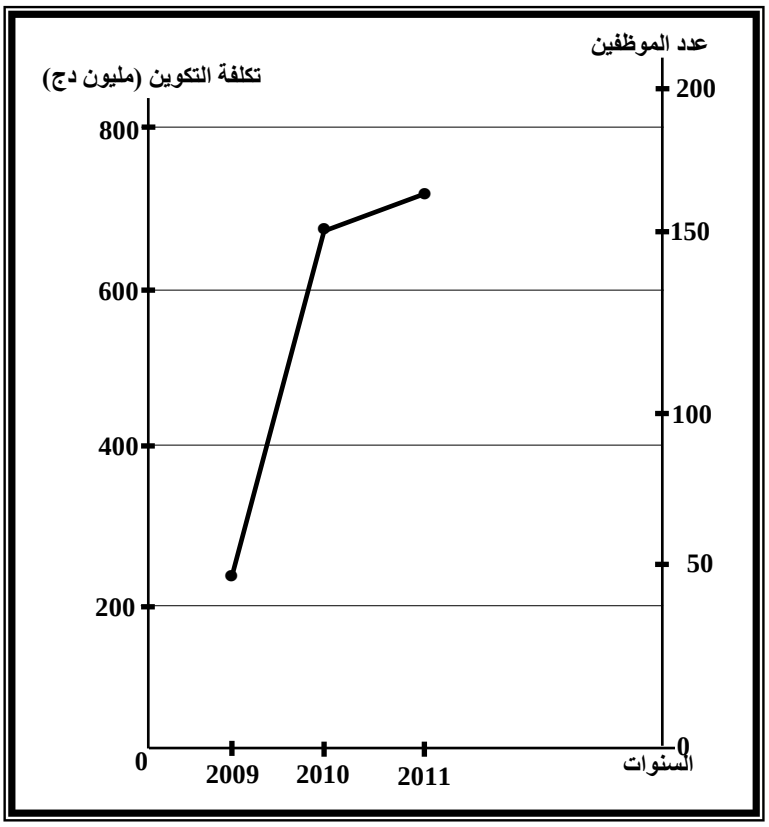
البيان / السنة	2009	2010	2011
عدد الموظفين المستفيدين	42	150	153
ميزانية التكوين (مليون دج)	3.300.000	7440000	7547000

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2-انظر الملحق رقم (08)

وبما أن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (17) عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة اسمنت – تبسة – بين سنتي (2009 – 2011)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد المستفيدين من التكوين عرف ارتفاعا خلال السنوات الثلاثة المتتالية، وهذا ما أدى بالضرورة إلى ارتفاع ميزانية التكوين ، وهذا ما يؤكد على إهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها والرفع من مهاراتهم بغية تحقيق الأفضل.

3. الكفاءات التنظيمية بمؤسسة اسمنت –تبسة– ودورها في خلق ميزة تنافسية لها مستقبلا

تسعى مؤسسة اسمنت –تبسة– دائما لتهيئة نفسها لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على مستوى محيطها ففي ظل الظروف التي يعيشها الاقتصاد اليوم الذي أصبح قائم على التنافس، وجب على المؤسسات الجزائرية السعي للا ندماج فيه فمؤسسة اسمنت – تبسة– كغيرها من المؤسسات تعمل جادة من أجل بناء مكانة جيدة من خلال تحقيق التميز مستقبلا، و هذا لا يتأتى إلاّ بالبحث عن مصادر حقيقية وفاعلة حيث وجدت أن الكفاءات التنظيمية هي أهم تلك المصادر.

3-1. تقديم اقتراح حول كيفية تشخيص و تقييم الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة

إذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعا ما فان الأمر غير ذلك مع الكفاءات التنظيمية التي تمثل بعدا استراتيجيا في تنافسية المؤسسة .ولا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات التنظيمية ،هذا يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين ،لذا قمنا بتقديم اقتراح إلى المؤسسة المعنية بدراسة الحالة في ظل سعيها لاكتساب ميزة تنافسية، و يتمثل الاقتراح في تشخيص الكفاءات الموجودة بالمؤسسة في إطار مقارنتها مع المؤسسات الأخرى التي قد تشكل لها تنافسا في المستقبل وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(18): تشخيص الكفاءات التنظيمية

	أقل من المنافسين	مساوئ للمنافسين	أعلى من المنافسين
الموارد	عجز في الموارد	الموارد الدنيا للقطاع	الموارد الإستراتيجية
الكفاءات	عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الأساسية

فقد اعتبر كل من (Parahalad et Hamel) المؤسسة مثل الشجرة حيث يمثل جذع الشجرة و فروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق، الإزهار، الثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبائن. و تتركز الكفاءات التنظيمية في الجذور. وتعبر الكفاءات التنظيمية على التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج وتدمج عدة تيارات تكنولوجية.

ومن اجل إتمام تشخيص الكفاءات التنظيمية للمؤسسة يجب طرح مجموعة من الأسئلة مثل:

- هل يمكن تعيين الكفاءات التنظيمية؟
- هل ترتكز الإستراتيجية على الكفاءات التنظيمية؟
- هل تم ترميز الكفاءات التنظيمية؟
- هل تدعم القيم الكفاءات التنظيمية؟
- هل تنسجم هياكل المؤسسة مع الكفاءات التنظيمية؟

3-2. ضرورة تثمين وتكوين الكفاءات التنظيمية بمؤسسة اسمنت –تبسة–

من الضروري، عند تحليل محفظة الكفاءات للمؤسسة، التطرق إلى كيفية تثمين (التعبئة والاستغلال)، تكوين وبناء الكفاءات التنظيمية . يتوقف ذلك على خيارات المؤسسة في تسيير محفظة نشاطاتها من خلال تكييف كفاءاتها مع المتطلبات الداخلية والخارجية.

ومؤسسة اسمنت –تبسة– تقوم بتثمين كفاءاتها التنظيمية التي تمتلكها إمّا بتقويتها واستغلالها بشكل مركز أو بمزجها مع كفاءات داخلية أخرى لتحقيق أثار التآزر، كما تثمن الكفاءات غير التامة بالاعتماد على كفاءات المؤسسات الأخرى باستخدام الشبكات الخارجية (التحالف والتعاون)، أو عن

طريق سيرورة التكيف للتعلم من خلال الخطأ، التقييد، التعلم من جديد، أن تبحث عن هذه الكفاءات كما يمكن اعتماد بناء كفاءتها في التكيف أو بّإعادة البناء من جديد.

كما رأينا من خلال الجانب النظري أنّ الكفاءات التنظيمية نادرة وغير قابلة للتبادل ممّا يجعل من الصعوبة على المؤسسة بنائها وبسرعة أو تكييفها لما يتماشى حاجياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية. ويقتضي هذا أن تكون المؤسسة قادرة على التعلم ويتطلب ذلك الشروط التالية:

- الإقرار بدور حدس أعضاء المؤسسة؛
- قبول وتشجيع الأفكار المختلفة وحتى المتناقضة؛
- أهمية فكرة التجريب كأساس في سيرورة التعلم.

3-3. الكفاءات المتميزة كأساس لخلق الميزة التنافسية لمؤسسة اسمنت تبسة مستقبلاً:

من بين أهم المصادر والأسباب التي قد تعتمد عليها مؤسسة اسمنت تبسة في خلق ميزة تنافسية مستقبلاً أو تؤهلها لتكون في موقع تنافسي متميز بين المؤسسات قد تكون متفوقة علي ها مستقبلاً نجد الكفاءات المتميزة، في إطار تحليل المنافسة على أساس الكفاءات التنظيمية التي تعرضنا لها سابقاً، وهذا باعتبار أنّ المؤسسة عبارة عن محفظة نشاطات وأنّ مصادر ميزتها التنافسية تتمثل في كفاءاتها ونظام عرضها وتتداخل المفاهيم في تحديد دلالات مصادر ال ميزة التنافسية ويظهر لنا مدخلين يتعلق الأول بمجموع العوامل (الخصائص الأساسية، الخصائص التمييزية، السعر) التي من خلالها يتم تقدير قيمة العرض أو المنتج المقدم والذي يجعل عرض المؤسسة أحسن من عروض المنافسين وتزيد من جاذبيته ويعطي قيمة استعمالية للمشترين، أمّا المدخل الثاني فيتعلق بالأسلوب بطريقة الحصول وتكوين هذا المنتج أو العرض أي مجموع الكفاءات المتميزة التي تتحكم فيه، مهما تكن الميزة التنافسية التي قد تمتلكها المؤسسة مستقبلاً (تكلفة، تمييز، سرعة تبادل)، فإنّ مصدرها يتعلق بالكفاءات المتميزة التي تمتلكها وسيرورة نظام خلق القيمة، ومن أهم المصادر الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية على أساس الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها مؤسسة اسمنت تبسة يمكن رصدها فيما يلي:

- التحكم في التموين؛
- تسيير التقاطع بين التصميم والتصنيع؛
- الإنتاج بسلاسل كبيرة؛
- حجم الطلبيات؛
- جودة وأهمية شبكة التوزيع؛
- إمكانية الدخول لشبكة التوزيع، وخصوصياتها؛
- التحكم في التكنولوجيا في مختلف نشاطات سلسلة القيمة؛
- العلاقات مع مختلف الجماهير، الشركاء؛

- التحكم في تسيير المشاريع الكبرى؛
- الإمداد الداخلي والخارجي ومختلف محدّداته؛
- الشهرة، تقدير صورة المؤسسة؛
- نموذجية المركبات؛
- الاتصال المتبادل مع وحدات النشاط الأخرى.

رغم أهمية الكفاءات في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة فإن هناك صعوبة في تعداد وتصنيف هذه الكفاءات خاصة داخل المؤسسة وهذا لأسباب منهجية وموضوعية، كما أنّه من النادر أن نجد ميزة تنافسية حصرية على بعد واحد تكنولوجي، مالي، أو تكلفة، ففي معظم الحالات تتدخل عدة أبعاد أو عناصر لتشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، ويسمح التسيير الإستراتيجي بتحقيق ذلك من خلال مختلف الخيارات الإستراتيجية أين يكون للكفاءات التنظيمية الدور الحاسم والمصدر الأساسي للميزة التنافسية، ففي كل وظيفة يمكن أن تساهم الكفاءات التنظيمية في الوضعية النسبية للمؤسسة من حيث التكاليف وخلق قاعدة للتمييز.

من خلال ما تقدم يتضح أنّ مؤسسة اسمنت تبسة تركز على الكفاءات التنظيمية وهذا تحسباً منها للدخول في منافسة في المستقبل أو تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة الفصل

تعد مؤسسة اسمنت– تبسة– رائدة في مجال صناعة الاسمنت على مستوى الشرق الجزائري، وسعت منذ وجودها إلى تحقيق مكانة بارزة بين باقي المؤسسات، خاصة في ظلّ التغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي، وعليه بدأت التركيز على المحافظة على هذه المكانة من خلال تحقيق ما هو مستهدف وهو السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستقبلاً، ومن خلال الجانب التطبيقي تم التوصل إلى أنّ مؤسسة اسمنت –تبسة– تسعى جاهد ة لتفعيل كفاءاتها من خلال تثمينها واستغلالها بشكل يحقق فالكفاءات التنظيمية تعتبر المحرك الرئيسي لنشاطات المؤسسة ومواردها والمقوم الأساسي لنجاحها وبقائها في موقع تنافسي متميز.