

الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة - تجربة مؤسسة تكنوفورما "TECHNOFORMAT" -

د.أيت عكاش سمير

أ.مغزوز زكية

جامعة البويرة

ملخص

تشكل الكفاءات التنظيمية اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، التي تحتل وبالنظر لخصائصها المتميزة وأهميتها المتعاظمة النواة الأولى لاقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة على السواء، وذلك من خلال قدرة هذا النوع من الكفاءات على تحقيق المرونة التنظيمية، وضمان الجودة والقيمة للمنتجات النهائية المقدمة للزبون، وهذه القدرة إنما تنبع من الخصائص المتفردة للكفاءات التنظيمية والتي تتمثل أهمها في الندرة وعدم القابلية للتقليد، الإحلال، أو التبديل، والتي تجعل منها الحل الأنجع للمؤسسات الصغيرة من أجل دعم إيجابياتها ومعالجة سلبياتها والتعامل مع مختلف التحديات التي تواجهها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات التنظيمية، المؤسسات الصغيرة، الأداء، القيمة، المرونة.

Résumé:

Les compétences organisationnelles constituent aujourd'hui, dans un environnement dynamique et très complexe la ressource stratégique est très importante pour les petites entreprises. Ces dernières occupent on vu des ses caractéristiques, une place prépondérante dans les économies développées ou en voie de développement. Ces caractéristiques sont réalisation de la flexibilité, et assurer de la qualité et la valeur pour les clients. Cette capacité et considérée comme résultat de quelque caractéristiques spéciaux des compétences organisationnelles, dont: la rareté, non substituable, remplacement ou changement, les éléments on peut les considérer comme solution efficace pour les petites entreprise, pour soutenir leur positions vis-à-vis les déférentes contraintes de l'environnement.

Les mots clés : les compétences organisationnelles, les petites entreprises, la performance, la valeur, la flexibilité.

مقدمة

في ظل الأهمية الكبيرة والمكانة الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي باتت تحظى بها المؤسسات الصغيرة، وخاصة في ظل مختلف التطورات والتحديات التي شهدتها بيئة الأعمال ونحن في مطلع الألفية الثالثة وفي مقدمتها التذبذبات الكبيرة التي بات يشهدها قطاع المحروقات، أصبحت تشكل المؤسسات الصغيرة الحل الأنجع لمختلف الدول مهما كانت درجة تقدمها ومهما كانت درجة تأثرها بالتطورات والتحديات السالفة الذكر للنهوض باقتصادياتها وترقية مجتمعاتها حمايةً وتطوراً وتقدماً.

وأمام هذه المكانة المتميزة للمؤسسات الصغيرة التي وجدت نفسها أمام واقعين: ندرة الموارد المتاحة من جهة وضرورة التميز في الأداء من جهة أخرى، كان هذا النوع من المؤسسات أحوج من غيره إلى امتلاك أو حيازة كفاءات تنظيمية ذات خصائص إستراتيجية

متميزة من شأنها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة تمكنها على الأقل من تحقيق البقاء، الاستمرارية وحتى النمو. بحيث أنه وفي ظل بيئة خارجية أو قطاع سوقي متمائل التكوين ومتكافئ الفرص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة المتنافسة، أصبحت تشكل الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية العلامة الفارقة وحلقة الفصل بين النمو والتراجع وبين الأداء المتميز الذي يحقق الريادة والأداء النمطي الذي يؤدي إلى التبعية.

وانطلاقاً من كل ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة؟
ولمعالجة هذا التساؤل سننطلق من خلال هذا البحث في إطار منهج تحليلي وصفي إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري للكفاءات التنظيمية؛

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة؛

المحور الثالث: دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة؛

المحور الرابع: دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء مؤسسة تكنوفورما.

وبشكل عام تتمثل أهداف هذه الدراسة في محاولة إبراز مختلف الجوانب المحيطة بموضوع الكفاءات التنظيمية باعتبارها مفهوم حديث تتعدد استخداماته ويقف عدد المدركين لمفهومه وأهميته، بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى أهميتها الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة ذات المكانة المتميزة في اقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة على السواء.

المحور الأول: الإطار النظري للكفاءات التنظيمية

شكلت سنوات الثمانينات نقطة تحول كبيرة في مسار الفكر الاستراتيجي، الذي شهد انتقال أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي من البيئة الخارجية فيما يعرف بالتحليل الصناعي للأسواق إلى البيئة الداخلية فيما يعرف بالتحليل الداخلي للموارد، وذلك على إثر نظرية الموارد والكفاءات التي تمخضت بعدد الأفكار والمفاهيم ومن بينها وأهمها مفهوم الكفاءات التنظيمية، وذلك في إطار محاولتها لفهم أسباب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع على المدى الطويل.

1. تعريف الكفاءات* التنظيمية Les Compétences Organisationnelles

في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمستدام النابع من مواردها الداخلية وكفاءاتها التنظيمية كعوامل إستراتيجية متميزة قابلة للتحكم والسيطرة.

ومن أهم التعاريف التي قدمت للكفاءات التنظيمية نذكر: "هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية وغير المادية"⁵⁶ "هي اتحاد أو تفاعل متفرد بين المعارف، التكنولوجيات، الاستعدادات، الهياكل، والسيرورات التنظيمية"⁵⁷ "هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين

* **الكفاءات:** هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للمؤسسة أو للفرد بالقيام بنشاط معين في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف محددة.

⁵⁶ E.ROUBY, G.SOLLE, "**Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion**", Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS ,2006, P22.

⁵⁷ R.S.DANIELLE, S.YANIK, "**Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie**", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008, P03.

المستويات المختلفة للتكنولوجيا"؛⁵⁸ "هي عمل جماعي، نهائي، وموجه، يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة متفردة من أجل خلق القيمة"⁵⁹؛ هذا ويعرفها "Pralhad et Hamel (1994) كما يلي: "هي حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون"⁶⁰. وانطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات التنظيمية هي تلك الكفاءات الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمؤسسة ومن مختلف مستوياتها، والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة.

2. خصائص الكفاءات التنظيمية

تتصف الكفاءات التنظيمية بخصائص مميزة لها عن باقي أنواع الموارد الأخرى، فحسب "Pralhad et Hamel" تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:⁶¹ ذات قيمة (فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية)، المرونة (بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة)، صعوبة التقليد (وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة).

ويضاف إلى هذه الخصائص ما يلي: الاختلاف عن المنافسين (التميز) (بحيث لا توجد احتمالية لتمثيل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال الصناعة)،⁶² الامتداد (وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات)،⁶³ التغيير (قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم).⁶⁴

3. أهمية الكفاءات التنظيمية

لاظهار أهمية الكفاءات التنظيمية يعتبر كل من "Pralhad et Hamel" المؤسسة مثل الشجرة، حيث يمثل جذع الشجرة وفروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق، الأزهار والثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبائن، وتتركز الكفاءات التنظيمية في الجذور وتعبير عن التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج ودمج عدة تيارات تكنولوجية.⁶⁵ كما يوضحه الشكل الموالي:

⁵⁸ D. GILLES, "Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA", Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013, P03.

⁵⁹ C.P.BIRGITTE, S.B.NATHALIE, "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante, France, 2010, P06.

⁶⁰ جاري هامل، سي.كي. براهالاد، "التنافس على المستقبل: استراتيجيات التحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 24، نقلاً عن الرابط التالي: [www. Edara.com](http://www.Edara.com)، في 2012/12/02، 13:22.

⁶¹ C.K.PRAHALAD, G.HAMEL, "The Core Competence of The Corporation", Harvard Business Review, may-June, 1990, P07.

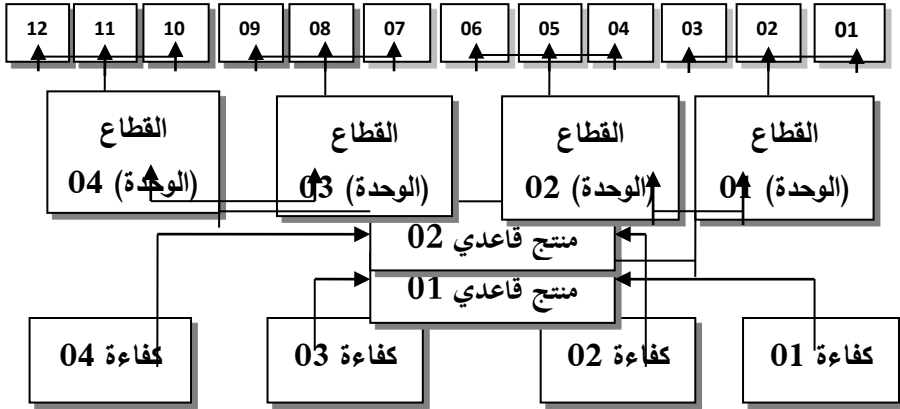
⁶² G. MICHEL, "Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action", Jouve, France, 2004, P95.

⁶³ جاري هامل، سي.كيه براهالاد، مرجع سبق ذكره، ص10.

⁶⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁶⁵ نفس المرجع، ص08.

الشكل رقم (01): أهمية الكفاءات التنظيمية



source : C.K.Prahalad, G.Hamel, op.cit, P0

وانطلاقاً من هذا الشكل يتضح دور الكفاءات التنظيمية من خلال: إتاحة الفهم لما ينتظره الزبائن من المؤسسة، تحقيق التوافق مع الأسواق، والتمكين من طرح منتجات بخصائص فريدة ومختلفة.⁶⁶

أما استراتيجياً فتتضح أهمية الكفاءات التنظيمية من خلال قدرتها المتفوقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن خلال قدرتها على تفسير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تساعدها على التكيف مع محيطها وتحقيق التوقع الجيد في السوق، كما أنها تمكن أيضاً من تحديد القواعد الجديدة للمنافسة والمكونات الحقيقية والمستقبلية للسوق، ومن ثم إعطاء حلول تقنية ناجعة لمواجهة المستقبل.⁶⁷ وهذه الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الكفاءات التنظيمية تكون أكثر فعالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي رغم أهميتها المتعاظمة وخصائصها المتفردة التي تجعل منها المساهم الأهم في اقتصاديات معظم الدول، إلا أن مشاكلها تتفاقم وتحدياتها تتعدد، وعوامل فشلها تكاد تطغى على عوامل نجاحها.

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة

تعتبر المؤسسات الصغيرة مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والملهم الأول لإبداع الشباب الطموح، لذلك أصبحت محور اهتمام الكثير من الدول وعديد الباحثين.

1. تعريف المؤسسات الصغيرة

قدمت للمؤسسات الصغيرة العديد من التعاريف التي تختلف باختلاف المعايير المستخدمة في ذلك، فحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" هي "المؤسسات التي يعمل بها أكثر من عشر عمال وأقل من خمسين عامل"⁶⁸. كما عرفت أيضاً على أنها: "نشاط اقتصادي مملوك ويدار بشكل مستقل من قبل واحد أو عدد قليل من الأفراد، لغرض تحقيق أرباح، وإنتاج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع".⁶⁹

⁶⁶ D.GILLES, op.cit, P04.

Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie.⁶⁷ D.CAZAL, A.DIETRICH, , Lille, "centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise

France, 2003, P06.

⁶⁸ فتحي السيد عبده، أبو السيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2005، ص56.

2. أهمية المؤسسات الصغيرة

تحتل المؤسسات الصغيرة اليوم دوراً بارزاً في اقتصاديات دول العالم، نوجزها باختصار في:

1.2 الأهمية الاقتصادية

تظهر الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة من خلال: توفير مناصب الشغل والقضاء على مشكلة البطالة،⁷⁰ المحافظة على استمرارية المنافسة (باعتبارها أداة للتغيير والتطوير والإبداع) وخاصة في عصر التطور السريع،⁷¹ المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات (المقولة من الباطن)،⁷² مصدر للإبداع والابتكار بحيث أن الدراسات العلمية تظهر بأن أكثر من ثلث براءات الاختراع في الولايات المتحدة الأمريكية التي تسجل سنوياً تعود إلى أصحاب مؤسسات صغيرة.⁷³

وذلك بالإضافة إلى ما يلي: دعم الصادرات وإتاحة فرصة أكبر لتصدير منتجات المؤسسات الكبيرة، دعم الناتج المحلي وذلك عن طريق تطبيق استراتيجيات إنتاج بدائل الواردات والاعتماد على الخامات المحلية.⁷⁴

2.2 الأهمية الاجتماعية

تؤدي المؤسسات الصغيرة أيضاً أدواراً هامة على الصعيد الاجتماعي ونذكر من أهمها: المساهمة في التوزيع العادل للدخول، التخفيف من المشكلات الاجتماعية (مثل: البطالة والتهميش والفراغ) وما يترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة، إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك من خلال التعبير عن ذواتهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات، خدمة المجتمع وتكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين فيه... وغيرها.⁷⁵

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، كان لا بد من إيجاد حلول ناجعة تضمن لها التطور المتميز والمستمر في الأداء، حلول تنطلق من واقع بيئتها الداخلية وتضمن دور الكفاءات التنظيمية في ذلك.

المحور الثالث: دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة

أصبح النجاح في ظل التحديات الراهنة التي باتت تواجه المؤسسات الصغيرة، مرهون إلى حد كبير بعواملها الذاتية ومواردها الخاصة، لاسيما الكفاءات التنظيمية باعتبارها حلقة

⁶⁹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007، ص171.

⁷⁰ ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص17.

⁷¹ جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبد الله، "إدارة المشاريع الصغيرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص18.

⁷² سليمان ناصر، عواطف محسن، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 فيفري، 2011، ص08.

⁷³ سعاد نائف برونوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص61.

⁷⁴ نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2007، ص94.

⁷⁵ راجح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص55.

الوصل بين مختلف تلك الموارد والدعامة الأساسية لمتطلبات التميز التنافسي على المدى البعيد، ويتضح دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء* المؤسسات الصغيرة من خلال:

1. تحقيق الفعالية التنظيمية: يعد معيار الفعالية من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استغلال الموارد المتاحة،⁷⁶ ويتضح دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال:⁷⁷ القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، جعل المؤسسة أكثر نكيفاً للتغيرات واستعداداً لحل المشكلات وأكثر مرونة للمتطلبات الديناميكية للزبائن، تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها ودمج الأهداف الشخصية مع الأهداف الكلية أو العامة للمؤسسة...

2. تحقيق المرونة التنظيمية: يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الأجل مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، إطلاق منتج جديد أو بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي...، وكل هذه التغيرات المفاجئة تتطلب رد فعل سريع وحاسم".⁷⁸

3. تحقيق القيمة: أشارت أحدث الدراسات إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في كفاءاتها التنظيمية وقدرة توظيفها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي،⁷⁹ وفي دراسة للأستاذ "G.Koening" تحت عنوان: « **Les Ressources au Principe de la Stratégie** » يعرض من خلالها مقاربتين أساسيتين تتدرجين ضمن إطار تحديد دور الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة، هما:⁸⁰

المقاربة الأولى: حسب هذه المقاربة ترتبط مساهمة الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة من خلال قدرته على التمكين من استغلال فرصة أو تجنب تهديد، وحسب "Barney" ترتبط هذه القدرة بندرة الموارد والكفاءات، صعوبة تقليدها، ونقص قابليتها للاستبدال؛

المقاربة الثانية: حسب هذه المقاربة تساهم الكفاءات التنظيمية في تحقيق القيمة للمؤسسة من خلال ثلاث مجالات هي: اقتحام السوق (الإدارة، التسويق، التوزيع، الإمداد...)، المسار الإنتاجي (الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ، إدارة الوقت...)، المساهمة الوظيفية المتميزة للمنتج أو الخدمة، ومن المبادئ التي يركز عليها "Pralhad et Hamel" في هذا السياق هو الحفاظ على التوازن بين المجالات الثلاثة من أجل تحقيق القيمة أولاً للزبون وثانياً للمؤسسة بشكل عام والتي تعتبر كنتيجة منطقية لسابقتها.

المحور الرابع: دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء مؤسسة تكنوفورما⁸¹

* الأداء = الفعالية + الفاعلية = الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
⁷⁶ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص328.

⁷⁷ ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص94.

⁷⁸ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009، ص188.

⁷⁹ سمالي بحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة مقمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، 2004/2003، ص133.

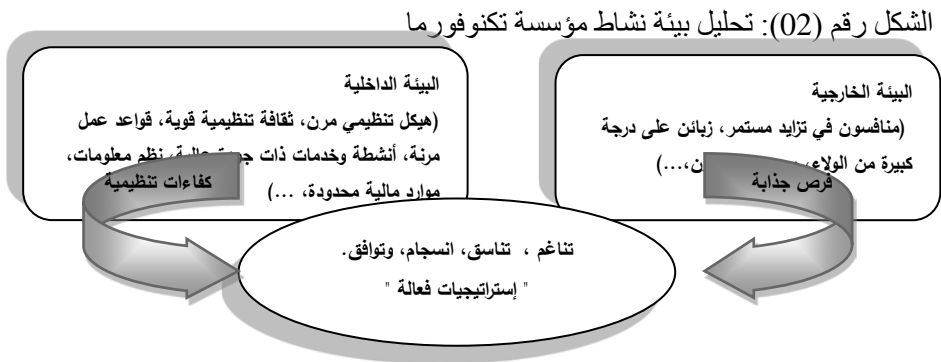
⁸⁰ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، المرجع أعلاه، ص213.

⁸¹ مقابلة شخصية مع السيد "البيشور الهاشمي"، مدير عام، مؤسسة تكنوفورما، أفريل 2013.

مؤسسة تكنوفورما هي مدرسة تكوينية خاصة ذات طابع خدماتي، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، تقع تحت إشراف الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، تحصلت على الاعتماد سنة 1997 بمقتضى القرار التنفيذي رقم (97/10.33)، والمتضمن قرار إنشاء المؤسسة، إلا أنها لم تبدأ بممارسة النشاط إلا سنة 1998، يتواجد مقرها بالمنطقة الحضرية الجديدة رقم (01)- البويرة -.

تنشط المؤسسة في قطاع جذاب يستقطب العديد من المنافسين خاصة في ظل تدهور جودة المخرجات الجامعية والتوجه المتزايد نحو الخدمات التكوينية الخاصة، الأمر الذي أدى بها إلى ضرورة البحث عن حلول سريعة وناجعة تضمن لها تحقيق الأداء المتميز وبأقل التكاليف نظراً لمحدودية مواردها المادية والمالية، لذلك عمدت المؤسسة وعباً من مديرها الذي لمسنا فيه الخبرة والكفاءة العالية إلى توفير المناخ المحابي والمشجع لاحتضان وتطوير الكفاءات بشكل عام والكفاءات التنظيمية بشكل خاص.

1. تحليل بيئة نشاط المؤسسة، يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال هذا الشكل يتضح أن المؤسسة وفي سبيل تحقيق النجاح على المدى البعيد تسعى جاهدة لتحقيق التوفيق المناسبة من مكونات كل بيئة على حدة ومن مكونات البيئة الخارجية والداخلية معاً، وتعتمد في ذلك بالدرجة الأولى على كفاءاتها التنظيمية التي تكفل لها عملية الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية وبين الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وبينهما معاً لصياغة استراتيجيات فعالة.

2. أثر الكفاءات التنظيمية على أداء المؤسسة

بعد التأكد من أن المؤسسة تشجع على تطوير الكفاءات التنظيمية وتوفر جل العوامل المساعدة على ذلك، فقد ربطنا نجاح المؤسسة بشكل مباشر بوجود هذا النوع من الكفاءات، ومن مظاهر الأداء المتطور للمؤسسة نذكر:

- تحقيق الفعالية في أداء مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة (المالية، المادية والبشرية)؛
- تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، وفي هذا الإطار تهدف المؤسسة للحصول على شهادة ISO9001 من أجل توثيق هذه الجودة وضمان مصداقيتها أمام الزبائن؛
- المرونة العالية وسرعة الاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة؛
- الاستحواذ على حصة سوقية مرتفعة رغم الارتفاع المتزايد للمنافسين؛
- فعالية الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة، وذلك لقيامها على نقاط قوة نابعة من مواردها الداخلية وكفاءاتها التنظيمية.

الخاتمة

- انطلاقاً من مختلف ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- الكفاءات التنظيمية هي عامل تنظيمي واستراتيجي متميز برزت أهميته على إثر نظرية الموارد والكفاءات التي شكلت نقطة تحول كبيرة في أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي من التحليل الصناعي للأسواق إلى التحليل الداخلي للموارد والكفاءات؛
 - رغم الاختلافات الواضحة في إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة، إلا أن هناك اتفاق واضح حول الأهمية الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة التي تحظى بها؛
 - تعتبر الكفاءات التنظيمية أحد أهم عوامل النجاح التي يمكن أن تستثمرها وبفعالية المؤسسات الصغيرة في سبيل تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق المرونة، الفعالية، وخلق القيمة للزبون ممثلة في المنتجات النهائية؛
 - توجد علاقة تكاملية بين الكفاءات التنظيمية والمؤسسات الصغيرة، بحيث أن الخصائص المتفردة للكفاءات التنظيمية من شأنها دعم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة وتغطية عوامل فشلها وتثمين أدوارها الاقتصادية والاجتماعية، كما أن الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة من شأنها تكوين إطار متميز لاحتضان الكفاءات التنظيمية وجعلها منطلقاً وقاعدة لتحقيق التطور والتميز في الأداء.

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- على المؤسسات الصغيرة الاهتمام بتطوير وتنمية وحماية كفاءاتها التنظيمية ومواردها غير الملموسة باعتبارها موارد داخلية قابلة للتحكم والسيطرة من جهة، وباعتبارها عوامل للتميز في الأداء من جهة أخرى؛
- ضرورة توفير المناخ الداخلي المحابي والمشجع على تكوين هذا النوع من الكفاءات ومن أهم شروط هذا المناخ: القيادة الديمقراطية التشاركية، اللامركزية في اتخاذ القرار، اعتماد الهيكل التنظيمي العرضي أو المسطح، اعتماد نظام للاتصالات في جميع الاتجاهات.
- عدم المغالاة في البحث عن مصادر للتمويل برأس المال المادي مع إهمال لمصادر رأس المال الفكري، لأن الثاني يأتي بالأول وليس العكس، لذلك يجب إحداث نوع من التوازن في سبيل الحصول على التوليفة المثالية منهما والتي من شأنها تحقيق نتائج باهرة؛
- أما فيما يتعلق بمؤسسة تكنوفورما يمكن أن نقدم بعض التوصيات:
- على المؤسسة فتح مجالات أوسع أمام عاملها لتجديد معارفهم وتوسيع خبراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيع عمليات التعلم الجماعي والإبداع التنظيمي؛
- على مؤسسة تكنوفورما وتحقيقاً منها لهدف الحصول على شهادة المطابقة الدولية 9001 ISO تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق التحسين المستمر في مختلف عملياتها ونشاطاتها، وتحقيق التميز في الأداء، ومن ثم التعامل مع مختلف التحديات التي تواجهها، كإدارة الجودة الشاملة مثلاً.

قائمة المراجع

أولاً. باللغة العربية

1. ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، **"تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"**، مؤسسة الثقافة الجمعية، الإسكندرية-مصر، 2009؛
2. جاري هامل، سي.كي براهالاد، **"التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"**، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 24، 1994.
3. جهاد عبد الله عفتة، قلم موسى أبو عبد الله، **"إدارة المشاريع الصغيرة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004؛

4. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2007؛
5. رباح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008؛
6. سعد نائف برونوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2008؛
7. سليمان ناصر، عواطف محسن، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلصيغ المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، المركز الجامعي بخرادبة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23-24 فيفري، 2011؛
8. سملاي يحيوية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (محل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
9. صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007؛
10. قححي السيد عبده، أبو السيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة"، مؤسسة شبلب الجمعة، الإسكندرية-مصر، 2005؛
11. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2009؛
12. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، دار المحمدية العلمية، الجزائر، 2004؛
13. نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2007.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

1. C.K.PRAHALAD, G.HAMEL, "The Core Competence of The Corporation", Harvard Business Review, may-June, 1990.
2. C.P.BIRGITTE, S.B.NATHALIE, "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques", Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante, France, 2010.
3. D. GILLES, "Capacités Dynamiques : le cas de HYUNDAI-KIA", Revue Française de Gestion Industrielle vol 23, France, 2013.
4. D.CAZAL, A.DIETRICH, "Compétences et Savoirs : entre GRH et Stratégie, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise", Lille, France, 2003.
5. E.ROUBY, G.SOLLE, "Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", Revue internationale sur le travail et la société, Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS, 2006.
6. G. MICHEL, "Stratégie de l'Entreprise : Théories et Action", Jouve, France, 2004.
7. R.S.DANIELLE, S.YANIK, "Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie", Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC, 2008.