

### الملخص

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة، وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة " الموارد البشرية " فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل جذب أفضل العناصر البشرية و تنميتها من أجل الوصول بها إلى حد الامتياز وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال سياسة تشغيل فعالة تعمل على التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري و المعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة.

**الكلمات المفتاح:** التشغيل، سياسة التشغيل، المورد البشري، الميزة التنافسية.

### المقدمة :

يعتبر التشغيل حجر الزاوية في السياسة الاقتصادية و الاجتماعية لأي دولة و يعد من أكبر التحديات التي تشهدها دول العالم عامة و الدول العربية خاصة لارتباطه الوثيق بالاستقرار السياسي و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. وقد اتسع المفهوم الاقتصادي للتشغيل ليشمل مفاهيم الكفاءة المهنية، و القدرة على التصور و الإبداع الفكري، المبادرة، البرمجة، التخطيط و التنظيم وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، و في هذا المنظور أصبح الإنسان في منظومة العمل الجديدة هدفا ووسيلة.

ففي الوقت الذي أصبح فيه الإنسان غاية التنمية بات أقوى أداة للإنتاج إذ بدونه لا يمكن السيطرة على التكنولوجيا و الاستفادة منها. وهنا تظهر أهمية أنظمة التعليم و التدريب و التكوين المهني بأشكالها المتعددة وكذلك أنظمة التشغيل و أدوات التصرف في سوق العمل لتحقيق الهدف المزدوج و المتمثل في الترقية المهنية و الاجتماعية لطالب الشغل من ناحية و الاستجابة بالسريعة المطلوبة لحاجة المنظمة من المهارات الضرورية التي على أساسها تستطيع المنظمة بلوغ أهدافها المسطرة.

مما سبق يتضح أن نجاح أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز

أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (01).

و عليه يطرح التساؤل التالي :

**كيف يمكن أن تساهم سياسة التشغيل الناجحة في خلق الميزة التنافسية للمنظمة**

و للإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة سنتناول ؟  
أولا: أساسيات حول سياسة التشغيل

ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية  
ثالثاً: كيف تساهم سياسة التشغيل الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية  
أولاً: أساسيات حول سياسة التشغيل:

يحتل التشغيل صدارة اهتمامات الدول العربية، فالتشغيل قضية وطنية و مسئولية مشتركة بين الدولة ومنظمات أصحاب العمل والعمال والمنظمات الإنتاجية و مختلف منظمات المجتمع المدني، و لا يعني التحول إلى اقتصاد السوق ليصبح القطاع الخاص هو الذي يتولى المسؤولية الكبرى في النشاط الاقتصادي تنصل الدولة عن الالتزام بان يكون لها إستراتيجية وسياسة تشغيل. و تعد سياسات التشغيل من أهم السياسات العامة في دول العالم المختلفة سواء كانت متقدمة أم نامية، وهذا للارتباط الكبير بين مستوى التشغيل و حالة التنمية البشرية من جانب، و للتداعيات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية و الثقافية المترتبة عن نقص التشغيل.

#### 1- التشغيل :

##### 1-1-تعريف التشغيل :

يشمل كل الأشخاص من الجنسين خلال الفئة العمرية (15-64) سنة و هم خلال فترة الإسناد القصيرة المحددة كأسبوع واحد أو يوم كانوا عاملين باجر أو عاملين لحسابهم(02).

##### 2- واقع التشغيل في الوطن العربي :

أدت العولمة إلى إزالة الحواجز والانفتاح الكامل بين الدول وحدوث المواجهة و المنافسة الشرسة مباشرة بين الدول النامية و العربية و المتقدمة و هو ما أدى إلى ظهور الفجوة الكبرى بين مستويات التعليم و التدريب المهني العربي و هو ما أضر بفرص العمالة العربية في التشغيل المحلي و العالمي نتيجة تغير متطلبات سوق العمل حيث ارتفعت مستويات جودة الأداء المطلوبة و المعرفة التقنية و المهنية و مستويات التدريب و الخبرة اللازمة توافرها لأغراض التشغيل، و زاد من تفاقم اللازمة تبني معظم الدول العربية سياسات الإصلاح الاقتصادي مما أدى إلى الدفع بإعداد كبيرة من العاملين غير المؤهلين لأسواق العمل .

كما يعاني نظام تخطيط القوى العاملة في معظم الدول العربية من قصور في وضع خطة تفصيلية مستقبلية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل للربط بين التعليم و التدريب (من جانب العرض) و فرص العمل الحقيقية الممكنة (جانب الطلب) و المثلثة لسوق العمل، بمعنى أن قصور الموارد الموارد مع نقص الاستثمارات المتاحة المحلية و الأجنبية و تسارع معدل النمو و زيادة أعداد الخريجين تجعل حكومات الدول تلجأ للمسكنات لمنع انفجار الأزمة دون القدرة الفعلية على القيام بدور فعال في تخطيط القوى العاملة.

كما ساهمت العادات والتقاليد والعربية في إرساء سلوكيات اجتماعية سلبية ساعدت على إيجاد الاختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة في سوق العمل العربية منها أهمية الحصول على الشهادة الجامعية وارتباط المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع بها، وأهمية الحصول على الوظيفة الحكومية كأساس للمكانة الاجتماعية والأمان وعدم الثقة في علاقة التشغيل بالقطاع الخاص. وقد أدى ذلك لتضخم الجهاز الإداري بالدولة بأعداد متزايدة من

خريجي الجامعات(03).

2-1 قوة العمل في الدول العربية :

تُقدر قوة العمل العربية عام 2010 بحوالي 123.135.000 عامل موزعة كالاتي : (04)

الأردن 1.757.000 عامل، السودان 16.810.000 عامل

الإمارات 1.215.000 عامل، سوريا 6.847.000 عامل

البحرين 373.000 عامل، الصومال 3.694.000 عامل

تونس 4.579.000 عامل، العراق 11.095.000 عامل

الجزائر 12.090.000 عامل، عمان 738.000 عامل

جيبوتي 397.000 عامل، فلسطين 974.000 عامل

السعودية 7.443.000 عامل، قطر 318.000 عامل

لبنان 1.536.000 عامل، الكويت 1.296.000 عامل

ليبيا 2.364.000 عامل، مصر 27.412.000 عامل

المغرب 14.522.000 عامل، اليمن 6.340.000 عامل

موريتانيا 1.334.000 عامل

الإجمالي 123.135.000 عامل .

ويُقدر حجم القوى العاملة من الذكور في الوطن العربي عام 2010 بمقدار

97.292.000 عامل وحجم القوى العاملة من الإناث في نفس العام بمقدار

25.843.000.

ويغلب على هيكل العمالة في معظم الدول العربية التركيز في قطاع الزراعة والصيد مع تفاوت النسبة بين الدول العربية، ويلاحظ أن نسبة العاملين بقطاع الصناعة ما زالت منخفضة نسبياً من حيث التوزيع المهني للقوى العاملة فهناك نقص ملحوظ في فئة الباحثين والدارسين العلميين والمخترعين والمجددين ويقاس حجم هذه الفئة بعدد الاختراعات والتجديدات، أما فئة القوى البشرية المهنية والماهرة من أساتذة جامعات ومهندسين وأطباء ورجال بنوك فنيون مهرة فتشير الأرقام العربية إلى ضآلة شديدة أما فئة العمالة غير الماهرة فهي تمثل نسبة عالية جداً من القوى العاملة العربية .

أما عن مستوى الإنتاجية فهي متدنية بالنسبة للعامل العربي فالإنتاجية هي محصلة التفاعل بين التعليم والتدريب من ناحية والتنظيم والإدارة من ناحية ثانية ومعدل الاستثمار الرأسمالي لكل عنصر من قوة العمل من ناحية ثالثة،

والإنتاجية العربية عموماً لا تتجاوز خمس مثيلاتها في العالم المتقدم في مجال الصناعة (05).

## 2-2 أهداف وآليات الإستراتيجية العربية للتشغيل :

1- الأهداف : يمكن تلخيصها فيما يلي : (06)

- التأكيد على أن العمل قيمة إنسانية وحضارية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية .
- السعي الجاد لتحقيق التشغيل الكامل للقوى العربية كهدف نهائي .
- خفض معدلات البطالة في الدول العربية التي تعاني من ارتفاعها .
- العناية بفرص تشغيل المرأة
- توظيف الوظائف في البلدان قليلة السكان وذات موارد مناسبة - توجيه التعليم والتدريب لخدمة تنمية التشغيل والتلائم مع احتياجات سوق العمل كمياً ونوعياً .
- العمل على تقليل سلبيات تطبيق برامج التغيير الهيكلي على الاستخدام و التدريب و الاجور .
- تعزيز فرص التشغيل للمنتقلين العرب بين البلدان العربية
- المحافظة على فرص التشغيل للمهاجرين العرب .
- تنمية وتنظيم معلومات سوق العمل و تطوير مكاتب التشغيل الحكومية .

2- الآليات : من بين الآليات مايلي : (07)

- تشكيل لجان قطرية استشارية للتشغيل تشرف عليها وزارات العمل في البلدان العربية و يمثل فيها أصحاب الأعمال والعمال و بمشاركة الأطراف الأخرى المعنية بتنمية القوى العاملة و التشغيل حسب الاحتياج في كل قطر .
- ويكون من بين مهام هذه اللجان :

• استكمال الجانب المعرفي للتشغيل

• تحديد مشاكل التشغيل و سياسات معالجتها

• وضع برامج قطرية و اقتراح برامج عربية مشتركة

- انشاء صناديق في البلدان التي تتفاقم فيها مشكلة البطالة وفقاً لما تقررته كل دولة و يكون من مهامها تنمية التشغيل و تخفيف البطالة و يساهم في إدارة الصناديق ممثلون عن الأطراف الحكومية و المعنية بالتشغيل و منظمات اصحاب الاعمال و العمال .

- إنشاء قواعد بيانات وطنية متطورة حول سوق العمل .

- عرض مؤتمرات عربية يشارك فيها وزراء التعليم العرب و الصناعة لتحديد الروابط المشتركة لتنمية القوى العاملة .

## II- سياسة التشغيل :

1- مفهوم سياسة التشغيل :

بدأ التفكير الجدي في بلورة سياسات التشغيل وتنظيمها والتحكم في اتجاهاتها نتيجة لتفاقم الأزمات الاقتصادية واحتداد سلبياتها على جهاز الإنتاج في العالم خاصة في الثمانينات من القرن الماضي حيث تعطلت نسبة كبيرة من طاقات العمل وحيال هذا الوضع أقبلت الدول في كل أنحاء العالم على التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تضمنت مجموع سياساتها العامة خططاً اعتمدها لذلك كخطوط عريضة لتوجهاتها الاقتصادية والاجتماعية.

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

وفي هذا الإطار شاع الاعتماد على مفهوم سياسات التشغيل. وبالرغم من اختلاف طرق الاستعمال واعتبارا لخصوصيات الدول الاقتصادية منها والاجتماعية فقد ساد تعريف عام لهذا المصطلح على أنه مجموعة من التوجهات التي تتبناها الدولة من أجل تأمين :

- أكبر قدر ممكن من فرص العمل المجزية لمواطنيها من خلال الإعفاءات والحوافز والتشجيعات دون الإخلال بالسياسات الاقتصادية العامة للبلد ؛
- الملائمة بين تأهيل الموارد البشرية وحاجيات الاقتصاد ؛
- مرونة سوق الشغل عن طريق مراجعة مشاريع العمل(08).

## 2- أنواع سياسة التشغيل :هناك نوعين من سياسة التشغيل

### 2-1- السياسة الإيجابية :

و التي تعتمد على المعالجة النشيطة للعاطلين عن عمل من خلال برامج وآليات للرفع من قابلية التشغيل والتأهيل بغاية الإعداد للإدماج أو إعادة الإدماج في سوق الشغل.و تعتمد كل دولة في مجال التشغيل على نمشي ذاتي يتلاءم مع نمطها الاقتصادي والاجتماعي وإمكانياتها ومواردها الوطنية. وتبرز أهمية السياسات الإيجابية للنهوض بالتشغيل من خلال تحفيز المبادرة الخاصة والتشجيع للخلق المباشر لفرص العمل وتعزيز التشغيل وتحسين قابليته. وقد دعت كثير من المنظمات في السنوات الأخيرة على غرار منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي إلى دعم السياسات النشيطة لسوق الشغل. ويبرر هذا الموقف تطور حاجيات السوق إلى مهارات وكفاءات عالية تحتاج بصفة متواصلة إلى التكوين والرسكلة والتأهيل حتى تواكب التطور المتسارع للتقنيات الحديثة المعتمدة في السوق. كما أن برامج التأهيل والتدريب يمكن أن ترفع من إنتاجية العمال المستهدفين أو تطور تخصصهم بما يكفل تثبيتهم في مؤسساتهم أو إعادة إدماجهم في مؤسسات أخرى أو لحسابهم الخاص.(09)

من خلال ما سبق يمكن تلخيص السياسة الايجابية في النقاط التالية: (10)

1. تدرس الظاهرة و جذورها في البيئة المحلية و الدولية المتغيرة
2. تستعمل زمرة من الأدوات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ل:
  - مواءمة التعليم و التدريب
  - لتنشيط الطلب
3. توفير معلومات محدثة باستمرار عن سوق العمل
4. تسهيل العمل للحساب الخاص (الصناديق الاجتماعية،الحاضنات،...)

### 2-2- السياسة السلبية :

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

كثيرا ما تعتمد السياسات السلبية للحد من وطأة البطالة وما قد ينجر عنها من إشكاليات تهم خصوصا الجوانب الاجتماعية كالفقر والتهميش والإقصاء، حيث يخصص جزء كبير من الميزانية للسياسات السلبية مثل الإعانات ومنح البطالة والتشجيع على التقاعد المبكر إلخ. وفيما يلي توضيح السياسة السلبية للتشغيل في شكل نقاط: (11)

- تعالج مظاهر المرض و ليس جذوره
- تهجر مفهوم التشغيل الكامل
- غالبا ما تكون مجرد اصطناع إحصائي للتخلص من البطالة
- تتجه للأمد القصير كتحويل زمرة قوة العمل بين الدراسة و التدريب و العمل و العون الاجتماعي لتفادي وجودهم بين طالبي مراكز الشغل.

### 3- الأبعاد الرئيسية لسياسات التشغيل :

يمكن القول أن أبعاد سياسة التشغيل الحالية متعددة الجوانب، منها ما هو اجتماعي، و منها ما هو اقتصادي و منها ما يتعلق بالجانب التنظيمي و الهيكلي، و ما إلى ذلك من الجوانب الأخرى (12).

#### أ- البعد الاجتماعي :

يركز هذا البعد على ضرورة القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية الناتجة عن آفة البطالة لاسيما بالنسبة للشباب عامة، وذوي المؤهلات الجامعية والمتوسطة خاصة، والعمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب في المجتمع، وابعادهم عن كل ما يجعلهم عرضة لليأس والتهميش والإقصاء، و ما يترتب على ذلك من أفكار وتصرفات تضر بهؤلاء الشباب أولا، وبالبلاد ثانيا، كاللجوء إلى الهجرة السرية والإدمان على المخدرات و ما ينتج عنه من مظاهر إجرامية متعددة الأوجه، بما فيه الجرائم الإرهابية، والانتحار، والتمرد على قيم وتقاليده وقوانين البلاد.... إلخ.

#### ب- البعد الاقتصادي :

يرتكز البعد الاقتصادي على ضرورة استثمار القدرات البشرية لاسيما المؤهلة منها في خلق الثروة الاقتصادية عن طريق توظيفها في مختلف المجالات وقطاعات النشاط بما يسمح بإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وتطوير أنماط الإنتاج، وتحسين النوعية والمردودية ومنافسة المنتج الأجنبي، و ربح المعركة التكنولوجية السريعة التطور، و خلق مناصب عمل أكثر انتاجية.

#### ج- البعد التنظيمي :

ترمي الأبعاد التنظيمية والهيكلية لسياسة التشغيل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:  
- الوصول إلى تنظيم أحسن لسوق العمل وبالتالي رفع مستوى عروض العمل، تحسين المؤهلات المهنية بغرض إيجاد التوازن بين العرض والطلب في مجال التشغيل.  
- تكييف الطلب على التشغيل وبالتالي المؤهلات مع حاجيات سوق العمل، للوصول تدريجيا على توافق بين مخرجات التكوين وسوق الشغل.

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

. العمل على تصحيح الاختلالات الواقعة في سوق العمل، وتوفير الشروط المناسبة للتقريب بين حجم عرض العمل وحجم الطلب عليه. بغرض إيجاد التوازن بين العرض والطلب في مجال التشغيل.

. تحسين المؤهلات المهنية بهدف تحقيق تحسين قابلية التشغيل لدى طالبي العمل.

. دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي لخلق مناصب شغل دائمة.

- ترقية التكوين المؤهل، لاسيما في موقع العمل وفي الوسط المهني، لتيسير الإدماج في عالم الشغل.

. ترقية سياسة تحفيزية باتجاه المؤسسات تشجع على خلق مناصب الشغل.

. محاربة البطالة عن طريق المقاربة الاقتصادية، والعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.

. تنمية روح المقاومة لاسيما لدى الشباب.

- ترقية اليد العاملة المؤهلة على المديين القصير والمتوسط. وتكييف فروع وتخصصات التكوين حسب حاجيات سوق العمل. ودعم التنسيق بين المتدخلين على مستوى سوق العمل.

- دعم الاستثمار الخلاق لفرص ومناصب العمل، ودعم ترقية تشغيل الشباب وتحسين نسبة التوظيف الدائم.

. مراعاة الطلب الإضافي للتشغيل، وعصرنة آليات المتابعة والمراقبة والتقييم، وإنشاء هيئات قطاعية لتنسيق جهود مختلف المتدخلين في مجال التشغيل.

- العمل على التحكم في مختلف العناصر الأساسية التي تتحكم في تسيير سوق العمل ومعرفته أحسن عن طريق نظام المعلومات والإحصائيات وبنوك المعطيات ومختلف الأدوات الضرورية لإدخال التصحيحات والتعديلات اللازمة على مخطط العمل.

### ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل إنتاج و تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد.

و يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كشكل أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، و لكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمنظمة على المنافسين.

### 1- تعريف المنافسة :

أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها :

تعرف المنافسة على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية ونمو واستقرار و توسع والابتكار والتجديد.(13)

### تعريف M.Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.(14)

### تعريف علي السلمي:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (15)

**تعريف نبيل مرسي خليل:**

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (16)

من خلال هذه التعاريف نجد أن الميزة التنافسية تأتي من التفوق في المهارات والموارد التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من بقاء إستراتيجية تنافسية فعالة للتميز عن المنافسين.

### 2- مصادر الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية مصادر عديدة منها (17)

#### 1. السلعة أو الخدمة:

حيث يكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، فالسلعة التي تنفرد بمزيج سعلي متميز يكون لها السبق في نصيب السوق.

#### 2. الترويج:

الميزة قد تكون في طريقة تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية أو في تكاليف الترويج أو أسلوب البيع الشخصي و المعارض.

#### 3. التقنية:

الميزة قد تكون باستخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية و وفرات في التكلفة، مثل خطوط الإنتاج المتكاملة و الأجهزة الالكترونية و أسلوب الإدارة.

#### 4. البحوث:

الميزة تكون في الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب و باقل ما يمكن من التكلفة مثل بحوث السوق و مدى أهميتها في الحصول على المعلومات لضمان نجاح صناعة القرار التسويقي.

#### 5. الموارد البشرية:

هي الأصول البشرية للمنظمة (الإدارة و العاملين)، التي تكون متميزة و قادرة على كيفية الحصول على التكنولوجيا، و كيفية استخدامها، و كيفية المحافظة عليها، فالميزة قد تكون في العقل التسويقي، أو في رجل البيع أو في رجل الإدارة صانع القرار أو في المهارات الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية. إن الميزة التنافسية مصادرها كثيرة، إضافة إلى ما ذكر قد يكون المركز المالي للمنظمة، و سعر بيع المنتجات، أو تكلفة عمليات التسويق و الإنتاج أو طرق التوزيع أو خدمات ما بعد البيع... الخ.

و لكن تبقى المنظمة التي تمتلك الموارد البشرية القادرة و الراغبة في العمل بسبب الأعداد و التدريب الجيد تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل تضيف للمنظمة

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

البقاء و التطور في بيئة العمل التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات من بينها المنافسة الشديدة للسيطرة على أكبر حصة من السوق.

### 3- تنمية و تطوير الميزة التنافسية :

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، حيث تتوقف عملية تطوير و تنمية الميزة التنافسية على المدى جودة الموارد و الكفاءات التي تمتلكها المنظمة و كذا على حسن استغلال هذه الأخيرة لها.

### 3-1- أسباب تطوير الميزة التنافسية :

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تحسن من ميزتها، و تنمي ميزات تنافسية جديدة نجد (18)

- ظهور تكنولوجيا جديدة
- ظهور حاجيات جديدة للمستهلك أو تغييرها
- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية... الخ
- التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل هذه التغييرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

### 3-2- فعالية الميزة التنافسية و استمرارها :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: (19)

- حاسمة أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين
- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

### ثالثا: كيف تساهم سياسة التشغيل الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية

أدت التحولات العميقة و المتسارعة التي يشهدها العالم حاليا إلى تغيير جذري في الأنظمة الاقتصادية المتعارف عليها و أنماط العمل، و أصبحت مكونات التنمية و القدرة على المنافسة بين الدول تقاس بقدرتها على الاختراع و الإبداع و التجديد و التنظيم و الإدارة و اكتساب المعرفة و تصميم المعلومات و المنتجات و توزيعها و التحكم في التكنولوجيات الحديثة و من ثم فإن درجة نمو الدول أصبحت ترتبط بشكل رئيسي بمفهوم النهوض بالموارد البشرية و بالكفاءات ذات المهارات العالية المؤهلة و متعددة التخصصات.

فالنهوض بالموارد البشرية و حسن توجيهها و توظيفها أصبح يمثل المسلك الوحيد لمواكبة الثورة التكنولوجية و مواجهة المنافسة الدولية التي يحكمها بالدرجة الأولى مستوى الجودة و التميز.

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

وهذا ما عزز التوجه إلى صياغة سياسات تشغيل تهدف إلى التركيز على جانب التكوين والتدريب وإعادة التأهيل وتحسين ظروف العمل وفي هذا الإطار بدأت الدول العربية بتفعيل سياسات تشغيل من أجل التوصل إلى طاقات بشرية وكفاءات متميزة التي تحقق لها ميزة تنافسية وهذا من خلال مجموعة من

السياسات تتمثل فيما يلي: (20)

- زيادة مراكز التدريب وحسن توزيعها والتحديد الدقيق للتخصصات المطلوبة مع إيجاد حوافز للالتحاق بها.

- البدء بتحسين إمكانات التدريب القائمة قبل الشروع في التوسع بها. وذلك عن طريق ربط أفضل بين السياسات الاقتصادية وبين سياسات التدريب.

- ضرورة المرونة في مؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني لتستجيب بمرامها بالسرعة التي يقتضيها تطور الاقتصاد.

وحاولت الدول العربية تحقيق الترابط والتعاون بين مؤسسات سوق العمل ومؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني من خلال الاعتماد بعض المنهجيات والأليات. نذكر منها (21)

- إدخال أنماط ومناهج تعليمية وتدريبية جديدة تسمح بالجمع بين العمل والتعليم.

- استثمار التسهيلات والتجهيزات المتوفرة في مؤسسات العمل والإنتاج في تدريب تلاميذ ومتدربي التعليم التقني والتدريب المهني. مع مراعاة عدم التأثير السلبي على كفاءتها وإنتاجيتها.

- مشاركة مؤسسات العمل في رفع كفاءة وأداء الكوادر التعليمية والتدريبية العاملة في مؤسسات التدريب. وذلك لأهمية دورها في توفير العمالة المدربة وفقا للاحتياجات الفعلية لسوق العمل. ويتم ذلك من خلال المساهمة في توفير فرص تدريبية وتأهيلية داخل البلد في مؤسسات العمل وخارجه وفقا للتجهيزات المتوفرة والتي غالبا ما تكون أحدث من مثيلاتها في مؤسسات التعليم والتدريب المهني. مع إتاحة الفرصة أمامهم للتدريب على أجهزة ومعدات حديثة يتم إدخالها إلى المؤسسات الإنتاجية. مع المساهمة في تحمل نفقات هذا التدريب جزئيا أو كليا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن سياسة التشغيل الناجحة تساهم في تحقيق التوازن بين مخرجات التعليم والمتطلبات الحقيقية لسوق العمل. كما تساهم في

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

تنمية قدرات و كفاءات المورد البشري الذي يعتبر أهم مقومات نجاح و تميز المنظمة.

ويرتبط نجاح سياسة التشغيل بمدى تحقيق التوافق الفكري و المعرفي للأشخاص طالبي الشغل و متطلبات الوظائف الشاغرة لدى المنظمة و مدى تمتعهم بالسمات و الخصائص التي تساهم في نجاح و تفوق المنظمة.

### الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة ، إرتئينا رصد مجموعة من التوصيات لتعزيز دور سياسة التشغيل من أجل النهوض بالمنظمات العامة و الخاصة و مساعدتها على مواجهة المنافسة الدولية بالاعتماد على مواردها البشرية :

- النهوض بالموارد البشرية العاملة بمصالح التشغيل و اعتماد التكوين المستمر كقاعدة أساسية للرفع من كفاءاتهم المهنية سواء محليا أو من خلال الإطلاع على تجارب البلدان الرائدة في هذا المجال.

- العمل على خلق بيئة مواتية لجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية وتشكيل فرق عمل ولجان لتكريس وجود بيئة أعمال ملائمة للعمل والعمال.

- العمل على تحسين المزايا المالية وغير المالية لجذب الموارد البشرية للعمل في القطاع الخاص وتحفيزهم وإبقائهم فيه.

- العمل على تحديد المهارات المطلوبة والملائمة في مجالات العمل الخاص و التي تلبى متطلبات سوق العمل، ومن ثم توصيل ذلك إلى القائمين على النظام التعليمي الأساسي والجامعي لسد الفجوة بين مخرجات التعليم و متطلبات سوق الشغل.

- الاستثمار في تطوير الثروات البشرية وتشغيلها إيماناً بارتباط ذلك بالنمو. ذلك أن الثروات البشرية المؤهلة و التي تمتلك الجدارات المطلوبة تساهم بشكل مباشر و فاعل في ازدهار و تميز المنظمات.

- المساهمة بشكل مباشر في الدراسات والبحوث الخاصة بالتشغيل والنمو في الدول العربية. أن دعم الدراسات التي تخص العديد من الظواهر الخاصة بالتشغيل و طرح الحلول لها يساهم بصورة مباشرة في إبراز جوانب النقص والقضاء عليها.

- تبني ودعم مشروع عربي مشترك يعمل على رصد المعوقات والمحفزات للاستثمار في الدول العربية والتشغيل ووضع إستراتيجية عربية موحدة للتشغيل والتنمية على ضوء المؤشرات المتاحة، بحيث يساهم هذا المشروع في إنشاء مؤسسات قطاع خاص صغيرة ومتوسطة وكبرى تحتذى بنموذج تنموي وتشغيلي يعالج كل القضايا العامة والخاصة.

- العمل على زيادة مراكز التدريب وحسن توزيعها و تطوير المناهج وأساليب التدريب لتناسب الاحتياجات الفعلية لسوق العمل على أن يكون التطوير بمشاركة فاعلة من أصحاب الأعمال والنقابات في القطاعات المعنية .

- تبني أسلوب حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى لتبني المبادرين و المقبلين الجدد على سوق العمل ودعمهم وتشجيعهم و تهيئة المرافق و المواقع المناسبة والمجهزة لبدء مشروعاتهم.

- إيجاد برامج لتنمية المواد البشرية المؤهلة والكفؤة و تطبيق أساليب التدريب التحويلي للذين لا تستجيب مؤهلاتهم العلمية لفرص العمل المتاحة.
- دعوة البلدان العربية لتفعيل آليات الموائمة الحالية بين مخرجات التعليم و التدريب و متطلبات سوق العمل أو استحداث مثل هذه الآليات و آليات أخرى جديدة بحيث تشكل معا منظومة متكاملة للربط الفعال لتحسين قدرة الأسواق العربية على المنافسة العالمية.

## الهوامش

- (01) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2008،ص 13.
- (02) التقرير الثامن حول تطوير إحصاءات العمل العربية ، الدورة الرابعة و السبعون،القاهرة 6-7 نوفمبر/ تشرين الثاني 2010،ص 29.
- (03) أسامة عبد الخالق،الصعوبات التي تعوق المواءمة بين سياسات التعليم و التدريب المهني و التشغيل،ورقة عمل في الندوة القومية حول متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية،منشورات منظمة العمل العربية ، القاهرة، 2005،ص ص : 10-11.
- (04) محمد صبري الشافعي،واقع و آفاق التعليم الفني و التدريب المهني و احتياجات سوق العمل في الدول العربية،ندوة حول متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية،منشورات منظمة العمل العربية،يونيو 2005،ص ص : 16-17.
- (05) نفس المرجع أعلاه،ص 18.
- (06) محمد عدنان وديع ،سياسات التشغيل،المعهد العربي للتخطيط API ،الكويت، 2006، على الموقع :
- (07) محمد صبري الشافعي ،مرجع سبق ذكره ،ص 15.
- (08) علي حمدي ،تنظيم و تطوير أسواق العمل ،المنتدى العربي للتنمية و التشغيل ،الدوحة،15-16 نوفمبر/ تشرين الثاني 2008،ص ص : 5-6.

## سياسة التشغيل ودورها في خلق ميزة تنافسية

- (09) حافظ عتب، تطور مكاتب التشغيل و أقسام التوجيه المهني ورفع أدائها وفقا للمتغيرات الدولية واحتياجات سوق العمل، الندوة الإقليمية عن دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، صادر عن المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، طرابلس، 11-13/07/2005، ص 24.
- (10) محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره.
- (11) نفس المرجع أعلاه.
- (12) أحمية سليمان، السياسة العامة في مجال التشغيل و مكافحة البطالة في الجزائر، الملتقى العلمي حول السياسات العامة و دورها في بناء الدولة و تنمية المجتمع، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 26-27 أفريل 2009، ص ص: 4-5
- (13) فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 2000، ص 10.
- (14) M Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p 48.
- (15) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.
- (16) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
- (17) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 99-98.
- (18) Spitezki.H, **La stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité** , economica ,Paris,1995,p 54 .
- (19) رضا قيسومة، ط. عبد المنعم، الإستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل ودر منظمة العمل العربية في النهوض بالتشغيل في البلدان العربية، ندوة قومية حول دور المواءمة بين سياسات التعليم والتدريب المهني والتقني ومتطلبات سوق العمل، القاهرة، 14-16/6/2005، ص 24.
- (20) نفس المرجع أعلاه، ص ص: 24-25.
- (21) حافظ عتب، تطوير مكاتب التشغيل و أقسام التوجيه المهني ورفع أدائها وفقا للمتغيرات الدولية واحتياجات سوق العمل، الندوة الإقليمية عن دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب، طرابلس، 11-13/7/2005، ص ص: 13-14.