وزارة التـــعليم العـــالي والبـحث الـــعلمـــي

جـــامعـــــة الجـــــــزائـــــــــر3

كلـــية العـــلـــوم الاقـــتـــصاديـــة والعلـــــوم التجـــــارية وعلـــــوم التســـــــيير

المـــوضـــوع

دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج – جيجل–

أطروحة مقدمة من بين متطلبات استكمال نيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إعداد

حسيبة جبلي

إشراف

أ.د السعيد شوقي شاقور

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الإلحاق
سويسي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الجزائر3
شاقور السعيد شوقي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة جيجل
غول فرحات	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة الجزائر3
جيلالي عمير	أستاذ محاضر"أ"	عضوا	جامعة الجزائر3
خري عبد الناصر	أستاذ محاضر"أ"	عضوا	مدرسة الدراسات العليا التجارية HEC
قاسم كريم	أستاذ محاضر"أ"	عضوا	المدرسة العليا للتجارة ESC

الموسم الجامعي 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

١٤٣٨

شكـــــــــر

إلى من قاسمني عناء هذا العمل الأستاذ الدكتور السعيد شوقي شاقور

إلى موظفي الشركة الإفريقية للزجاج على رأسهم الرئيس المدير العام السيد بطاطاش أحسن

شكر مسبق لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

إلى كل من ساهم من إتمام هذا العمل

إهـــــــــداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى كل العائلة كبيرها وصغيرها

إلى كل محب للعلم

الملخص

دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج – جيجل-

استهدفت الدراسة تحديد علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية (حالة الشركة الإفريقية للزجاج)، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اشتملت الدراسة على جانبين احدهما نظري والآخر تطبيقي، بالنسبة للجانب الأول تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على الإجراءات المنهجية علاوة على عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها، ومن أجل الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، تم صياغة الإشكالية التالية: **ما دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج؟**

قصد معالجة هذه الإشكالية، تم استخدام استبانة مكونة من 67 فقرة، موزعة على عينة مكونة من 70 موظف، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بينت نتائج الدراسة الميدانية، وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات والموارد غير الملموسة بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية في الشركة عند مستوى الدلالة (0.05). بناءًا على نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من الاقتراحات، كما تم طرح آفاق للدراسة المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الموارد، الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية.

Abstract

The role of competencies and intangible resources in enhancing the competitive advantage of the economic institution

A Case Study at African Company of Glass -Jijel-

This study aims to determine the relationship between competencies, intangible resources and the competitive advantage (case of the African Company of Glass), In order to achieve this objective, this study contains two aspects, one of them theoretical and the other applied, The first aspect was addressed to the theoretical framework of the study variables. As for the second aspect was Contained the procedures of methodology also it contained represent and analyze data of study and a discussion of the results, and in order to detect the correlation between the variables of the study, the following problematic is formulated: **what is the role of competencies and intangible resources in enhancing the competitive advantage of the African Glass Company?**

In order to process this problematic, this a questionnaires consisting 67 paragraph was used and was distributed to 70 employers, The results were analyzed and the hypotheses tested using the statistical Package for Social Sciences SPSS program.

The result of the previous study show the existence of a strong relationship between the competencies and the intangible resources and the competitive advantage at the significance Level (0.05). thus, based on the study results many suggestions were presented, and same prospects for a future study.

Index-terms: Resources, competencies, Intangible resources, Competitive advantage.

الفهارس

- فهرس المحتويات
- فهرس الأشكال
- فهرس الجداول
- فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والإهداء.....	IV
الملخص.....	V
الفهارس	
فهرس المحتويات.....	VII
فهرس الأشكال.....	XII
فهرس الجداول.....	XIV
فهرس الملاحق.....	XIV
مقدمة.....	02
الفصل الأول: التأصيل النظري للكفاءات	
تمهيد.....	18
المبحث الأول: طبيعة الكفاءات.....	19
المطلب الأول: نشأة وتطور مصطلح الكفاءة.....	19
المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة.....	22
المطلب الثالث: خصائص الكفاءات.....	30
المطلب الرابع: موارد الكفاءات.....	33
المطلب الخامس: أنواع الكفاءات.....	37
المبحث الثاني: آلية تسيير الكفاءات.....	42
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.....	42
المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات.....	44
المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات.....	45
المطلب الرابع: متطلبات تسيير الكفاءات.....	46
المطلب الخامس: مراحل تسيير الكفاءات.....	48
المبحث الثالث: تقييم الكفاءات.....	51
المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات.....	51
المطلب الثاني: متطلبات تقييم الكفاءات.....	54
المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات.....	56
المطلب الرابع: مقاربات تقييم الكفاءات.....	63

المطلب الخامس: مداخل تقييم الكفاءات.....	64
المبحث الرابع: تنمية الكفاءات.....	67
المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات.....	67
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات.....	68
المطلب الثالث: شروط تنمية الكفاءات.....	70
المطلب الرابع: أساليب تنمية الكفاءات.....	71
المطلب الخامس: خطوات تنمية الكفاءات.....	74
خلاصة الفصل.....	77
الفصل الثاني: أساسيات حول الموارد غير الملموسة	
تمهيد.....	79
المبحث الأول: مدخل إلى الموارد غير الملموسة.....	80
المطلب الأول: مفهوم موارد المنظمة.....	80
المطلب الثاني: الموارد غير الملموسة والمصطلحات الأخرى.....	84
المطلب الثالث: تعريف الموارد غير الملموسة.....	86
المطلب الرابع: أهمية الموارد غير الملموسة.....	88
المطلب الخامس: أسباب التوجه نحو الموارد غير الملموسة.....	91
المبحث الثاني: مكونات الموارد غير الملموسة.....	93
المطلب الأول: تصنيف الموارد غير الملموسة.....	93
المطلب الثاني: الموارد البشرية.....	97
المطلب الثالث: الموارد الهيكلية.....	100
المطلب الرابع: موارد العلاقات.....	102
المبحث الثالث: إدارة الموارد غير الملموسة.....	104
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة.....	104
المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد غير الملموسة.....	106
المطلب الثالث: مداخل إدارة الموارد غير الملموسة.....	109
المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الفعالة للموارد غير الملموسة.....	110
المبحث الرابع: قياس الموارد غير الملموسة.....	112
المطلب الأول: مفهوم قياس الموارد غير الملموسة.....	112
المطلب الثاني: دوافع قياس الموارد غير الملموسة.....	113

المطلب الثالث: مناهج قياس الموارد غير الملموسة.....	116
المطلب الرابع: صعوبات قياس الموارد غير الملموسة.....	118
خلاصة الفصل.....	120
الفصل الثالث: مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية	
تمهيد.....	122
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	123
المطلب الأول: نشأة وتطور الميزة التنافسية.....	123
المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....	125
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....	127
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....	128
المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.....	131
المطلب الأول: أسس بناء الميزة التنافسية.....	131
المطلب الثاني: إستراتيجيات بناء الميزة التنافسية.....	132
المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية لـ Porter.....	138
المطلب الرابع: نموذج سلسلة القيمة.....	143
المطلب الخامس: استدامة الميزة التنافسية.....	145
المبحث الثالث: مقاربات الموارد والكفاءات وتحصيل الميزة التنافسية.....	148
المطلب الأول: خصائص الموارد والكفاءات المحصلة للميزة التنافسية.....	148
المطلب الثاني: المقاربة الهيكلية وتحصيل الميزة التنافسية.....	152
المطلب الثالث: مقاربة الموارد وتحصيل الميزة التنافسية.....	153
المطلب الرابع: مقاربة الكفاءات المحورية وتحصيل الميزة التنافسية.....	156
المطلب الخامس: مقاربة القدرات الديناميكية وتحصيل الميزة التنافسية.....	158
المبحث الرابع: علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية.....	161
المطلب الأول: علاقة الكفاءات بتعزيز الميزة التنافسية.....	161
المطلب الثاني: علاقة الموارد البشرية بتعزيز الميزة التنافسية.....	165
المطلب الثالث:علاقة الموارد الهيكلية بتعزيز الميزة التنافسية.....	167
المطلب الرابع: علاقة موارد العلاقات بتعزيز الميزة التنافسية.....	173
خلاصة الفصل.....	176
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	

تمهيد.....	178
المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.....	179
المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة.....	179
المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للشركة.....	181
المطلب الثالث: أهداف الشركة.....	182
المطلب الرابع: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة.....	183
المبحث الثاني: تقنيات، مجتمع وعينة الدراسة.....	189
المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة.....	189
المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة.....	192
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....	193
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....	195
المبحث الثالث: أداة الدراسة.....	197
المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة.....	197
المطلب الثاني: سلم القياس المعتمد في أداة الدراسة.....	198
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة.....	200
المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة.....	204
خلاصة الفصل.....	206
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	
تمهيد.....	208
المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....	209
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة حسب الجنس.....	209
المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص العينة حسب السن.....	210
المطلب الثالث: عرض وتحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.....	211
المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل.....	212
المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة.....	213
المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد الكفاءات.....	213
المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد الموارد غير الملموسة.....	217
المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد الميزة التنافسية.....	220
المطلب الرابع: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة مجتمعة.....	222

المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.....	**225**
المطلب الأول: اختبار فرضية عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي.....	**225**
المطلب الثاني: اختبار فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات.....	**226**
المطلب الثالث: اختبار فرضية استقلالية متغيرات الدراسة.....	**227**
المطلب الرابع: اختبار فرضية العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع.....	**228**
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....	**229**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	**229**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	**233**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	**237**
المطلب الرابع: نموذج الدراسة.....	**240**
خلاصة الفصل.....	**244**
الخاتمة.....	**246**
قائمة المراجع.....	**253**
الملاحق.....	**267**

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة.....	08
(02)	بنية تمثيلية للكفاءة.....	23
(03)	زالق الكفاءة.....	25
(04)	تقادم الموارد والكفاءات.....	31
(05)	الجزء الظاهر والخفي للكفاءة.....	38
(06)	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات.....	43
(07)	مراحل تسيير الكفاءات.....	50
(08)	نموذج لبطاقة تقييم الكفاءات.....	58
(09)	مخزون الكفاءات.....	62
(10)	الكفاءة كدعامة للأداء.....	65
(11)	منحنى ابتسامة "ستان شين"(Stan Shin).....	89
(12)	مكونات الموارد غير الملموسة.....	97
(13)	تحليل الموارد غير الملموسة.....	106
(14)	مراحل إدارة الموارد غير الملموسة.....	108
(15)	مداخل الموارد غير الملموسة.....	110
(16)	دورة حياة الميزة التنافسية.....	127
(17)	تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والابتكار على تكلفة الوحدة وسعرها.....	132
(18)	نموذج القوى التنافسية لـ Porter.....	142
(19)	نموذج (Austin) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة.....	143
(20)	نموذج سلسلة القيمة.....	144
(21)	نظام سلسلة القيمة.....	145
(22)	عوامل حماية الموارد والكفاءات.....	149
(23)	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات.....	151
(24)	مصفوفة SWOT.....	152
(25)	العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات.....	158
(26)	مصفوفة تسيير الموارد البشرية.....	166
(27)	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.....	183

(28)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	209
(29)	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	210
(30)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	211
(31)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.....	212
(32)	العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع.....	228

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة.....	83
(02)	الفرق بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.....	84
(03)	الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري.....	85
(04)	مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري.....	95
(05)	مكونات الموارد غير الملموسة وفق آراء الباحثين.....	96
(06)	مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين.....	130
(07)	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية.....	165
(08)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.....	189
(09)	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.....	190
(10)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية.....	191
(11)	توزيع مجتمع الدراسة حسب فروع النشاط.....	191
(12)	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل.....	192
(13)	درجات مقياس ليكرت (likert).....	199
(14)	جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert).....	199
(15)	معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الكفاءات).....	201
(16)	معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الموارد غير الملموسة)..	202
(17)	معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الميزة التنافسية).....	203
(18)	صدق أداة الدراسة وأبعادها.....	204
(19)	ثبات أداة الدراسة.....	205
(20)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	209
(21)	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	210
(22)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	211
(23)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.....	212
(24)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد توظيف الكفاءات.....	213
(25)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تحفيز الكفاءات.....	214
(26)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تكوين الكفاءات.....	215
(27)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تقييم الكفاءات.....	216
(28)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الموارد البشرية.....	217

(29)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الموارد الهيكلية.....	218
(30)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد موارد العلاقات.....	219
(31)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التكلفة الأقل.....	220
(32)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد جودة المنتج.....	221
(33)	عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاستجابة.....	222
(34)	عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الكفاءات مجتمعة.....	223
(35)	عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الموارد غير الملموسة مجتمعة.....	223
(36)	عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة.....	224
(37)	اختبار معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الأولى.....	225
(38)	اختبار معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الثانية.....	226
(39)	نتائج معامل الالتواء والتفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة.....	226
(40)	نتائج اختبار كولمجروف–سمرنوف (1- Sample K-S).....	227
(41)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة.....	228
(42)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{11}).....	229
(43)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}).....	230
(44)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13}).....	231
(45)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{14}).....	232
(46)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_1).....	232
(47)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{21}).....	233
(48)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{22}).....	234
(49)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23}).....	235
(50)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H_2).....	236
(51)	اختبار التجانس (T-test) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للجنس.....	237
(52)	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للسن.....	238
(53)	اختبار التجانس (T-test) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي.....	239
(54)	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات العمل....	240
(55)	معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الكفاءات على الميزة التنافسية.....	241
(56)	معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الموارد غير الملموسة على الميزة التنافسية.....	242
(57)	نتائج اختبار تحليل الانحدار للنموذج المقترح.....	243

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	الاستبيان.....	267
(02)	القائمة الاسمية للمحكمين.....	271
(03)	الهيكل التنظيمي للشركة.....	272
(04)	خصائص مجتمع الدراسة.....	273
(05)	مخرجات الدراسة باستخدام (SPSS).....	274

مقدمة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- مبررات اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- منهج الدراسة

7- مجتمع وعينة الدراسة

8- أداة الدراسة

9- نموذج الدراسة

10- حدود الدراسة

11- هيكل الدراسة

12- مصطلحات الدراسة

13- الدراسات السابقة

14- التعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة

يوصف القرن الواحد والعشرين بأنه مرحلة التغيير الجذري لطبيعة الأعمال ، التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، نتيجة للعولمة والتدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه العوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة، كما أدت إلى تعديلات عميقة على مستوى القوانين والنظم، وعلى أنماط تنظيم وإدارة المنظمات، مما فرض تحديات جديدة طالت كافة المنظمات على اختلاف أحجامها ودرجة تقدمها ونموها وأصبحت تهدد بقاء واستمرار العديد منها.

إن ديناميكية الأسواق التي ما عادت تسمح بالإبقاء على ميزة تنافسية مكتسبة، دفعت بالمنظمات إلى البحث بصفة مستمرة عن مصادر لإنشاء الميزة التنافسية، وقد كان ولازال اكتساب الميزة التنافسية واستدامتها الشغل الشاغل للكتاب والباحثين بدءاً بـ"بورتر" الذي يعد أول من استعمل مصطلح الميزة التنافسية، والذي أكد على أن العوامل الأساسية التي تضمن ميزة تنافسية تحددها قوى المنافسة، إلا أن التطورات المتسارعة في مجال التسيير وإدارة المنظمات أدت إلى ظهور مقاربات حديثة ، اتجهت نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية في امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، واعتبرت المنظمة حافظة من الموارد والكفاءات التي تلعب دور أساسي في إنشاء الميزة التنافسية ، وعليه فإن الحديث عن المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا للموارد والكفاءات التي ساهمت في تشكيلها.

تعد الكفاءات من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية، ويعود هذا الاهتمام وخاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى دور الكفاءة في تحسين الأداء الفردي والجماعي ؛ إضافة للتغيرات الحاصلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ، خاصة علاقتها بمواردها البشرية، حيث أصبح التركيز على كفاءات العمال هو المحدد الرئيسي لهذه العلاقة ، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة كفاءاتها البشرية ككفاءات فردية أو جماعية . بالرغم من أن بقاء المنظمة واستمرارها يرتبط بما تمتلكه من كفاءات بشرية، إلا أن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك الكفاءة ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، وهذا يتطلب ضرورة اكتساب الكفاءة وتقييمها وتنميتها والمحافظة عليها، حيث يؤكد الكثيرون بأن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق والتميز ، وذلك بإعطاء أهمية كبرى لتسيير الكفاءات ، باعتباره طرحاً حديثاً ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية للموارد البشرية ، وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعفها بسبب عدم فعالية تسييرها، يعد سبباً رئيسياً في فشل الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

كما تعد الموارد غير الملموسة بعداً جديداً فرضته متغيرات البيئة الراهنة التي تتميز بتحولات عميقة وسريعة، كثيراً ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء المنظمة واستمرارها، حيث سعت الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية المكثفة إلى خلق تيار قوي متخصص، يحاول تفكيك العناصر المعقدة وغير الملموسة لهذا المفهوم، وقد أفرزت هذه الدراسات مصطلحات أخرى مرادفة للموارد غير الملموسة كرأس المال الفكري، رأس المال المعرفي، الموجودات المعرفية، والأصول غير المادية.

إن الانتقال من الاقتصاد المادي للاقتصاد المبني على المعرفة والخبرة ورأس المال الفكري، أدي إلى زيادة حاجة المنظمات إلى التجديد في الرؤية والمفاهيم لصالح الموارد غير الملموسة ، والتي لم تعتد المنظمة على التعامل معها وتفضيلها في قراراتها وممارساتها مقارنة بالموارد الملموسة. إن المحاولات الحثيثة الرامية لتوطين مفهوم الموارد غير الملموسة في المنظم ات، طرحت في هذه الأخيرة مسألة كيفية إدارتها ، ووضع مؤشرات لقياسها لغرض تقييمها وتثمينها، فالتعامل بعيد المدى مع هذه الموارد، أدى لأن تكون المنظمة غير راغبة أو غير قادرة على التعامل الفعال والكفء معها.

إن بناء الميزة التنافسية يستند على ما تمتلكه المنظمة من كفاءات وموارد غير ملموسة، إذ أن أكثر ما يستدعي التنويه هو الإدراك المتنامي لضرورة إعادة توجيه الجهود، وعدم تركها مقتصرة على الموارد الملموسة، فالضرورة تتطلب معرفة دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

1- إشكالية الدراسة

إن المؤسسة الجزائرية التي تقف أمام تحديات كبيرة، بحاجة ماسة إلى صياغة إستراتيجية واضحة ، للتعامل مع كفاءاتها ومواردها ، لاسيما مواردها غير الملموسة ، ما يتيح لها الحيازة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية، تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة . ومن هذا المنطلق سيتم دراسة أحد فروع المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (ENAVA GROUP)، هو فرع الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) بجيجل، التي تعد من الشركات التي أثبتت مكانتها في السوق، بهدف معرفة مدى توفرها على الكفاءات والموارد غير الملموسة، وتحليل مدى مساهمتها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وعلى ضوء ذلك، تبرز معالم إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج؟

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي ممارسات تسيير الكفاءات بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما هو مستوى الموارد غير الملموسة بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما هي علاقة الكفاءات بتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- ما هي علاقة الموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة التي أثارتها إشكالية الدراسة، يجب وضع فروض، تكون بمثابة إجابات مؤقتة تحتمل التأكيد أو النفي في طابعها وكذا صياغتها، وتنطلق الدراسة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.**

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى** (H_{11}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثانية** (H_{12}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثالثة** (H_{13}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الرابعة** (H_{14}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الرئيسية الثانية** (H_2): **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.**

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى** (H_{21}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثانية** (H_{22}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد الهيكلية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثالثة** (H_{23}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد العلاقات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الرئيسية الثالثة** (H_3): **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05.**

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– **الفرضية الفرعية الأولى** (H_{31}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثانية** (H_{32}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للسن عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثالثة** (H_{33}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

– **الفرضية الفرعية الرابعة** (H_{34}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لسنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05.

3– مبررات اختيار الموضوع

إن الانجذاب لموضوع علمي معين، لا يخضع لمنطق العشوائية والعفوية، بل يرتبط بمجموعة من الأسباب، وترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب اختيار ذاتية شخصية، وأخرى موضوعية.

- المبررات الذاتية

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص، والرغبة في الإطلاع على المواضيع المتعلقة بالتسيير وإدارة الأعمال؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة المرتبطة باقتصاد المعرفة، وما نتج عنه من زيادة الاهتمام بالكفاءات والموارد غير الملموسة، وانعكاس ذلك على المؤسسة الاقتصادية؛
- الرغبة في إضافة لبنة جديدة للبحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

- المبررات الموضوعية

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المرتبطة به، لاسيما الموارد غير الملموسة ، التي لم تستوفي حظها من الدراسة، فهناك ندرة في الدراسات التي تعالج مثل هذه المواضيع، لاسيما العربية والجزائرية؛
- البحث عن أسباب عدم قدرة المؤسسة الجزائرية على ضمان مكانة في الأسواق العالمية، رغم الإمكانيات المادية التي تحوزها؛
- ضبط المفاهيم المتضاربة حول الموارد غير الملموسة، وإعطاء صورة واضحة لها؛
- تزايد الاهتمام بالكفاءات، في ظل تحول إدارة الموارد البشرية في تسيير مكوناتها الإنسانية ، من تسيير الموارد البشرية بمنظورها التقليدي إلى تسيير الكفاءات.

4- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة، فدواسة الكفاءات والموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية تعد مسألة ذات أهمية بالغة، فنجاح المؤسسة اليوم يرتبط بمدى فهمها وإدراكها لكفاءاتها وموارد غير الملموسة ، والقدرة على إدارتها وقياسها لضمان وجودها واستمرارها؛
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة وعي مسيري المنظمة بأهمية الموارد غير الملموسة ، في ظل تفضيل المنظمة لأولوية توفير الموارد المادية الملموسة على حساب الموارد غير الملموسة؛
- تنبع أهمية الدراسة من الدور المتنامي للكفاءات البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، والمكاسب المحتملة للمنظمة من اعتمادها لنظم تسيير الكفاءات (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات) كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة؛
- أهمية المرحلة الحالية التي تمر بها المؤسسة الجزائرية ، والتي تفرض عليها بدل المزيد من الجهود لإنشاء المزايا التنافسية، ما يعني وجود سياسة واضحة لتسيير كفاءاتها ومواردها غير الملموسة؛
- تكتسب الدراسة أهميتها -على حد علم الباحثة- من أنها أول دراسة من نوعها في الجزائر تتناول الموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، مما يفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع؛
- أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، التي تكشف عن الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً، والأقوى والأضعف ارتباطاً، مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية في الشركة محل الدراسة؛

– المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية، لاسيما فيما يتعلق بالموارد غير الملموسة ، كونها لم يسلط عليها الضوء بشكل كافي.

5– أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

– توضيح أهمية الموارد غير الملموسة بمكوناتها المختلفة (الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

– إبراز دور الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال اعتماد الممارسات المتعلقة بتسيير الكفاءات من توظيف، تحفيز، تكوين، وتقييم؛

– الكشف عن مدى امتلاك المؤسسة الجزائرية للكفاءات والموارد غير الملموسة ، ومدى تبنيها لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة)؛

– إزاحة الغموض عن الجوانب المرتبطة بالموارد غير الملموسة، والتي أصبحت من المفاهيم الإدارية الفاعلة لتحقيق النجاح المؤسساتي؛

– رسم خارطة للميزة التنافسية من خلال تطبيق نموذج يتناول الكفاءات والموارد غير الملموسة، والإفادة منه على مستوى التطبيق وتعميمه على المؤسسات الجزائرية؛

– بلورة المفاهيم المرتبطة بالكفاءات والموارد غير الملموسة والمزايا التنافسية، بالإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، واستخلاص المؤشرات المفيدة لبناء الإطار النظري والعملي للدراسة الحالية؛

– الإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار فرضيات الدراسة؛

– تقديم جملة من الاقتراحات على ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة، والتي يمكن أن تساهم في إنعاش الفكر التسييري للمنظمات.

6– منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه:"المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص ظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، والإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة بشأنها".[1] وهو أكثر المناهج انتشاراً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، لملاءمته للظواهر الاجتماعية، التي لا تخضع في الكثير من جوانبها للقياس بشكل دقيق ، ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات، وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة بشأنها، [2] وتم الاعتماد على مدخلين من مداخل المنهج الوصفي التحليلي هما:

– مدخل الدراسات الوثائقية : وذلك باستقراء العديد من المصادر الأولية والثانوية، من كتب ورسائل علمية ومقالات منشورة في مجلات ومراجع إلكترونية؛

---

[1] سليمان حمد المشوخي، **تقنيات البحث العلمي**، دار المعرفة، مصر، 2002، ص177.

[2] ماثيو جيدير، **منهجية البحث العلمي**، ترجمة مليكة أبيض، (دون دار نشر)، (دون مكان نشر)، 2015، ص100.

– مدخل دراسة الحالة: تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني، و هي حالة الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، في محاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية، وتم تطبيقه من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة، وتنظيمها وتحليلها باستخدام المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V-20).

7- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج ، والبالغ عددهم إلى غاية إجراء الدراسة 256 عامل، وتم تحديد حجم العينة وفق أسلوب العينة غير العشوائية العمدية أو القصدية، وهي قيام الباحث بلختيار أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءًا على معرفته ، دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها مناسبة ، من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص وغيرها ، وهذه العينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر، لكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة . وعليه، ووفقاً لمقتضيات الدراسة تم اختيار عينة قدرها 70 مفردة من أصل 256 موظف، أي ما يعادل 27.34%، حيث تم استهداف فئة الإطارات وأعوان التحكم (مسيرين، رؤساء مجموعات،...الخ)، ووقع اختيارنا لهذه الفئة كونها الأكثر دراية وخبرة، والأقدر على فهم الأسئلة الواردة في الاستبيان، كما أنها تمثل النخبة من الناحية العلمية والقيادية والأكثر تأثيراً فيها ، على عكس العمال في المستويات التنفيذية، مما يمكن من الحصول على مصداقية أعلى حول الأسئلة المطروحة.

8- أداة الدراسة

من أجل معرفة دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حالة الشركة الإفريقية للزجاج، تم إعداد استبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة، والأدبيات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وبناءًا عليه تم تصميم استبيان تكون من أربعة أجزاء، هي:

– **جزء أول:** ضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

– **جزء ثاني:** يضم أبعاد الكفاءات (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات)، قيس بـ27 عبارة.

– **جزء ثالث :** يضم أبعاد الموارد غير الملموسة (موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات)، قيس بـ 25 عبارة.

– **جزء رابع:** يضم أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة)، قيس بـ15 عبارة.

9- نموذج الدراسة

على ضوء ما تقدم، تبنت الدراسة نموذجاً افتراضياً يصور العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، ت كوين الكفاءات، تقييم الكفاءات)، والموارد غير الملموسة بأبعادها (الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات)، أما المتغير التابع فقد تمثل في الميزة التنافسية بأبعاد ها (التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة)، والمخطط الموالي يوضح النموذج المقترح للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

10- حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال الموضوعي**: يقتصر المجال الموضوعي على العناصر الأساسية للدراسة وهي: الكفاءات (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات)، الموارد غير الملموسة (موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات)، بالإضافة للميزة التنافسية كمتغير تابع (التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة).
- **المجال المكاني**: تم تطبيق الدراسة على الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) بولاية جيجل ، وهي أحد فروع المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA).
- **المجال الزمني**: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015/ 2016.

- **المجال البشري:** تقتصر الدراسة على موظفي الإدارة العليا والوسطى بالشركة الإفريقية للزجاج.

11- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصلين في الجانب التطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان التأصيل النظري للكفاءات، نتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة الكفاءات، بينما نتطرق في المبحث الثاني لتسيير الكفاءات، وفي المبحث الثالث لتقييم الكفاءات، أما المبحث الرابع فقد خصص لتنمية الكفاءات.

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان أساسيات حول الموارد غير الملموسة، وتضمن أربعة مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول مدخل للموارد غير الملموسة، وفي المبحث الثاني مكونات الموارد غير الملموسة، في حين يخصص المبحث الثالث لإدارة الموارد غير الملموسة، أما المبحث الرابع والأخير فسوف نتطرق فيه لقياس الموارد غير الملموسة.

وجاء الفصل الثالث بعنوان مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية، نتناول في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، ويكون المبحث الثاني مخصص لبناء الميزة التنافسية، بينما يتناول المبحث الثالث مقاربات الموارد والكفاءات وتحصيل الميزة التنافسية، وفي المبحث الرابع والأخير نناقش علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية.

أما الفصل الرابع، فسنتطرق فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و يتم فيه تقديم الشركة محل الدراسة كمبحث أول ، ثم تحديد تقنيات ومجتمع وعينة الدراسة كمبحث ثاني ، في حين يخصص المبحث الثالث والأخير لأداة الدراسة.

أما الفصل الخامس فسيكون بعنوان عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ونقوم في المبحث الأول بعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، وفي المبحث الثاني عرض وتحليل متغيرات الدراسة، في حين نخصص المبحث الثالث للاختبارات القبلية لنموذج الانحدار، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة كمبحث رابع.

كما شملت الدراسة على مقدمة تناولت الطرح العام للموضوع، وخاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من النتائج والاقتراحات، بالإضافة إلى اتجاهات بحث مستقبلية كآفاق للدراسة الحالية.

12- مصطلحات الدراسة

إن تحديد مصطلحات الدراسة بمثابة الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، وهي نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المفاهيم وتشابكها، فهناك الكثير من المفاهيم التي تتعدد معانيها وتتشعب دلالاتها مما يتطلب ضرورة تحديدها، من هذا المنطلق حددنا المفاهيم المتداولة في الدراسة في المصطلحات التالية:

- **المؤسسة الاقتصادية:** نظام هادف يضم مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، يتم تسخيرها لتحقيق أهداف محددة، وهي النواة الأساسية للنسيج الاقتصادي للمجتمع.
- **الكفاءات:** ذلك الصنف من الموارد البشرية الذي يتميز بمهارات وقدرات عالية والتي يتم الوصول إليها من خلال أفضل توظيف، تحفيز، تكوين، وتقييم.

– **موارد المنظمة:** هي كل ما تحوزه المنظمة من موارد ملموسة وغير ملموسة، والتي تسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

– **الموارد غير الملموسة:** هي الموارد التي تحوزها المنظمة ، والتي ليس لها وجود مادي ملموس، ويمكن تصنيفها حسب قياسات رأس المال الفكري لثلاث فئات: موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات.

– **الميزة التنافسية:** وهي تعكس قدرة المنظمة في التفوق على الآخرين، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبأسعار تنافسية، مع القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم.

13– الدراسات السابقة

يقصد بالدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، ويوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد والمجلات والكتب أو في الرسائل الجامعية ،[1] وهي ذات أهمية بالغة بالنسبة للباحث، وفيما يلي نستعرض البعض من هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

– **دراسة شرياف وحيدة، بعنوان: الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016.**

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي يلعبه تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين في الوصول إلى الكفاءات البشرية. اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة قدرها 83 عامل من إطارات وأعوان تحكم، اعتمدت الباحثة على أربعة فرضيات على النحو الآتي:

– تهتم المنظمة بتحفيز الموارد البشرية عن طريق إستراتيجية تحفيز لزيادة رغبة المورد البشري في العمل؛

– تهتم المنظمة بتكوين الموارد البشرية عن طريق إستراتيجية تكوين فعالة لتطوير المعارف والمهارات؛

– تتوفر المنظمة على كفاءات بشرية تعتبر مصدر لتعزيز الميزة التنافسية؛

– يعتبر التكامل بين إستراتيجيتي التحفيز والتكون وسيلة للوصول للكفاءات التي تعزز الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجودة علاقة طردية قوية بين اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإستراتيجيتي التحفيز والتكوين وبين وجود كفاءات بشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونجاح ريادة المنظمة.

– **دراسة Bouslah Mohamed Abdelatif، بعنوان: Le renforcement des competences a travers la gestion prévisionnelle des emplois et des competences au sein de l'entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences De Gestion, université de Tlemcen, 2016.**

هدفت الدراسة لإبراز دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تعزيز الكفاءات بمؤسسة سونلغاز، حيث تناولت الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة تعزيز كفاءاتها بالاعتماد على منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟ للإجابة عن الإشكالية المطروحة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تضمن 29 عبارة، وزع على عينة الدراسة المقدرة بـ 50 موظف من إطارات وأعوان تحكم، وذلك بهدف تقييم سياسة التعلم بالشركة كأداة فعالة لتطوير وبناء الكفاءات؛ والتوظيف كأحد قنوات ووسائل اكتساب الكفاءات؛

[1] رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة، 2002، ص91.

وكذا التخطيط المسبق للوظائف والكفاءات؛ بالإضافة لنظام التقييم الذي يعد وسيلة لتحديد وضبط الكفاءات، واستخدم الباحث في معالجة البيانات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

– يعد اكتساب الكفاءة ضرورة حتمية لتعزيز البيئة الاجتماعية والمهنية بالمؤسسة، حيث أن تماسك فرق العمل وتوحيد ثقافة المؤسسة ينبع من الكفاءات التي يمتلكها الفرد؛

– يهدف التكوين بالمؤسسة محل الدراسة إلى بناء واكتساب وتجديد الكفاءات، وهو بمثابة الرافعة التي تمكن الفرد من تقوية رصيده من الكفاءات من خلال أشكال مختلفة من التعلم؛

– وجود تأثير ايجابي وهام لانحدار تكوين الكفاءات على منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حيث بلغ معامل الانحدار في نموذج الدراسة (0.970)؛

– إن توظيف وتقييم الكفاءات كمتغيرات وسيطة، لها تأثير ايجابي وغير مباشر على علاقة التكوين بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

– دراسة موساوي زهية، بعنوان: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على مساهمة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال أدوات التحليل النوعية التي يقترحها في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية ، انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري من خلال الأدوات التي يقترحها النموذج؟ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية ، تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات، وعامل تجديد فرضته المتغيرات التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف؛

– لا توجد منهجية مثالية للتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات، حيث تتبناه كل منظمة حسب خصوصياتها وأهدافها الإستراتيجية، من خلال طرق ولوج مختلفة؛

– يتكون رأس المال الفكري من الأصول البشرية والهيكلية ورأسمال العلاقات، وهو المحدد لتنافسية المنظمة؛

– يقترح منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مجموعة من الأدوات النوعية للحفاظ على رأس المال البشري كميزة تنافسية، مثل دفتر الوظائف النموذجية ومرجعية الكفاءات، والتي تسمح بوضع لغة مشتركة وقاعدة توثيقية للكفاءات.

– دراسة سعد العنزي وحميد سالم الكعبي، بعنوان: دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد35، 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى احتضان البيئة العراقية لمفهوم الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي)، وإمكانية تطبيقه في مكاتب المفتشين العامين، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة مكونة من 137 مفردة من أصل 274، أي ما يعادل 50% من مجتمع الدراسة، طرح الباحثان تساؤلين مهمين لتحديد طبيعة المشكلة المدروسة، هما:

– ما مستوى أهمية ودور الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العامين، في ضوء المحاور المطروحة في المقياس المعتمد في البحث (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي)؟

– ما مدى تأثير الموارد غير الملموسة بمكوناتها المختلفة في تعزيز الأداء التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين؟

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للموارد غير الملموسة بمكوناتها الثلاث في تعزيز الأداء التنظيمي للمكاتب (تحسين كفاءة العمل، تطوير المقدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا الموظفين).

– دراسة سماح صولح، بعنوان: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تسيير الرأسمال البشري بمراكز البحث العلمي بالجزائر، بالتركيز على تسيير الكفاءات وتسيير المعارف وعلاقته بالتميز، شمل مجتمع الدراسة الباحثين الدائمين في مراكز البحث الموضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، البالغ عددهم 924، تم اخذ عينة قدرها 161، أي ما نسبته 32.2% من المجتمع الأصلي، اعتمدت الباحثة على فرضيتين أساسيتين، تندرج ضمن كل واحدة منهما فرضيات فرعية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

– وجود مستوى متوسط ل تسيير الرأسمال البشري بمراكز البحث بمتوسط حسابي (3.237) حسب عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تسيير الكفاءات (2.981)، مما يدل على وجود مستوى متوسط لتسيير الكفاءات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تسيير المعارف (3.552)، وهذا يدل على وجود مستوى عالي لهذا المتغير بمراكز البحث؛

– أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتميز المؤسسة بلغ (3.045)، مما يدل على وجود مستوى للتميز بمراكز البحث العلمي بالجزائر؛

– كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.790)؛ كما أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات، تسيير المعارف) وتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة.

– دراسة Rifat Kamasak، بعنوان: The Contribution of Tangible and Intangible Resources, and Capabilities to A Firm’s Profitability and Market Performance: Empirical Evidence from Turkey, thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Management, University of Exeter, 2013.

هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الموارد الملموسة وغير الملموسة والقدرات على أداء الشركة، بناءًا على مؤشرات الحصة السوقية والمبيعات والربحية، والكشف عن التفاعل المعقد القائم بين الموارد والقدرات لتحقيق الأداء في إطار النظرية القائمة على الموارد، صنف الباحث الموارد غير الملموسة إلى ثلاثة أقسام: الأصول التنظيمية، أصول الملكية الفكرية، الأصول ذات السمعة، اعتمد الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 243 استبيان على الشركات المشمولة بالبحث. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

– تعد الثقافة التنظيمية ، الأصول ذات السمعة ، رأس المال البشري ، العمليات التجارية ، قدرات التواصل ، الأكثر أهمية كمحددات لأداء الشركة؛

– إن الموارد والقدرات غير الملموسة ساهمت بشكل كبير في أداء الشركة مقارنة بالموارد الملموسة؛

– تعتبر القدرات من أهم الكفاءات التي ساهمت في تطوير ونشر كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وقد أعطت القدرات قوة تفسيرية إضافية إلى حد ما للتنبؤ بأداء الشركة.

– دراسة مسغوني منى، بعنوان: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة والتأثير المتبادل بين الأداء الاستراتيجي التنافسي وتسيير الكفاءات، من خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– وجود ثلاث نماذج تجعل من الكفاءات مصدر للميزة التنافسية، أولها نموذج تسيير المعارف؛ ونموذج تسيير الكفاءات؛ والثالث نموذج تسيير الجودة الشاملة؛

– يعد نموذج تسيير الكفاءات من أحدث المداخل التي تساهم في تثمين وتوظيف المهارات والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، بما يمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتميز؛

– أكد 44.2% من أفراد العينة على أهمية الكفاءات لبلوغ التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– أثبتت النتائج أن 63.5% من أفراد العينة يقرون بأن تكوين الكفاءات أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء والابتكار.

– دراسة محمد حباينة، بعنوان : دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على الرأسمال الهيكلي من أجل تدعيم مزاياها التنافسية، تم تقسيم الرأسمال الهيكلي إلى رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي ، اعتمد الباحث على عينة مكونة من 637 مفردة، مقسمة إلى 194 مسير و443 عامل، من مجتمع البحث المكون من 11 مؤسسة، منها 6 مؤسسات جزائرية و5 أجنبية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تميل الإدارة في المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث للقيام بالأعمال بالطرق الروتينية المعتادة ولا تشجع الابتكار، كما أنها لا تقوم بالمجهودات اللازمة فيما يخص تحفيز العمال على تقديم الأفكار الابتكارية؛

– اعتماد المؤسسات على نظم المعلومات، وهي تتناسب مع متطلبات العمل، ولنظام المعلومات دور رئيسي في تحسين كفاءة وسرعة أداء الأعمال ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية؛

– عدم اعتماد المؤسسات على أنشطة البحث والتطوير في تدعيم مزاياها، حيث تباينت النتائج حسب القطاع الذي تنشط فيه، إلا أنه غالباً ما تكون هذه الأنشطة بين صغيرة جداً وغير جادة إلى معدومة؛

– تعتمد المؤسسات على هياكل تنظيمية ملائمة لانتقال المعرفة وتحسين إجراءات العمل، كما أكدت الدراسة على عدم توفر الظروف المناسبة لتشجع العمال على تقاسم وتعليم المعارف الضمنية.

– **دراسة Adriana-Sofia Dumitrescu، بعنوان: Intangible Assets: are These Resources Sufficiently Visible and Properly Controlled? Accounting and Management Information Systems, Vol.11, N.4, 2012.**

تهدف الدراسة إلى إجراء تحليل مقارن للمعلومات المتعلقة بالموجودات غير الملموسة، التي تم الكشف عنها في التقارير السنوية، بواسطة عينة من الشركات الرومانية المدرجة في بورصة بوخارست (Bucharest) للأوراق المالية، من أجل تقييم ما إذا كانت الشركات الرومانية تكشف عن معلومات كافية عنها (معلومات عن رأس المال البشري، التكنولوجيا، العملاء، سياسة الجودة، صورة المنظمة).

توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية المعلومات المتعلقة بالم وجودات غير الملموسة ، إلا أن الكشف عنها لدى عينة الدراسة لا يزال في مراحله المبكرة، فالعديد من الشركات المدرجة في البورصة غير مدركة لأهمية الأصول غير الملموسة ، ولا تهتم بنشر معلومات عنها، باستثناء بعض المعلومات حول الموارد البشرية (برامج التكوين، الصراعات العمالية، نظام المكافآت،...الخ)؛ أنشطة البحث والتطوير، حماية البيئة.

– **دراسة أحمد محمد الفيومي، بعنوان: أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.**

حاولت الدراسة الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقاتي، رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من 310 مفردة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصول غير الملموسة بمكوناتها (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقاتي، رأس المال المعلوماتي) على معايير إدارة الجودة الشاملة؛

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (ميزة التميز وسرعة الاستجابة)؛

– وجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق سرعة الاستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة؛

– وجود أثر للأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقاتي، رأس المال المعلوماتي) في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

– **دراسة Isabel Gallego, Luis Rodríguez بعنوان: Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis, Journal of Intellectual Capital, Department of Business Administration, University of Salamanca, Spain, Vol.6 N.1, 2005.**

هدفت الدراسة لتحليل أهمية الأصول غير الملموسة في الشركات الاسبانية المدرجة في البورصة ، والتي تلعب فيها الأصول غير الملموسة دوراً هاماً في نماذج الأعمال الخاصة بها، وقد شمل مجتمع الدراسة 39 شركة تنتمي إلى مختلف القطاعات (9 من المالية والتأمينات، 9 من الصناعات التحويلية، 3 من قطاع

العقارات، 7 من قطاع الطاقة، شركتين من قطاع النقل، 9 من قطاعات أخرى)، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والذي تضمن 25 عبارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

– إن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأصول غير الملموسة في الشركات محل الدراسة لا يزال محدوداً؛

– يتكون رأس المال البشري في الشركات من خبرات العمال ب(66.7%)، العمل الجماعي ب(66.7%)، الإبداع ب(41%)، القدرة على التعلم ب(38.5%)؛

– يتكون رأس المال الهيكلي من الإجراءات والنظم بنسبة (61.5%)، التوثيق وقواعد البيانات ب(35.9%)، تكنولوجيا المعلومات بـ (52.8%)، القدرة على الابتكار بنسبة (46.2%)؛

– يتكون رأس مال العلاقات من السمعة بنسبة (74.4%)، العلاقة مع الموردين ب(17.9%)، العلاقة مع الزبائن ب(79.5%)، العلاقة مع الشركات الأخرى ب(20.5%)؛

– من أهم الأصول غير الملموسة الموجودة لدى الشركات المعنية بالبحث، نجد العلاقة مع العملاء، خبرات وقدرات الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، صورة العلامة التجارية، الإجراءات، ونظم العمل.

– دراسة سملالي يحضية، بعنوان: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات ؛ تسيير المعرفة؛ تسيير الجودة الشاملة، في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تعد الموارد البشرية والكفاءات مصدر للميزة التنافسية، إذا تمكنت المنظمة من تنمية مخزون رأس المال البشري باستقطاب الكفاءات المتميزة وتسييرها استراتيجياً، من خلال تسيير الكفاءات والمعرفة والجودة؛

– تعد المعرفة احد أهم الموارد غير الملموسة، فهي أما صريحة أو مخزنة أو كامنة في عقول الكفاءات؛

– يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أساسي في زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال تسيير الكفاءات و المعرفة والجودة الشاملة، نظراً لأهمية الموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية للمنظمة؛

– يعد تسيير الجودة الشاملة نظاماً تسييرياً يلتزم بتقديم قيمة للعملاء ، من خلال إيجاد بيئة تتسم بتطوير الكفاءات وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

14– التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع على النتائج المتوصل إليها، يتضح جلياً أهمية الكفاءات والموارد غير الملموسة كمدخلان لتسيير المنظمة وتحسين أدائها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت هذه الدراسات حداثة الاهتمام بهذين المجالين فيما يتعلق بالمفاهيم وطرق وأساليب التسيير والإدارة، وعموماً تضمنت الدراسات السابقة عدداً من الأفكار التي مدت الدراسة الحالية ببعض التوجيهات أهمها:

– حاجة موضوع الكفاءات والموارد غير الملموسة للمزيد من البحث والاستقصاء نظراً لحداثة هذه المواضيع، لاسيما الموارد غير الملموسة؛

– عدم الاتفاق على اللغة الاصطلاحية للموارد غير الملموسة ومكوناتها؛

– وجود دعوات متزايد من طرف الباحثين بضرورة التركيز على الكفاءات والموارد غير الملموسة، كون هذا العصر هو عصر المعرفة ورأس المال الفكري؛

– التأثير والدور الكبير والايجابي لكل من الكفاءات والموارد غير الملموسة على الأداء التنافسي للمنظمات؛

– تتطلب الموارد غير الملموسة نمط تسييري جديد، بسبب الصعوبات التي تواجه التعامل مع هذا النوع من الموارد.

– أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

– تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للكفاءات والموارد غير الملموسة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع؛

– تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في سعيها للتعرف أثر وأهمية الكفاءات والموارد غير الملموسة على الأداء الكلي للمنظمة؛

– تتشابه في جانب أو أكثر مع الدراسات السابقة، فيما يتعلق بالكفاءات والموارد غير الملموسة وخاصة في فلسفتها ومكوناتها وطرق إدارتها؛

– تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

– أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني؛

– الدراسات السابقة تناولت الكفاءات والموارد غير الملموسة بشكل منفصل، على عكس الدراسة الحالية التي شملت المتغيرين معاً؛

– لعل ما يميز الدراسة الحالية –وفي حدود علم الباحثة– لم يظهر ما يدل على تناول موضوع الدراسة في شقها المتعلق بالموارد غير الملموسة، في عينة من المؤسسات الجزائرية، مما يعني تحقيق سبق موضوعي تأمل الباحثة أن يسهم بدرجة من الإضافة العلمية.

– أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسة السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات مدت الدراسة الحالية بالعناصر التالية:

– الاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري؛

– المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛

– المساعدة في اختيار وتصميم أداة الدراسة؛

– الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات؛

– استخدام نتائج تلك الدراسات لتدعيم التحاليل ومقارنتها مع تلك المتوصل إليها.

الفصل الأول

التأصيل النظري للكفاءات

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة الكفاءات

المبحث الثاني: آلية تسيير الكفاءات

المبحث الثالث: تقييم الكفاءات

المبحث الرابع: تنمية الكفاءات

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد أصبحت الكفاءة تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المنظمة، وفي تسيير مواردها البشرية، فكفاءة أي منظمة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أفرادها، لدى برز نموذج جديد لتنظيم العلاقات في العديد من المنظمات، وعلى المستوى الجامعي الأكاديمي إنه "نموذج الكفاءات"، الذي يهدف للتحرر من نموذج منصب العمل الذي تم اعتماده في نظم التصنيف في السبعينات، وكان محدداً جداً فيما يتعلق بتجنيد وتسيير الموارد البشرية، أما اليوم فنجد أن أغلب المنظمات تعتمد على نموذج تسيير الكفاءات، والذي يمثل أحد الأقطاب المهمة في تطوير وتنمية الكفاءات.

تعد تنمية الكفاءات من بين الأولويات التي ترتكز عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتحتل حيزاً كبيراً من اهتماماتها، كون تنمية الكفاءات وسيلة فعال تستخدمها المنظمات الراغبة في تجديد حيويتها للحصول على مستوى أعلى من النجاعة والفعالية، وبما أن الكفاءة نتاج بشري يقوم على تجنيد جملة من الموارد كالمعارف والقدرات، فإن نظام تقييم الكفاءات هو الوسيلة التي تمكن المنظمة من التعرف على مكامن القوة والضعف في كفاءاتها، وهو الركيزة الأساسية لكل الأنشطة والممارسات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، حيث تتم في كل المناسبات التسييرية كالتوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت،...الخ،

قصد الإلمام بالجوانب المختلفة للكفاءة وكيفية تسييرها، سنحاول في هذا الفصل تحليل الإطار النظري للكفاءات، بالتطرق إلى ماهية الكفاءة قصد إزالة الغموض الذي يحيط بمعناها، كما نتطرق إلى آلية تسيير الكفاءات، وكذا تقييمها، وأهم الجوانب المرتبطة بتطويرها وتنميتها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: طبيعة الكفاءات

المبحث الثاني: آلية تسيير الكفاءات

المبحث الثالث: تقييم الكفاءات

المبحث الرابع: تنمية الكفاءات

المبحث الأول: طبيعة الكفاءات

إن الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية والاستفادة منها قدر المستطاع، من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فالفرق بين الم نظمات يرجع لاختلاف الكفاءات الفردية والجماعية ، سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها، ومن المهام الأساسية لمسؤول الموارد البشرية ، توظيف عمال ذوي كفاءات عالية، وبما أن الكفاءة عبارة عن عملية تنسيق للموارد لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، فإن إنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد، والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مصطلح الكفاءة

عرف مصطلح الكفاءة تطوراً ملحوظاً من حيث استخدامه، فمن الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام، حيث استخدم مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وقد فتح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة، التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون السلطة الكفأة هي السلطة التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة واستناداً إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحية قانونية لتنفيذ فعل معين، ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، والذي يقصد به الشخص القادر من خلال معارفه وخبراته، وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبق ى مستعملاً في القواميس إلى يومنا هذا بالصيغة التالية:

"connaissances approfondie, reconue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines manières."[1]

أي المعرفة المعمقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطرق مؤكدة ، ونظراً للتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد تم إحلال بعض المصطلحات الاقتصادية محل أخرى ، لتتماشى مع هذا التطور كإحلال التنافسية (Compétitivité) محل الإنتاجية (Productivité)، وإحلال النشاط (Activité) أو المهمة (Mission) محل المنصب (Poste)، إحلال الموارد البشرية (Ressources Humaines) محل العوامل البشرية (Facteurs Humaines)، إحلال التنفيذيين (Opérateurs) محل العمال (Ouvriers)، كما حلت الكفاءة (Compétence) محل مصطلح الأهلية (Qualification) كون مصطلح الأهلية لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل والذي تقول عنه (Dugue) ما يلي:[2]

- يتميز مصطلح الأهلية بنوع من الصلابة في حين أن الواقع الاقتصادي يفرض التحلي بالمرونة لدى الأشخاص والمنظمات، وهو ما أدى إلى عراقيل أمام تكيف العمال مع متطلبات الوظائف؛
- إن مصطلح الأهلية مرتبط بالقطاع الصناعي ، مما خلق مشاكل عند اعتماده في القطاعين الفلاحي والخدمي؛

---

(1) Abdelmalek Djedjig, Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, **3eme Forum National des Entreprises: valorisation et développement des compétences dans l'entreprise**, Université Annaba, Alger, 14/15 Novembre, 2006, P01.
(2) Jean-Pierre Bauchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, éd. Organisation, Paris, 2004, PP163, 164.

– اعتماد نظام الأهلية على المعارف المثبتة بالشهادة أو المؤهل العلمي دون النظر إلى أهمية التكوين في مكان العمل كعوامل للتمهين والتعلم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الشهادة والمؤهل العلمي قد لا تصلح في بعض الحالات.

بالرغم من قدم الكفاءة كمصطلح مستمد من القانون ، إلا أن استعماله في مجال الاقتصاد يعتبر كضرورة فرضتها التطورات التي عرفها الاقتصاد، حيث حلت محل الأهلية لكونها أكثر تماشياً مع الواقع الاقتصادي ومع متطلبات الوظائف ، وكذا مع التغيرات التي طرأت على علاقات العمل، وبذلك أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في كل أنشطة المنظمة، وهنا يقول (Le Boterf):"إن السوق وعمليات الإنتاج والأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة".[1]

وقد خلصت إحدى الدراسات التي أجريت في فرنسا عام 2002م إلى أن هناك اختلاف بين المنظمات التي تعتمد نظام الأهلية وتلك التي تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءة، حيث أن هذه الأخيرة تتميز بخصائص معينة، كوجود علاقة بين نتائج التقييم وتكوين الفرد من جهة، وترقيته من جهة أخرى، كما أن نفقات التكوين تفوق 3% من كتلة الأجور.[2]

يعتبر (McClelland) أول من استعمل مصطلح الكفاءة ، خلال فترة السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد سنة 1971م، حيث ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، وكانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة للمتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في الوظيفة.

لذلك لجأت الخارجية الأمريكية للخبير الإداري (McClelland) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها بالصورة التالية: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء ال جيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟

طلب (McClelland) قائمتين بأسماء شاغلي الوظائف ، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) ، بينما تشمل القائمة الثانية أسماء ذوي الأداء الضعيف فقط.

ثم قام بإجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها العمال المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، واستنبط (McClelland) قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتفوقين عن الباقين، وانتشر مصطلح الكفاءة آنذاك في الولايات المتحدة الأمريكية وارتبط مفهومه بالأداء.[3]

---

[1] زهية موساوي وآخرون، التسيير بالكفاءات، **المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أفريل 2005، ص06.

[2] Antoine Mélanie et Autres, Gestion des compétences, impératifs économique et préoccupations sociales?, **16eConférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005.

[3] طه كامل رياض، **نموذج الجدارة الوظيفية**، تأهيلي دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2009، ص07.

وحسب (McClelland) فإن الكفاءة هي تلك الصفة الكامنة لدى الفرد التي لها علاقة بالأداء الفعال أو المتميز في الوظيفة أو في وضعية عمل.[1]

وأوضح (McClelland) أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لم تسمح بتقدير جيد للأداء، ووجد بعض الأنماط من الصفات والخصائص (الكفاءات) التي سمحت بتقدير أحسن للأداء، وهي تتوزع على خمس فئات رئيسية، هي:[2]

- **المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين ، مثل المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية،...الخ.
- **المؤهلات:** التبيين السلوكي عن خبرة ما، مثل مؤهلات إدارة الاجتماعات بطريقة فعالة، المؤهلات المتعلقة بتنظيم العمل بطريقة منطقية.
- **إدراك الذات:** وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفريق.
- **صفات العبقرية:** وهي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة.
- **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز والانتماء.

وبالنسبة لـ (McClelland) فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية لأن كل العمال في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين. أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى (إدراك الذات، صفات العبقرية، الدوافع) فإنها تندرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية ، التي تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

وتم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في الثمانينات، حيث أصبحت الكفاءة موضوعاً ومجالاً للعديد من العلوم التي ساهمت في تطويرها، خاصة أن تسيير الموارد البشرية يستمد بعض قواعده من هذه العلوم، وكان أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية في 1982م ضمن بسيكولوجيا العمل.[3]

ولا يزال هذا المصطلح محل نقاش بين العديد من الباحثين والمهتمين نظراً لغموضه وتعدد أبعاده، وارتباطه باصطلاحات اعتبرت من مبادئ تنظيم العمل في زمن التايلورية ، فبعدما كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المنظمة بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام، أصبحت المنظمات الأمريكية والأوروبية تلجأ إلى المورد البشري لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية ، من خلال إنشاء وظائف أكثر مرونة اعتماداً على كفاءة الأفراد والجماعات، بدلاً من المؤهلات التي كانت تتحدد على أساس المناصب، واستوجب ذلك وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل المناصب، وهو ما تجلى في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت عام 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف.

---

(1) Alain Klarsfeld, Décrire une instrumentation de rémunération des compétences et la comprendre au travers des cartes cognitives des managers, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000klarsfeld049.pdf**, consulté le: 11/10/2012, 15:00h.

(2) طه كامل رياض، **مرجع سبق ذكره**، ص08.

(3) زهية موساوي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص07.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

رغم خصائص الكفاءة ومواصفاتها غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعمالها، فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال السنوات الأخيرة، وبالتحديد بداية من 1990م، وبرز بشكل كبير في أدبيات علم النفس والإدارة وأصبح من المفاهيم المحورية في تسيير الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم المختلفة كعلم الاجتماع والعلوم الاقتصادية.

1- تعريف الكفاءة

تعددت التعريفات التي جاءت لتوضيح مفهوم الكفاءة، حيث استخدم هذا المصطلح من قبل الباحثين للتعبير عن مفاهيم متعددة ومختلفة باختلاف توجهاتهم وأرائهم ، كما تناولت العديد من القواميس مصطلح الكفاءة، ويعتبر التعريف الذي جاء في القاموس التجاري لسنة 1930م أقدم هذه التعريفات، حيث عرفها على أنها:"مجموعة المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات، التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة".[1]

حسب هذا التعريف تفترض الكفاءة معارف مبررة، وبصفة عامة لا توجد كفاءة إذا لم تواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.

أما قاموس le Rome "الفهرس العملي للمهن والوظائف "، الذي يصف 466 وظيفة/ مهنة تنتمي إلى 61 مجال وظيفي، فقد ورد فيه تعريفين للكفاءة هما:[2]

- **تعريف نظري:** هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تظهر في ممارسة مهنة في وضعية معطاة.
- **تعريف تطبيقي:** ميز فيه القاموس بين صيغتين للكفاءة:
- **الصيغة الأولى: بطاقات وصف المهن/ الوظائف**

تستخدم بطاقات وصف المهن/ الوظائف ثلاثة مفاهيم للكفاءة، هي:

* كفاءة التقنيات القاعدية، التي تتشكل من ممارسة النشاط وتتدعم بالمعارف والمهارات لممارسة مهنة ما.
* الكفاءات المرتبطة دون أن تكون حتمية، التي تعد الأوراق الرابحة للتطور في الوظيفة/ المهنة.
* القدرات المرتبطة بالوظيفة، ويقصد بها معرفة الذات التي تؤدي إلى كفاءات معرفية كتوقع الأعطال ، أو إلى كفاءات اجتماعية كتنشيط الاجتماعات والعمل ضمن الفريق.

- **الصيغة الثانية: عرض مجالات الحركة**

يعتمد القاموس على معايير الكفاءة المعرفية (القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة)، من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة أو مهنة والتي نادراً ما يتم نقلها.

نلاحظ من التعريفين السابقين التركيز على الكفاءة المهنية أو المرتبطة بالوظيفة واعتبارها معرفة كيفية العمل ومعرفة الذات التي تظهر أثناء ممارسة الوظيفة أو المهنة، ويرجع ذلك لتخصص القاموس في وصف الوظائف والمهن، وعلى أساس هذا الارتباط قام بتقسيم الكفاءة إلى كفاءة أساسية قاعدية التي تكون ضرورية

---

(1) **نفس المرجع السابق**، ص07.

(2) Patrick Gilbert et Autres, **Management des compétences**, 2eme éd, éd. Dunod, Paris, 2005, P17.

لممارسة الوظائف والمهن؛ وكفاءات مرافقة وصفها بأنها الورقة الرابحة للتقدم والتطور الوظيفي؛ بالإضافة إلى بعض السمات والخصائص التي يمتلكها العمال والتي لها علاقة بالوظيفة كمهارات الاتصال والتنبؤ.

مما سبق يمكن القول أنه بالرغم من الاختيار الدقيق للمصطلحات المشكلة للكفاءة، إلا أن القاموس ركز بشكل كبير على الجانب المهني أو الوظيفي للكفاءة، وتجاهل بذلك وجود أي كفاءة بعيداً عن ممارسة المهنة أو الوظيفة، وبذلك نقول أن هذا القاموس لم يعطي تعريفاً دقيقاً يزيل الغموض الذي يعتري مصطلح الكفاءة.

كما قام العديد من الباحثين والدارسين بإعطاء تعريف للكفاءة، بناء على نتائج أبحاثهم ودراساتهم، ومن التعريفات الأكثر شمولية وتوضيحاً لمفهوم الكفاءة ما يلي:

تعريف (Peretti) الذي يعتمد على المكونات المختلفة للكفاءة، والكفاءة حسبه هي:"مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعرفة عملية وبعد سلوكي ، سواء كانت هذه المعارف معبأة أو قابلة للتعبئة، والتي يضعها الفرد حيز التنفيذ لإنجاز المهام الموكلة إليه".[1]

وهو نفس الاتجاه الذي ذهب إليه كل من (Boyer) و(Equilby) حيث عرفا الكفاءة بأنها:"مجموعة من المعرفة والمعرفة العملية، السلوكيات، الإجراءات المعيارية والبراهين ، التي تستخدم دون الحاجة إلى تدريب جديد".[2]

حسب هذا التعريف فإن الكفاءة توليف ديناميكي لمجموعة من العناصر كالمعارف النظرية، الإجراءات والممارسات، المعرفة العملية، والخبرة غير المهيكلة.

وهناك من عرف الكفاءة بأنها:"مجموع المعارف والمهارات ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".[3] كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): بنية تمثيلية للكفاءة

المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص50.

---

(1) Jean-Marie Peretti, **Dictionnaires des ressources humaines**, 3eme éd, éd. Vuibert, Paris, 2003, P60.
(2) Luc Boyer, Noël Equilbey, **GRH nouvelles pratiques**, éd. EMS, Paris, 2003, P101.
(3) كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص50.

وعليه تتحدد الكفاءة على أساس السلوكيات الملاحظة أثناء ممارسة مهنة أو وظيفة ما، وهي تعبر عن تلك التصرفات التي تساهم في تحقيق النجاح الوظيفي.

ويرى (Le Boterf) أن هناك عدة أبعاد لتحديد وحصر مفهوم الكفاءة، من خلال التصورات التالية:[1]

- تصور يجعل من تقييم الكفاءة أمراً ممكناً؛
- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل؛
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الاعتبار البعدين الفردي أو الجماعي للكفاءة؛
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف بل كعملية أيضاً؛
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة؛
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية؛
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.

وعرف (Durand) الكفاءة من خلال أهميتها بالنسبة للم نظمة أي البعد الإستراتيجي لها، وهو تحقيق الميزة التنافسية، على أنها:"خاصية تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية معلومة".[2]

أما (Boyatris) و(Beirendonck) فقد عرفا الكفاءة من وجهتين، الأولى تعتبر الكفاءة خاصية يمكن ملاحظتها وتتكون من معارف علمية ومعارف عملية أو سلوكيات، والتي تساهم في أداء دور أو وظيفة م ا، أما الثانية فهي عبارة عن خاصية يتميز بها الشخص ويمكن أن تكون دوافع، صفات وخصائص، قدرات، توجه شخصي، دور اجتماعي، أو معارف يستخدمها الشخص.[3]

يتضح من وجهتي النظر الأولى والثانية، أن الأولى ترتكز على المعارف العلمية والعملية والسلوكيات التي تسمح بممارسة وظيفة ما، وهي بذلك تركز على الأبعاد المكونة للكفاءة، أما وجهة النظر الثانية فقد ركزت على ما يميز الفرد من دوافع وخصائص وتوجهات ومعارف لا يمكن ملاحظتها.

يرى (Le Boterf) أن الكفاءة تتحدد بحسب المنظمات وظروف العمل، حيث يميز بين حالتين للكفاءة هما:[4]

- **الأولى:** وهي الحالة التي تكون فيها ظروف العمل تتميز بالروتين ، وتنفيذ الأوامر والتعليمات ، والمتطلب أحادي البعد.
- **الثانية:** عندما تكون ظروف العمل تتميز بالتعقيد، التجديد، القيام بالمبادرة، والمتطلب متعدد الأبعاد.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

---

(1) **نفس المرجع السابق**، ص51.

(2) Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, éd. Dunod, Paris, 2003, P266.

(3) Lou-Van Beirendonck, **Management des compétences**, éd. De Boeck, Bruxelles, 2004, P19.

(4) Françoise Dupuich- Rabasse, **Management et gestion des compétences**, éd. Harmattan, Paris, 2008, P101.

الشكل رقم (03): زالق الكفاءة

Source: Françoise Dupuich-Rabasse, **Management et gestion des compétences**, éd. Harmattan, Paris, 2008, P101.

يتضح من الشكل أن الكفاءة تختلف حسب الزالق (le curseur) الذي ينتقل بين حالتين، وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيراً وفقاً لظروف العمل وخصائص المنظمة والعمال، فعندما يتواجد الزالق في الحالة الأولى ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات ودون حرية التصرف. أما إذا تواجد الزالق في الحالة الثانية فهذا يعني أن تعريف الكفاءة ينحصر في معرفة التصرف، أي يجب على الفرد الكفء أن يعرف كيف يتصرف ويتجلى ذلك من خلال التحلي بروح المبادرة والتجديد.

أما الكفاءة حسب (Zarifian) فهي:"أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن وضعيات مهنية مختلفة".[1]

يتضح أن (Zarifian) ركز على ربط الكفاءة بتصرفات العمال، وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية، التي غالباً ما تجعل العمال خاضعين إما للمسؤولين أو لجملة من اللوائح والقوانين، فجاء هذا النمط الجديد ليسمح للعمال بالمبادرة وتحمل المسؤولية، فوجود الفرد في وضعية مهنية معقدة تتطلب أن يكون بارعاً في مواجهتها.

بالرغم من اختلاف كل من (Le Boterf) و(Zarifian) في تعريف الكفاءة إلا أنهما يتفقان في عنصرين هما:[2]

– **ربط الكفاءة بالنشاط:** غالباً ما توصف الكفاءة بأنها تطبيق عملي للمعارف النظرية أو التطبيقية، غير أن هذا الوصف غير دقيق، ذلك أن هناك العديد من الأفراد الذين يمتلكون العديد من المعارف والمهارات ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها، فلا يمكن الحكم على كفاءة طبيب إذا لم يبرهن عليها من خلال ممارسته

(1) Philippe Zarifian, **Objectif compétence: pour un nouvelle logique**, éd. Liaisons, Paris, 1999, P70.

(2) عذراء بن شارف، **التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص237.

لنشاطه، فالكفاءة لا ترتبط بالموارد (المعارف، المهارات، معرفة الذات)، إلا إذا استخدمت هذه الموارد في النشاط.

– **ربط الكفاءة بظروف العمل:** تعمل المنظمات اليوم في بيئة متغيرة، متقلبة وغير مستقرة، ولهذا اعتبر (Le Boterf) الكفاءة معرفة التصرف السليم في وضعية معقدة، واعتبرها (Zarifian) براعة معاشرة هذه الأوضاع، وهذا لا يعني أنه لا توجد كفاءة إلا في ظروف معقدة، فالكفاءة تبرز في شكل مجموعة من المعارف والمهارات الثابتة في ظروف هي أيضاً ثابتة ومستقرة ومنتظرة.

مما سبق نستنتج أن الكفاءة هي استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها والتحكم فيها، من خلال إنجاز المهام والأنشطة المسندة إليه بطريقة سليمة وصحيحة، باستغلال جملة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، ومواكبة التغييرات والتطورات التي قد تطرأ على العمل من فترة لأخرى ، وذلك باليقظة والمتابعة والتعلم المستمرين.

تجدر الإشارة إلى أن احتلال الكفاءة لصدارة الانشغال والاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط، بل تعداها ليشمل أيضاً أعمال، نشاطات، وممارسات المنظمات، حيث تؤكد أغلب الدراسات على أن هذا المصطلح قد استخدم في الميدان قبل أن يتم تناوله بالبحث والدراسة، فقد أثبتت عديد الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المنظمات في مجال الكفاءة، بأن هناك تنوع كبير في الطرق والممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءة، وهذا التنوع يفسر الانشغال الكبير للمنظمات التي كانت تبحث دائماً عن إجابة لسؤال بسيط آلا وهو: كيف تعرف الكفاءة؟ [1]

ومن بين المؤسسات التي حاولت إعطاء تعريف للكفاءة حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF)، حيث قامت المؤسسات بمحاولات لإيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة، وهذا من خلال التوصل إلى اتفاق بين معظم الأطراف الفاعلة، واعتماد صيغة موحدة للكفاءة، وبموجب هذا الاتفاق عرفت الكفاءة بأنها:"المهارة العملية الصحيحة".[2]

حسب هذا التعريف هناك ثلاث كلمات مفتاحية تصف كل واحدة منها معنى الكفاءة، وهي:

– **المهارة:** ويقصد بها المعارف والخبرات التي يمتلكها الفرد.

– **العملية:** وتشير إلى أن هذه المعارف والخبرات يتم تطبيقها بشكل عملي وملموس في وضعية عمل ما.

– **الصحيحة:** وهي تدل على أن عملية استخدام المعارف والخبرات سيتم تقييمها.

بالرغم من أن الاتفاق على معنى موحد يبقى في معظم الأحيان من المطالب التي يصعب تحقيقها، فهو غالباً ما يكون صورياً وهذا لتشبث كل طرف بالمفهوم الذي يخدم مصالحه وأهدافه، إلا أنه تم استخدام واعتماد التعريف المذكور أعلاه من طرف العديد من المؤسسات، في حين واصلت مؤسسات أخرى جهودها الفردية الرامية إلى تحديد مفهوم يتلاءم مع طبيعتها ويحقق أهدافها.

---

[1] Patrick Gilbert et Autres, **op.cit**, P08.

[2] Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par compétences (le cas Manpower)**, éd. Pearson Réduction, Paris, 2006, P96.

في حين عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) بأنها:"استخدام القدرات في أوضاع مهنية معينة بغية التوصل إلى الأداء المطلوب لوظيفة أو مهنة ما".[1]

أما بالنسبة للمواصفات العالمية (ISO 9000 2000) فهي تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ.[2]

وهناك منظمات أخرى اعتبرت الكفاءة مفهوم واضح ومألوف، لا يتطلب تحديد أو ضبط بل يستخدم فقط في ممارسات الموارد البشرية والتسيير بصفة عامة، ولقد أعطى هذا البعد التطبيقي لمفهوم الكفاءة منحى تسييري يواكب حداثة المنظمة وتنوع الوظائف فيها، كما أنه قدم تفسير واضح على صعوبة تحديد وضبط مفهومها، لأن الممارسة وحدها لا تكفي لتحديد مفهوم الكفاءة، وهذا ما تحاول الأبحاث والدراسات توضيحه من خلال البحث عن مدلولها، وفي هذا الصدد يرى (Le Boterf) بأنه يجب على كل منظمة تحديد مفهومها للكفاءة بناء على تطورات محيط العمل.[3]

رغم تعدد التعريفات والاجتهاد المتواصل للباحثين والدارسين، فإن مفهوم الكفاءة مازال يشوبه بعض الغموض، الذي يعود إلى ضبابية نتائج مختلف الدراسات، التي واجهت الكثير من الصعوبات في تحديد وضبط مفهوم دقيق للكفاءة، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار إلى أنه يوجد أكثر من مئة (100) تعريف للكفاءة حسب السياق الذي تستخدم فيه، وبصفة عامة تعتبر الكفاءة إلى غاية اليوم محل غموض لعدة أسباب، هي:[4]

- **الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات:** فهو يحتمل معاني كثيرة الأمر الذي يترتب عنه التباساً دلالياً أو تبايناً في المحتوى، وقد عبر (Le Boterf) عن هذه الطبيعة بقوله:"إن مفهوم الكفاءة حرباء فكرية"؛
- **الكفاءة متعددة المقاربات :** فهناك اختلاف وتباين في المشارب الفكرية والمقاربات النظرية للكفاءة لدى الباحثين والمهتمين؛
- **الكفاءة متعددة المجالات:** حيث تتنوع وتتعدد مجالات تطبيق الكفاءة (الإدارة، الإنتاج، التسويق،...)، مما يؤدي إلى تعريفات مختلفة ومعاني متباينة، بالإضافة إلى الغموض في معناها؛
- **الكفاءة متعددة المستويات :** تتنوع المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) ، بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات، بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والكفاءات التقنية والكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حدا كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.

وفي الأخير يمكن القول أنه بالرغم من عدم التوصل إلى مفهوم دقيق لمصطلح الكفاءة، إلا أن هذا لا يقلل من الدور الفعال الذي لعبته مختلف الدراسات والأبحاث في الانتشار والاستخدام المكثف لهذا المصطلح

---

(1) Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 2001, P67.

(2) عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، **الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات)**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص114.

(3) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éd. Organisation, Paris, 2001, P37.

(4) الحبيب بن ثابتي، الجيلالي بن عبو، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص111، 112.

وإزاحة بعض الغموض عنه، فظهوره في المنظمات كمصطلح مألوف ومسلم به، ثم محاولات الباحثين والدارسين لوضعه في إطار نظري، أحدث نوع من التكامل بين النظرية والتطبيق.

2- أهمية الكفاءة

يقصد بالكفاءة قدرة الفرد أو جماعة العمل أو المنظمة، على حشد وتنسيق الموارد من أجل تنفيذ نشاط ما، وعليه فللكفاءة عنصراً هاماً لضمان حسن سير عمل الأفراد والجماعات والمنظمات، لذا فهي تحتل مكانة هامة على جميع المستويات، على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية أو المنظمة ككل.

أ- أهمية الكفاءة بالنسبة للعمال

تحتل الكفاءة أهمية كبرى بالنسبة للعمال في ظل التحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الراهنة، التي تتميز بالصعوبة وعدم الاستقرار واللا تأكد، ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام بالكفاءة نذكر :[1]

- أمام مشكلة تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المكتسبة من الدراسات الجامعية، إلا أنها تحد من فرص الفرد في الحصول على عمل يتناسب مع طموحاته ورغباته، مما يحفزه على تطوير كفاءاته، للحصول على الوظيفة التي يرغبها؛
- إن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح يقوم على أساس التعاون والتعاضد، وهي بذلك تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات، والتي تؤدي لنتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد بمفرده؛
- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي تقتضي ذلك، مما دفع بالعمال إلى الاهتمام بتطوير وتنمية كفاءاتهم؛
- حاجة المنظمة إلى امتلاك كفاءات معينة، أوجب عليها الدفع مقابل هذه الكفاءات، ففي الأنظمة التقليدية يتم دفع الأجور على أساس طبيعة الوظائف ومتطلباتها بدلاً من تحديد الأجر وفق كفاءة العمال، أما في الأنظمة الحديثة فقد أصبحت الأجور تحدد على أساس الكفاءة، أي ما يملكه العمال من معارف ومهارات، حيث يزداد الأجر بزيادة امتلاك العامل لهذه الكفاءات واستعمالها في أداء مهامه. [2] وهو ما يسمى بأجر الكفاءة، والذي يعرف بأنه:"حصول العامل على مقابل لمواهبه ومعارفه وليس على مقابل للوظيفة التي يشغلها"؛[3]
- إن كفاءة الفرد على اتخاذ القرارات لها أهمية بالغة، خاصة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة؛
- لا يمكن للعمال الحصول على فرص للترقية في المنظمة، إلا عن طريق التأهيل الكافي، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإعطاء أهمية أكبر لعنصر الكفاءة؛

---

[1] مولاي لحسن بن فرحات، **إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2012، ص ص58، 59.

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص227.

[3] Alain Mitrani et Autres, **Des compétences et des hommes**, éd. Organisation, Paris, 1992, P103.

– تساهم الكفاءات في حل الصراعات والنزاعات بين العمال ، كونها تساعد على تشكيل روح التعاون والتآزر بين العمال لخدمة أهداف المنظمة؛

– نظراً للتطور السريع في المفاهيم ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، مما فرضه اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد نظام شبكة الكفاءات، المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

إن اعتماد منطق الكفاءات يترتب عنه تمكين العمال من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم ومعارفهم قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة، وتحقيق طموحات للعمال في التطور المهني من جهة أخرى.

ب– أهمية الكفاءة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت الكفاءة تحتل حيزاً كبيراً من اهتمامات المديرين، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة جماعات العمل، ويمكن إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:[1]

– قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، ولن يتم ذلك إلا من خلال نشر واستخدام وتطوير أنظمة للتعلم تتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفر فرص التزويد الدائم بالمعلومات والكفاءات، بهدف تنظيم أعمالها ، كسياسة الأجور والعطل وإعداد التقارير والمسار المهني، وذلك بنشر وتعميق استخدام الأنظمة وتطويرها؛

– تعتبر الكفاءة الأساس الذي تبنى عليه مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية، فهي تمثل المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية من اختيار وتوظيف وتقييم وتدريب وأجور وحوافز وغيرها؛

– الانتقال من الاعتماد على مبدأ التخصص إلى مبدأ تعدد الكفاءات والاختصاصات في جميع الوظائف؛

– الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة فرق العمل؛

– لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي تشهدها المنظمات، والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث ساهمت الكفاءات في نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل البحث عن أفراد.

ت– أهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة

تحتل كفاءات العمال حيزاً هاماً في اهتمامات المنظمة واستراتيجياتها، فهي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتشكل الكفاءات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة للأسباب التالية:[2]

– يتوفر العمال على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، خبرات،...الخ)، وجهل هؤلاء العمال وعدم إدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأية فائدة، لذا يجب على المنظمة

---

[1] مولاي لحسن بن فرحات، **مرجع سبق ذكره**، ص ص59، 60.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص ص60– 62.

وضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها، باعتباره السبيل الوحيد لاستغلال موارد عمالها كالمعارف والقدرات حتى لا تتلاشى مع مرور الزمن، فهذه الموارد ستزول وتضمحل وتختفي إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة وهو ما يطلق عليها "الكفاءة الميتة"؛

– إن التطورات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف، والناتجة عن الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لضمان بقائها واستمرارها كالتنويع والاندماج؛ وكذا التي تنتج عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والتي لا يمكن التحكم فيها إلا بوجود كفاءات عالية ، دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بكفاءاتها والعمل على تطويرها وتنميتها؛

– يعتبر تطوير وتنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، حيث أصبحت في الكثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، باعتبار الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الإستراتيجية للمنظمة؛

– إن كفاءة المنظمة اليوم لا ترتبط بالوسائل والهياكل والتجهيزات فقط، بل ترتبط بالقدرات الجماعية وما يترتب عنها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، والتي تتجسد في مواردها البشرية وكادرها الفني والتسييري، وخصوصاً قدرته على التواصل والعمل ضمن فرق عمل؛

– إن وجود كفاءات عالية يساعد على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء والإنتاجية والربحية، فالكفاءات عنصر أساسي في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، فهي بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق والتميز بين المنظمة وبين منافسيها.

مما سبق يمكن القول أنه في ظل محيط سريع التغير، كثير الغموض واللاتأكد، أصبح رهان الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم الممارسين والمهتمين بتطوير المنظمات، لذا اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بشكل كامل من خلال تسييرها وتقييمها وتطويرها.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

من خلال تحديد مفهوم الكفاءة يمكن القول بأنها ليست مجرد إضافة بسيطة أو لمسة سحرية تلجأ إليها المنظمة لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات، للتغلب على الأوضاع والظروف شديدة التعقيد التي تواجهها، إنما هي مفهوم واسع، متعدد الأبعاد والخصائص، مما يجعلها مطلب من متطلبات اقتصاد المعرفة، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد خصائص الكفاءة في العناصر التالية:[1]

– **الكفاءة افتراضية :** أي أنها مفهوم مجرد، غير مرئي، حيث أن ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة التي يتم ممارستها والوسائل التي يتم استخدامها ونتائج ها (الأداء، الأخطاء، السلوكيات)، وترتبط الكفاءة بالسلوكيات والإنجازات التي تعتبر مؤشرات ملموسة يمكن ملاحظتها وتقييمها، وهنا يقول (De Witte) "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهدة مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد وعلى المستوى الأبسط والأكثر استعمالاً من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءة، ولا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر".[2]

---

(1) Patrick Gilbert et Autres, **op.cit**, P37.
(2) Serge De Witte, **La notion de compétence (problèmes d'approche)**, éd. Harmattan, Paris 1995, P26.

– **الكفاءة مكتسبة :** فالفرد لا يولد كفؤا لأداء العمل، فالكفاءة يمكن اكتسابها بالتعليم في المدارس أو في أماكن العمل من خلال التكوين وممارسة الأعمال.

– **الكفاءة ديناميكية:** أي أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث تتفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات، وهي تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي لحاملها.

– **الكفاءة بناء مستمر:** فهي تتطور مع مرور الوقت وعلى طول المسار المهني للفرد.

– **الكفاءة ذات غاية:** تستخدم الكفاءة للقيام بنشاط ما أو تحقيق غاية محددة، فالكفاءة تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالفرد يعتبر كفؤا إذا استطاع القيام بالنشاط بطريقة صحيحة.

– **الكفاءة محتملة وظرفية:** أي أنها خاضعة للشروط التي تبنى فيها، مع العلم أن كل الأوضاع هي قواعد للدور الذي تمارسه، وهذا يمكن أن يكون أكثر تحديداً من المميزات الفردية.[1]

– **الكفاءة تتقادم:** يقصد بالتقادم الانخفاض في كفاءة العمال بسبب النقص في معارفهم ومهاراتهم، حيث تؤثر التغيرات التكنولوجية على الأعمال والأنشطة، ونتيجة لذلك يواجه العمال مخاطر التقادم في كفاءاتهم، لذا يجب اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم، من خلال تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أي ضرورة الاستمرارية في التعلم من خلال مختلف البرامج التعليمية والتكوينية.[2]

يمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تقادم الموارد والكفاءات

Source: Jean-Luc Arrègle, Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques, **Revue Française de Gestion**, Paris, N°160, 2006, P251.

يوضح الشكل تقادم الكفاءات والموارد بمرور الزمن، وذلك من خلال تآكلها شيئاً فشيئاً، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، في حين تتآكل الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وتحول دون إنتاج أخر.

وهناك من يرى أن للكفاءة خصائص يمكن تلخيصها في المميزات التالية:[3]

---

[1] Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **op.cit**, P98.

[2] منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص324، 325.

[3] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص252– 255.

1- الكفاءة عبارة عن عملية: الكفاءة ليست مجرد ميل أو تأهب أو استعداد للتصرف، إنما هي عبارة عن عملية، لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل والحوادث غير المتوقعة، وهذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة، الذي يشير إلى القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة وملائمة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط، التجديد، القدرة على التكيف، التنسيق، والإبداع،...الخ، فالكفاءة إذن لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها، فهي تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء.

2- الكفاءة متعددة الموارد: عرفت الكفاءة بأنها معرفة تجنيد وتنسيق الموارد،[1] أي أنها تتطلب جملة من الموارد، فهي لا تتوقف على المعارف فقط ولا على المهارات فقط، إنما الكفاءة تساعد على التصرف وحل المشاكل بطريقة جيدة في ظروف خاصة، من خلال تجنيد وإدماج مختلف القدرات، فنفس الكفاءة قد تساهم في بنائها موارد متعددة، فلو تم الحكم على شخصين أن لهما نفس الكفاءة، فتحصيلهما لهذه الكفاءة يكون بطرق مختلفة جداً بدرجات خبرة وتكوين متفاوتة.

3- الكفاءة عبارة عن نظام: فهي نظام تندمج وتتفاعل فيه عدة مكونات كالمعرفة النظرية، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية، الدوافع، المبادرة والمسؤولية،...إلخ. وباعتبار الكفاءة نظام فهذا معناه أن لها ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **المدخلات:** كل الموارد التي تساهم في بناء وممارسة الكفاءة، سواء كانت ملموسة أي تتوفر في المحيط المهني، أو غير ملموسة أي موجودة لدى العمال كالمعارف، المهارات، التصرفات، والدوافع،...الخ.
- **عمليات التشغيل:** تقوم الكفاءة بتجنيد الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها، فالكفاءة هي مجموعة من القدرات المدمجة التي تسمح بفهم الأوضاع المهنية ومواجهتها بما يتلاءم معها، عن طريق العمليات العقلية التي من شأنها أن تساهم في فهم المعارف المختلفة واعتمادها لبناء معارف جديدة، وهي تعمل على تنظيم مكتسبات الحياة المهنية من أجل توقع الظواهر ومواجهتها.
- **المخرجات:** على إثر عمليات التشغيل تظهر المخرجات (النتائج) والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء.

4- الكفاءة مرتبطة بالنشاط: إن الكفاءة متعددة الموارد، لكن الكثرة والوفرة في الموارد لا تعني شيئاً إذ لم تستغل وتستثمر، فالكثير من العمال يملكون معارف علمية ومهارات مهنية وعلاقات اجتماعية قوية، ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها، فالشخص العالم العارف بخبايا المهنة ليس بالضرورة أن يكون كفء بها، فمن الخطأ ربط الكفاءة بالموارد (المعارف، المهارات، السلوكيات)، حيث لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في النشاط، وهذا ما أكده (Gilbert) بقوله:"إن الكفاءة لا تنفصل عن العمل ولا يمكن إدراك واكتشاف الكفاءة إلا من خلال الأنشطة التي تعبر عنها وتنجز بفضلها".[2] فكفاءة الفرد لا تتحدد بمسؤولياته أو مستواه، إنما تتحدد انطلاقاً من أعماله ونشاطاته والنتائج المترتبة عنها، ذلك أن الكفاءة ليست النشاط إنما ما ينتظر من النشاط.

---

(1) Guy Le Boterf, **De la compétence a la navigation professionnelle**, éd. Organisation, Paris, 1997, P94.
(2) Patrick Gilbert, Michel Parlier, La gestion des compétences, **In Personnel**, N.330, Février 1992, P44.

5- الكفاءة مترابطة ومتناسقة: إن تعدد الموارد وتوفرها لا يكفي لبناء الكفاءة، حيث أن البناء المتين يحتاج لدعائم وروابط، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الكفاءة تحتاج لتجنيد عدد من الموارد الشخصية وربطها بطريقة خاصة، وتتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط، فالكفاءة بناء ناتج عن التنسيق بين الموارد التي يمتلكها العمال والبيئة المحيطة من جهة، وبين النشاطات الوظيفية من جهة ثانية، والأداء الذي يشكل نتائج ممارسة الأعمال. وتبرز كفاءة الفرد في القدرة على التنسيق بين هذه الموارد، في بناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي يوجد فيها، والقدرة على التنسيق في حد ذاتها كفاءة، تفرض توفر القدرات التي تساعد على التفكير والاستفادة من المعارف من أجل تطوير أو تكوين معارف جديدة، كما أن الخبرة تتطلب قدرة تنسيق كبيرة والتي تجعل من مالكها رجل المواقف.

المطلب الرابع: موارد الكفاءات

لقد اختلف الباحثين في تحديد مكونات الكفاءة، مثلما اختلفوا في ضبط مفهوم مشترك للكفاءة ذاتها، مما يعطيها معاني مختلفة، إلا أن أغلبهم اتفقوا على تحديد مكونات ها والموارد المشكلة لها في ثلاث أبعاد، وهي ما تسمى بالثلاثية الكلاسيكية، المعرفة؛ المهارة؛ وحسن التصرف.

1- المعرفة

تعتبر المعرفة حالة ذهنية مجردة غير ملموسة، لا تتعلق بمجال معين أو محدد، وإنما تمتاز بالاتساع، واعتبرها الكثير من الدارسين والمهتمين بأنها:"تصور مجرد واسع".[1]

كما تعرف بأنها:"رصيد معرفي ناتج عن حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي ، والدراسات الميدانية والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، ويتم إثباتها في أغلب الأحيان من خلال الدبلوم أو الشهادة".[2]

والمعرفة على مستوى المنظمة هي:"تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات ونظام المعلومات، والأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات، لانجاز مهام ووظائف المنظمة". أما على مستوى الأفراد فهي:"مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها لدى العلماء." [3]

ويتم تحصيل المعرفة بشكل دائم من طرف الكفاءات الفردية، لأن الفرد هو القادر على فهم المعلومات وتخزينها وترجمتها، وبالرغم من اختلاف وتعدد التعريفات المحددة لمفهوم المعرفة إلا أنه يمكن اختصارها في النقاط التالية:[4]

- هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة؛

---

[1] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، 2006، ص25.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص55.

[3] منى مسغوني، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص127.

[4] فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، **المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23/ 25 أفريل 2005، ص04.

- هي توصيفات رمزية للمفاهيم، والعلاقات، والطرق المحددة للتعامل؛
- هي ما يتبقى في ذهن الفرد.

وعادة ما يتم الخلط بين المعرفة والمعلومة، فهناك من يرى بأنهما وجهان لعملة واحدة ، وأن المعرفة هي ناتج تدفق المعلومة،[1] إلا أن المعلومة لا تصنع المعرفة، فالمعرفة أوسع منها من خلال إمكانية تعلمها واكتسابها، فإذا كانت التكنولوجيا مرتبطة بمعالجة المعلومات ، فإن المعرفة قبل كل شيء مرتبط بالنشاط البشري، ويمكن التمييز بين عدة أنواع للمعرفة ، تختلف حسب وجهات نظر الباحثين ومصادرها وأهدافها والغاية منها، حيث يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع هي:[2]

- **معرفة ماذا (Know-What):** وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- **معرفة كيف (Know-How):** وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- **معرفة لماذا (Know-Why):** وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- **معرفة من (Know-Who):** وهي معرفة من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

وصنفها (Sack) حسب دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظم ة القائمة على المعرفة إلى الأنواع التالية:[3]

- **المعرفة الأساسية:** هي أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها لدى المنظمة لإدارة اللعبة مع المنافسين، وهذا المستوى من المعرفة لا يضمن للمنظمة القدرة على المنافسة في المدى الطويل، ولكنه يعطيها قواعد المعرفة الأساسية في المجال الذي تنشط فيه، أي أن هذا النوع من المعرفة لا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- **المعرفة المتقدمة:** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، حيث يصبح تركيزها منصباً على اكتساب المزيد من المعرفة ورفع جودتها للتفوق على منافسيها.
- **المعرفة الإبداعية:** هي تلك المعرفة التي تعطي للمنظمة القدرة على قيادة القطاع، ويكون تميزها واضحاً بالمقارنة مع المنافسين، وتمكن المنظمة من تغيير قواعد اللعبة، بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

أما (Polany) فقد صنف المعرفة إلى ضمنية وأخرى ظاهرة، وأكد (Nonoka) على أهمية هذا التمييز في المنظمات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً بإجماع أغلب الباحثين والدارسين:[4]

- **معرفة ظاهرة (صريحة):** وهي التي يمكن التعبير عنها بسهولة، بالكلام أو بطرق أخرى للاتصال مرئية أو مسموعة، كما يمكن تجسيدها بشكل مادي من خلال تجسيدها على الورق، في شكل كتاب أو تقرير أو بحث أو دراسة أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وعليه فالمعرفة

---

(1) Valèrie Mérindol, **Gestion des compétences et gouvernance de l' innovation**, éd. Economica, Paris, 2009, P21.

(2) صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص23.

(3) عبد الستار العلي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص31.

(4) أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، **مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص10.

الصريحة هي المعرفة القابلة للتخزين والنشر والتوزيع والانتقال بين العمال، التي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات.

– **معرفة كامنة (ضمنية):** تمتلك المعرفة بعداً ضمنياً هاماً، وهو ما يجعل من عمليةِ البحث عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها أمراً صعباً ، وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق، والمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولا تعبر عنها، وهي تشير إلى المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم وتحتويها الذاكرة الإنسانية، وهي غير مرمزة وغير مكتوبة، أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل. كما يمكن اعتبارها معرفة عملية خاصة بالفرد تكتسب عن طريق الخبرة وتسمح له بانجاز الأشياء بسهولة وفعالية، وهذا النوع من المعرفة يستحيل أو يصعب نقلها وتحويلها للآخرين عن طريق الحديث، فهي لا يمكن إيصالها باللغة. [1] وهناك عدة أسباب تحول دون نقل ها كعدم استعداد بعض العمال لاطلاع غيرهم على ما لديهم من معارف بسبب التنافس الموجود بينهم، ووجود بعض الإجراءات التي تعيق تحقيق التعاون.

2– المهارة

إن ممارسة الكفاءة لا تتوقف على المعرفة النظرية فقط، بل تتطلب القدرة على استخدام هذه المفاهيم، واستغلالها ميدانياً من خلال اعتمادها في النشاط، أي القدرة على استيعاب النظري من أجل ضبط التطبيق، فالقيمة الحقيقية للمعرفة تتجلى عندما يتم استخدامها في القيام بالنشاط، وهنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة، وتعتبر هذه الأخيرة المورد الثاني من الموارد المكونة للكفاءة، وتشير المهارة إلى البعد التطبيقي للكفاءة، وهي "المعرفة العملية أو التطبيقية" المعبر عنها بواسطة الفعل، أي أن المهارة تجمع مفهومين أساسيين هما:

– **المعرفة:** ويقصد بها اكتساب نوع معرفي معين.

– **التطبيق:** ويعني وضع هذه المعرفة حيز التنفيذ من أجل تحقيق هدف محدد.

وتعرف المهارة بأنها:"القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة، وفق أهداف محددة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكنها تحتاجها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة".[2]

وقد عرفها (Tarondeau) على أنها:"قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف محدد".[3]

وتنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء الكفاءة إلى ثلاثة أنواع أساسية، وهي:[4]

– **المهارة المعرفية:** هي العمليات الفكرية التي يمكن استخدامها في إنجاز الأعمال البسيطة كالعد والمقارنة، أو في العمليات الأكثر تعقيداً كالاستنتاج الاستقرائي، وهي بمثابة مولدات تساهم في إنتاج وتوليد معلومات

---

[1] Abdelwahab Ait Razoukgrh et Autres, GRH et transfert de compétences, **16e Conférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005.

[2] كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

[3] عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة، **المؤتمر الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي/02 جوان 2003، ص13.

[4] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص248، 249.

جديدة انطلاقًا من معلومات أولية، وهذه المهارة مطلوبة بشكل أكبر في النشاطات التي تعتمد على القدرات العقلية أكثر من العضلية كإنجاز عرض تحليلي لاجتماع ما أو استخلاص المعطيات...الخ.[1]

– **المهارة العملية:** هي التي تسمح للعمال بمعالجة وتنفيذ النشاطات، تتعلق بالقدرة على إنجاز الأعمال المحصورة نسبياً، التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة الفرد على استخدام الحاسوب.

– **مهارة الاتصال:** تمتاز المنظمة بأنها خلية اجتماعية تضم مجموعة من الأشخاص، يجب على كل واحد منهم أن يمتلك مهارات الاتصال مثل القدرة على الإصغاء والتفاوض ومهارة العمل الجماعي، والتي تسمح بتحقيق التعاون بين العمال (الاتصال الداخلي) وبين المنظمة ومحيطها (الاتصال الخارجي).

تعد المهارة من الموارد غير الملموسة التي يمكن التعبير عنها في الغالب من خلال عبارة "أن تكون قادراً على فعل شيء ما"،[2] وتكتسب هذه المهارة في أماكن وأوقات مختلفة وليس فقط خلال الحياة المهنية، ولكن أيضاً في كل مرحلة من مراحل الحياة كمرحلة التعليم والحياة الاجتماعية وعلاقاتها المختلفة، والمهارات التي يتم اكتسابها يكون لها تأثير كبير على تصرفات العمال والتي تعتبر هي الأخرى من موارد الكفاءة.

3– معرفة التصرف

هي المورد الثالث من الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى العمال، التي لها تأثير ودور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين (المعرفة والمهارة)، إلا أن الكثيرين يرون بأن هذا المورد غامض ومبهم لأنه يفتح الأبواب أمام معايير ومواصفات اجتماعية يصعب قياسها وتحديدها.

يقصد بمعرفة التصرف :"قدرة الفرد على التصرف كشخص اجتماعي ، قادر على التكيف مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية التي يشغلها، فهي تأكيد تطبيقي بأن الفرد اجتماعي"،[3] أي أن معرفة التصرف هي الكيفية التي يتصرف بها الفرد مع زملائه ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

كما تعرف أيضاً بأنها:"القدرات الاجتماعية للفرد ومدى استعداده لحل المشاكل، بالإضافة إلى قدرته على التسيير والتوجيه".[4]

وسواء كان سلوك الفرد في علاقته بالم نظمة ايجابياً يتفق مع توجهات المنظمة واستراتيجياتها، أو سلبياً بحيث يكون عكس توجهات المنظمة وأهدافها، أو محايداً، فهو يتميز بالخصائص التالية:[5]

– السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الفرد؛

– السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

– السلوك الإنساني متجدد ومتغير حسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

وحسب (Brillman) تظهر معرفة التصرف من خلال العناصر التالية:[6]

– معرفة السلوك والتصرف الصحيحين؛

---

(1) Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences,** 3eme éd, éd. Organisation, Paris, 2001, P60.

(2) عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص249.

(3) Abdelmalek Djedjig, **op.cit**, P03.

(4) Lou-van Beirendonck, **op.cit**, P21.

(5) علي السلمي، **إدارة السلوك الإنساني**، دار غريب، القاهرة، (دون سنة نشر)، ص118.

(6) Jean Brillman, **Les meilleures pratiques de management**, 3eme éd, éd. Organisation, Paris, 2001, P413.

- القدرات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد.

يثبت الواقع اليوم بأنه في نوعية التصرفات الفردية والجماعية تكمن فعالية المنظمة، ولهذا فإن أغلب الباحثين الذين عكفوا على تحديد مفهوم الكفاءة قد أتوا على ذكر التصرفات الفردية كأحد موارد بناء الكفاءة، وخاصة بالنسبة لأنصار المدرسة السلوكية، وفي هذا الإطار يقول (Grunde Steim) مثلما تتحقق الكفاءة في النشاط، فعملياتها تتطلب أبعد من المهارة، تصرفات الأفراد، سلوكياتهم، مواقفهم،...الخ.[1]

بالرغم من وجود اختلاف في تحديد مكونات الكفاءة، إلا أن هذا لا يعد تعارضاً، لأن البعض يرى بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية، فيكتفون بذكر الموارد الأساسية لها، في حين يعتبر البعض الآخر كل العناصر المشكلة للكفاءة أساسية، لذلك يفضلون ذكرها جميعاً متأملين بذلك أن يحيطوا بكل ما له علاقة بالكفاءة، ويمكن القول أن الكفاءة مزيج من المعرفة والمهارة وحسن التصرف، حيث تتجمع هذه الأبعاد في تنسيق ديناميكي، للوصول إلى أداء متميز يمكن من خلالها القول أن الفرد يمتلك كفاءة معينة.

المطلب الخامس: أنواع الكفاءات

ترتبط الكفاءة مباشرة بالفرد، وهو ما جعل الكثيرين يقسمونها إلى فردية أي تلك التي يمتلكها الفرد، وجماعية أي تلك التي تمتلكها الجماعة ويمتلكها أكثر من فرد واحد دون تحديد لطبيعة الجماعة، ومن جهة أخرى للمنظمة كفاءاتها وهي تلك المشكلة من مجموع الكفاءات الجماعية والتي تسمى بالكفاءات التنظيمية، لذا يمكن تقسيم الكفاءة وفقاً لثلاث مستويات: على المستوى الفردي وتوافق الكفاءات الفردية، على المستوى الجماعي وتوافق الكفاءات الجماعية، على المستوى التنظيمي وتوافق الكفاءات التنظيمية.

1- الكفاءات الفردية

إن كل فرد في المنظمة ومهما كانت وظيفته يحتاج لكفاءات معينة للقيام بمهامه، بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، فالفرد إذاً هو الحامل المادي للكفاءة ولا يمكن أن تعرف وتحدد بشكل مستقل عن ه،وعليه تعرف الكفاءة الفردية بأنها:"معرفة عملية تنفيذية يمتلكها الفرد ويستعملها لإنجاز مهامه على أكمل وجه".[2]

فالكفاءات الفردية هي قدرة الفرد على استعمال خبراته ومكتسباته لممارسة وظيفة أو مهنة ما ، حسب متطلبات محددة، والكفاءة الفردية توليفة من الموارد، كالقدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

حسب (Dejeux) هناك عناصر عديدة تحدد مفهوم الكفاءة الفردية، وهي:[3]

- الكفاءة منفعة اقتصادية بالنسبة للفرد ورب العمل؛
- الكفاءة ليس لها معنى حقيقي إلا في الفعل، ولا نجدها إلا عند الانطلاق في الفعل؛

---

[1] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص250.

[2] Jean-Marie Peretti, **op.cit**, P61.

[3] كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص52.

- الكفاءة هي القدرة على الفعل واكتساب المعلومات للوصول إلى هدف محدد؛
- الكفاءة لها جهة خفية ، فالظاهر منها متكون من القدرات والمعارف والسلوكيات والدور الاجتماعي؛ أما الخفي منها، فيتمثل في الأوصاف المعنوية والقيم وجزء من المعارف؛
- الكفاءة تكتسب عن طريق التكوين والممارسة؛
- الكفاءة بناء مستمر.

وتشير الكفاءة الفردية إلى التوليف بين الموارد الظاهرة والموارد الباطنية للفرد، لأن للكفاءة جزئين، جزء ظاهر يتمثل في الجزء المرئي كالقدرات، المعارف، الاستعدادات، المهارات، الدور الاجتماعي؛ وجزء خفي يتمثل في الجزء غير المرئي مثل صورة الذات، المواصفات، الحوافز، الانفعال، القيم.[1] يمكن توضيح الجزء الظاهر والخفي للكفاءة كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الجزء الظاهر والخفي للكفاءة

المصدر: طه كامل رياض، **نموذج الجدارة الوظيفية** ، تأهيلي دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2009، ص09.

يتضح من الشكل أعلاه أن كفاءات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر من خصائص الفرد، في حين تكون كفاءات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر عمقاً وتمركزاً في شخصية الفرد، ومن السهل نسبياً تطوير المعرفة السطحية والمهارات، لذلك فإن التكوين هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات. أما كفاءات الدوافع الكامنة والخصائص التي تمثل الشخصية فإنها أصعب تقييماً وتطويراً، لذلك فإنه من الأحسن اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات، وتقع كفاءات المفهوم الذاتي في المنتصف والتي تشير إلى توجهات الفرد وقيمه وصورته الذاتية كالثقة بالنفس، ومن الممكن تغيير المفهوم الذاتي ، وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً أطول، وهذا يعني أن الكفاءة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد ، بصورة كافية وهي خاصية ضمنية تشير إلى طرق التصرف والتفكير وتتميز بثباتها لفترة معينة.

[1] طه كامل رياض، **مرجع سبق ذكره**، ص ص08- 10.

يقترح بعض الباحثين تفصيل هذا النوع من الكفاءات، في إطار ما يسمى بالكفاءات الفردية الأصلية، ويمكن وضع قائمة مرجعية لهذه الكفاءات من شأنها تدعيم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد، حيث تضم هذه القائمة ما يلي:[1]

- أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر إستراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادراً على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشكلات، قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشكلات تسييرية.
- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة ذلك.
- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة، التقنية منها والتجارية.
- يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة.
- قيادة المرؤوسين: يشرف بفعالية، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير المرؤوسين.
- الوقوف في وجه الأشخاص الذين يثيرون المشاكل، والتصرف بحزم وإنصاف عند التعامل معهم.
- متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على العلاقات مع معاونيه، يمكنه التفاوض ومعالجة المشاكل، يتفهم الآخرين؛ له القدرة للحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
- يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم- على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية.
- يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- يتصرف بمرونة: يتبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

يمكن المنظمة الحيازة على الكفاءات الفردية، من خلال الاستناد لمعايير موضوعية ودقيقة في عملية الاختيار والتعيين، وتكوين العمال بشكل يتماشى مع متطلبات مناصبهم.

2- الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف محددة، ونظراً للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي، للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية، وتعد هذه الأخيرة أكثر تعقيداً مقارنة بالكفاءات الفردية.

---

[1] Levy-Leboyer, **Gestion des compétences**, 2éme éd, éd. Organisation, Paris, 1997, PP48, 49.

يتفق أغلب الباحثين على أن الكفاءة الجماعية تختلف عن مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها ، وأن الكفاءات الجماعية تتكون من الكفاءات الفردية ، لكنها لا تمثل فقط مجموع الكفاءات الفردية. [1] وأعتبرها كل من (Retour) و(Krohmer) "حلقة مفتاحية في تسيير الكفاءات".[2]

حسب (Le Boterf) تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعا ضد وتآزر الكفاءات الفردية، حيث عرفها بأنها:"محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق ، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج".[3]

كما تعرف أيضاً بأنها:"مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق العمل، وهي عبارة عن مزيج من الموارد الداخلية والخارجية لكل عضو من الأعضاء ، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي".[4]

هناك أربعة عوامل أساسية لبناء الكفاءات الجماعية، هي:[5]

- إنشاء مرجعية مشتركة بين الأعضاء من أجل إنجاز العمل الجماعي، الذي يستند أساساً إلى الأهداف المسطرة و/أو الموارد المعبئة؛
- وجود لغة مشتركة خاصة بالفريق، للاقتصاد في التكاليف وإنشاء عنصر مفتاحي لهوية الجماعة؛
- خلق ذاكرة جماعية التي تنشط من طرف أعضاء الفريق من أجل إعداد و/ أو إنجاز العمل؛
- وجود التزام شخصي وتحكيم ذاتي بسبب الحرية والمسؤولية في الإنجاز من خلال أخذ المبادرة.

إن إعداد وتهيئة الكفاءات الفردية من أجل مشروع جماعي، أصبح أمراً ضرورياً لضمان السير الفعال للمنظمة، ويرتكز تحويل الكفاءات الفردية لمشروع جماعي على مبدأ التعاون وتبادل المعلومات، وهذا يعني توفير الشروط التي تنمي التآزر والتعاون، والكفاءات الجماعية حسب (Dejeux) هي تراكم الكفاءات الفردية التي يمتلكها العمال والتي تزيد بمفعول جماعي صادر عن ديناميكية العمال. [6] وبأي حال من الأحوال فإن الكفاءات الجماعية لا تعني مجموع الكفاءات الفردية، رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون دون الثانية، ولكن تتوقف على نوعية التفاعلات التي تتم بينها والتي تشكل ما يسمي بـ"التداؤب".

3- الكفاءات التنظيمية

هي عبارة عن موارد متميزة معظمها غير ملموسة ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات المحيطة، فالمنظمة التي تتصف بالمرونة هي منظمة كفأة، وتعرف الكفاءة التنظيمية بأنها:"قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد الموجودة من أجل ضمان أحسن سير لنشاطها وإنشاء القيمة".[7]

وتعرف أيضاً بأنها إرث للكفاءات الذي يتميز بـ

---

(1) Cathy Krohmer, Collectifs de travail et compétence collective le cas d'une PME, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003krohmer069.pdf**, consulté le: 27/11/2012, 10:00h.

(2) Catherine Thomas, Rouby Evelyne, Attention organisationnelle et compétences collectives en environnement complexe, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011rouby-thomas.pdf**, consulté le: 13/12/2012, 11:30h.

(3) Charles Bordéres, Guy Panisse, Le management des connaissance au service de développement des compétence, **La lettre du CEDIP en lignes**, N°26, Paris, juin 2003, P01.

(4) Roland Foucher et Autres, Répertoire de définitions: notion de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur: **http://www.Chairecompétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf**, consulté le: 28/05/2012, 11:30h.

(5) Catherine Thomas, Rouby Evelyne, **op.cit**.

(6) Cathy Krohmer, **op.cit**.

(7) Anne Dietrich, **Le management des compétences**, éd. Vuibert, Paris, 2008, P03.

- القدرة على التعلم الجماعي من أجل استخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة؛
- القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- القدرة على التكيف مع كل التنظيمات الجديدة للعمل.

تشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي وتعدد الوظائف، فالكفاءة التنظيمية تشمل الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية ، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ؛ وكفاءة التخطيط والإدارة، وكفاءة التنفيذ والرقابة من جهة أخرى ، وتختلف الكفاءة التنظيمية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين بيئتها.

ويمكن القول أن الكفاءات التنظيمية عبارة عن:[1]

- موارد متميزة، معظمها غير ملموسة، وتكون ملكاً للمنظمة؛
- مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون بالنسبة للمنظمة؛
- الشيء الذي تكون المنظمة على دراية بفعله.

أما (Kalika) فقد اقترح أربعة عوامل للكفاءة التنظيمية، هي:[2]

- **العلاقات بين المصالح:** العمل على التنسيق بين المصالح لتقليل الصراعات (منطق الاندماج التنظيمي).
- **احترام الهيكل الرسمي:** إن عدم احترام الهيكل التنظيمي الرسمي قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.
- **جودة المعلومة:** يجب على المنظمة تطوير نظم المعلومات للحصول على معلومات ذات مصداقية.
- **مرونة الهيكل:** وتعني قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع البيئة الخارجية والتحكم فيها.

وعرف (Hamal) و(Prahalad) الكفاءات التنظيمية بأنها:"نتيجة التعلم الجماعي والخاص، الذي يتيح للمنظمة معرفة كيفية تنسيق المعارف العملية ودمج التكنولوجيات المختلفة".[3]

كما تعرف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد الداخلة في تكوينها، والمتمثلة في:[4]

- **قاعدة المعرفة :** تضم الوحدات الفردية للمعرفة المكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات ، ...الخ، وهي تسمح بتحديد الكفاءات.
- **إطار المعرفة :** حيث يتم تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار والمهام) والسياسات المحددة لها.
- **ديناميكية المعرفة :** يقصد بها التفاعلات ما بين الوحدات الفردية، التي تنسق وتحول قواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات ما بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

هناك من يصنف الكفاءة حسب معيار الاستعمال لكفاءات مستعملة وقابلة للاستعمال، وهذا التقسيم يعتمد على التوزيع الزمني للكفاءة (الماضي، الحاضر، والمستقبل)، إلا أن أبرز ها التصنيف وفقاً للمستويات الثلاثة السابقة.

---

(1) Cecile Dejoux, **op.cit**, PP187, 188.
(2) Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances**, éd. Economica, Paris, 1988, P340.
(3) Valéry Michaux, Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle, **16ème Conférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005, P05.
(4) منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص250.

المبحث الثاني: آلية تسيير الكفاءات

لقد أدت التحولات السريعة في بيئة المنظمة إلى هدر واستنزاف الكفاءات، وإحداث حالة عدم الاستقرار في العمل، هذه الوضعية دفعت بالمنظمات للبحث عن سبل جديدة في التسيير من شأنها إيجاد حلول لهذه المشكلات، ويعتبر تسيير الكفاءات أحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، وبالرغم من تأثيره المباشر والواضح على سياسات تسيير الموارد البشرية إلا أن تأثيره لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المنظمة ككل.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت عن تسيير الموارد البشرية، فهو يساعد المنظمة في الحفاظ على أحد أهم مواردها والتحكم فيه للاستفادة منه، ويعرف تسيير الكفاءات بأنه:"تقنية تسييرية ترسمها قيادة المنظمة التي ترى في كفاءاتها عامل لتحسين الأداء وإنشاء القيمة، وقد تكون الكفاءات فردية، جماعية، أو تنظيمية".[1]

حسب هذا التعريف فإن تسيير الكفاءات نشاط من أنشطة الموارد البشرية ، يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال الاختيار، التوظيف، التكوين،...الخ، التي تؤثر على أداء العمال وعلى المنظمة ككل.

وقد اعتبره البعض بأنه:"عملية تهدف للجمع بين حاضر المنظمة ومستقبلها، فتحقيق الأهداف يفرض على المنظمة تعبئة الكفاءات الحالية من جهة، وتوفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمواجهة ضغوط السوق والمحيط من جهة أخرى".[2]

وعرفته (St-ong) بأنه:"التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري، ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".[3]

حسب هذا التعريف فإن تسيير الكفاءات يتم من خلال التأثير في كفاءة المورد البشري، بهدف تحسين قدراته على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة في محيط العمل.

ويعد تسيير الكفاءات أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث يعتبره(Zarifian) نموذج جديد لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي. [4] وتسيير الكفاءات حسبه:"سيرورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير، والاعتراف بكفاءات الأفراد".[5]

تتطلب عملية تسيير الكفاءات ما يلي:[6]

- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً؛
- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات؛
- التحول من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.

---

(1) Anne Dietrich, **op.cit**, P01.
(2) Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, éd. Organisation, Paris, 2001, P244.
(3) Sylvie St-ong, **Relever les défis de gestion des ressource humain,** éd. Gâtant Mourine, Canada, 2001, P256.
(4) Pierre-Xavier Meschi, **Le concept de compétence en stratégie perspectives et limites**, éd. Dunod, Paris, 2009, P02
(5) Philippe Zarifian, **Compétences et stratégies d'entreprise**, éd. Liaisons Sociales, 2005, P06.
(6) عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية، **مرجع سبق ذكره**، ص116.

ويرى (Gilbert) أن تسيير الكفاءات ليس شيء جامد، ثابت ، ونهائي، فهو يتماشى مع الاحتياجات التسييرية باعتباره بناء اجتماعي تطوري.[1] يمكن الاستدلال على وجودهمن خلال المؤشرات التالية:[2]

– **التوظيف:** يتم التوظيف على أساس منطق الكفاءات وليس على أساس نظام الأهلية، الذي لا يأخذ في الاعتبار الكفاءات الفعلية للفرد، بل يرتكز على امتلاك الدبلوم أو الشهادة من أجل ممارسة وظيفة معينة.[3]

– **التكوين:** يجب أن تكون نفقات التكوين أكبر من 3% من الكتلة الأجرية، والتكوين حسب (Zarifian) أداة مدمجة في نموذج تسيير الكفاءات ويجب أن يرفق هذا الأخير بسياسة حقيقية للتكوين.

– **التقييم:** بالنظر لأهمية التقييم الدوري سواء بالنسبة للمنظمة أو العمال، فإن اعتماد نموذج تسيير الكفاءات لا يكون فعال إلا بوجود مقابلات التقييم والمتابعة المستمرة لجميع العمال.

– **الترقية:** وجود رابط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه من جهة، وترقيته من جهة أخرى، فإذا كان هذا الرابط مباشر فإن المنظمة تطبق تسيير الكفاءات بالمعنى الواسع.

– **الأجر:** يتم منح الأجور على أساس معيار الكفاءة.

كما يرتبط نجاح تسيير الكفاءات بتطبيق نوعين من التكامل كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات

Source: Lou-Van Beirendonck, **Tous compétent! le management des compétences dans l'entreprise**, éd. De Boeck, Bruxelles, 2006, P33.

يتضح من الشكل أن التكامل العمودي هو تكييف الكفاءات مع مهمة المنظمة ورؤيتها وإستراتيجياتها، وتكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة حتى تساهم في تحقيق رسالتها . أما التكامل الأفقي فيقصد به البحث عن تكييف مختلف ممارسات الموارد البشرية فيما بينها، بما فيها الكفاءات والتي تعتبر الأساس الذي ترتكز عليه مختلف هذه الأنشطة.

وعليه يمكن القول أن تسيير الكفاءات أسلوب تسييري يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدخال بعض التحسينات والتعديلات على هذه الممارسات.

---

(1) Colin Thierry, Grasser Benoit, La gestion des compétences?, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007colin-grasser033.pdf**, consulté le: 10/07/2012, 12:00h.
(2) Malanie Antoine, **Faut il brûler la gestion des compétences**, éd. de Boeck, Bruxelles, 2006, P16.
(3) Olivier Herrbach, **Les ressources humaines de A à Z**, éd. Dunod, Paris, 2009, P167.

المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات

يسمح تسيير الكفاءات بتحديد كفاءات العمال وتكييفها مع أهداف المنظمة، وبالتالي توضيح أهداف العملية التسييرية، وعموماً يهدف تسيير الكفاءات إلى:[1]

1- زيادة تنافسية المنظمة : لقد أدت التحولات المتسارعة للبيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف، ما فرض على المنظمة الاهتمام بالتكوين لاكتساب المعرفة الجديدة والمهارات المتنوعة، بما يسمح ببقاء المنظمة واستمرارها، فتسيير الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح لتحسين تنافسية المنظمة، بحثاً عن أفضل تلاءم بين الكفاءات المطلوبة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

2- تقييم الكفاءات : يرى الباحثين والدارسين أن لتسيير الكفاءات معنى عام يدل على مختلف الإجراءات والتقنيات وأدوات التسيير التي يتم تعبئتها من طرف إدارة الموارد البشرية لتحديد وتقييم وتنمية الكفاءات،[2] وعليه يساعد تسيير الكفاءات على تحديد وتقييم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

3- التعريف بالمنظمات الكفأة: يعتبر تسيير الكفاءات في المنظمات الكفأة نتيجة مباشرة للتعريف بها، وقد بدأ تطبيق تسيير الكفاءات في الثمانينات في بعض الم نظمات الصناعية، وارتبط مفهوم الكفاءة بالتسيير التقديري للمهن، وأصبحت عنصر محوري في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الذي عرفته (Karlen) بأنه:"عملية تتضمن شقين إحداهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات" .[3] بالرغم من أن المؤشرات الأولية لتسيير الكفاءات لم تكن مقنعة ، إلا أن تسيير الكفاءات كممارسة إدارية تعززت خلال التسعينات وأصبحت من الممارسات العادية لإدارة الموارد البشرية.

4- إنشاء القيم: إن تسيير الكفاءات يتجاوز مجال الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمنظمة، فهو مولد للقيم، يسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية، كما أنه أداة ديناميكية لإدارة التغيير.

5- استقطاب الكفاءات: يهدف تسيير الكفاءات للبحث عن الكفاءات واستقطابها، والحاجة إلى الكفاءات في المنظمة يمكن أن يعلل بسببين أساسيين:

- **اقتناء الكفاءة:** وذلك عندما تنفتح المنظمة على نشاطات أو أسواق جديدة.
- **تعويض الكفاءة:** وذلك من أجل تعويض مغادرة الكفاءة أو نقلها في المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن تسيير الكفاءات يهدف لتحسين أداء المنظمة وإنشاء القيمة، وذلك من خلال توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، بحيث تكون قادرة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز لضمان بقائها واستمرارها.

---

(1) عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص273، 274.

(2) Anne Dietrich, **op.cit**, P112.

(3) Karlen Francoise, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2ème éd, éd. Organisation, Paris, 2004, P127.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مفهوم الكفاءة ذا مدلول بسيط يعكس قدرة الأفراد على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، بل أصبح مفهوم شامل ومركب يتوقف على قدرة الأفراد والجماعات والمنظمة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانه هامة ضمن نظام التسيير لارتباطها بالمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم يساهم في الانتقال من تسيير حافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات ، وفق عدة مقاربات هي:[1]

1- المقاربة التسييرية للكفاءات

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءات على أنها تتكون من شقين أساسيين، يشتمل الشق الأول على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ؛ أما الشق الثاني فيشتمل على قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظروف مهنية مختلفة، وعلى هذا الأساس تصبح للكفاءة ثلاثة مكونات هي: رأس مال يشمل المعارف والخبرات ؛ المهارة أو المعرفة العملية ؛ حسن التصرف ، وهذه المكونات الثلاث للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لابد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أمام أية وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءة حسب هذا المنظور تعتبر أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة بـ:

- **معرفة التصرف (كيفية القيام بالعمل):** وهي تتطلب معارف نظرية وعملية يكتسبها الفرد أولاً من المدارس ويكملها بالخبرة في العمل، وكذا بمسايرة التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية التي لها أثر على وظيفته.
- **القدرة على التصرف (القدرة على القيام بالعمل):** أي توفير البيئة التنظيمية المناسبة ، التي تمكن الكفاءة من البروز والعمل بفاعلية دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية، وهناك أنشطة تساعد على زيادة المقدرة على الفعل مثل الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الإشراف والقيادة.
- **الرغبة في التصرف (الرغبة في القيام بالعمل):** هذه الرغبة تكون وليدة القدرة التحفيزية للم نظمة، ومن الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة على الفعل نجد نظام الأجور والحوافز.

إن الكفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة، منظومة متكاملة ومسؤولية مشتركة بين طرفين أساسيين هما، الأفراد وجماعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات ؛ والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية ، بتوفيرها للبيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين لا تكون هناك كفاءة.

2- المقاربة العملية للكفاءات

من منظور هذه المقاربة تعتبر الكفاءات وليدة التفاعل الدائم والمستمر بين ثلاث مكونات ، التدريب الجماعي؛ السيرورة التنظيمية ؛ التكنولوجيا ، فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاثة، وهي كذلك وليدة قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا

[1] منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص264، 265.

يمكن تحقيقها إلا من خلال التفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات، وأن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، لقدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتوفرة والقدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية ، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية وا لخارجية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

يرتكز مفهوم الكفاءة حسب هذه المقاربة على الكفاءات التي تعطي للم نظمة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى، فالكفاءة تتحدد من خلال مجموعة من العوامل التي تعطي الكفاءة صفة الإستراتيجية كالقدرات المعرفية والعملية والتنظيمية، التي يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة؛ يصعب أو يستحيل تعويضها بنمط تكنولوجي جديد؛ كما يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك تدرج وتكامل بين المقاربات الثلاث، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.

المطلب الرابع: متطلبات تسيير الكفاءات

يدل تسيير الكفاءات على الطرق والتقنيات والوسائل المستخدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، وعلى هذا الأساس يتطلب تسيير الكفاءات جملة من الشروط هي:[1]

1- إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المنظمة: يكون تسيير الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي، فتسيير الكفاءات نظام متكامل تتفاعل فيه كل المستويات الإدارية، ولهذا يمكن اعتباره الجزء المكمل للتسيير الكلي للمنظمة، وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات الإدارية، فهو يوجه من طرف الإدارة وتحت إشرافها، وهذه ما يساهم في منحها بعداً إستراتيجياً أو على الأقل أن يسجل ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها.

2- إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: تعرف الكفاءة على أنها نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تطبيق تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسات تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات)، حيث يلعب الفرد دوراً أساسياً في إعدادها وتنفيذها، ففي ظل تسيير الكفاءات يصبح الفرد هو العامل الأساسي والمفتاحي باعتباره الحامل المادي للكفاءة. إن سياس ات الموارد البشرية في ظل تسيير الكفاءات تركز بالدرجة الأولى على العمال ، الذين يجب أن يشاركوا في تنظيم وتسيير المنظمة، وفي هذا الصدد ينتظر من العمال أنماط مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء أوسع للنشاطات،

[1] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص289.

أبعد من العمل المحدد نحو المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات، وأبعد من مسايرة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع. وهنا يجب أن يكون الفرد محفزاً لتطوير وتنمية قدراته التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقاً من أوضاع يواجهها خلال حياته المهنية.

3- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية: يحتاج تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يمنح تسيير الكفاءات الوسائل الضرورية التي تعمل على تكيف المنظمة مع محيطها من خلال ضبط مواردها الداخلية، فهو وسيلة المنظمة لتدعيم احتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا عن طريق معرفة الكفاءات اللازمة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة، ما يسمح بتوجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين وغيرها.

4- اختيار مقاربة الكفاءة المناسبة: يجب على المنظمة اختيار المقاربة التي تتلاءم مع توجهاتها وتتماشى مع مفهوم الكفاءة لديها، ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه في كل المستويات الإدارية، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

5- نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع، الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع بكل مميزاته الأساسية، وقد اعتمدت المنظمات على نموذج جديد لتسيير الموارد البشرية أطلق عليه نموذج الكفاءات، فنماذج الكفاءة تزيد من رابط التلاحم بين العمال، فهي الإسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمنظمة ما، كما أنها تساعد المنظمة على صياغة وإعداد نظام لتسيير مواردها البشرية بطريقة متناسقة وموحدة. إن اعتماد نماذج تسيير غير سليمة قد تؤدي إلى نتائج سلبية نذكر منها:[1]

- تؤدي بالمنظمة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والإستراتيجيات؛
- نقص إدراك العمال للكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب عدم تقبلها من طرفهم؛
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها؛
- ارتفاع تكلفة الكفاءات وصعوبة إدارتها.

وعليه يجب على المنظمة التمهيد لعملية تسيير الكفاءات وذلك من خلال:[2]

- الانتقال من نظام التسيير القديم إلى منهج تسيير الكفاءات الذي يتطلب عناية خاصة من أجل فهم الأفراد والشركاء والنقابيين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود؛
- تقييم الظروف التي سيتم فيها استخدام تسيير الكفاءات لتحديد نقاط ضعفها والتنبؤ بالمقاومة المحتملة؛
- تحديد مفهوم الكفاءات وفقاً للأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات وثوابت المفهوم؛
- تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.

مما سبق يمكن القول أن اعتماد تسيير الكفاءات في المنظمة يجب أن يتم بعد تفكير عميق وتخطيط مسبق، يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه.

---

(1) Lawrence Eton et Autres, Compétence vue ensemble de la notion et son application, disponible sur: **http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel/comp_overview_f.pdfH**, consulté le: 12/12/2012, 15:00h.

(2) Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **op.cit**, P175.

المطلب الخامس: مراحل تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات المستوى الأول والقاعدي في عملية التسيير والإدارة المرتكزة على الكفاءات، فهو المرحلة الأولى في منهج الكفاءات، ومثلما كانت الكفاءة محل جدل ونقاش بين الباحثين، فقد أسال تسيير الكفاءات حبر العديد منهم وكان موضوع دراستهم وأبحاثهم، حيث اختلفوا في ضبط وتحديد مراحل تسيير الكفاءات. والتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية هي:[1]

- يجب – أولا وقبل كل شيء – تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية؛
- مطابقة هذه الكفاءات مع الأفراد المرشحين؛
- يجب منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات، المسؤوليات، والأداء.

بالرغم من أن هذه المراحل ذات أهمية بالغة، إلا أنها قد أهملت مرحلة لا تقل أهمية عنها، تتمثل في تنمية الكفاءات التي اعتبرها (Déflix) البعد الثالث في تسيير الكفاءات، حيث أكد في مقاله المعنون "ماذا نعني بتسيير الكفاءات" على أن تسيير الكفاءات يعتمد على مراحل ثلاث، هي:[2]

- **استقطاب الكفاءات:** حيث يتم تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يمتلكها العمال؛
- **تحفيز الكفاءات:** وهنا يتم تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات وإعداد الأجور على أساسها؛
- **ضبط وتنظيم الكفاءات:** أي إعداد إستراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، والانتقال من التسيير التقديري للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات.

تعد الأقطاب الثلاثة (الاستقطاب، التحفيز، الضبط) من أهم الآليات التي تعتمدها أغلب المنظمات في تسيير كفاءاتها، وكل آلية تتضمن جملة من النشاطات الفرعية والمكملة لها، وعليه يرى (Boulaire) أن تسيير الكفاءات هو:"مجموع الأنشطة والمناهج والأدوات التي تسمح للم نظمة من استقطاب، تحفيز ، وضبط الكفاءات، وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية، الفردية والجماعية".[3]

وهناك من يرى أنه من أجل الوصول للأهداف المرجوة من الكفاءات ، لابد لها من تخطيط وتقييم وتطوير أي لابد من إدارتها، وتشمل عملية تسيير الكفاءات على المراحل التالية:

1- تخطيط الكفاءات

يتم التخطيط من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية وتحديد الفجوة في الكفاءات، والتقدير بصفة عامة هو الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها،[4] ويتم التقدير انطلاقاً من المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية ، بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار ومستويات التكوين، والمؤشرات النوعية من أجل وضع سجل خاص بكفاءات المنظمة.

---

(1) Patricia Calistro, Comment gérer les compétences au sein d'une entreprise, disponible sur: **http//www.librapport.org/getpdf. php? download=218**, consulté le: 03/12/2012, 10:00h.

(2) Sylvie Jarnias, Les pratique de gestion des compétences quels impacts sur l'implication organisationnelle des salaries, disponible sur: **http:// www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Jarnias.pdf**, consulté le: 11/12/2012, 15:00h.

(3) Eve Saint-Germes, Sabrina Loufrani -Fedida, Compétences individuelles et employabilité, **XXIIIème Congrès de l'AGRH**, Nancy, 12/14 septembre 2012, P05.

(4) S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, **Méthode de prévision pour la gestion**, éd. Organisation, Paris, 1983, P19.

ويتم تخطيط الكفاءات من خلال:[1]

- تحديد الكفاءات الحالية بالمنظمة، ويشمل ذلك تحديد كل ما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات؛
- تحديد طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛
- التأكد من توافق كفاءات العمال مع ما يقومون به من أعمال.

إن تحديد الكفاءات الضرورية يتطلب تحليل للمنصب ، وإعداد وصف للنشاطات والمهام والأهداف الخاصة به. إن عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المطلوبة في كل قطاعات النشاط، جعل الانشغال الأكبر للمنظمات اليوم يتعلق بالطريقة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات وظيفة أو مجموعة من الوظائف، لذا تعمل اغلب المنظمات على استخدام مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية، من خلال التوجهات الوطنية للتكوين والكفاءات المرتبطة به.

إن تحديد الكفاءات المستقبلية مرحلة أساسية في تسيير الكفاءات، فهي الخطوة الأولى التي تدخل المنظمة في هذا النهج التسييري، والكفاءة المطلوبة هي تلك التي يجب على الأفراد امتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة، ويتم تحديد الكفاءات بالنظر إلى تلك التي تتماشى مع ترتيب أولويات المنظمة، أهدافها، الصعوبات الوظيفية ، والرهانات التي تواجهها، وعليه يتطلب تخطيط الكفاءات أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واضحة تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجات من الكفاءات المستقبلية.

2- اكتساب الكفاءات/ تطوير وتنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياج من الكفاءات تبدأ مرحلة سد هذه الاحتياجات، عن طريق الحصول على الأعداد والنوعيات المطلوبة من هذه الكفاءات، ويتم ذلك بطريقتين هما:

أ- اكتساب الكفاءات: يتم اكتساب الكفاءات عن طريق الاستقطاب والذي يعرف بأنه:"ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية في سوق العمل للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل "،[2] كما يعرف بأنه:"تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها "،[3] وعليه يتمثل الاستقطاب في مختلف المراحل التي تقوم بها المنظمة للبحث عن الأفراد المناسبين لملأ الوظائف الشاغرة فيها من أجل سد احتياجاتها من الكفاءات الضرورية.

ب- تنمية الكفاءات: يمكن للمنظمة الحصول على الكفاءات المطلوبة بوضع برامج لتطوير كفاءات عمالها وإكسابهم معارف جديدة، حيث تعمل على معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة، في مسعى لتحسين أداء مواردها البشرية ، وتمكينها من ممارسة مهامها بكفاءة عالية ، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات، ويرتبط تطوير وتنمية الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال تطوير الخبرات ، عن طريق التكوين الفردي والجماعي وتسيير المعارف.

---

[1] مصطفي شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، (دون مكان نشر)، 1996، ص138.

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص110.

[3] صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص152.

و يتطلب تنمية الكفاءات ما يلي:[1]

- **مساهمة تنظيمية:** وهي الأساليب المستخدمة من طرف المنظمة لتنمية وتطوير الكفاءات ، مثل تطوير المسار المهني ومنح المكافآت.
- **مساهمة فردية:** ترتبط بقدرة ورغبة العمال في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً، فالفرد عن طريق مبادراته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المنظمة من خلال ما يملكه من تعليم وتكوين وخبرة مهنية عالية.

3- استخدام وتقييم الكفاءات

يعد التقييم إحدى ممارسات تسيير الموارد البشرية، الذي يختص بتقييم الوظائف، المرشحين، النتائج، الكفاءات،...الخ،[2] ويمثل تقييم الكفاءات خطوة أساسية في تسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين بالتقييم من معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات ؛ كما تفيد في معرفة المنفعة التي تحققت من الجهود التكوينية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، وذلك بتقييم الأنشطة المنجزة من أجل تحديد وإظهار الكفاءات الناقصة لدى العمال.[3] يتم التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية بصورة دائمة ومستمرة، كما تتم باستخدام الأدوات التسييرية والتقنية كالاختبارات التي تقيس المستويات الذهنية وحتى المعرفية، وتتم العملية في مستويات عدة من طرف أشخاص متخصصين لقياس القدرات والمهارات الفردية، وقد تواجه عملية التقييم مشكلتين أساسيتين هما:[4]

- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة؛
- مشكلة تحقيق الموضوعية في عملية التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك جيداً القدرات المتميزة للمنظمة.

ويمكن توضيح مراحل تسيير الكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): مراحل تسيير الكفاءات

المصدر: عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة، **ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص248.

---

(1) **نفس المرجع السابق**، ص149.

(2) Anne Dietrich, **op.cit**, P111.

(3) عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة، **ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص250.

(4) سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 146.

المبحث الثالث: تقييم الكفاءات

يعد تقييم الكفاءات من المواضيع الحساسة والمؤثرة بالنسبة للمنظمة والعمال على حدا سواء، يسمح للمنظمة بتشخيص إمكانياتها من الكفاءات البشرية والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، واعتماد التقييم كأسلوب لتسيير مواردها البشرية بطريقة سليمة وموضوعية، لذا فإن وضع وإعداد سياسة للتقييم يتطلب معرفة وتحديد بعض الجوانب الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية كتحديد طرق وأدوات التقييم والمداخل المعتمدة في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءات

1- تعريف تقييم الكفاءات

قبل تعريف تقييم الكفاءات لا بد من تحديد المصطلحات المشكلة له ذا المفهوم، وهما التقييم والكفاءة، أما الكفاءة فقد تم التطرق إليها بشكل مفصل في المبحث الأول، لذلك سنتطرق إلى معنى أو مفهوم مصطلح التقييم بصفة عامة، وضمن هذا السياق يمكن أن نستحضر التعريفات التالية:

يقصد بالتقييم:"تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء حكم أو قرار حول قيمة موضوع معين أو عدة مواضيع، والتي يمكن أن تكون ظواهر أو أحداث، وينطوي التقييم على مرجع لجدول معايير أو قيم، والذي يكون لفرد معين أو مجموعة من الأفراد".[1]

يتضح من هذا التعريف أن التقييم هو تقدير قيمة الشيء أو كميته وفق معايير محددة بهدف الحكم على الشيء الخاضع للتقييم.

وحسب أشغال المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) في بروفيل سنة 1998م فالتقييم هو:"استحضار فكرة القياس، المتوقع مقارنة مع معيار أو مرجع".[2]

مما سبق يتضح أن التقييم يرتكز على إعطاء حكم ذو قيمة حول عناصر مختلفة (أفراد، أحداث، مواضيع) مقارنة مع معايير محددة، وهناك فرق بين التقييم والتقويم، فالتقييم هو الحكم على القيمة وتقديرها، أما التقويم فهو التصحيح والتعديل وإزالة الاعوجاج.[3]

وعليه يمكن تعريف تقييم الكفاءات بأنه:"عملية ترتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد".[4]

ومصطلح تقييم الكفاءات هو مرادف لكلمة تقدير الكفاءات التي تحدد مجموع الإجراءات المخصصة للحكم على الكفاءات، هذه الإجراءات التي تساعد على وضع قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فيما يخص أنشطة الاختيار، التعيين، الترقية والنقل؛ وكذا توجيه القرارات فيما يخص سياسة الأجور والمكافآت والتكوين.

---

(1) Christine Vern, **L' évaluation des compétences**, éd. Liaisons, Paris, 2002, P34.

(2) P. Franchet, S. Florange, Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles, objectif compétence, disponible sur: **http://www. Objectif compétences. medef.fr**, consulté le: 10/9/2012, 10:30h.

(3) رجا حجيلان المطيري، أحمد عبد الله العلي، **تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب، القاهرة، 1996، ص15.

(4) Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2eme éd, éd. Organisation, Paris, 2000, P99.

وفي هذا الإطار أكدت حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة، والمتصلة بإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة، أي أن تقييم الكفاءات حسب حركة المؤسسات الفرنسية هو:[1]

- تقييم للنتائج والأداء؛
- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛
- تقدير للطريقة التي يحصل بها الفرد على النتائج ويحقق الأداء؛
- تقييم لإمكانيات الفرد وقدراته.

أما (Le Boterf) فيرى بأن مواضيع تقييم الكفاءات تختلف باختلاف مكونات الكفاءة ذاتها، وعليه فإن تقييم الكفاءة يمكن أن يتعلق ب:[2]

- **تقييم الموارد:** والتي تتمثل في المعارف والقدرات؛
- **تقييم المهارات:** والتي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة؛
- **تقييم الممارسات الوظيفية:** التي تسمح بمعرفة التصرف كالأخذ بالمبادرة، تسيير أوضاع مهنية معقدة، مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

يساهم تقييم الكفاءة في الكشف عن ما لدى الفرد من قدرات ومهارات غير مستغلة ، فيوفر له الفرصة لاستغلالها؛ ويزود مسؤول الموارد البشرية بمعلومات تفصيلية عن كفاءات الفرد؛ بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الكفاءات يشمل التقدير والحكم على قدرات الفرد الخفية والمحتملة، حيث لا يمكن التركيز في قياس وتقييم كفاءات وقدرات الفرد على أداء العمل الحالي فقط، بل يجب أيضاً الاهتمام بمدى قدرته على التقدم والتطور وصلاحيته لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى وقدرته على تحقيق إنجازات معينة.[3]

ويتميز تقييم الكفاءات بالخصائص التالية:[4]

- عملية إدارية مخطط لها مسبقاً؛
- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف؛
- لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوبة والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الكفاءات عملية إدارية دورية ، هدفها قياس كفاءة الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالمعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، المميزات الشخصية،...الخ، مما يسمح للمنظمة بتحديد نقاط القوة في كفاءاتها والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط ضعفها ومعالجتها، كضمانة أساسية لتحقيق نجاعتها واستمرارها.

---

(1) Michel Feutrier et Autres, Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles, **Journées Internationale de la Formation**, Deauville 1998.

(2) Guy Le Boterf, **Ingénieur et évaluation des compétences**, op.cit, P432.

(3) زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الثانية، ذات السلاسل، (دون مكان نشر)، 1979، ص137.

(4) عادل صالح حرحوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص102.

2- أهمية تقييم الكفاءات

إن وجود نظام لتقييم الكفاءة يعد ضرورة ملحة لما يحققه من فوائد، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

أ- التقييم ومسار عملية اتخاذ القرارات: يساعد تقييم الكفاءات متخذي القرارات على التحكم والسيطرة على الموارد البشرية، بالنظر للرهانات الاقتصادية التي تواجه المنظمة، فنتائج تقييم الكفاءات تعد مرجعاً لاتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بطريقة سليمة وموضوعية، كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التكوينية، التسريح، تنمية المسار المهني،...الخ.

ب- التقييم وتوجهات المنظمة: يساعد التقييم على تغيير توجهات المنظمة من خلال استبدال التسيير وفقاً لمناصب العمل إلى التسيير بالكفاءات، من خلال التحرر من الأنظمة التقليدية لتحديد المناصب ودرجات الترتيب وتنمية المسار المهني القائم على أساس الكفاءات، وبالتالي تزويد المنظمة بالمعلومات عن الكفاءات المتاحة التي تسمح لها بمواجهة المنافسة في مجال نشاطها.

ت- التقييم وتوجيه السياسات والبرامج: يساعد تقييم الكفاءات على اكتشاف مكامن الخلل والضعف في السياسات والبرامج الحالية لتسيير الموارد البشرية ، كبرامج التكوين وأنظمة الأجور والحوافز ...الخ؛ كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاء ة، وبالتالي المساهمة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة كونه مصدر ونظام معلوماتي يكشف عن مدى مساهمة العمال في تخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالعنصر البشري.

ث- التقييم والمستقبل المهني للأفراد: يساهم تقييم الكفاءات في تشجيع العمال على بناء خططهم الخاصة بتطوير مسارهم المهني، مما يسمح لهم بالتموقع الجيد في المنظمة، وذلك من خلال معرفة هل يحوز الفرد الكفاءات الضرورية التي تسمح له بتحقيق آماله وطموحاته المستقبلية، وقياس الكفاءات المملوكة من طرف الفرد والمطلوبة من طرف المنظمة، من أجل أحسن تحديد لاحتياجات التكوين باعتبار أن التقييم عملية أكثر تطويراً لحياة الفرد المهنية.[1]

ج- التقييم والموضوعية في تسيير الموارد البشرية: يعمل تقييم الكفاءات كمرشد لإجراء تغييرات في أنشطة تسيير الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم، وذلك لضمان الموضوعية والعدالة بين جميع العمال، حيث ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة على أساس ما يمتلكه من كفاءات ومهارات، تطبيقاً لمبدأ أن كل العمال في المنظمة أمام القانون الداخلي سواء، وهذا ما يكفل للمنظمة الموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

ح- التقييم وتطوير كفاءات العمال: يسمح التقييم بقياس الانحرافات بين الكفاءات الفعلية وما يتطلبه منصب العمل، والكشف عن نواحي القصور في المعارف والخبرات، التي تعد كنقطة البداية لتطوير وتنمية الكفاءات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإرشاد وتكوين الفرد ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين كفاءته مستقبلاً.

---

[1] Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, éd. Gualino, Paris, 2006, P45.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الكفاءات عملية إدارية لازمة ترافق جل ممارسات وتطبيقات تسيير الكفاءات والموارد البشرية، تسمح للمنظمة بتحفيز وتوجيه عمالها على تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، كما تستخدم لتبرير القرارات والأعمال التي تتخذها في مجال تسيير مواردها البشرية.

المطلب الثاني: متطلبات تقييم الكفاءات

إن التقييم الفعال للكفاءات هو التقييم القادر على الوصول لتقدير حقيقي وعادل لكفاءات العمال، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة، وهذا يتطلب توفر الشروط التالية:

1- تحديد الهدف من التقييم

إن تحديد ووضوح أهداف التقييم من بين الأسباب الداعمة لنجاح عملية التقييم ذاتها، فقد أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع التقييم أن عدم وضوح الأهداف من بين الأسباب التي تؤدي لفشله. وفي هذا المجال يرى (Dreyer) أن معايير نجاح أي نظام للتقييم ينطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة ومقبولة من طرف العمال، إذ من حق الأفراد الخاضعين للتقييم رؤساء كانوا أو مرؤوسين أن يعرفوا الأهداف المرجوة منه (هل هو تقييم للنتائج والأداء، تقييم لإمكانيات الفرد وقدراته).[1]

2- تحديد معايير التقييم

حتى يحقق التقييم الأهداف المرجوة منه يجب أن يقوم على أسس ومعايير موضوعية، مع مراعاتها للفوارق الفردية بين الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد ضرورة اعتماد ممارسات أخلاقية أثناء التقييم. إن وضع معايير للتقييم يسمح باستخدام أداة التقييم بطريقة موضوعية من خلال وضع مرجع موحد للقائمين بالتقييم، ومعايير التقييم هي:"تلك الأسس التي يرتكز عليها التقييم"،[2] وهي بمثابة عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تشخيص المعارف والتصرفات والخصائص الشخصية للفرد.

3- تحديد حقول التقييم

يتطلب تقييم الكفاءات تحديد حقل أو مجال التقييم، هل هو تقييم للخبرة، تقييم للقدرات والمعارف، تقييم للمهارات والموارد، فالتقييم يمكن أن يتعلق بـ:

- الكفاءات التقنية المرتبطة بالوظيفة: وهي المعرفة التي تكون أكثر ارتباطًا بالنشاط، وتنقسم إلى:[3]

* المعارف الوظيفية النظرية؛
* الإجراءات، القواعد، المعايير، المناهج والوسائل،...الخ؛
* المهارات المرتبطة بالخبرة.

- الكفاءات التحويلية للوظائف: أي تلك المعرفة التي يمكن نقلها من وظيفة لأخر ومن تنظيم لآخر.
- السلوكيات الخاصة بالوظيفة: أي الخصائص الفردية الثابتة نسبياً التي تسمح بالتمييز بين الأفراد بطريقة منطقية.

---

(1) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص394، 395.

(2) Christian Batal, **op.cit**, P90.

(3) Claude Fluck, La roue des compétences, disponible sur: **http://www. fluck-competences.com/ressources/méthodologieoutil- gpec.html**, consulté le: 02/15/2013, 11:30h.

– الخصائص الشخصية: وهي التي يتم تفسيرها من خلال سلوك الفرد في وضعيات مهنية معينة.

4– تحديد سلم التقييم

يقصد بسلم التقييم ذلك التقدير المعطى على شكل درجات للمعايير التي على أساسها تقيم الكفاءات، السلوكيات، المميزات الشخصية،...الخ، ويجب أن يتسم سلم التقييم بالدقة والموضوعية ويرجع اختيار نوع سلم التقييم للمنظمة ذاتها.

5– تحديد طريقة التقييم

قبل الشروع في التقييم لابد من تحديد واختيار طريقة التقييم، ويتم اختيار طريقة التقييم المناسبة حسب الغاية والهدف من التقييم، وفي هذا الإطار يقول (Balicco):"ليس من السهل دائماً القيام بالاختيار".[1] إن الصعوبة التي يتميز بها التقييم لا تكمن في مجرى عملية التقييم في حد ذاتها، بقدر ما تكمن في العدد الكبير والتنوع الموجود في طرق التقييم، وهو ما يجبر المنظمة على الاختيار، لأن موضوعية القرار المتخذ يرتبط بمدى ملائمة الطرق المستخدمة لسياق وإستراتيجية المنظمة وأسلوب إدارتها، وبقدرة هذه الطرق على الحكم عن تكيف الفرد مع منصبه وعلى تقييم الفرص التي لديه للنجاح في مساره المهني.

6– تحديد الأشخاص القائمين بالتقييم

إن نجاح التقييم يتطلب امتلاك المكلفون بالتقييم بشكل كاف للمعارف والمهارات المتعلقة بأسس وطرق التقييم، كما يتطلب أن يكون القائم بالتقييم كفء في مجال نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييم كفاءاتهم. قد يقوم بالتقييم المسؤول المباشر أو إدارة الموارد البشرية وفي بعض الأحيان العمال أنفسهم من خلال التقييم الذاتي، أو مختصين من خارج المنظمة، وأثناء التقييم يقوم المكلف بالتقييم بتحديد الكفاءات التالية:

– الكفاءات التي يتحكم فيها الفرد بنجاح؛

– الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها الفرد؛

– الكفاءات التي يحوزها الفرد ولكن لا يتحكم فيها مقارنة مع متطلبات عمله.

7– تحديد وقت التقييم

التقييم عملية محورية في تسيير الموارد البشرية متضمن في كل أنظمتها الفرعية كالتوظيف، التكوين، الترقية،...الخ. ويمكن تحديد وقت التقييم في ثلاثة فترات، عند القيام بالتوظيف، في حالة التقييم الدوري، التقييم عند الضرورة،[2] أي أن التقييم يرافق المسار المهني للفرد منذ أول لحظة يتقدم فيها للوظيفة إلى غاية مغادرته المنظمة.

مما سبق نستنتج أن وضع وإعداد سياسة للتقييم يتطلب التحديد الجيد لمجالات التقييم وأهدافه، تحديد الكفاءات المرجعية ومعايير التقييم، كما يتطلب تحديد الكفاءات التي سيتم تقييمها ، وتكييف التقييم الفردي للكفاءات مع مراعاة المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.

---

(1) Christine Vern, **op.cit**, P37.

(2) Evaluation mode d'emploi: évaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur déterminé, disponible sur: **http:// www.stics.be/evaluer/V1.html**, consulté le: 09/10/2013, 11:30h.

المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات

هناك عدة طرق للتقييم ترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات، نذكر منها:[1]

1- مراكز التقييم

إن مراكز التقييم أو ما يعرف وفقاً للمفهوم الأمريكي باسم الجدول السلوكي أو الميزانية السلوكية، أداة مهمة ليس لتقييم كفاءات العمال في مناصبهم الحالية فقط ولكن للتنبؤ بقدرتهم على النجاح في مناصب أكثر مسؤولية مستقبلاً. تم استخدم هذه الطريقة لأول مرة أثناء الحرب العالمية الثانية لاختيار الجواسيس، حيث كان المرشحون يخضعون لاختبارات خاصة من أجل الحكم على قدرتهم لشغل وظائف معينة.[2]

تعرف مراكز التقييم بأنها:"العملية التي يتم من خلالها تقييم الفرد أو مجموعة من الأفراد من طرف العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات".[3]

يتم تنفيذ هذه الطريقة بوضع الفرد في بيئة عمل مصطنعة بداخل مركز أو مخبر خاص لغرض تقييم قدراته، إذ يتم إنشاء أو صنع بداخل هذا المخبر ظروف عمل جديدة وصعوبات لم يكن يواجهها الفرد من قبل في حياته المهنية، والمحيط الجديد ومشكلاته وصعوباته المصطنعة هي محاكاة لتلك التي قد يصادفها الفرد في عمله مستقبلاً.

تقوم هذه الطريقة أساساً على المحاكاة من خلال الملاحظة المباشرة لتصرفات العمال وردود أفعالهم في ظروف مشابهة بالظروف الحقيقية للعمل، مما يسمح بالتقييم الدقيق للسلوكيات المفترضة في وضعيات مماثلة، وعلى هذه الأساس تتخذ القرارات المتعلقة بالاختيار، التعيين، الترقية، وكذا القرارات المتعلقة بالتطوير والتنمية.

يمكن تلخيص استخدامات مراكز التقييم في النقاط التالية:[4]

- توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المنظمة من الربط بين كفاءات العمال ومتطلبات شغل المناصب؛
- اختيار أفضل للعمال الذين تتوافر فيهم القدرات والاستعدادات المطلوبة للعمل؛
- تطوير أساليب الاختيار وتزويدها بمصداقية على التنبؤ بنجاح العمال في مناصبهم المستقبلية؛
- تحديد الكفاءات والقدرات المتاحة للمنظمة، مما يسهل تحديد مخزون الكفاءات وخطط الإحلال والترقية؛
- تحديد وسائل تنمية قدرات واستعدادات العمال، من خلال ما تقدمه مراكز التقييم من اقتراحات للتنمية؛
- اختيار المديرين من داخل المنظمة لشغل مناصب إدارية، حسب ما يتوفر لديهم من قدرات واستعدادات؛
- تخطيط الاحتياجات التكوينية بناء على احتياجات فعلية، مما يساهم في وضع خطط أكثر فعالية.

يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:[5]

---

(1) كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص60، 61.

(2) Daniel Held, **op.cit**, P05.

(3) كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص62.

(4) أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص327، 328.

(5) نصر الدين عشوي، **التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص147.

– إن الفرد قد لا يتصرف التصرف العادي الذي اعتاد عليه فعلاً في منصبه، بحيث يتولد لديه الشعور بأنه مراقب وهو الفعل الذي يجعله دائماً في يقظة وحذر كبيرين اتجاه حركاته، أقواله وسلوكياته والعمل على تبيان نفسه بأنه عقلاني ومنطقي في تصرفاته وأقل انفعالاً، ولتأكيد كفاءته فهو يبدل مجهود أكبر من ذلك الذي قد يبدله في الوضع العادي.

– الصعوبات التي قد يواجهها الفرد في الواقع الفعلي، قد لا يمكن تمثيلها أو محاكاتها بالكامل داخل مراكز التقييم، حيث يقوم الخبراء باختيار البعض من هذه المشكلات التي يرونها مألوفة أو مماثلة لوضعيات العمل الفعلية.

– صعوبة تحديد معايير النجاح الوظيفي مسبقاً ، فطالما أن النتائج التي تتخذ على أساسها القرارات بداخل هذا المركز هي غير معروفة، فإن جزءاً من الحكم سوف يعتمد على التقدير الذاتي والانطباعات الشخصية لأعضاء لجنة التقييم، إذ يقوم كل عضو باقتراح المعايير التي يراها مناسبة.

– كما يؤخذ على هذه الطريقة تكلفتها المرتفعة والوسائل اللوجيستيكية المطلوبة لتنفيذها.[1]

2– مقابلة التقييم السنوية

يعتبر التقييم من الانشطة التي تستند عليها اغلب قرارات تسيير الموارد البشرية، لذا نجد أن أنصار تيار التقييم وتسيير الموارد البشرية قد الحوا على ضرورة استخدام مقابلة التقييم لكشف وإشباع حاجات العمال في الإدراك وتحقيق الذات، وتعتبر مقابلة التقييم وسيلة اتصال مهمة يتمكن من خلالها الرؤساء من تحسين وتطوير وضعية مرؤوسيهم حسب الحقيقة اللحظية للعمل ومختلف جوانب التطور في المنظمة.

تعرف مقابلة التقييم بأنها:"فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة، والقيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين الفرد والمقيم".[2]

كما تعرف بأنها:"فرصة للتعرف على المعاونين والمساعدين، رؤيتهم، نقاط قوتهم وصلابتهم، وهي فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم".[3]

إن مقابلة التقييم بمثابة فترة اتصال جد مهمة للمنظمة، تسمح لها بمعرفة أحسن لمواردها البشرية وفهم طريقة عملهم، كما تعطي الفرصة للفرد والمقيم لمعالجة المسائل المرتبطة بالتكوين والترقية والحركية الوظيفية وغيرها.

الشكل الموالي يوضح نموذج لبطاقة تقييم الكفاءات.

---

(1) Daniel Held, **op.cit**, P05.
(2) Jacques Teboul, **L'entretien d'évaluation**, 2ème éd, éd. Dunod, Paris, 2003, P04.
(3) J. Piveteau, **L'entretien d'appréciation du personnel**, éd. INSP Consulting, Paris, 2000, P22.

الشكل رقم (08): نموذج لبطاقة تقييم الكفاءات

تاريخ المقابلة:	الأقدمية في الوظيفة:	السن:
السنة:	الاسم:	المصلحة:

الجزء الأول: معايير مهنية						الجزء الثاني: معايير فردية					
	I	P	B	TB	E		I	P	B	TB	E
معارف تقنية						استعدادات علاقاتية					
كمية العمل						المبادرة					
التنظيم						المواظبة					
اتصال مكتوب						إصدار الحكم					
اتصال شفهي						القدرة على الإقناع					
اتخاذ القرار						الثقة في النفس					
جودة العمل						القدرة على الإشراف					

الجزء الثالث:اسم وتقييم المسؤول المباشر

الاسم: الإمضاء: التاريخ:

المستوى العام للأداء: **E - TB -B - P -I**

الإمضاء: التاريخ: الاسم:

الجزء الرابع: رأي الرئيس الإداري 2+N

الاسم: الإمضاء: التاريخ:

تأشيرة الإدارة (DRH)

التاريخ:

الجزء الخامس: ملاحظة الرئيس المباشر بعد نهاية المقابلة

الإمضاء: التاريخ:

الجزء السادس: رأي المعني (ة)

الإمضاء: التاريخ:

I = غير كافي **P** = مقبول **B** = جيد

TB = جيد جداً **E** = ممتاز

Source: kerlan Françoise, **Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 3ème éd, éd. Organisation, Paris, 2007, P95.

يعاب على هذه الطريقة تركيزها على الجوانب المتعلقة بالمهارات والقدرات الذهنية، دون الأخذ في الاعتبار السلوكيات الفعلية للعمال، مما يؤدي إلى أخطاء في التوظيف ،[1] ويتم إجراء المقابلة السنوية على ثلاث مراحل، يمكن توضيح متطلبات إجراء كل مرحلة فيما يلي:[2]

– **قبل المقابلة:** يتم الإعلان بأن المقابلة تتم كلياً أو جزئياً على تشكيلة الكفاءات، ويتم تحضير المقيمين لاكسابهم لغة موحدة ومفاهيم عملية حول الكفاءات، مع وضع أجهزة تقييم الكفاءات في وضعيات العمل.

– **أثناء المقابلة :** في هذه المرحلة يتم الفصل بين النتائج والأداء المنتظر من النشاطات المنجزة بكفاءة، والموارد المعتمد عليها في بناء الكفاءة، وشرح الكيفية التي يتصرف بها الفرد لإنجاز النشاط بكفاءة (المخطط العملي للنشاط)، بالاستناد للوضعيات التي تعتبر إثبات للكفاءة، كما يتم إعداد سلم لإحصاء مستوى التحكم في الكفاءات وبعض الموارد وتسطير الخطوط العريضة لمشروع التطوير المهني.

– **بعد المقابلة:** تتطلب هذه المرحلة متابعة مشروع التطوير المهني وجميع شروط نجاحه، وإيداع نتائج تقييم الكفاءات في محفظة الكفاءات الفردية.

3– مرجعية الكفاءات

ظهرت هذه الطريقة نتيجة لتطور طرق وأساليب التسيير، فهي تسمح بجرد الكفاءات الضرورية، كما تستخدم كأساس لإجراء مقابلات التقييم السنوية بطريقة موضوعية، ومرجعية الكفاءات مشتقة من كلمة مرجع والذي يقصد به من الناحية اللغوية محل الرجوع، لذلك يمكن تعريف مرجعية الكفاءات بأنها:"ما نعود إليه في تحديد الكفاءات".[3]

كما تعرف بأنها:"قائمة بالكفاءات الملائمة والمناسبة لمنصب ما، فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات، وعلى أساسها يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات التي يحوزها العمال". [4] وهناك نوعان من المرجعيات، مرجعية متعلقة بالمهام المطلوب إنجازها؛ والأخرى متعلقة بالكفاءات المطلوبة.[5]

إن استخدام مرجعية الكفاءات يساعد على تموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءة المطلوبة لكل نشاط، وأشار (Zarifian) إلى أن استخدام مرجع الكفاءات يسمح باكتشاف الكفاءات الفردية، كما أنه يساعد على بروز التعاون والتآزر بين هذه الكفاءات، وتلجأ المنظمة إلى تحديد الكفاءات المتوفرة حالياً أو اللازمة مستقبلاً وإلى إعداد مرجعية للكفاءات لأغراض كثيرة، أهمها:[6]

– تحديد المواصفات الواجب توافرها في المرشحين لشغل الوظائف، حيث يتم الانتقاء من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب وكفاءات الفرد؛

– تسمح مرجعية الكفاءات بتحديد الكفاءات الواجب تنميتها على ضوء تطور المناصب والتكنولوجيا؛

---

(1) Daniel Held, La gestion des compétences, **Revue Economique et Sociale**, Septembre 1995, P05.

(2) Guy Leboterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, op.cit, P459.

(3) منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص254.

(4) Hassani Moindjié Mlimi, La gestion prévisionnel des emplois et des compétences en entreprise, disponible sur: **http:// www. memoireonline.com/03/08/983/m_gestion-previsionnelle-emplois-competences-entrepri-se0.html**, consulté le: 09/10/2007, 14:30h.

(5) Jean-Louis Magakian et Autres, **50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**, éd. Bréal, Paris, 2003, P78.

(6) الحبيب بن ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، تمت زيارة الموقع يوم 2015/01/26، الساعة 10:30، متوفر على: **http:// www. elwahat.univ-ghardaia.dz/annonce/07/.pdf**

– تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة ومتكاملة، من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد كفاءات العمال بما يتناسب ومتطلبات المشروع؛

– إعادة تنظيم العمل وتقليص التكاليف، بإلغاء الأنشطة غير الضرورية والتركيز على بعض المهن؛

– تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف وضع الإستراتيجية الملائمة؛

– تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مرجعيات النشاطات وبرامج التكوين؛

– إعداد خرائط لمختلف الوظائف بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛

– إعادة تصميم ووضع نظام للتصنيف والأجور استناداً لتطور الوظائف والكفاءات اللازمة لها.

وعليه، فإن مرجعية الكفاءات أداة مهمة لتوجيه الكفاءات باعتبارها:[1]

– **أداة للتوظيف:** فهي تساعد على تحديد عوامل اختيار المرشحين والمقارنة بينهم، ثم اختيار المرشح الذي يبدوا من الناحية الشكلية مناسباً لشغل المنصب.

– **أداة لتقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء انطلاقاً من النتائج المنتظرة، وتسمح مرجعية الكفاءات بإلقاء الضوء على التباعد بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لانجاز الأعمال.

– **أداة للتكوين:** تساعد مرجعية الكفاءات على معرفة الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوبة لممارسة وظيفة ما، وهذا يعد دعامة أساسية لوضع سياسة للتكوين.

– **أداة للحركية الوظيفية:** تهدف مرجعية الكفاءات إلى تحديد العلاقات المتعلقة بحركة العمال في المنظمة، فهي تتضمن مجموع المبادئ المتعلقة بمتطلبات الوظائف والعمال.

– **أداة للاتصال:** يساعد انجاز مرجعية للكفاءات على إقامة علاقات اتصال بين جماعات العمل، باعتبارها ثمرة تحليل وتبادل الآراء والأفكار بين مختلف العناصر (إدارة الموارد البشرية، العمال، المسيرين،...الخ).

– **أداة للإدارة:** تسمح مرجعية الكفاءات بضبط الأهداف المرتبطة بالمنصب من خلال التحليل النظامي للعمل المنجز، كما تعتبر أداة لتسيير الكفاءات والموارد البشرية.

4– حصيلة الكفاءات

تعرف حصيلة الكفاءات بأنها:"وسيلة تسمح للفرد بتحليل خبراته ومهاراته المهنية والشخصية، وتقييم كفاءاته وإمكانياته في إطار بناء مشروع مهني أو برنامج تكويني"،[2] وبالرغم من أنها أداة للتسيير الفردي للكفاءات إلا أنها تشاركية، تتطلب إلزامياً قبول ورضا الفرد وتعاون المنظمة والقائمين بإعداد الحصيلة، وتسمح حصيلة الكفاءات بتحقيق الأهداف التالية:[3]

– الرد أو الإجابة على رغبة فردية في معرفة الذات والحصول على معلومات حولها، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: من أكون؟ أين أنا وظيفياً؟ ما هو المستقبل المنتظر؟ هذه الرغبات غالباً ما يكون الحافز من وراءها هو رغبة الفرد في معرفة وضعه المهني؛

---

[1] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص310، 311.

[2] Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, éd. Economica, Paris, 1998, P40.

[3] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص314.

- تعتبر حصيلة الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية، تساعد على إعداد التحويلات والتسيير الجيد للمراحل الانتقالية، التسيير الجيد للمسار المهني، تحسين الحركية الوظيفية، والتنبؤ بالتطورات المحتملة؛
- تسمح باكتشاف مزدوج، فمن جهة الكفاءات التي يمتلكها الفرد، ومن جهة أخرى تلك المبحوث عنها؛
- تحديد معارف الفرد العامة والوظيفية، وجوانب التطوير فيها، فهي المرحلة الأولى في تطوير الكفاءات؛
- تحديد خبرات الفرد المتغيرة تبعاً لأوضاع مهنية جديدة.

مما سبق يمكن القول أن حصيلة الكفاءات أداة مهمة على المستوى الفردي والجماعي، فعلى المستوى الفردي يمكن اعتبارها مقدمة لعملية تكوين مفردنة وأداة لتسيير الحياة المهنية، أما على المستوى الجماعي فهي أداة لإدارة وتنظيم المنظمة.

5- محفظة الكفاءات الفردية

مع نهاية الحرب العالمية الثانية تفطن المسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الشهادات التي يحوزها العمال لا تمثل بالضرورة مواردهم الحقيقية، خاصة بعدما طالب الجنود بضرورة الاعتراف بمكتسباتهم الناتجة عن وظائفهم في الجيش والخبرة المكتسبة أثناء الحرب، كما طالبت ربات البيوت اللّواتي أردن العودة إلى مناصبهن بالاعتراف بمكتسباتهن من الحياة اليومية والعائلية، وظهر مصطلح محفظة الكفاءات مع بداية السبعينات في الجامعات الأمريكية والذي سمح لكل طالب بتثمين مكتسباته، وتعد ضمن الإطار الأمريكي أداة لتحديد وتقييم المعارف والمهارات المتراكمة خلال الحياة العادية والمعرفية والعملية، وهي تمكن الفرد من تقييم كفاءاته وتثمين خبراته ومعارفه ضمن أداة يملكها لوحده، أما بالنسبة للمنظمة فهي أداة إضافية لتسيير مواردها البشرية.

تعرف محفظة الكفاءات بأنها:"ملف المكتسبات والكفاءات التي يحوزها الفرد من التكوين من خلال تحليل واستخلاص الخبرات الوظيفية والاجتماعية والشخصية، وهي تساعد على تحديد ما يكون الفرد قادراً على فعله".[1]

تنجز محفظة الكفاءات من طرف الفرد، فهو وحده القادر على التعبير والتصريح بخبراته، يستحسن أن يرافقه المسؤول عنه أو مسير الموارد البشرية لمساعدته في تحديد ووصف وتنظيم هذه الممتلكات، وتتضمن محفظة الكفاءات ثلاثة أجزاء هي:

- جزء خاص بالماضي: يصف المكتسبات الوظيفية والشخصية للفرد.
- جزء متطلع للمستقبل: يصف التحركات، الحوافز، الاهتمامات الوظيفية للفرد
- جزء يخصص لوثائق الإثبات: دبلوم، شهادات، تربصات، وثائق متعددة.

ومن أجل إعداد محفظة الكفاءات الفردية يجب إتباع الخطوات التالية:[2]

- تحديد أهداف إعداد المحفظة بوضوح؛
- حوار الفرد مع نفسه وتذكر كل ما حدث خلال مساره المهني بوجود مساعد ومرافق؛

---

(1) Bernard Masingue et Autres, Acquérir et développer ses compétences professionnelles, **Journées Internationale de la Formation**, Deauville,1998.

(2) Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, éd. INSEP Consulting, Paris, 2000, P115.

– قيام الفرد بتقييم ذاته بالنظر إلى خبراته ومعارفه ومهاراته؛

– بالنظر إلى أهدافه الشخصية وأهداف منصب العمل، يقوم الفرد بمساعدة المرافق بالتنسيق بين مكتسباته وما يحتاج إليه فعلاً أثناء العمل؛

– على أساس ما تم تحديده من موارد، يبحث المساعد على أدلة تثبت صحة تحكم الفرد بها، كالشهادات، الملاحظات، نتائج الاختبارات،...الخ؛

– تقييم الفارق بين ما اكتسبه الفرد وما يستطيع فعله ومعالجة القصور.

تتميز محفظة الكفاءات الفردية بأنها مفتوحة وتتطور باستمرار على طول المسار المهني، ولهذا فهي أداة ضرورية للعمال وكذا للمنظمة من أجل التسيير الأفضل لرأسمالها من الكفاءات، وتظهر كمجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة، ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، ولكن أيضاً في إطار الحياة الشخصية والاجتماعية، مما يدل على أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك محفظة الكفاءات الخاصة به، ويمكن لمحفظة الكفاءات الفردية أن تكون موضوعاً للعديد من التعديلات فهي لا تتكون من عناصر ثابتة . كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): مخزون الكفاءات

Source: Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, éd. Organisation, Paris, 1997, P157.

من الشكل يتضح أن الفرد بإمكانه اكتساب كفاءات جديدة من حياته المهنية أو الشخصية ، وبالنتيجة يمكن لمحفظة كفاءاته الخاصة أن تتطور أثناء ممارسة عمل ما، كما أنه يخاطر بفقدان الكفاءات المكتسبة سابقاً أو غير المستعملة، فقد تؤدي التطورات التكنولوجية إلى انخفاض بعض الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد، وهذا يعني أن بعض الكفاءات التي كانت نافعة ومنتجة في الماضي يمكن لها أن تصبح مع مرور الوقت غير صالحة للاستعمال.

مما سبق يمكن القول أ ن محفظة الكفاءات لا تعني وصف لموارد الفرد ولا بطاقة للتعريف أو ملفاً للشهادات، وإنما أداة منهجية وإستراتيجية في آن واحد، حيث لكل فرد محفظته الخاصة به، التي يجب أن ينميها ويطورها باستمرار.

المطلب الرابع: مقاربات تقييم الكفاءات

إن كل القرارات المتعلقة بالمورد البشري تتطلب تقييم لمعارفه واستعداداته وسلوكياته، أي أن موضوعية وحكمة قرارات المنظمة تتعلق قبل كل شيء بجودة التقييم، وبالتالي بمدى ملائمة المقاربات المستخدمة فيه، وتتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:[1]

1- مقاربة المعارف

تفترض هذه المقاربة أن المعرفة هي المحدد الوحيد للكفاءة، وهي المعرفة النظرية التي يكتسبها الفرد خلال حياته الدراسية، ويعتبر هذا النوع من المعرفة ضروري لبعض المهن كالمحامي، الطبيب،...الخ، حيث أن الأشخاص الذين يمتلكون هذه المعرفة هم وحدهم القادرون على ممارسة هذه المهن ، وحسب هذه المقاربة يتم التقييم على أساس المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف الحقيقية التي يمتلكها والوضعيات المهنية التي يرتبط بها. يؤخذ على هذه المقاربة أنها لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست إلا إحدى مكونات الكفاءة.

2- مقاربة المعارف العملية

حسب هذه المقاربة لا تتحدد الكفاءة بالمعارف النظرية فقط، بل يجب دمجها بالمعارف العملية، فهذه المقاربة تعطي أهمية كبرى للطريقة التي تؤدى بها الأنشطة، لأنها تقوم على وضع المفاهيم المرتبطة بالعمل حيز التنفيذ بنجاح، فالمعارف النظرية غالباً ما تكون بسيطة، مفهومة، سهلة الوصف والتقييم ، ويتم تقييم الكفاءة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات مهنية معينة، لأن قدرات العمال لا يمكن معرفتها مسبقاً، بل يجب ملاحظتها أثناء قيامهم بأداء مهامهم، وتتناسب هذه المقاربة مع الوظائف اليدوية التي يمكن ملاحظتها لإعطائها أهمية أكبر للممارسة التطبيقية.[2]

3- مقاربة المعارف السلوكية

ظهرت هذه المقاربة في سنوات السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت لفهم وإدراك محددات النجاح المهني، وهنا يتم تحديد سلوكيات وتصرفات العمال التي يجب أن توضع حيز التنفيذ والتي تؤدي إلى النجاح الوظيفي، ويتم ذلك من خلال:

- ملاحظة السلوكيات الحالية للعمال وعلى أساسها يتم التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية.
- إجراء مقابلة مع العمال لتحديد الوضعيات الصعبة التي يصادفونها والسلوكيات المطلوبة لمواجهتها.

يؤخذ على هذه المقاربة أنها غامضة وغير واضحة لاستخدامها مفاهيم سيكولوجية ، فهي تقوم بشكل كبير على البعد السلوكي للفرد ؛ بالإضافة إلى صعوبة تقييم كفاءة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية كونها تمثل توليفة من الموارد؛ [3] كما أنها صعبة ومكلفة لأن إعداد مرجعية للكفاءات الفردية يتطلب مجهودات كبيرة؛ كما يؤخذ عليها أن هذه السلوكيات قد تؤدي إلى النجاح الوظيفي لكن ليس دائماً.

---

(1) Daniel Held, **op.cit**, PP03, 07.
(2) **Ibid**, P07.

(3) كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

4- مقاربة المعارف، المعارف العملية والسلوكيات

تأخذ هذه المقاربة في الاعتبار عيوب ونقائص المقاربات السابقة، وذلك بالدمج بين المعرفة النظرية والعملية والسلوكية، حيث تقوم على وصف الكفاءات المتعلقة بهذه المعارف، يؤخذ عليها أنها:[1]

- صعبة التطبيق لاسيما في المنظمات الكبيرة لأنها تتطلب مجهودات كبيرة.
- مقاومة للتغيير وتفتقد للفعالية في فترات إعادة الهيكلة لأنها تتطلب استثمارات ضخمة.
- صعوبة تحديد معايير النجاح بدقة خاصة في ظل بيئة سريعة التغير.

5- مقاربة الكفاءات المعرفية

يقصد بالكفاءة المعرفية قدرة الفرد على حل المشاكل بطريقة فعالة في وضعية مهنية معينة، أي طريقة الفرد في مواجهة المشاكل والمواقف الصعبة، وتنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة. إن تقييم الكفاءة حسب هذه المقاربة يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المشاكل وبناء عليه يتم تحديد الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف.[2]

6- مقاربة المواهب

ترتكز مقاربة المواهب على المميزات الشخصية للفرد أكثر من معارفه، وعلى معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة في بعض المهن، ويقترح (Le Boterf) ثلاث أنواع للمهن هي:[3]

- المهن التي تسيطر عليها الكفاءة (مهندس،...الخ).
- المهن التي تسيطر عليها الموهبة (الشاعر، الممثل،...الخ).
- المهن المختلطة (صحفي،...الخ).

المطلب الخامس: مداخل تقييم الكفاءات

على ضوء المقاربات السابقة يمكن تحديد ثلاث مداخل لتقييم الكفاءات، يمكن للمنظمة المفاضلة أو الربط والتنسيق بينها حسب وضعية المنظمة، وهي:[4]

1- مدخل الأداء

حسب هذا المدخل تبرز الكفاءة إذا تم تحقيق نتائج وفق معايير محددة، مثل عدد الوحدات المنتجة أو الخدمة المقدمة، ويفترض مدخل الأداء وجود علاقة مباشرة بين النتائج المحققة والكفاءات المستعملة، أي أن هذه المقاربة تعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، وهذا ممكن الحدوث لكن ليس دائماً، ففي الحالة التي يكون للفرد تأثير قوي ومباشر على نتائج العمل وتكون فيها المسؤولية شخصية عن النتائج، فإن الأداء يمثل المؤشر المناسب لقياس الكفاءة، لكن في العديد من الحالات تكون المعايير غير واضحة ومسؤولية الفرد عن النتائج ليست شخصية، حيث يكون الأداء المحصل عليه نتيجة لتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية.

---

(1) Daniel Held, **op.cit**, P07.

(2) كمال منصوري، سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

(3) **نفس المرجع السابق**، ص61.

(4) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, PP113- 119.

وعليه، فإن تطبيق مدخل الأداء يتطلب الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:[1]

– النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي محصلة التنسيق والربط بين الكفاءات الفردية، ولهذا يجب أن يتم قبل التقييم تحديد المساهمة المنتظرة لكل فرد في الأداء الجماعي؛

– الكفاءة ليست العنصر الوحيد المؤثر في النتائج بل هناك العديد من العوامل كالتنظيم والتسيير والمعلومات التي يكون لها دور في الحصول أو عدم الحصول على الأداء المرغوب؛

إن الاعتماد على مدخل الأداء يتطلب أن تكون المساهمة الفردية في الأداء الجماعي محددة مسبقاً ، حتى يتم تحديد تأثير الكفاءة والعوامل الأخرى على الأداء، فللتقييم يمكن أن ينسب مسؤولية الأداء للكفاءة رغم أنها ليست السبب الوحيد لحدوثه، ويرى (Brillman) أن الأداء محصلة لثلاثة عوامل رئيسية من بينها الكفاءة، كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): الكفاءة كدعامة للأداء

Source: Jean-Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 3eme éd, éd. Organisation, Paris, 2001, P384.

يوضح الشكل أن الأداء ينتج عن التقاء ثلاث عناصر ، الكفاءة وهي المعارف والمهارات والسلوكيات؛ والدوافع أي الحاجات المادية والمعنوية للفرد ؛ ومحيط العمل الذي يمثل المنظمة بشكل عام، وعليه إذا أرادت المنظمة التحكم في أداء أفرادها يجب عليها التركيز على هذه النقاط الثلاث.

2– مدخل النشاط

حسب هذا المدخل تتجلى الكفاءة من خلال السير الحسن للنشاط الوظيفي، الذي يتطلب مجموعة من الشروط التي يجب تحقيقها عند القيام بالنشاط، وهي بمثابة معايير خاصة ونموذجية ومؤشر للكفاءة، وعليه فإذا كانت سيرورة النشاط المهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية انطلاقًا من تحليل الممارسات الوظيفية يمكن الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة، ويتطلب هذا المدخل استخدام أسلوب الملاحظة بالاعتماد على متطلبات الوظيفة من الكفاءات ، حيث يتم تقييم العمال أثناء القيام بالنشاط، وذلك عن طريق التقييم على أساس:

– المعارف العملية أي مهارات العمال أثناء أدائهم للأنشطة الموكلة لهم؛

[1] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص287.

– المعارف السلوكية أي تصرفات العمال، حيث لابد أن تكون هناك مرافقة حتى يتمكن القائمين بالعملية من تقييم هذه الكفاءات.

حسب هذا المدخل يجب على الفرد إبراز كفاءاته من خلال ممارسة نشاط يتطابق مع معايير خاصة أو قياسية، ولهذا تعرف هذه المقاربة "بالمطابقة" لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز. تتطلب هذه المقاربة ما يلي:[1]

– التقرب أكثر من وضعيات العمل، فبعض الأنشطة يمكن ملاحظتها فور وقوعها كبداية تشغيل جهاز، أما البعض الأخر فلا يمكن ملاحظتها مباشرة لحدوثها فجأة كالحوادث المهنية، أو لكونها تتطلب فترة زمنية طويلة لإنجازها مثل إتمام المشاريع.

– استخدام الملاحظة الموجهة من خلال دليل أو بروتوكول ملاحظة، يرتكز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة، نشاط، أو بكفاءة مطلوبة.

وهنا يجب أن يتم التقييم وفقاً لمتغيرات مؤشر الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل المهارة فوضعية التقييم تنحصر في ملاحظة ما يتم إنجازه، وإذا كانت الكفاءة تعبر عن معرفة التصرف فوضعية التقييم سيتم بناءها للكشف عن قدرة بناء وإنشاء روابط ملائمة للموارد (المعارف، المهارات) لتحقيق أهداف وغايات وظيفية معينة. لقد أكدت التجربة الميدانية بأن هذا النوع من التقييم يتطلب الشروط التالية:[2]

– الكفاءة المطلوبة محددة مسبقاً، بعبارة المهام التي تضمن معايير الإنجاز أو متطلبات الوظائف؛

– قواعد التقييم واضحة ومقبولة منذ البداية من طرف العمال الذين يخضعون للتقييم؛

– التقييم يعتبر تعليمة تسمح بمتابعة تطور الكفاءات واستمرارها.

ويتم اللجوء في بعض الحالات إلى النمذجة لتفادي وقوع الحوادث، وهو ما يصعب تحقيقه أحياناً، كما قد يكون مكلفاً، وحسب هذا المدخل فإن الكفاءة مستترة لا يمكن ملاحظتها إلا في وضعيات عمل معينة.

3– مدخل الأفراد

يرتكز هذا المدخل على المعرفة التجريبية التي يكتسبها الفرد ويستعملها لتنفيذ نشاط أو اتخاذ قرار ما، ويتعلق الأمر بالكفاءة الفردية الفعلية، وهنا لا تنحصر عملية التقييم في مقارنة الكفاءات الفعلية بالكفاءات المطلوبة في الوظيفة فحسب، بل يتم التعرف على النتائج الممكنة انطلاقاً من التصور المسبق للفرد.

مما سبق يمكن القول أن المداخل الثلاث تعمل بشكل متداخل ومتكامل ، في إطار التفاعل المتبادل فيما بينها، لتدارك النقائص التي تشوبها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، والتي تسمح ل لمنظمة بالكشف عن الكفاءات غير المستغلة، وعن جوانب القصور والقوة في كفاءات أفرادها، وبالتالي تحسين عملية التكوين على ضوء ما ستسفر عنه نتائج التقييم من نقص في خبرات ومهارات العمال.

---

(1) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelle et collective**, op.cit, P116.

(2) عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص289.

المبحث الرابع: تنمية الكفاءات

إن امتلاك الكفاءة لم يعد الرهان الأساسي في البيئة الحالية، ذلك أن الكفاءة تتجه لتصبح أكثر تعقيداً، أكثر اختلافاً وتنوعاً، كما تتجه دورة حياتها (تطور، استخدام، اضمحلال)، تحت تأثير التغيرات المتسارعة نحو القصر، مما اوجب على المنظمة والفرد العمل على تطوير وتنمية الكفاءات، وترتبط هذه الأخيرة بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية بجذب ودمج الكفاءات العالية وتطوير الخبرات وتسهيل ظهور الكفاءات الجديدة، باستخدام مختلف الممارسات الإدارية كأنظمة الأجور والحوافز، تنمية الموارد البشرية، تسيير المسار المهني، وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات

تعرف تنمية الكفاءات بأنه ا:"مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة لهم ، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم".[1]

وتعرف أيضاً بأنها:"الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية قاعدة كفاءاتها، أي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة".[2]

وعليه يمكن القول أن تنمية الكفاءات هو تلك النشاطات التي تساعد المنظمة على الرفع من كفاءات العمال، من خلال زيادة معارفهم وإمكانياتهم لضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

يؤكد البعض على أن تنمية الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة للحصول على المهارات الضرورية، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، والتي تهدف إلى:[3]

- زيادة درجة تنافسية المنظمة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها؛
- تهيئة العمال وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية وإكسابهم مهارات متعددة، لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة خاصة المعلوماتية منها والتكنولوجيا؛
- في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وتعدد ثقافي، فإن تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين العمال.

كما تنبع أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للعمال من خلال ما تحققه من نتائج، والتي تتمثل في:

- التطور المهني (تغير المنصب، الترقيات،...الخ) وتحسين مؤهلاتهم (الخبرات،...الخ) وزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية والاستقلالية في العمل، وفي هذا الإطار يؤكد علم اجتماع المنظمات على أن الكفاءة عندما تسمح بالسيطرة على مناطق اللاتأكد في المنظمة تصبح مصدر السلطة بالنسبة للفرد؛

---

(1) Shimon Dolan et Autres, **La gestion des ressources humaines**, 3éme éd, éd. Village Mondiale, Canada, 2002, P307.

(2) منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص270.

(3) Allain Meignant, **Ressources humaine**, éd. Liaisons, Paris, 2000, P170.

– تساعد تنمية الكفاءات في التقليل من خطر فقدان العمال لمناصبهم، ذلك أن امتلاك الفرد لمحفظة غنية بالكفاءات يسمح له بالتكيف مع احتياجات المنظمة ويصبح مطمع للمنظمات المنافسة، مما يتسبب في تحول تلك المخاوف إلى المنظمة التي تخشى أن تفقد مصدر تميزها لو فقدت هذه الكفاءات؛

– تسمح تنمية الكفاءات بالقيام بالتقييم الذاتي انطلاقاً من الوضعية الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف، من خلال طرح الأسئلة التالية: من أنا الآن؟ إلى أين أريد الوصول؟ أي نشاط تطويري سأقوم به؟

– يساهم في إكساب المسيرين المهارات اللازمة لتحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات الصائبة.[1]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات

تختلف آراء العمال حول تنمية كفاءاتهم فمنهم من يؤيدها ومنهم من يعارضها، فليس كل العمال يمكن تكوينهم وتنمية كفاءاتهم، وهذا راجع إلى جملة من العوامل التي تجعل تعلم السلوكيات وتطوير الكفاءات أمراً ممكناً، وذلك من خلال التحكم في إمكانية التعلم لديهم، وتصنف هذه العوامل إلى نوعين هما:[2]

1- عوامل متعلقة بشخصية الفرد

يقصد بها الخصائص الشخصية للفرد التي تميزه عن غيره من العمال، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكه وتنمية كفاءاته، تعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبيا كالشخصية والقدرات الذهنية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية كالدوافع والمبادئ. يمكن تلخيص هذه العوامل في العناصر التالية:

أ- القدرة على التعلم : حتى يستطيع الفرد تنمية كفاءاته ، يجب أن تكون له قدرات إدراكية كافية ، لتأثيرها المباشر على سرعة التعلم لديه، ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري والذهني للفرد مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكيات اعتماد على قدراته الخاصة.

ب- الرغبة في التعلم: وهي من المحفزات على التعلم، لذا يجب معرفة هذه الرغبات عند وضع البرامج.

ت- القيم والمبادئ : تستعمل القيم والمبادئ والمعتقدات في الحياة اليومية والمهنية للعم ال، فهي تؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم، لذا يجب على المنظمة معرفتها وتحديدها عند تطوير وتنمية كفاءات عمالها.

ث- المميزات الشخصية: وهي مستقرة نسبياً، تؤثر على سلوكيات العمال، إلا أنها قد لا تظهر في تصرفاتهم كالعصبية مثلاً، فقد يكون الفرد عصبياً لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

يمكن تحديد ثلاث أبعاد لإمكانيات وقدرات الفرد في التطور والنمو هي:[3]

– بعد الكفاءة: والذي يشير إلى القدرة البدنية والفكرية على التطور والنمو.

– بعد الشخصية: ويقيس هذا البعد مدى توافق الخصائص الشخصية للفرد مع متطلبات النمو والتطور.

– بعد المصلحة أو القيمة: يكتسي هذا البعد طابعاً تحفيزياً، أي أن تطوير وتنمية الكفاءات يجب أن تشكل أداة تحفيز بالنسبة للفرد، فإذا لم تكن فرص التطوير والنمو المتاحة أمام الفرد ضمن خططه وأهدافه الوظيفية فإنه لا يكلف نفسه عناء العمل من أجل تحقيقها.

---

(1) **نفس المرجع السابق**، ص277.

(2) Lou- Van Beirendonck, **op.cit**, PP87- 90.

(3) Yvés Emery, Francois Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1ere éd, éd. Lausanne, Paris, 1999, P109.

2- عوامل متعلقة بمحيط الفرد

بالإضافة إلى العوامل الخاصة بشخصية الفرد، هناك عوامل أخرى تحكم سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وبالتالي تؤثر في قدرتهم على تنمية وتطوير كفاءاتهم، وهي عوامل مرتبطة بمحيط الفرد منها:

أ- ثقافة الم نظمة: يقصد بثقافة المنظمة:"مجموعة القيم والاتجاهات والأعراف السائدة في المنظمة والتي تنعكس على شخصية الأفراد وعلى سلوكياتهم في العمل وخارجه".[1]

تساهم ثقافة المنظمة في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير فيه ، عن طريق تشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم، وتتبلور ثقافة الم نظمة من خلال رسالتها وأهدافها، فنجد من الم نظمات من تنمي البيروقراطية واحترام السلطة، كما نجد منظمات تغرس ثقافة الإهمال والتسيب والكسل، في حين نجد منظمات أخرى تنمي من خلال ثقافتها الخاصة قيم المعرفة والإبداع ، عن طريق خلق ثقافة تنظيمية تتسم بالرغبة في التعلم، وتبقى المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية الخاصة بها مسؤولة عن سلوكيات عمالها، مما يحتم عليها غرس ثقافة ذات مضمون ودرجة تأثير مناسبين من أجل تنمية وتطوير كفاءاتها.

ب- نمط القيادة: القيادة هي العملية التي تمكن الفرد من توجيه جهود العمال إلى تحقيق أهداف المنظمة، أي هي التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.[2] وتنبع القدرة في التأثير على الآخرين من القدرات والسمات الشخصية والسلوكية للقائد، ومن هذا المنطلق فإن القيادة تمثل البنية التحتية للمنظمة، التي تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتنمية الكفاءات، ويتطلب هذا تركيز قيادة المنظمة على توفير وتعزيز التزام المنظمة على نطاق واسع نحو منهج الكفاءة، ويتحدد هذا الأمر بناء على النمط القيادي للإدارة العليا، ومدى تبني هذه الأخيرة لمنطق تسيير الكفاءات.

ت- برامج التنمية: يجب على المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن توفر الفرصة للعمال لتنمية خبراتهم ، من خلال توفير أعمال على درجة مناسبة من التحدي ، وإتباع استراتيجيات معينة كتوسيع العمل ؛ إثراء العمل ؛ تدوير العمل؛ وكذا تغيير المفاهيم وأنماط السلوك عن طريق المشاركة ، وهذا من شأنه تعزيز الشعور لدى العمال بالانتماء المنظمي والشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال، لذا يجب على الم نظمة جعل الوظيفة وسطًا للتعلم والإبداع، وأن تضعها في الموقع الذي يسمح لشاغلها بالتطور.

مما سبق يمكن القول أن تنمية الكفاءات تتطلب التوفيق بين هذه العوامل ، الشخصية منها والمتعلقة بالمحيط، وعليه إذا أرادت الم نظمة تنمية وتطوير كفاءات أفرادها ، يجب عليها أن تراعي مبادئهم وقيمه م وتحدد ذكائهم ودوافعهم وتوفر لهم المحيط الملائم، وتعتمد على برامج تدريبية وتنموية مناسبة لبلوغ أهدافها وتحقيق نتائج ايجابية.

وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات أنه لا يمكن تنمية وتطوير جميع الكفاءات بنفس الطريقة، والملاحظ أن العمال يقومون بتنمية كفاءاتهم بأنفسهم ويكون للرؤساء دور المساعدة فقط، وعليه فالعمال الماهرين هم الذين يسعون لتنمية كفاءاتهم على العكس بالنسبة لغيرهم من العمال.

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل، عمان، 2000، ص481.

[2] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص23.

المطلب الثالث: شروط تنمية الكفاءات

إن برنامج تنمية الكفاءات مسؤولية مشتركة تضع المنظمة والعمال كعوامل للتطوير، لذلك فإن نجاح هذا البرنامج يتطلب جملة من الشروط هي:

1- التنبؤ بالتطور الفردي: تصنف المنظمة العمال حسب قابليتهم للتطوير إلى أربعة فئات رئيسية هي:[1]

- فئة المتعلمين: تمثل فئة العمال ذوي الاحتمالات العالية في التطور والنمو، الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المرغوب فيه كالمتدربين حديثا أو حديثي التوظيف.
- فئة النجوم: تمثل هذه الفئة العمال الذين يؤدون أعمالاً متميزة ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار والتقدم والنمو.
- فئة العمال المستقرين أو الراسخين: وهم العمال الذين يكون مستوى أدائهم مرضياً، لكن فرصهم في التنمية والنمو محدودة لأسباب شخصية أو تنظيمية.
- فئة العمال عديمي الفائدة: تمثل العمال الذين يكون مستوى أدائهم غير مرضي ، وليس لديهم فرص للنمو والتطور في المنظمة كالمتقدمين في السن مثلاً.

2- تحديد الكفاءات المعنية بالتنمية: إذا كان تطوير وتنمية الكفاءات ضرورة حتمية للمنظمة، فليس كل الكفاءات مهمة بالضرورة، لذا يجب تحديد الكفاءات التي لها أولوية التطوير لضمان تطوير وتنمية الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، أي تلك التي سيكون تأثير تطويرها بارزاً على أداء العمال وانجازاتهم، وعلى العموم تبرز الكفاءات المناسبة والتي تحتاج إلى التطوير والتنمية خلال عمليات التقييم السنوية.

3- تحديد أهداف التنمية: لا يمكن لأية منظمة أن تعمل بطريقة صحيحة دون اعتماد رؤية أكثر وضوحاً لأولوياتها وأهدافها، ولهذا يجب على المنظمة والعمال قبل البدء في برنامج التنمية تحديد أهداف التطوير، ومن تم النتائج المتوقعة منه، وتهدف عملية تنمية الكفاءات إلى:[2]

- تحسين الأداء في المهام الحالية؛
- الاستعداد للتحولات المستقبلية؛
- إعداد مخطط المسار المهني على المدى البعيد.

4- تحديد وسائل وأدوات التنمية: أي تحديد الوسائل المادية والمعلوماتية والأنظمة الضرورية للتعلم، إلى جانب تقديم المحفزات الملائمة من طرف الإدارة، لدفع العمال إلى اكتساب وتطوير الكفاءات والمشاركة في البرنامج التطويري.

5- تحديد ميزانية التنمية: إن تحديد الميزانية المالية المتوقع صرفها يتم على أساس الأهداف المعبر عنها ، ويتعلق الأمر بالتكلفة الإجمالية المحتملة لبرنامج التطوير، والتكلفة الإجمالية المتوقعة للبرنامج التطويري هي مجموع التكاليف الجزئية التي تغطي المصادر البشرية ووسائل التكوين والوسائل الإدارية.

---

[1] راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، (دون تاريخ نشر)، ص247.

[2] James Walker, Développer les compétences, disponible sur: **http://www.curriculavitae.Com/competences.html**, consulté le: 09/02/2013, 11:30h.

6- تحديد الأدوار والمسؤوليات: وذلك من خلال تحديد مسؤوليات كل من المنظمة والمدير والفرد في عملية التطوير والتنمية.

وفي الأخير يمكن القول أن برنامج تطوير وتنمية الكفاءات مسؤولية مشتركة تضع المنظمة والعمال كعوامل للتطوير، لذلك فإن أهم شرط لنجاح البرنامج هو الاتفاق على مشروع تطويري مشترك.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الكفاءات

هناك العديد من الأساليب التي تسمح بتنمية الكفاءات، والتي من خلالها يتم إكساب العمال المعارف والكفاءات الضرورية، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، ويعد التكوين أحد أهم هذه الأساليب.

1- التكوين

لقد استخدم التكوين منذ القدم لإكساب المعارف والمهارات، والذي كان ينظر إليه على أنه عملية مكلفة للوقت والمال، لكن مع تقدم الأبحاث في مجال الموارد البشرية وظهور نظرية الرأسمال البشري ، أصبح ينظر إليه كاستثمار له علاقة مباشرة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ويعرف التكوين بأنه:"العملية الديناميكية التي تهدف لتأهيل العمال وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة".[1]

كما يعرف بأنه:"مجموعة الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات العمال، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".[2]

ويعرف أيضاً بأنه:"الإجراء المنظم الذي يستطيع العمال من خلاله اكتساب معارف ومهارات جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".[3]

مما سبق يمكن القول أن التكوين هو تلك العملية التي بمقتضاها يتم تزويد العمال بالمهارات والقدرات الضرورية لتحسين أدائهم، من أجل سد الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الفعلية، وهنا يجب التأكيد على أن:[4]

- التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتنمية الكفاءات، فهو لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالفرد؛
- الحاجات في التكوين هي الموارد أي المعارف والمهارات التي يجب أن تحدد وتكون قابلة للاكتساب؛
- التكوين لا ينتج الكفاءات، لكنه يدعم امتلاك الموارد التي تشكلها؛
- التكوين لا يعطي نتائجه الحقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة، والتي يجب تحديدها واستخدامها؛
- يسمح التكوين بسد الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والحقيقية، فهو يتبنى تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على المستوى الكلي (الوظائف) وعلى المستوى الجزئي (الأفراد).

---

(1) Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines**, éd: Organisation, Paris, 2000, P76.

(2) أحمد حسن الطعاني، **التدريب مفهومه وفعاليته**، دار الشروق، عمان، 2002، ص29.

(3) سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص189.

(4) Gilles Aymer, Mobert Casas, Management des compétences, **La lettre du CEDIP en lignes**, Nº8, Paris, janvier 1999, P10.

لم يعد التكوين يقتصر على موارد العمال (المهارات، المعارف، السلوكيات)، بل تجاوز ذلك لتشمل التنسيق والربط بين هذه الموارد، لذلك تتضمن عملية تنمية الكفاءات بواسطة التكوين العناصر التالية:[1]

– اكتساب الموارد (المعارف، المهارات، التصرفات) المساعدة على التصرف الملائم، فللقيام بتنسيق وربط الموارد الفردية يجب أولا امتلاكها وحيازتها؛

– التدريب على تنسيق وربط هذه الموارد لبناء وتجهيز الإجابات الملائمة للمتطلبات الوظيفية (إنجاز نشاط، حل مشكل، مواجهة حدث،...الخ)، وذلك باستخدام مناهج التكوين مثل المحاكاة، دراسة حالة، لعب الأدوار؛

– اقتراح أهداف حقيقية لتعلم الكفاءة، وهذا من خلال تحديد وضبط أهداف التعلم على أساس ما يستطيع المتعلم فعله بمساعدة الآخرين وما يجب أن يكون قادراً على تعلم فعله؛

– تطوير القدرة على التفكير والتحويل، فالكفاءة لا تعني فقط القدرة على التصرف أو الرغبة في التصرف، إنما هي معرفة وصف كيف ولما تم التصرف بهذه الطريقة؛

– تطوير القدرات على التعلم للتعلم، فالتكوين يمكن أن يساهم في تطوير القدرة على تعلم التعلم بمساعدة المتعلمين على اكتشاف طرقهم الخاصة في التعلم؛

– إعطاء المكانة المناسبة للتعلم الذاتي، من خلال تشجيع العمال على التعلم ذاتياً بعيداً عن برامج التكوين الرسمية، مع وجود إمكانية التعلم الفردي باستخدام أجهزة السمعي البصري والتعليم عن بعد.

يأخذ التكوين شكلين هما التدريب والتعليم.

أ– التكوين التدريبي: عرف التدريب حسب دوره في تنمية المعارف بأنه:"الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل".[2] كما عرف بأنه:" وسيلة إنتاج المهارات".[3]

أي أن التدريب يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءاتها، والتدريب بالأساس عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات العمال بطريقة تسهل بلوغ الأهداف المنشودة.

ب– التكوين التعليمي: يعتبر التعلم من المواضيع ذا الصلة المباشرة بالمعرفة في المنظمة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة ومفهومة، ويعرف التعلم بأنه:"زيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي والفهم وتفسير المعرفة ، من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم وتفسير الظواهر".[4] وحتى يحقق التعلم أهدافه لا بد من قيامه على أركان أساسية هي:[5]

– أن تكون هذه الكفاءات مهيأة نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها؛

---

(1) Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelle et collective**, op.cit, PP131, 132.

(2) خالد عبد الرحمن الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 1999، ص200.

(3) Robert le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**, éd. Dalloz, Paris, 1999, P423.

(4) صلاح عودة سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص227.

(5) عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل، عمان، 2005، ص ص448، 449.

- تعليم الكفاءات نظام التفكير، أي تعلم كيفية التفكير في المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح؛
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتهم في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بترتيب وتنظيم أفكارها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن الفرق عن طريق التفكير مع الآخرين؛
- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ويحتاجونه في أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة وإدراك محتواها وعدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- لنجاح برامج التعلم يتوجب على المنظمة توفير الدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب.

مما سبق يمكن القول أن الهدف من التكوين هو بناء وتطوير الكفاءات، بالشكل الذي يسمح للمنظمة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، ويعد التكوين أهم البرامج التي تؤدي إلى تهيئ الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة للمنظمة.

2- تبادل الخبرات والمعارف

يمتلك كل فرد كفاءة ويتبادلها مع زملائه، هذه التبادلات يمكن أن تكون تنظيمات عقلانية اجتماعية، تنجز غالباً على شكل عقود كل طرف يقدم للآخر شيء ما مقابل ما يريد الحصول عليه، وتبادل الخبرات والمعارف يمكن أن تتم من خلال التربصات الميدانية، المشاركة في الملتقيات، والمؤتمرات الوظيفية.[1]

3- عمليات تحسين الجودة

تهدف عمليات تحسين الجودة إلى تطوير روح النقد والإبداع، وتتبع عموماً هدفاً أكثر دقة وتحديداً من الأسلوب السابق، وهناك العديد من إجراءات تحسين الجودة منها: نشاطات البحث والتطوير، حلقات الجودة، فترات التقييم السنوية، والإجراءات الفردية لتحسين الجودة. تعتبر حلقات الجودة إحدى الأدوات الحديثة في الإدارة، ظهرت في نهاية السبعينات بسبب تزايد أهمية الجودة والتحسين المستمر كرهان استراتيجي لتعزيز تنافسية المنظمة نتيجة لزيادة الوعي بأهمية إشراك العمال في اتخاذ القرارات. عرفها (Simon) بأنها:"مجموعة عمل دائمة النشاط تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يترأسها المسؤول المباشر وتجتمع بصفة دورية من أجل تحديد وتحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل".[2]

4- الإدارة بالمشاركة

يقصد بها مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية، التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بهدف التقرب من العمال وإشراكهم في صنع القرارات، وتقوم الإدارة بالمشاركة على صياغة جديدة لمفهوم الهيراركية أو التسلسل السلمي للمناصب، فبعد أن كان هذا المفهوم مرتبط بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكلياً، بمعنى أن الإدارة بالمشاركة تسمح بإعطاء الفرص للعمال في إبداء آرائهم وإثبات قدراتهم، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] عذراء بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، ص301.

[2] Jean Ronée Simon, **Le management d'une équipe**, éd. Organisation, Paris, 1987, P120.

المطلب الخامس: خطوات تنمية الكفاءات

إن الوسيلة الأساسية لتنمية الكفاءات كما تم الإشارة إليه سابقاً، هو التكوين بنوعيه التدريبي والتعليمي، وتشمل عملية تطوير وتنمية الكفاءات من خلال التكوين أربعة مراحل أساسية هي:

1- تحديد الاحتياج من الكفاءات

يتمثل الاحتياج من الكفاءات في المعارف والمهارات المراد إكسابها للعمال، وتتحدد هذه الاحتياجات بناءاً على ما ستسفر عنه نتائج التقييم، وكذ ا بناءاً على توجهات المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتأخذ عملية التطوير حسب احتياجات المنظمة ثلاثة أشكال هي:[1]

أ- تطوير الطاقات الكامنة: تقوم المنظمة بإكساب الفرد معارف ومهارات عامة، لا تتعلق بالضرورة بوظيفته أو تخصصه، لتدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة، وتشمل تطوير الطاقات الكامنة جميع العمال، وتأخذ في الغالب طابعاً تعليمياً كتعلم اللغات الأجنبية.

ب- التطوير التداركي: يخص هذا النوع من التطوير العمال الذين تنقصهم بعض المعارف والمهارات لأداء وظائفهم، بهدف سد الفجوة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب، ويأخذ في أغلب الأحيان الطابع التدريبي، وهو عكس تطوير الطاقات الكامنة الذي يشمل كافة العمال، نجد أن التطوير التداركي يخص فقط العمال الذين يظهرون أداء منخفض مقارنة بالأداء المطلوب منهم.

ت- التطوير الإستراتيجي: ويتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية للم نظمة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملهما معاً.

2- تصميم البرامج التطويرية

بعد تحديد الاحتياج من الكفاءات يتم اختيار مكان التكوين، ويتوقف ذلك على الإمكانيات المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة المفاضلة بين أماكن التكوين وأساليبه من جهة أخرى.

أ- التكوين داخل الم نظمة: يتم بعقد لقاءات على مستوى الوحدات أو المنظمة، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المنظمة أو من خارجها، يتميز بقلة التكاليف وسهولة التحكم في مواضعه، لكن يعاب عليه عدم التفتح على العالم الخارجي، ويأخذ التكوين داخل المنظمة عدة أساليب منها:[2]

- **التكوين عن طريق عامل قديم:** يتم التكوين في هذه الحالة عن طريق التتلمذ على يد عامل قديم ممن لهم خبرة طويلة في العمل، ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والشرح والتطبيق.

- **التكوين عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الفرد في مكان عمله، خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه الذين يوجهونه ويصححون أخطائه، ويسمح هذا الأسلوب بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل، وهي تعطي الفرد المساهمة الفورية في الإنتاج، وقد تلقى هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر، بالإضافة إلى أن المتكون لا ينمي كل المهارات اللازمة لأداء وظيفته.

---

(1) Yvés Emery, François Gonin, **op.cit**, P86.

(2) محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص195.

– **أسلوب تعليمات العمل:** وهنا يتم إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها لكسب المهارات والمعارف المطلوبة، ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات، ويناسب هذا الأسلوب الصناعيين والإداريين والفنيين.

– **دورية العمل:** يقوم هذا الأسلوب على التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، تختلف عنها من حيث طريقة العمل وأدواته، وعادة ما يكون هذا التنقل أفقي، ولكي يكون هذا التكوين فعالاً يجب أن تكون مدة بقاء الفرد في الوظيفة كافية لإكسابه المهارات والمعارف الضرورية.

– **الاشتراك في أعمال اللجان :** يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين ، وخاصة في المجال الإداري، حيث يمكن للمدير المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين والاحتكاك بهم.

ب– التكوين خارج الم نظمة: تقوم المنظمة بإرسال العمال إلى مراكز التكوين كالمعاهد والمدارس، أو إلى المنظمات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل، ويأخذ هذا النوع من التكوين عدة أساليب منها:[1]

– **أسلوب المهمات الفردية:** بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون، يقوم بهذا العمل منفرداً دون أن يتعاون مع زملائه، وبعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.

– **أسلوب المحاضرة:** يقوم المحاضر "المكون" بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على العمال، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام، ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

– **أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** يتم من خلال اجتماع المشاركين لدراسة موضوع معين، وتبادل الآراء والتعرف على خبرات الآخرين، يتميز بالتفكير الجماعي واستعراض وجهات النظر المختلفة.

– **أسلوب دراسة الحالة:** تتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين ، والطلب منهم دراستها وتحليليها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل، ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين.

– **أسلوب المباريات الإدارية :** يتم تقسيم العمال إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس المعلومات المبدئية يقوم أعضاء كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة ، وتبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي سبقتها، وهكذا حتى نهاية المباراة، ويتيح هذا الأسلوب فرصة للعمال حتى يعيشون ظروفاً قريبة من تلك التي يواجهونها، وتجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عال من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليها.

3– تنفيذ برنامج التطوير

في هذه الخطوة يتم تنفيذ البرنامج، أي تعليم العمال وتدريبهم بالطريقة التي تسمح لهم بتطوير واكتساب معارف جديدة، تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، من خلال وضع الجدول الزمني للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج، والتأكد من التزام العمال بحضور حصص البرنامج، وكذا التأكد من السير الحسن للبرنامج والعمل على سلامة الاتصال بين الأفراد المكونين وإدارة الموارد البشرية.

---

[1] محمد مرعي مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا، دمشق، 1999، ص ص 265–267.

4- تقييم برنامج التطوير

وهي أخر مرحلة من مراحل البرنامج التكويني ، وأكثرها صعوبة وتعقيداً، ويتم فيها معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة، وفي هذا الإطار اقترح (Patrick Kirk) أربعة معايير للتقييم، هي:[1]

أ- ردود الأفعال: يمكن استخدام ردود فعل العمال الذين تلقوا برنامج التطوير كأساس للتقييم، وذلك من خلال استمارة استقصاء تضم أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأهم الجوانب التي يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثرها سهولة، وأيها أكثرها صعوبة. يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلاً، وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور وإدراك الفرد لأثر البرنامج عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على كفاءاته شيء آخر.

ب- الاختبارات الكتابية والشفوية : يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد، قياساً مباشراً، وذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد، وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، وبالرغم من أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، إلا أنه يقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد كفاءات نتيجة للتكوين لكنها قد تبقى حبيسة في داخله، لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

ت- نواتج الأداء التنظيمي: وهنا تقاس فعالية البرنامج بآثاره على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي، ويقيس هذا المعيار عائد التكوين بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية البرنامج، لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام هذا المعيار لقياس فاعلية البرنامج يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتكوين، فهذه النتائج غالباً ما تتحدد ليس فقط بأداء العمال، ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها، ولا لبرامج التكوين قدرة على التحكم فيها.

ث- سلوك الفرد في العمل : يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي يحدث في سلوك الفرد، ويعد هذا التقييم صعب مقارنة بردود الفعل والاختبارات، لذا يجب ملاحظة سلوك المتكون قبل وبعد البرنامج.

إن وضع برنامج للتكوين يتم حسب وضعية كل منظمة والأهداف التي تسعى إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات والبرامج تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والجماعية.

إن تطوير الكفاءات يجب أن يستند لبرنامج محدد، ولهذا يجب على المنظمة أن تكون على دراية بمشاريع وبرامج تطوير العمال، وأن تحفزهم على تطوير كفاءاتهم، وعلى العمال من جانبهم دراسة مشاريع المنظمة والتفكير في طريقة المساهمة فيها، وهذا لا ينفي إمكانية وجود اختلاف أو تضارب في الأهداف، ولكنها تسمح بتأسيس حوار بناء للخروج ببرنامج مشترك تجمع فيه الأهداف الفردية بتلك المتعلقة بالمنظمة.

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص202، 203.

خلاصة الفصل

تعد الكفاءات أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتمام الباحثين والدارسين، وهي مجموعة من المعارف التي يتم دمجها لتحقيق هدف محدد، وهي مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص، لا يتعلق بالفرد فقط باعتباره مخزن ومنتج للمعارف، بل يتعداه إلى البعد الجماعي، لذا يبرز هذا المفهوم على المستوى الفردي والجماعي وعلى المستوى التنظيمي، وبما أن الكفاءة تكتسي أهمية بالغة على جميع المستويات فإنها تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية أو ما يعرف بتسيير الكفاءات، الذي يعد أداة إدارية حديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو وسيلة لنجاح المنظمة وزيادة تنافسيتها وتثمين مواردها، يرتكز تسييرها على استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها، ويتم تسيير حافظة الكفاءات وفقاً لمقاربات محددة ومراحل معينة، يعتبر تقييم الكفاءات أحد هذه المراحل، يتم بموجبه تقييم معارف الفرد واستعداداته، وعلى ضوء نتائج التقييم يتم تحديد الكفاءات الناقصة الواجب تطويرها وتنميتها باستخدام طرق وأساليب معينة.

نظراً لخصوصيتها أخذت الكفاءات الاهتمام الأكبر من جهود الباحثين، وكانت أساس ظهور مقاربة الموارد، فهي جزء من موارد المنظمة لا سيما مواردها غير ملموسة، كأصول ذات طبيعة خاصة ناتجة عن تراكم المعارف الضمنية، تتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى للموارد غير الملموسة التي سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

أساسيات حول الموارد غير الملموسة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد غير الملموسة

المبحث الثاني: مكونات الموارد غير الملموسة

المبحث الثالث: إدارة الموارد غير الملموسة

المبحث الرابع: قياس الموارد غير الملموسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد العولمة والمنافسة الشديدة والانفتاح الاقتصادي والاندماج الصناعي، خصائص لعصر الاقتصاد المعرفي، وهذا يعني أن هناك تحولاً من الموارد الملموسة التي تعد مصدر القيمة في ظل الاقتصاد التقليدي إلى الموارد غير الملموسة مثل رضا الزبون، وبراءات الاختراع، والعلامة التجارية، وسمعة المنظمة، ومعارف ومهارات العمال.

إن جل اهتمام المنظمات اليوم منصب على مواردها غير الملموسة، فنجاح المنظمة في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموارد و كيفية إدارتها، وذلك بوصفها تساوي من ثلاثة إلى أربعة أضعاف مواردها الملموسة، أضف إلى ذلك أ ن الموارد الملموسة لا يمكن أن توجد القيمة لذاتها دون تفاعل ها مع الموارد غير الملموسة، لذا تسعى الكثير من المنظمات لاسيما القائمة على المعرفة إلى اكتشاف هذه الموارد وقياسها من أجل تنميتها والمحافظة عليها، ذلك أن المنظمة اليوم تقف أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة فقط، بل بفهم و إدراك الموارد غير الملموسة وإدارتها وقياسها لضمان وجودها وجودتها باستمرار.

قصد الإلمام بالجوانب المختلفة للموارد غير الملموسة، سنحاول في هذا الفصل الإشارة لموارد المنظمة بشكل عام، مع التطرق إلى مفهوم الموارد غير الملموسة وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى، وأسباب زيادة الاهتمام بها، مع تحديد مكوناتها وكيفية إدارتها، وكذا إشكالية قياسها وتقييمها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل لأربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد غير الملموسة

المبحث الثاني: مكونات الموارد غير الملموسة

المبحث الثالث: إدارة الموارد غير الملموسة

المبحث الرابع: قياس الموارد غير الملموسة

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد غير الملموسة

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المنظمة، خاصة مواردها غير الملموسة، وذلك بوصفها المحدد الأقوى للربحية وإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، فلا يمكن للمنظمة اليوم العمل خارج تيار التطور الأساسي الذي يجري في كل القطاعات، في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة والخبرة ورأس المال الفكري، ومن إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وعمال المعرفة، ومن الموارد المادية الملموسة إلى الموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: مفهوم موارد المنظمة

ترتبط دارسة الموارد الاقتصادية بالكثير من فروع المعرفة، إلا أنها ترتبط بصفة خاصة بدارسة علم الاقتصاد، فهي فرع من فروع المعرفة الاقتصادية، حيث يتحدد مستوى الرفاهية في اقتصاد ما بقدرته على استغلال تلك الموارد في إشباع الحاجات المتعددة والمتزايدة لأفراد المجتمع، والموارد بصفة عامة هي:"كل ما يستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات أفراد المجتمع".[1]

1- تعريف موارد المنظمة

يعد مصطلح موارد المنظمة من بين أكثر المصطلحات تداولاً، إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، فكل ما يساهم في نشاط المنظمة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها، وهذا ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده والاتفاق على مفهوم موحد له، وعرفها (Amit) و (Shoemaker) بأنها:"مدخلات تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لتنفيذ الإستراتيجية بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وانجاز المهام".[2]

ولأن المنظمة نظام، له مدخلات تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات، فإن هذه المدخلات تعبر عن تلك الموارد التي تستخدمها المنظمة، وعليه يعتبر (Grant) الموارد بمثابة مدخلات العملية الإنتاجية.[3]

وعرفها (Barney) بأنها:"الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف، التي تسمح للمنظمة بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها".[4]

يتضح من التعاريف السابقة أن كل ما تستخدمه المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعد من قبيل الموارد، سواء كانت مملوكة أو مؤجرة أو غير ذلك من أشكال الموارد.

أما الموارد حسب طبيعتها فهي:"مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة، صعبة البناء والاكتساب، التي تحدد إمكانية تحقيق التميز".[5]

وعرفها (Barney) و(Hesterly) بأنها:"الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تتحكم فيها المنظمة وتستخدمها لوضع وتنفيذ استراتيجياتها."[6]

---

(1) إيمان عطية ناصف، **مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص09.

(2) معن وعد الله المعاضدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة بحوث مستقبلية**، العدد15، 2006، ص14.

(3) R. Grant, The resource-based theory of competitive advantage, **California Management Review**, Spring, 1991, P114.

(4) Sandrine Gherra, Stratégies de développement durable, **Revue Française de Gestion**, N.204, Lavoisier, Paris, 2010, P143.

(5) Eric Lamarque, Avantage concurrentiel et compétences clés, **Finance Contrôle Stratégie**, Vol.4, N.1, Mars 2001, P65.

(6) Jay Barney, W. Hesterly, **Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases**, Saddle River, Prentice Hall, 2010, P66.

وهناك من ربط موارد المنظمة بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث عرفت بأنها:" كل ما يسمح للمنظمة من تدعيم ميزتها التنافسية".[1]

كما اعتبرها (Mintzberg) بأنها:"الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ، التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها أو عن جزء منها، ذلك أن فرصة المنظمة في تحقيق أهدافها تكمن في تلك الموجودات أو في البعض منها".[2]

وبالنسبة لـ (Wernerfelt) هي:"أي شيء يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف لمنظمة ما، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وهي ما تستخدمه المنظمة أو يمكنها استخدامه، بغض النظر عن مصدره ا أو كيفية الحصول عليها وليس بالضرورة أن تكون ملكاً لها، إذ يدخل في إطار الموارد ما تستخدمه المنظمة مؤقتاً من آلات تستأجرها أو أموال تقترضها".[3]

مما سبق يمكن القول أن الموارد بالنسبة للمنظمة هي كل الموارد التي تحوز عليها وتستخدمها في نشاطها والتي تسمح لها بصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

2- تصنيف موارد المنظمة

صنف (Barney) موارد المنظمة إلى الأصول والكفاءات والإجراءات التنظيمية، التي تكون تحت رقابة المنظمة وتستخدمها في وضع وتنفيذ استراتيجياتها، يمكن ضمها في ثلاث مجموعات هي: الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد التنظيمية. تتضمن الموارد المادية التكنولوجيا المستخدمة والأراضي والمعدات والمواد الأولية؛ وتضم الموارد البشرية التدريب وخبرات المسيرين والعمال من قدرة على الإدارة وحسن التصرف؛ أما الموارد التنظيمية فتشمل خصائص فرق العمل كالثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الاتصال، علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي.[4]

وصنفها (Hill) و (Jones) إلى موارد مادية مثل المباني والمصانع والتجهيزات ، والتي تعد من الموارد المرئية للمنافسين، يمكن شراؤها وتقليدها ؛ موارد معنوية وهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، وتتجسد في العلامة والاسم التجاري الذي يعكس سمعة المنظمة؛ أما النوع الثالث فهي الموارد (المهارات) التقنية وهي المسؤولة عن تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد محاولات المحاكاة والتقليد."[5]

كما صنفت موارد المنظمة حسب طبيعتها بمنظور باحثين آخرين إلى موارد ملموسة وتصنف عادة في الميزانية المالية تحت اسم الأصول، قد تكون مادية كالأجهزة والمعدات، أو مالية كالنقد...الخ؛ والموارد المعنوية وهي عادة لا تظهر في الميزانية المالية للمنظمة مثل براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، العلاقة مع العملاء؛ الموارد التنظيمية مثل معارف وخبرات العمال، الروتينيات والثقافة التنظيمية،...الخ.[6]

---

(1) Richard Sparno, Samuel Grandval, **Value création through innovation: concept et cas en management stratégique**, éd. Lavoisier, Paris, 2005, P38.

(2) معن وعد الله المعاضدي، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

(3) B. Wenerfelt, Resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol.5, N.2, 1984, P171.

(4) Jay Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol.17, N.1, 1991, P99.

(5) معن وعد الله المعاضدي، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

(6) Allan Afuah, **Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage**, Rutledge, New York, 2009, P118.

وحسب (Hofer) و(Schandler) تصنف موارد المنظمة إلى موارد مالية ، موارد بشرية ، موارد مادية ، موارد تنظيمية، وموارد تكنولوجية، ليضيف (Grant) السمعة كمجموعة سادسة.[1]

أما (Wernerfelt) فيرى أن موارد المنظمة في لحظة ما، هي مجموع الموارد المادية وغير المادية، وعلى أساس هذا التعريف يمكن تقسيم موارد المنظمة بمختلف أنواعها إلى موارد مادية كتجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال،...الخ؛ موارد غير مادية وهي غير مرئية كبراءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، الثقافة، الروتين، والمهارات الجماعية.[2]

أما (Ngowi) فقد صنف موارد المنظمة في إطار الموارد الملموسة وغير الملموسة إلى ثلاث ة أنواع هي: الموارد الخاصة بالمنظمة التي تحقق لها قيمة تفوق سعرها السوقي ؛ والموارد الخاصة بالاستخدام والتي تنخفض قيمتها عندما تستخدمها المنظمة بشكل مختلف، أي لغير الأغراض التي وجدت من اجلها؛ أما النوع الثالث من الموارد فهي الموارد المرنة والتي لا يتجاوز سعرها سعر عوامل السوق، والتي قد يتمكن المنافسين من تقليدها، وبالتالي تقليد الاستراتيجيات القائمة عليها.[3]

وفي هذا الإطار يشير (Porter) إلى أن تحقيق التفوق لا يتم إلا بامتلاك موارد إستراتيجية، وميز بين عدة أنواع من الموارد، هي:[4]

- موارد المدخلات: تتضمن زيادة المدخلات، القدرات المالية، ولاء المجهزين.
- موارد العمليات: تتضمن التقانة، الخبرة الوظيفية، الأنظمة الإدارية.
- موارد القنوات: تتضمن ولاء الموزعين، فعالية قنوات التوزيع.
- موارد المستهلكين: تتضمن ولاء المستهلك، إدراك العلامة.
- موارد معرفة السوق: تتضمن التراكم المعلوماتي، أهداف المنافسين، ردود أفعال المستهلكين والمجهزين.

من خلال التصنيفات السابقة نجد أن هناك تباين بين الباحثين في وضع تصنيف موحد وشامل لموارد المنظمة، وعليه يمكن الأخذ بالتصنيف الذي وضعه (Barney) بحيث يرى أنه لتفادي إشكالية عمومية مفهوم الموارد وصعوبة تدقيقها يمكن تصنيفها إلى:[5]

- موارد مادية شاملة: يمكن لجميع المنظمات اكتسابها، وبالتالي فهي ليست إستراتيجية؛
- موارد غير مادية خاصة: تتميز بها المنظمة عن غيرها، وهي تساهم في تحقيق التفوق، لذا فهي تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية.

وبشكل عام يمكن القول أن المنظمات جميعها تمتلك نوعين من الموارد، الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، ويظهر الجدول الموالى وجود أربعة أنواع من الموارد الملموسة، مقابل ثلاثة أنواع من الموارد غير الملموسة.

---

(1) سملالي يحضية، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

(2) Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, éd. Dunod, Paris, 1998, P22.

(3) معن وعد الله المعاضدي، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

(4) **نفس المرجع السابق**، ص16.

(5) عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص05.

الجدول رقم (01): أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد الملموسة	الموارد غير الملموسة
1- الموارد المالية	**1- الموارد البشرية**
- قدرة المنظمة في الحصول على القروض.	- المعرفة الخفية والضمنية والمشتركة.
- قدرة المنظمة على توليد الأموال من مواردها الداخلية.	- الثقة والمسؤولية اتجاه الآخرين.
2- الموارد التنظيمية	- قدرات الإدارة ومهارات المديرين.
- نظام التخطيط والهيكل التنظيمي.	**2- الروتينيات التنظيمية**
- نظام الرقابة والإشراف والتنسيق.	- موارد الإبداع.
3- الموارد المادية	- المخاطر.
- موقع المصنع والمعدات والتسهيلات الإنتاجية الأخرى.	- القدرة على الإبداع.
- المواد الخام.	- القابليات العلمية والبحثية.
4- الموارد التكنولوجية	**3- موارد السمعة والشهرة**
- الموارد التكنولوجية المتاحة.	- السمعة لدى الزبون والمجهزين.
- التكنولوجيا كالاختراعات.	- إدراك النوعية.
- الموجودات الثابتة المتعلقة بالبحث والتطوير.	- السمعة لدى المجهزين.
	- العلاقات والتفاعلات المتبادلة المفيدة والداعمة.

المصدر: سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 35، 2013، ص133.

مما سبق يمكن القول أنه بالرغم من اختلاف تصنيفات موارد المنظمة إلا أن جميعها تصب في إطار الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، الموارد الملموسة وهي التي لها كيان مادي ملموس، وتتمثل في مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المنظمة مثل الهياكل، التجهيزات والمعدات، المواد الأولية، المباني والعقارات، الأموال،...الخ؛ الموارد غير الملموسة وهي عكس الموارد الملموسة ليس لها وجود مادي ملموس كالمعرفة، سمعة المنظمة، العلاقات مع الموردين والزبائن، الشهرة،...الخ، التي يمكن أن تستخدمها المنظمة بشكل أفضل لتحقيق التميز والتفوق على الآخرين.

ويمكن توضيح الفرق بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة كما هو موضح في الجدول (02)، حيث يتضح أنه بالرغم من تعدد المجالات التي يبرز فيها التباين والاختلاف بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، يبدو أن جوهر الاختلاف بينهما يكمن في موقع تواجدهما وكيفية تشغيلهما وكذا فترة بقاء كل منها.

كما يكمن جوهر الاختلاف في أن قياس الموارد غير الملموسة مهمة صعبة للغاية مقارنة مع الموارد الملموسة، ذلك أن للموارد الملموسة عمر إنتاجي محدد، بينما تتمتع الموارد غير الملموسة بقيمة مفتوحة

النهاية، لكونها بطبيعة تكوينها ليست قيمة خطية يمكن استخلاصها من مدخلاتها المباشرة، وإنما هي نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة وتحولاتها، ناهيك عن كون الموارد غير الملموسة ذاتها مندمجة وضمنية في المعارف والمهارات الخفية للأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة.

الجدول رقم (02): الفرق بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة

البعد	الموارد الملموسة	الموارد غير الملموسة
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي – أثيري– غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات، المباني	العمال ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط إنشاء الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يزداد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي مع تناقص في القدرة	ليس له عمر مع تزايد في القدرة الإبداعية
المحتوى	عبارة عن تكلفة	عبارة عن قيمة
الديمومة	وقتي	مستمر

المصدر: صالح إبراهيم يونس شعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، **مجلة جامعة الأنبار**، المجلد 4، العدد 7، 2011، ص03.

المطلب الثاني: الموارد غير الملموسة والمصطلحات الأخرى

هناك تسميات عديدة تتداولها أدبيات الإدارة حالياً والتي تستخدم للدلالة على مصطلح الموارد غير الملموسة، ويشير الدراسات والأبحاث إلى أنه لا يوجد اتفاق في الآراء بشأن المصطلحات المتعلقة بالموارد غير الملموسة، حيث تم الإشارة إليها تحت تسميات مختلفة، منها رأس المال الفكري، الأصول غير المرئية (Itami وRoehl، 1987م)، الكفاءات الجوهرية (Hamel و Prahalad، 1990م)، المعرفة المعمارية (Henderson و Clark، 1990م)، القدرة الاستيعابية (Cohen و Levinthal، 1990م)، الذاكرة التنظيمية (Walsh وUngson، 1991م)، الموارد غير الملموسة (Hall، 1992م)، الأصول الإستراتيجية، القدرات الجوهرية (Zander وKogut، 1995م) الأصول غير الملموسة (Edvinsson و Malone ، 1997م)، كما يطلق عليها باحثون آخرون مصطلح القدرات الديناميكية ،[1] وكل هذه المصطلحات تعبر عن مصدر جديد للثروة على غرار باقي الثروات الأخرى المادية منها والمالية، وهذه التسميات العديدة للموارد غير الملموسة التي تتداولها أدبيات الموضوع حالياً يقابلها مفهوم واحد فقط هو الموارد الملموسة.

[1] Adriana-Sofia Dumitrescu, Intangible assets: are these resources sufficiently visible and properly controlled? **Accounting and Management Information Systems**, Vol.11, N.4, 2012, P547.

بالرغم من أن هناك بعض الباحثين من يقول بوجود فرق بين هذه المصطلحات والتعبيرات، إلا أن هناك من يرى خلاف ذلك، حيث يعتبرها "عبود نجم" تسميات تستخدم بشكل متبادل كمترادفات، لا يميزها إلا تفصيلات الباحثين والرغبة في تمييز تجربة عن أخرى، حيث يميل المحاسبين لاستخدام مصطلح الأصول غير الملموسة، والإداريين لمصطلح رأس المال الفكري، في حين يفضل الاقتصاديين استخدام مصطلح موارد أو أصول المعرفة،[1] ويستخدم مصطلحا الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري على نحو شائع أكثر من المصطلحات الأخرى، والجدول الموالي يوضح آراء بعض الباحثين والمهتمين بخصوص العلاقة بين مفهوم الموارد غير الملموسة ومفهوم رأس المال الفكري.

الجدول رقم (03): الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري

الباحث/ المؤسسة	الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري مترادفان	رأس المال الفكري مجموعة فرعية من الموارد غير الملموسة	الموارد غير الملموسة مجموعة فرعية من رأس المال الفكري	رأس المال الفكري هو قيمة دين وليس قضية موارد
Brooking	**X**			
Sveiby	**X**			
Edvinsson & Malone				**X**
Marratel	**X**			
OECD		**X**		
Stanle & Gronvood			**X**	
IASB			**X**	
Mayo	**X**			
Bontis		**X**		
Lev	**X**			
Hussi & Ahonen		**X**		

المصدر: سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص136.

يتضح من الجدول أن الكثير من الباحثين يعتبرون الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري مترادفان (وهو الاتجاه الذي سيتم اعتماده لأغراض هذه الدراسة)، إذ أن كلاهما يشيران إلى شيء ما مهم يمتلك من طرف المنظمة، ويمكن أن تستخدم كصيغة مترادفة، ولكن مصطلح "غير الملموسة" يختلف عن مصطلح "الفكرية"، إذ يشير هذا الأخير مثلاً إلى استخدام أفكار أو تفسيرات العمال، مثلاً خبرة العمال في الغالب تعد مورداً هاماً، والخبرة والتجربة هي شيء غير ملموس تماماً، إلا أنه ليس فكرياً بالضرورة، والشيء نفسه ينطبق على العلامات التجارية أو ثقافة المنظمة، لذا فإن مصطلح "غير الملموس" يمكن أن يعد مصطلحاً

[1] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، دار اليازوري، عمان، 2010، ص12.

أوسع وأشمل من مصطلح رأس المال الفكري، فضلاً عن ذلك أن مصطلح "غير الملموس" له مناقض واضح هو" الملموس"، بينما لا نجد مناقض واضح لـ "الفكري".[1]

إن مصطلح "غير الملموس" هو اسم لمصطلح عام، يمكن أن يستخدم لوصف أية ظاهرة غير مادية، وإذا كان الغرض هو الإشارة إلى الموارد بشكل محدد، فإن مصطلح الموارد غير الملموسة يبدو أكثر دقة من غير الملموس، وعليه فإن الموارد غير الملموسة هو المصطلح الأكثر دقة للتعبير عن الموارد التي ليس لها وجود مادي ملموس.[2]

المطلب الثالث: تعريف الموارد غير الملموسة

إن توضيح المفاهيم مسألة في غاية الأهمية، لاسيما إذا ما تعلق الأمر بحقل معرفي جديد لم يأخذ نصيبه من البحث بشكل كاف، والموارد غير الملموسة حسب المادة (38) من المعايير المحاسبية الدولية هي موجودات غير نقدية بدون تجسيد مادي.[3]

وأورد الباحثين عدة تعاريف للموارد غير الملموسة، حيث عرفها "عبود نجم" بأنها:"أصول غير مادية تتضمن وعداً بالمنافع أو القيمة المستقبلية". [4] وهو ما ذهب إليه (Lev) حيث عرفها بأنها:"ادعاء بمنافع مستقبلية ليس لها تجسيد مادي أو مالي وتحقق وفورات في التكاليف".[5]

أما (Itami) فعرفها في مطلع الثمانينات بأنها:"الموارد التي تستند للمعلومات والتي تضم التكنولوجيا، الثقافة، معلومات عن الزبائن والموردين، العلامة التجارية، والسمعة".[6]

أما (April) والذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها؛ في حين تشمل الموارد غير الملموسة الثقافة والمعرفة التكنولوجية والعلامة التجارية وبراءة الاختراع والمعارف العملية للعمال، وكذا التعليم المتراكم والخبرة، وعليه يعرف الموارد غير الملموسة بأنها:"المعارف والخبرات المتراكمة لدى العاملين، إضافة إلى ثقافة المنظمة والتكنولوجيا والعلامات التجارية وبراءات الاختراع...الخ".[7]

ويعرفها "العنزي" بأنها:"مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبير".[8]

---

(1) سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد35، 2013، ص135.

(2) **نفس المرجع السابق**، ص135.

(3) International Accounting Standards Committee (IASC), disponible sur: **www.iasplus.com/en/ Standards/ias/ias38**, consulté le: 11/06/2018, 15:00h.

(4) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

(5) Lev Baruch, **Intangibles: management, measurement and reporting**, Brookings Institution Press, Washington, 2001, P189.

(6) Abdul Latif Salleh, Fauziah Selamat, Intellectual capital management in malaysian public listed companies, **International Review of Business Research Papers**, Vol.3, N.1, 2007, P267.

(7) منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص 198.

(8) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص171.

وحسب (Pierrat) الموارد غير الملموسة هي:"عنصر تراث للمنظمة، الذي يمثل بالعديد من الموصفات كغياب المكون المادي، مدة حياة غير محددة وقوة خاصة، إضافة إلى عدم اليقين حول المداخيل المستقبلية، وصعوبة فصلها عن الموارد الأخرى".[1]

وعرفها (Teece) بأنها:"رصيد من المعلومات الإستراتيجية والأصول غير الملموسة التي يمكن للمنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها، ذو طبيعة خاصة، يصعب نقلها، وهي مصدر عدم التجانس بين المنظمات."[2]

ويمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية للموارد غير الملموسة على أنها:"مجموع الأصول الخفية للمنظمة التي لا تظهر في التقارير المالية."[3]

من التعاريف السابقة يتضح أن الموارد غير الملموسة يمكن أن تضم:[4]

- الابتكارات، الاستشارات، المقترحات والأفكار البناءة والحلول الابتكارية للمشكلات الحالية والمتوقعة، وهذا نتاج الموارد البشرية؛
- العلاقات المتبادلة بين المنظمة والعمال أو بين المنظمة والمتعاملين معها كالعملاء، الموردين، أصحاب المنافع، مؤسسات التمويل، المصالح الحكومية وغيرها، وهذا يمثل الموارد المرتبطة بالعلاقات؛
- الهيكل الداخلي للإنتاج والحصول على التوزيع والنشر والاستفادة من كافة البيانات والمعلومات سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا يعكس الموارد الهيكلية.

وعليه يمكن العثور على هذا النوع من الموارد في ثلاثة أماكن هي كفاءات أعضاء التنظيم؛ والهيكل الداخلي للمنظمة كالبرامج، وسياسات ونظم العمل، والأصول الإدارية؛ والهيكل الخارجي كالعلامات التجارية، السمعة، والعلاقات مع العملاء والموردين.

تؤكد معظم الأبحاث أن جميع الموارد غير المادية التي توفر ميزة تنافسية يمكن اعتبارها موارد غير ملموسة، كالقدرة على الابتكار، القدرات الفكرية للعمال، الدراية الفنية، الممارسات الإدارية، التنظيم الداخلي، براءات الاختراع، التقنيات والمهارات التكنولوجية، العلامات التجارية، الشهرة وسمعة المنظمة ، العلاقة مع العملاء والموردين،...الخ.[5]

ولاستكمال هذا المفهوم، نشير لمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الموارد الأخرى وهي:[6]

- الموارد غير الملموسة غير مرئية وغير ملموسة؛
- لا تخضع لقانون تناقص العوائد، فهي تتزايد بالاستعمال، لأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة؛
- صعبة الإدارة والقياس بشكل دقيق؛

---

(1) Alan Fustec, Bernard Marois, **Valoriser le capital immatériel de l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 2006, P16.

(2) David Teece, Intangible Resources, disponible sur: **https://businessinnovation.berkeley.edu/wp-content/uploads/businessinnovation-archive/documents/Teece-intangible-resources.pdf**, consulté le: 05/09/2017, 15:00h, PP01, 02.

(3) Marek Kunasz, Tangible and intangible resources in the process of shaping the value of business entity, disponible sur: **search?client=firefox-b-m&q=tangent+and+intangible+resources+intheprocessofshaping&oq=tangente+and+intangible+resources+in The process of shaping &oqs=heirloom-srp**, consulté le: 14/11/2018, 18:00h, P48.

(4) سماح صولح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص50.

(5) Adriana-Sofia Dumitrescu, **op.cit**, P548.

(6) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص15-17.

- نادرة التكميم، فهي نادراً ما تكمم في سجلات وميزانيات المنظمة؛
- تنشئ قيمة مستقبلية، فكل الموارد غير الملموسة موجهة للمستقبل؛
- موارد ذات قيمة عالية وتكون أضعاف قيمة الموارد الملموسة في المنظمات كثيفة المعرفة؛
- الفجوة، يمكن الاستدلال على قيمتها من خلال الفرق بين القيمة الدفترية وقيمة المنظمة في السوق؛
- بدون خردة، ومع ذلك تتميز بمرونة في الاستخدامات المتعددة؛
- تستغرق وقتاً طويلاً لبنائها، صعبة التقليد، وهي مصدر للميزة التنافسية المستدامة؛[1]
- سريعة الزوال والفقدان ولها تأثير كبير على المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن الموارد غير الملموسة هي كل العناصر غير المادية التي تحوزها المنظمة، والتي تستخدمها في إدارة أوجه نشاطها، مثل المعارف، الخبرات، التكنولوجيا، العلاقات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة،...الخ.

المطلب الرابع: أهمية الموارد غير الملموسة

إن الاهتمام بالموارد غير الملموسة أمراً حتمياً، تفرضه طبيعة التحديات والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الشديدة، ويمكن توضيح أهمية الموارد غير الملموسة في النقاط التالية:

1- الموارد غير الملموسة وتحسين الأداء

إن المنظمات التي تتسم عادة بضعف أدائها، يمكن أن تجد في مواردها غير الملموسة محركاً جديداً للتغيير وتحسين الأداء، وإضفاء السمة العصرية على هياكلها وعملياتها وقيم العمل لديها، فيمكن للموارد غير الملموسة أن تقدم فرصة كبيرة للمنظمات وقاداتها لإجراء التغييرات الواسعة في العمليات، من عمليات ترتكز على المدير وتنفيذ التعليمات والأوامر إلى عمليات تقوم على المدير الخبير لتطوير الأساليب والإجراءات؛ وثقافة المنظمة من ثقافة تقوم على سرية المعلومات والخبرات إلى تقاسم المعرفة والمعلومات والخبرات.

2- الموارد غير الملموسة وتحسين العلاقة مع العملاء

يمكن لإدارة الموارد غير الملموسة أن تساهم في إعادة النظر والتصحيح لهذه العلاقة، وهذا يعود إلى أن هذه الموارد تجد في علاقتها مع أصحاب المصلحة عموماً والزبون خصوصاً أحد مواردها الأساسية فيما يعرف برأس المال الزبوني، وهذا ما يجعل الموارد غير الملموسة بمثابة مراجعة للمفاهيم والعلاقات من أجل منظمات أكثر حداثة وواقعية من جهة، وأكثر فاعلية وكفاءة في استخدام الموارد من جهة أخرى.

3- الموارد غير الملموسة وتنفيذ الإستراتيجية

إن الأساس المنطقي الذي تقوم عليه الموارد غير الملموسة يتمثل في قدرتها على إنشاء القيمة، ولأن إنشاء القيمة يعد قلب الإدارة الإستراتيجية، فإن الموارد غير الملموسة أصبحت تمثل أحد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية، وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المنظمة إدارتها وقياسها، لذا فإن المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن صياغة الإستراتيجية لا ترتكز على اتساقها مع الفرص والتهديدات فحسب

[1] David Teece, **op.cit**, P02.

وإنما على قدرة المنظمة ومواردها، وحسب التصور المنبثق من مدخل الموارد، فإن فهم العلاقة بين الموارد غير الملموسة والميزة التنافسية وإنشاء القيمة، هو مفتاح صياغة الإستراتيجية التنافسية.

رغم عدم إمكانية قياس التأثير الواضح للموارد غير الملموسة على إستراتيجية الم نظمة، فهي تساهم بشكل فعال في إنشاء القيمة إذا ما تم تحديدها وقياسها بشكل دقيق، وتمثل قاعدة مهمة للارتقاء باستعداد وجاهزية المنظمة في الاستجابة لمتطلبات بيئتها، وهكذا، فإن الموارد غير الملموسة تدعم الإستراتيجية بشكل كبير، وفي نفس الوقت، تطور الإستراتيجية الموارد غير الملموسة المعززة لقدرات المنظمة وربحيتها.

4- الموارد غير الملموسة وإدارة التغيير

تفرض البيئة الحالية على المنظمة، تدعيم وتعزيز قدرتها على إدارة التغيير، وما يزيد من أهمية إدارة التغيير، أن التغيير أصبح أكثر تعقيداً، يتم بوتيرة متسارعة، تتداخل فيه عوامل كثيرة صعبة التحديد والسيطرة عليها في الغالب، ولا يتحقق التغيير إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات الموارد البشرية وتحديد الأهمية النسبية للابتكار والإبداع، فالمنظمة التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط البيئية المتزايدة يجب أن تدرك قيمة الموارد غير الملموسة، فبعض الأصول تحتاج إلى التنمية والاستثمار، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

إن إدارة الموارد غير الملموسة كمصدر للثروة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة هو نوع من التغيير الجدري على الأقل على ثلاثة مستويات هي:[1]

- **على مستوى المفاهيم:** حيث القيمة الإستراتيجية للمنظمة لا تكمن داخلها في الأراضي والأبنية والآلات، وإنما في الرؤية والمفاهيم والثقافة السائدة.
- **على مستوى القيم والسلوكيات** : القبول بأن العوامل الناعمة كالأساليب والثقافة والقيم والعلاقات أكثر أهمية في إنشاء الثروة وتكوين مفهوم المنظمة الأحدث، مقارنة بكل الأنظمة والهياكل والتكنولوجيا والقوالب المادية التي اعتادت عليها المنظمات.
- **على مستوى الأساليب** : القبول بالأساليب الجديدة لقياس الموارد غير الملموسة بوصفها القيمة الأكثر أهمية في هيكلة تكاليف وعوائد المنظمة، وطرق إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

5- الموارد غير الملموسة وتوليد القيمة

تعمل الموارد غير الملموسة على توليد القيمة بطريقة غير مباشرة، حيث أن الموارد من قبيل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثير مباشر على المؤشرات المالية لزيادة الإيرادات وتقليل النفقات، ويتم تحسين المؤشرات المالية باستخدام الموارد غير الملموسة من خلال علاقة السبب والنتيجة، فتدريب العمال مثلاً على مبادئ الجودة الشاملة سيؤثر بطريقة مباشرة على تحسين العمليات النوعية.[2]

إن إنشاء الثروة والقيمة وإعادة إنشائها، تأتي بشكل كبير من المعرفة والموارد غير الملموسة ، باعتبار الماديات أقل إضافة للقيمة ، لأنها أبطئ وأقل مرونة ولها دورة أداء طويلة، فالتصنيع الذي كان مصدر كل

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولي، دار وائل، 2009، ص ص99، 100.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص221.

القيمة في ظل الثورة الصناعية، أصبح في ظل اقتصاد المعرفة الحلقة الأضعف لتتقدم عليه أنشطة البحث والتطوير والعلامة التجارية والتسويق وخدمات ما بعد البيع. الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11): منحنى ابتسامة "ستان شين" (Stan Shin)

المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، دار اليازوري، عمان، 2010، ص18.

يوضح المنحنى أن النموذج القائم على المعرفة والخبرة وتكنولوجيا المعلومات والأنشطة الرقمية أكثر تحقيقا للقيمة المضافة، في حين أن النموذج القائم على نشاط التصنيع هو الأقل في القيمة المضافة، لهذا فإن إنشاء الثروة والقيمة الأعلى تأتي بشكل كبير من المعرفة والموارد غير الملموسة.

6- الموارد غير الملموسة وتحقيق الميزة التنافسية

يؤكد العديد من الباحثين أن المنظمات التي لديها عوامل م تماثلة من الموارد المالية والمادية ، لن تتمكن من مواجهة المنافسة الحالية ، ويرى (Nielsen) و(Chisholm) أنه في ظل النظام الاقتصادي الجديد تعتمد المنظمات بدرجة أقل على عوامل الإنتاج المتجانسة، وأكثر من ذلك على الموارد المتمايزة لتحقيق الميزة التنافسية،[1] كما يرى (D'Aveni) و(Solow) أن الموارد المادية يمكن شرائها وبيعها بسبب ملكيتها القانونية، بينما يصعب استيعاب المورد غير الملموسة، لذا فإن التركيز على الموارد غير الملموسة (المعرفة البشرية، الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية ...) بدلاً من الموارد الملموسة (رأس المال، الممتلكات، المعدات...) يصبح بشكل متزايد القضية الإستراتيجية الأكثر أهمية.[2]

وقد قدم (Barney) أربعة معايير لتحديد نوعية الموارد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وهي أن يضيف المورد قيمة إيجابية للمنظمة؛ أن يكون المورد فريدًا أو نادراً بين المنافسين الحاليين والمحتملين؛ أن يكون المورد غير قابل للتقليد والاستبدال، وبتحليل الموارد غير الملموسة نجد أنها تستحوذ على هذه الصفات الأربع عكس الموارد الملموسة، فمن غير الممكن أن تكون الموارد المادية نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد.[3]

---

(1) M. Chisholm, K. Nielsen, Social capital and the resource-based view of the firm. **International Studies of Management and Organizational Studies**, Vol.39, N.2, 2009, P10.

(2) Rifat Kamasak, **The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance: empirical evidence from turkey**, thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Management, University of Exeter, Turkey, 2013, P64.

(3) Adriana-Sofia Dumitrescu, **op.cit**, P548.

7- الموارد غير الملموسة وبناء التوحد الإستراتيجي

يقصد بالتوحد الإستراتيجي درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخلها أو خارجها في مجموعة القيم والافتراضات المتعلقة بها، فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم المنظمة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العمال والإدارة والموردين والمساهمين، وتساهم الموارد غير الملموسة في بناء التوحد الإستراتيجي من خلال الاهتمام بتأثير إدارة هذه الموارد على العلاقة مع أصحاب المصلحة، فقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الإستراتيجي.

مما سبق يمكن القول أن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية الموارد غير الملموسة، وأن التحول جاري نحو تقليل حجم الأصول المادية مقارنة بتزايد في حجم الأصول الفكرية والمعرفية، ولابد من القول أن هذا التحول هو القوة المحركة اليوم لتحسين الأداء وإنشاء القيمة والتعامل مع التغيير بايجابية.

المطلب الخامس: أسباب التوجه نحو الموارد غير الملموسة

هناك أسباب عديدة أدت إلى التوجه نحو الموارد غير الملموسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

1- التوجه نحو الخارج

لقد ظلت المنظمة ولفترة زمنية طويلة تتجه نحو الداخل، وذلك بالتركيز على النظام التشغيلي الداخلي، وفي داخل المنظمة لا توجد إلا التكلفة ، في حين توجد العوائد خارجها. ونفس الشيء بالنسبة للموارد، ففي داخل المنظمة توجد الموارد الملموسة المتمثلة في النظام الإنتاجي وآلاته ومواده، ولكن اليوم أصبح التوجه نحو خارج المنظمة حيث توجد العلاقات والعلامة و الشهرة وحقوق الملكية الفكرية في التراخيص والامتيازات وغيرها، إضافة إلى ما تحققه من قيمة سوقية ترتكز بشكل متزايد على الموارد غير الملموسة أكثر من الموارد الملموسة.

2- التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة

لم تعد القاعدة الأساسية لتحقق الثروة في الاقتصاديات المعاصرة قائمة على التكنولوجيا الصلبة كالآلة والمنتجات الصناعية، والموارد الطبيعية كالمواد الأولية، وإنما هناك نوع أخر من التكنولوجيا هي التكنولوجيا الناعمة التي تتمثل في الخبرات والمعارف والسلوكيات الفردية والتنظيمية، إن المنظمة الناجحة اليوم هي التي تستطيع تكوين الثروة من خلال إنشاء المعرفة الجديدة (لابتكار) وتحويلها إلى منتجات جديدة. فللمعرفة اليوم هي المورد ذو العائد الحدي الأعلى بالمقارنة مع الموارد الأخرى، وأن الموارد غير الملموسة هي الأعلى نسبة في القيمة الكلية للمنظمة، وهذا ما أكده (Strasmann) عندما قام باحتساب رأس المال المعرفي لشركة مايكروسوفت (Microsoft) مقدراً إياه بأنه يتراوح ما بين 67 و91.6 بليون دولار، وأنه من بين الشركات التي تحقق أفضل تقييم وتوليد لرأسمال المعرفي هي شركة كوكاكولا (Coca Cola) وحسب (Strasmann) فإن هذه الشركة تبيع الماء والسكر والقليل من الفقاعات، ولكن معرفتها الكبيرة في السوق واسم علامتها التجارية وعلاقاتها مع منافذ التوزيع هي التي تنشئ في الحقيقة قيمتها العالية.[2]

---

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص20- 26.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص221.

3- حزمة الموارد الكلية للمنظمة

إن المنظمة التي تستطيع البقاء ومن ثم النمو، إنما تستطيع ذلك بقدرتها على تشكيل مواردها بطريقة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية قوية قادرة على مواجهة منافسيها . إن الموارد بغض النظر عن ملموسيتها أو عدم ملموسيتها هي قلب المنظمات الحديثة وجوهر قدرتها التنافسية والمحدد الأساسي لميزتها التنافسية، وهذا ما يفسر أن الإستراتيجية القائمة على الموارد هي الإستراتجية المهيمنة في بيئة الأعمال الحالية، وتتمثل هذه الموارد في أربعة مكونات أساسية: رأس المال البشري (المعرفة والعمل)، رأس المال المالي (التدفق النقدي ونسبة القروض)، رأس المال المادي (الأبنية والمعدات والمواد)، وأخيراً رأس المال الاجتماعي (العلاقات الموثوقة مع أصحاب المصلحة)، وإذا كان رأس المال المالي والمادي قد حظيا باهتمام كبير خلال الفترة الماضية، فإن النوعين الآخرين من رأس المال لازال يتطلبا رؤية جديدة للتعامل معهما.

4- القيمة السوقية القائمة على الموارد غير الملموسة

لقد أصبحت الموارد غير الملموسة تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للمنظمة، إلا أنها لازالت لا تحظى بمعالجة محاسبية ملائمة تنسجم مع قيمتها الكبيرة ودورها في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن القيمة الأعظم للمنظمة في عوائدها أو في السوق أصبحت تأتي من الخبرات والعلاقات ، أكثر مما تأتي من منتجات المنظمة ومواردها، وهذا يحتم عليها التعامل الفعال مع مواردها غير الملموسة، حيث أظهرت نتائج دراسة (Lev) وجود تفاوت بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، وقد أرجع ذلك إلى رأس المال المعرفي، ويرى (Teece) أن الموارد غير الملموسة مفتاح لخلق الثروات، ويصفها بأنها:"تكوين جديد للمنظمات، تطوير للأفراد، استغلال للمعرفة التكنولوجية، والملكية الفكرية والعلام ة التجارية، بالإضافة إلى التطوير الناجح وتسويق المنتجات الجديدة".[1]

5- تنوع الموارد غير الملموسة

تتسم الموارد غير الملموسة بالتنوع والخصائص الفريدة التي تميزها، وذلك ليس في طريقة تسجيلها وتقييمها واستخدامها وإدارتها فقط بل في ملكيتها أيضاً، فبعض الموارد غير الملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق المؤلف تمتلكها المنظمة، وبعضها تمتلكها المنظمة وقابلة للتعرض للضرر الشديد مثل السمعة، كما أن بعض الموارد غير الملموسة لا تمتلكها المنظمة وإنما يمتلكها أفرادها كالخبرات والمعارف ، أو يمتلكها زبائنها كالولاء والعلاقات بعيدة الأمد، وهذا ما يدفع المنظمة إلى الاهتمام بمواردها غير الملموسة وقياسها وتقييمها وتطوير مبادئ وطرق إدارتها.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن المنظمة اليوم تتجه أكثر نحو الموارد غير الملموسة بسبب تراكم الاستثمارات فيها بشكل لا يمكن تجاهله، وكذا المساهمة الكبيرة لهذه الموارد في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى مساهمات الباحثين حول إمكانية قياسها وتقييمها وإيجاد الطرق المناسبة لإدارتها.

---

[1] David Teece, Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, **California Management Review**, Vol.40, N.3, 1998, P76.

المبحث الثاني: مكونات الموارد غير الملموسة

إن مصطلح الموارد غير الملموسة لم يكن معروفاً إلا خلال السنوات الأخيرة، لذا فإن مشكلة الموارد غير الملموسة لا تكمن فقط في إيجاد مصطلح ومفهوم مناسب ومتفق عليه، بل تكمن أيضاً في تصنيفها وتحديد مكوناتها، إذ لا يوجد تصنيف محدد لها، إلا أن اغلب الآراء تتفق على أن الموارد غير الملموسة هي نتيجة لتفاعل ثلاث مكونات أساسية تتمثل في الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، والموارد المرتبطة بالعلاقات.

المطلب الأول: تصنيف الموارد غير الملموسة

إن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يتجلى في دراسة مكوناتها، إلا أن اتساع هذه الموارد وتنوعها جعل من الصعب الاتفاق على تصنيف موحد لها ، وقدم الباحثين تصنيفات عديدة للموارد غير الملموسة حسب طريقة معالجتهم لهذه الموارد، حيث يمكن تصنيفها حسب قابليتها للتمييز إلى نوعين: [1]

– موارد قابلة للتمييز مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، التراخيص،...الخ؛

– موارد لا يمكن تمييزها عن المنظمة ولا عن بعضها البعض، ولا حتى عن الموارد الأخرى مثل مهارات العمال، الكفاءة الإدارية،...الخ.

كما يمكن تصنيفها حسب مدة حياتها إلى: [2]

– موارد غير ملموسة ذات عمر محدد وقابلة للاندثار: وهذه الموارد تندثر عبر حياتها مثل البراءة ، والتي يمكن أن تكون القيمة المتبقية منها مساوية للصفر، أو أن القيمة المتبقية منها تبقى في أصول أخرى كبقاء تأثير البراءة في سمعة المنظمة كمنظمة ابتكارية.

– موارد غير ملموسة ذات حياة غير محددة: وهي لا تتعرض للاندثار كما هو الحال في السمعة، ولكنها تتعرض للضرر كما في حالة الفضائح الأخلاقية.

كما يمكن تصنيفها حسب إمكانية السيطرة عليها إلى ثلاثة فئات هي:[3]

– موارد غير ملموسة يمكن امتلاكها وبيعها: مثل الملكية الفكرية، اتفاقات الأعمال، حقوق عقود العمال، الامتياز، الحصص وتخصيص المواد.

– موارد غير ملموسة يمكن امتلاكها ولا يمكن بيعها: وهي الموارد التي لا يمكن خصخصتها وبيعها ، وهي من مجالات الملكية ولكنها صعبة الفصل عن العملية الجارية مثل أسرار الأعمال، المشروعات الحالية للبحث والتطوير.

– الموارد غير الملموسة التي قد لا تكون هناك سيطرة كلية عليها من طرف المنظمة مثل الموارد البشرية، الكفاءات الجوهرية، الموارد التنظيمية، موارد العلاقات.

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك اتجاهين في تصنيف الموارد غير الملموسة، هما:[4]

---

[1] الدراسة النظرية لمعيار الأصول غير الملموسة، تمت زيارة الموقع يوم 2016/01/14، الساعة 11:30، متوفر على:
www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05L.doc.

[2] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

[3] Kenan Patrick Jarboe, **Reporting intangibles: a hard look at improving business information in the U.S**, Athena alliance, 2005, P01.

[4] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص27، 28.

1- الاتجاه القائم على الموارد غير الملموسة الصلبة أو الثابتة أو القانونية

هو التصنيف الضيق الذي تعتمده الهيئات المحاسبية والذي يقتصر الموارد غير الملموسة على حقوق الملكية الفكرية، تسمى بالموارد غير الملموسة القانونية أو الصلبة أو الثابتة، تتمتع بالحماية القانونية بالعلاقة مع أصحاب المصلحة، وهي الموارد الصلبة الأربعة: براءة الاختراع؛ حقوق المؤلفين ؛ العلامة التجارية ؛ وشهرة المحل، وهذه الفئة من الموارد غير الملموسة وضعت المحاسبة قواعد لتقييمها، وكل واحد من هذه الأصول عليها قيود، فبراءة الاختراع إذا بيعت (إعطاء تراخيص باستخدامها) فتسجل كإيرادات للم نظمة، وإذا استخدمتها المنظمة لنفسها لا يتم تسجيلها.

2- الاتجاه القائم على الموارد غير الملموسة الناعمة أو التنافسية

وهو التصنيف الواسع الذي لا يقف عند الموارد غير الملموسة الصلبة، وإنما يتجاوزها إلى الموارد غير الملموسة الناعمة أو التنافسية والمتمثلة في رأس المال الفكري ، التي لازالت لا تتمتع بالحماية القانونية ولا بالاعتراف المالي والمحاسبي، فللمحاسبين لازالوا لا يعترفون بها ، والأهم أنهم يفتقرون للطرق والوسائل الملائمة لتقييمها، ولهذا تظل هذه الموارد غائبة عن ميزانية الم نظمة، رغم أنها أصبحت ذات قيمة حقيقية وبدلالات متزايدة من أجل الاعتراف بها.

حسب الاتجاه الذي يرتكز على أبعاد رأس المال الفكري، هناك عدة تصنيفات للموارد غير الملموسة، حيث صنفها (Malone) و (Edvinsson) إلى موارد بشرية (رأس المال البشري) وموارد هيكلية (رأس المال الهيكلي)، تضم الموارد البشرية المعرفة والمهارات والابتكار؛ بينما تضم الموارد الهيكلية رأس المال الزبون والتنظيمي، وقسم رأس المال التنظيمي إلى رأس مال عملياتي ورأس مال إبداعي.[1]

أما (Stahle) فقد وضع تقسيماً جديداً للموارد غير الملموسة على أنها موارد غير ملموسة حالية، وموارد غير ملموسة محتملة، وتبقي هذه الموارد محتملة حتى تتحول إلى قيمة مضافة للم نظمة، وهذه القيمة يمكن تلمسها من خلال إنتاجية الزبون ونمو الحصة السوقية والتوحيد بين العلامة التجارية وإنتاجية الابتكار، واعتبر أن الموارد غير الملموسة يمكن أن توضع في كشف الميزانية.[2]

وحددها (Lev) في ثلاث مكونات، الموارد المرتبطة بالابتكار، الموارد غير الملموسة المرتبطة بالموارد البشرية، والموارد التنظيمية.[3]

أما (Brooking) فقد صنفها إلى موارد السوق، الملكية الفكرية، موارد البشر، وموارد البنية التحتية.[4]

وقام (Sveiby) بتحدد الاحتياجات لقياس رأس المال البشري والتطبيقات المحاسبية لقياس الموارد غير الملموسة، ونشر في 1989م كتاب "الميزانية غير المرئية"، واعتبر أن الجزء غير الظاهر أو غير الملموس من الميزانية يمكن تصنيفه إلى: الموارد البشرية، موارد الهيكل الداخلي، وموارد الهيكل الخارجي.[5]

---

[1] Leif Edvinsson, M. Malone, Intellectual capital realizing your company's true value by finding its hidden roots, **Harvard Business review**, New York, 1997, P52.

[2] سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص137.

[3] Lev Baruch, **op.cit**, P18.

[4] سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص137.

[5] حسن حسين عجلان، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء، عمان، 2008، ص150.

يرى (Teece) أن الموارد غير الملموسة تضم عدة عناصر كالثقافة التنظيمية، سمعة المنظمة، العلامة التجارية، القدرات التشغيلية والديناميكية،...الخ.[1]

واعتبر (Stewart) أن الموارد غير الملموسة هي ناتج الاختلاف بين القيمة السوقية للمنظمة وتكلفة استبدال أصولها، وغالباً ما تكون هذه القيمة مخفية ولا تظهر في القوائم المالية،[2] وصنفها إلى موارد بشرية وموارد هيكلية وموارد العلاقات.[3] والجدول الموالي يبين مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري من منظور باحثين ومدارس فكرية متنوعة.

الجدول رقم (04): مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري

الباحث	السنة	المكونات
Stewart	1991	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Sallvana	1996	رأس المال البشري، الموجودات الفكرية، الملكية الفكرية
Brooking	1996	موجودات السوق، الموارد البشرية، الملكية الفكرية، البنى التحتية
Stewart	1997	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Bonits	1998	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Sveiby	1999	كفاءة العاملين، الترتيب الداخلي، الترتيب الخارجي
Jan	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Wllg	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Bonites	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Hansen	1999	الموارد المعرفية، عمليات الإبداع، الملكية الفكرية
Larsen	2000	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Narmien	2001	الموارد المعرفية، عمليات الإبداع، الملكية الفكرية
Xera	2001	رأس المال البشري، رأس المال الداخلي، رأس المال الخارجي
Patroca	2002	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Kaplan & Norton	2004	رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي
Holmen	2005	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
Tan & Plowman &Hancock	2007	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
Gregorio & Saez	2008	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Luhukay	2008	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
Yi-Chun Huang et al	2010	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي

المصدر: سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص138.

---

(1) David Teece, Intangible Resources, **op.cit**, P02.

(2) سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)**، دار المناهج، الأردن، 2007، ص217.

(3) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص290.

يتضح من الجدول وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري، وهذا يدل على عدم وجود تصنيف موحد يحظى بقبول الجميع، كما يتضح أن هناك ثلاثة اتجاهات في تحديد مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري، هي:[1]

- **الاتجاه الأول:** يميل هذا الاتجاه إلى تقسيم الموارد غير الملموسة إلى فئتين: الموارد البشرية (رأس المال البشري)، والموارد الهيكلية (رأس المال الهيكلي).
- **الاتجاه الثاني:** تقسم الموارد غير الملموسة إلى الموارد المعرفية، عمليات الإبداع، الملكية الفكرية.
- **الاتجاه الثالث:** تقسم الموارد غير الملموسة إلى ثلاث فئات: الموارد البشرية (رأس المال البشري)، الموارد الهيكلية (رأس المال الهيكلي)، موارد العلاقات (رأس المال العلائقي أو الزبوني)، وهو الاتجاه الذي يميل إليه أغلب الباحثين، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (05): مكونات الموارد غير الملموسة وفق آراء الباحثين

المكونات / الباحث	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	الالتزام	الجدارة	الموقف	سرعة البديهة	العلاقات	التنظيم	التجديد والتطوير	الملكية الفكرية والأصول الفكرية
Brooking	√	√	√								√
Edvinsson & Malone	√	√	√								
Roos	√	√			√	√	√	√	√	√	
Stewart	√	√	√								
Sveiby	√	√	√								
Bontis	√	√	√								
Ulrich	√			√	√						
Sullivan	√	√									√
المجموع	**8**	**7**	**5**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**
النسبة المئوية	**%100**	**%87**	**%62**	**%12**	**%25**	**%12**	**%12**	**%12**	**%12**	**%12**	**%25**

المصدر: ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 98، المجلد 32، 2010، ص127.

[1] سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص138.

يتضح من الجدول (05) أن الموارد غير الملموسة المتعلقة بالموارد البشرية، الموارد الهيكلية، والموارد المرتبطة بالعلاقات، أخذت النسبة الأعلى لآراء الباحثين، ويعد هذا التقسيم أكثر قبولاً وشيوعاً واستخداماً من التقسيمات الأخرى، وهو ما سيتم اعتماده لأغراض هذه الدراسة، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (12): مكونات الموارد غير الملموسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

مما سبق يمكن القول أن التصنيف الثلاثي للموارد غير الملموسة (موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات)، هو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً لأنه يتضمن المكونات الأساسية للموارد اللامادية، ومع أن الكثير من الباحثين قد قدموا مكونات أخرى، إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاث، لذا سيتم اعتمادها لأغراض هذه الدراسة.

المطلب الثاني: الموارد البشرية

1- مفهوم الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من مكونات الموارد غير الملموسة، وكأي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديد مفهومها تحديداً دقيقاً، فهي لا تقتصر على كم الأفراد، وإنما تتعداها إلى قدرات العمال ومواهبهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم، وكيفية إدارتها أيضاً.

الموارد البشرية هي:"مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة وانجاز أعمالها، التي تقسم إلى خمس مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الاتحادات العمالية، وباقي الموارد المشاركة".[1]

كما تعرف بأنها:"ذلك الكم الذي تملكه المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، الذين يستطيعون تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم".[2]

وهناك من يعرفها أيضاً بأنها:"العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات وموارد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلو بة، وعليه فإن كفاءة هذه الموارد تعكس كفاءة الأداء التنظيمي."[3]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص17.

[2] Bernard Gazier, **Les stratégies des ressources humaines**, La découverte, Paris, 1993, P03.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، دار المستقبل، بيروت، 1976، ص11.

وتعرف أيضاً بأنها:"المعرفة والمواهب والقدرات، اتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل في المنظمة."[1]

ويعتبر التعريف الذي قدمه (Kunasz) أكثر شمولية حيث عرفـها بأنها:"كل ما تفقده المنظمة عندما يستقيل الفرد."[2]

يعد مصطلح الموارد البشرية اصطلاحاً حديثاً حل تدريجياً محل مصطلح الأفراد، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، بتغيير المصطلح إلى الموارد البشرية حتى يتماشى مع الأهمية المتزايدة للأفراد ، ولم يعد ينظر للمورد البشري لفرد عامل في المنظمة فقط، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف ميزة تنافسية جديدة، وأصبح العنصر البشري أحد مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى.

تعود بداية الاهتمام بالقابليات البشرية للاقتصادي (Petty William) الذي أكد في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، كما أكد (Smith) في كتابه "ثروة الأمم" في 1776م تأثر العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العمال، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله الفرد من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة لأداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي (Marshall) في 1980م على أهمية الاستثمار في البشر بقوله:"إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر" ، ذلك أن الموارد البشرية لا تخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعة وإنتاجية هذه الموارد تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي 1906م ظهر الأساس الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Fisher Irving)، عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

في نهاية الخمسينات توسع (Mincer) و(Schultz) بنظرية رأس المال البشري وأصبح مستقل عن رأس المال التقليدي، أما في مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً.[3]

يرتبط مفهوم رأس المال البشري بالموارد البشرية ارتباطاً يشبه التوأمة، ففي ظل هذا المفهوم ينظر للمورد البشري على أنه أصل من الأصول المنتجة القابلة للقياس، ومن ثم ، له تكاليف وعوائد نتيجة الإنفاق عليه، لذا أصبحت النظرة إلى الموارد البشرية نظرة استثمارية بعدما كانت نظرة استهلاكية.[4]

وعليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة ، حيث تبرز خصائصه في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي:[5]

– يزيد رأس المال البشري بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف الموارد الهيكلية التي تتقادم معرفتها الصريحة المتمثلة في

---

[1] حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص22.

[2] Marek Kunasz, **op.cit**, P48.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص157–165.

[4] جاك فيليب، رون ستون، **الاستثمار البشري**، مركز بيميك، القاهرة، 2006، ص53.

[5] زهية موساوي، **دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2016، ص ص109، 110.

أنظمتها وقواعدها وإجراءاتها، ما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم؛

– يتسم رأس المال البشري ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة والمقدرة في نهاية السنة أو في لحظة معينة، والتدفق أي القيمة الجديدة للرأسمال البشري المتولدة من سيرورة عمل أفراده؛

– دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة المنتج أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد ، مما يوفر فرص أفضل لتجديد هذه المعرفة وتطويرها؛

– يظل رأس المال البشري الشكل الأرقى لرأسمال المنظمة القائمة على المعرفة، والأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته، وأنه الأكثر تهديداً للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

2– مكونات الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية بالمنظور الفردي حصيلة تفاعل أربعة عناصر: التعليم، الإرث التاريخي، التجارب والخبرات، وأخيراً مواقف الفرد خلال حياته الاجتماعية والمهنية، أما من منظور المنظمة فالموارد البشرية مصدر للابتكار والتجديد والتطوير، إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة على التفاعل والتعاون مع الآخرين.

وينسب (Ashton) الموارد البشرية إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العمال، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر.[1]

كما تتكون الموارد البشرية من المهارات والمعارف التي يستطيع الفرد التحكم فيها ، والتي تتجمع طوال مراحل التعلم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها.[2]

واقترح (Flamholtz) و(Lacey) ثلاث مكونات للموارد البشرية هي: الكفاءات، المعارف، والخبرات.[3]

ويمكن إيجاز مكونات الموارد البشرية في النقاط التالية:[4]

– المهارات: هي المعارف والاتجاهات والتصرفات الناتجة عن التجارب الضرورية لممارسة مهنة ما؛

– التجارب والخبرات: وهي التجارب والخبرات العلمية والعملية المتراكمة والمكتسبة من الممارسة المهنية؛

– المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

إن هذه المكونات على اختلاف أنواعها لا تنفصل أبداً عن مالكها وهي ملازمة له، ولا يمكن تطويرها دون المشاركة الفعلية والشخصية لحاملها، يتميز هذا النوع من الموارد بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد.

مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية تعكس مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الفرد، وهي تقيس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة، للحصول على المعرفة اللازمة لإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

---

(1) مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، **مجلة القادسية**، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص175.

(2) منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص62.

(3) **نفس المرجع السابق**، ص61.

(4) Jacqueline Barraud et Autres, **La fonction ressources humaines**, 2eme éd, éd. Dunod, Paris, 2004, P25.

المطلب الثالث: الموارد الهيكلية

1- مفهوم الموارد الهيكلية

تم تعريف الموارد الهيكلية لأول مرة على يد (Visscher) و(Prescott) بأنها تراكم واستخدام المعلومات الخاصة لتعزيز كفاءة الإنتاج، وعرفت فيما بعد بأنها الأصول غير الملموسة الظاهرية والباطنية والتي تهيكل وتطور النشاط التنظيمي بفعالية وكفاءة، وتضم القواعد والمعايير، الإجراءات والثقافة التنظيمية التي تساعد على تشكيل وسيلة لتطوير الكفاءة التنظيمية، وتشكل الدعم لتطوير الأنواع الأخرى من الموارد، والتي بدونها لا يمكن لها أن تظهر وتتطور ،[1] واعتبر (Galbreath) الموارد الهيكلية بمثابة "الغراء" للمنظمة يساهم في "نظام واستقرار وجودة المنظمة."[2]

إن الموارد الهيكلية هي المعرفة الصريحة والمرمزة، التي تمثل ما يتمتع به الأفراد من معارف وخبرات ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات عمل ، وبرمجيات، فالموارد الهيكلية هي القيم والمعارف التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل، حيث عرفها (Stewart) بأنها المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العمال، بل تبقى في المنظمة بعد انتهاء العمل.[3]

كما اعتبرها (McElroy) بأنها:"كل الأشياء التي تدعم الموارد البشرية ولكنها تبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظمتهم ويذهبون إلى بيوتهم".[4]

أما (Grantham) فقد عرف الموارد الهيكلية بأنها:"مجموعة الإستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات، التي تمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات للزبائن في الموعد المحدد ، فضلا عن كونه ا قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية".[5]

كما تعبر الموارد الهيكلية عن :"قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية، ممثلة بالبنية التحتية الداعمة، التي تشمل فلسفة المنظمة، والنظم الخاصة بمقدرتها الإنتاجية، ورأس المال العملياتي والإبداعي، الذي يعكس الملكية الفكرية كحقوق التأليف والبراءات، إضافة للقدرات الذهنية".[6]

ويمكن تعريفها بنظرة أكثر عمقاً وشمولاً بأنها:"مجموعة المفردات التنظيمية ذات الأثر الكبير لإيجاد القيمة وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال، أهمها ثقافة المنظمة، القيادة، وفرق العمل".[7]

تعد الموارد الهيكلية العنصر الأكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين تعد الموارد البشرية الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة وتحقيق الأهداف.[8]

---

(1) سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

(2) Rifat Kamasak, **op.cit**, P137.

(3) محمد حباينة، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص162.

(4) سعد غالب ياسين، **مرجع سبق ذكره**، ص11.

(5) مؤيد محمد علي الفضل، **مرجع سبق ذكره**، ص175.

(6) **نفس المرجع السابق**، ص176.

(7) Robert Kaplan, David Norton, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P275.

(8) زهية مساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص119.

إن الموارد الهيكلية في المنظمات القائمة على المعرفة عامل دعم للأفراد لإنشاء القيمة، فالمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الموارد ، تتمكن من توفير بيئة عمل مناسبة، قادرة على استخدام الموارد البشرية والاستفادة منها، وهذا ما يؤدي لتعزيز الموارد المرتبطة بالعلاقات.

2- مكونات الموارد الهيكلية

هناك تصنيفات عديدة لمكونات الموارد الهيكلية، حيث قسمها البعض إلى:[1]

- النظم: أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة (المعلومات، الاتصال، اتخاذ القرار، المنتجات).
- الهيكل: أي ترتيب المسؤوليات والمساءلات التي تحدد مكانة أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.
- الإستراتيجية: ويقصد بها غايات المنظمة والوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الغايات.
- الثقافة: وتشمل مجموع أفكار وقيم وآراء العمال ومبادئهم.

كما صنفها آخرون إلى العناصر التالية:[2]

- الهيكل التنظيمي: ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- العمليات: وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
- نظام المعلومات: ويشمل الدعم المتبادل، المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، واستخدام الشبكة.
- التعلم التنظيمي: ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية، بناء مخزون تعليمي، واستخدام هذا المخزون.
- ثقافة المنظمة: وتشمل طبيعة ثقافة المنظمة، توافق العمال مع توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

في حين صنفها كل من (Edvinson) و(Malone) إلى نوعين:

- موارد العملية: وهي المعارف التي تحوزها المنظمة في إجراءات العمل ونظم المعلومات وثقافتها ،[3] كما يقصد بها المعارف الصريحة التي تبقى في المنظمة بعد مغادرة العمال، والتي تهتم بالعمليات غير الإبداعية (ليس لها علاقة بالبحث والتطوير). [4] وتتضمن العديد من العناصر كنظام المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سياسات وإجراءات العمل وغيرها.

- موارد التجديد: هي العملية التي يتم من خلالها تطوير النشاطات بما يحقق تجديدها ، باستخدام الإبداعات والابتكارات.[5] والتجديد كل تغيير ايجابي يطرأ على المنتج، العمليات، نظم الإدارة، الهياكل،...الخ، ويمكن القول أن التجديد يمثل أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، بالرغم من أن ليس كل عمليات التجديد يكتب لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً تشكل مصدراً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً خاصاً، شيئاً يفتقر إليه منافسوها.[6]

---

(1) ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على فرق العمل، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 93، المجلد 31، 2009، ص189.

(2) محمد حباينة، **مرجع سبق ذكره**، ص156.

(3) محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد6، 2016، ص171.

(4) **نفس المرجع السابق**، ص171.

(5) ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة، عمان، 2010، ص165.

(6) نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص65.

مما سبق نستنتج أن الموارد الهيكلية هي ملكية المنظمة غير الملموسة في جوانبها المختلفة كسياسات وإجراءات العمل والبراءات وقواعد البيانات والأنظمة ؛ وكذا الثقافة ومنظومة القيم التي تبنى وتتطور عبر الزمن لتمكين الموارد البشرية من القيام بمهامه في إنشاء المعرفة وتحقيق رافعتها، وتطوير منتجات المنظمة وتحسين علاقاتها مع المتعاملين معها.

المطلب الرابع: موارد العلاقات

1- مفهوم موارد العلاقات

تعد الموارد المرتبطة بالعلاقات المكون الثالث للموارد غير الملموسة، وهي الثروة التي تكونها المنظمة من خلال علاقاتها مع من هم خارج حدودها، ومصطلح العلاقة هو مصطلح معنوي وغير محدد بطبعه، فالعلاقة تكون ما بين شخصين أو فردين، وتختلف نوعية وطبيعة هذه العلاقة حسب الحالات، ويمكن القول أن العلاقة هي:"حالة ارتباط متبادل يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة".[1]

وفي حالة علاقة المنظمة بزبائنها عرفت موارد العلاقات بأنها:"المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لابد من اكتسابها بضمان استمرار ولائهم للمنظمة وكسب زبائن جدد، لذا تصوره الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة الموارد البشرية والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم، بتحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم".[2]

وعليه تضم موارد العلاقات عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا المستفيد بتلبية حاجاته ورغباته، وولائه بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة، والاحتفاظ به باستمرارية التعامل مع ها وقدرتها على استبقائه لديها، وتمكينه بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها وتبادل المعلومات والأفكار معها.

وتوسعت بعض الكتابات في تحديد مفهوم الموارد غير الملموسة المرتبطة بالعلاقات، حيث لم تقتصر على العلاقات مع الزبائن فقط، ولكن شملت كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات مع المنظمة، حيث عرفها (Mazlan) بأنها: "جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح كالموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة".[3]

كما عرفت أيضاً بأنها:"القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضاعفة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها."[4]

وعرفها (Meritum) بنظرة أكثر شمولية بأنها:"جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل علاقتها مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير، كما تتضمن ذلك الجزء من الموارد البشرية والهيكلية الذي يشمل علاقة المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل المساهمين والدائنين...الخ، إضافة

---

(1) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص149.

(2) مؤيد محمد علي الفضل، **مرجع سبق ذكره**، ص175.

(3) I. Mazlan, The role of employee development in the growth of intellectual capital, **Personnel Review**, Vol.2, N.4, 2005, P09.

(4) زهية موساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص123.

للقيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة معبراً عنها بصورة المنظمة وولاء الزبون، وعلاقة المنظمة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى".[1]

وعليه فان موارد العلاقات تعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في بقاء المنظمة واستمرارها.

2- مكونات موارد العلاقات

تتضمن الموارد المرتبطة بالعلاقات العناصر التالية:[2]

- القدرات التسويقية الأساسية: إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، القدرة على تحديد حاجات العملاء، توفير القدرات الضرورية لتلبية متطلبات العملاء.
- كثافة السوق: تضم الحصة السوقية الحالية والمحتملة للمنظمة، الوحدات التي تم تصريفها قياساً إلى عدد العملاء والعائد المحقق لكل عميل، العلامة والاسم التجاري للمنظمة.
- مؤشرات ولاء العملاء: يتضمن رضا وشكاوي العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، متوسط دوران العملاء.

وهناك من يرى أن موارد العلاقات تتكون من:[3]

- رأسمال المورد: ويشمل الثقة المتبادلة والالتزام، والإبداع من الموردين الرئيسيين.
- رأسمال التحالف: ويشمل الشركاء الموثوق بهم والمربحون.
- رأسمال المجتمع: ويشمل قدرات المنظمة وسمعتها في المجتمع.
- رأس المال القانوني: معرفة القوانين واللوائح وكذا مهارات الدعم والاتصالات.
- رأسمال المنافس: الفهم النقدي والاستخبارات عن المنافسين.

كما قد تضم موارد العلاقات كل من الحصة السوقية، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة، هامش الربح الإجمالي، تكلفة اكتساب العملاء.[4]

مما سبق نستنتج أن موارد العلاقات هي تلك القيم المشتقة من علاقات المنظمة مع المتعاملين معها كالموردين والعملاء وأصحاب المصلحة، التي تعطي المنظمة قيمة مضافة تميزها عن غيرها.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن الموارد غير الملموسة تمثل الثروة الحقيقية التي تتألف من عدة عناصر غير مادية مرتبطة بقدرات العمال والأنظمة وطرق العمل والعلاقة مع أصحاب المصلحة، وحيث أن الموارد غير الملموسة متعددة المكونات فقد تم تصنيفها إلى ثلاث مكونات أساسية: الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، وموارد العلاقات.

---

(3) نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد 65، القاهرة، 2005، ص120.

(2) السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة رأس المال الفكري (تحقيق التميز في التنافسي في منظمات الأعمال)، **مؤتمر دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص11.

(3) زهية موساوى، **مرجع سبق ذكره**، ص124.

(4) توماس ستيوارت، **ثروة المعرفة ورأس المال الفكري**، ترجمة: علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص12.

المبحث الثالث: إدارة الموارد غير الملموسة

إن مشكلة الموارد غير الملموسة لا يمكن حصرها بالقضية المحاسبية التي تعترف ببعض الموارد ولا تعترف بالأخرى، وإنما ترتبط أيضاً بالعملية الإدارية، فقد اعتادت الإدارة في قراراتها وممارساتها على التعامل مع الأموال والأشياء الملموسة على العموم وبالاستثناء مع الجوانب المعنوية، فأكثر المديرين براعة وخبرة في إدارة الأشياء (الأموال، المخزونات، الآلات) قد يواجهون صعوبة في إدارة الموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد غير الملموسة من الضروري التطرق ولو بشكل وجيز إلى تعريف مصطلح الإدارة، فعلى الرغم من أهمية هذا الأخير في كافة الأعمال والأنشطة، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكيد بين الباحثين بشأنه، فمصطلح الإدارة لا زال غير محدد بدقة ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة، ويعود ذلك لكون الإدارة تشكل مفهوماً معنوياً معقداً يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث وخبراته الإدارية وقناعاته.

اتفق معظم الباحثين على تعريف الإدارة من خلال مضمونها أو محتواها بأنها:"مجموعة تقنيات تنظيم وتسيير المنظمة".[1] كما عرفت بأنها :"نشاط لتحقيق الهدف بأقل الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة" .[2] وعرفها الباحثين المعاصرون بأنها:"فن وعلم: فن لأنها تستند إلى الخبرات والقدرات الشخصية للأفراد، وعلم من حيث أنها تطبق المعارف العلمية المستمدة من النظريات العلمية".[3]

ولتوضيح مفهوم الإدارة يجب التميز بين لفظ الإدارة (Administration) والتسيير (Gestion)، فالتسيير عبارة قديمة تدل على قيادة وتوجيه الوسائل المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، أما الإدارة فهي ليس التسيير في حد ذاته بل فن التسيير أي التسيير الناجح. يسود في الأدبيات الحديثة لفظ "المناجمنت" (Management) للدلالة على البعد الاجتماعي وأهمية الجانب الإنساني في المنظمة .[4]

وعليه فالإدارة هي العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول للنتيجة المرغوبة بأقل جهد وبأقل تكلفة ممكنة.

تعرف إدارة الموارد غير الملموسة بالمعنى الضيق بأنها:"إدارة الملكية الفكرية بجوانبها الأربعة المعروفة والمتعارف عليها (براءة الاختراع وحقوق المؤلف والعلامة التجارية وشهرة المحل)" ؛ أما بمعناها الواسع فهي:"تلك الإدارة التي تتطلب الجهود الإدارية المبتكرة والجديدة في قياس الموارد غير الملموسة وتقييمها ومن ثم في إدارتها".[5]

كما تعرف بأنها:"العملية المتعلقة برؤية الموارد غير الملموسة، وتحديدها، وتشغيلها، والمحافظة عليها، وتطويرها بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية".[6]

---

(1) Annie Bartoli, **Le management dans les administrations publiques**, éd. Dunod, Paris, 1997, P10.

(2) مصطفى عليان ربحي، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2008، ص14.

(3) Raymond Alain Thietart, **Le management**, 7éme éd, collection "que – sais-je", février 1995, P05.

(4) علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص07.

(5) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 74.

(6) **نفس المرجع السابق**، ص77.

إن إدارة الموارد غير الملموسة هي عملية منظمة تتطلب تحديد الموارد وقياسها ومراقبتها والمحافظة عليها، من خلال إدارة الموارد غير الملموسة الصلبة المتعلقة بالملكية الفكرية، وهذه الإدارة مألوفة إلى حد ما لدى المنظمات، والكثير منها لديها استراتيجيات وخطط لاستخدامها ؛ كما إنها إدارة الموارد غير الملموسة الناعمة ممثلة بالأفكار والمعرفة والخبرات.

تكمن أهمية إدارة الموارد غير الملموسة في أن البيانات المالية، لا تمثل سوى صورة مبسطة للمنظمة، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن ما يقارب 75% إلى 90% من قيمة المنظمات حالياً تتكون من الموارد غير الملموسة، مثل شركة (Dell) و(Coca-Cola)، ولتقدير القيمة الحقيقية للمنظمة يجب تحليل مواردها غير الملموسة، لأنها في معظم الحالات غير مرئية؛[1] كما تساعد إدارة الموارد غير الملموسة في توظيف رأسمال جديد، فمهارات العمال، الملكية الفكرية، إستراتيجية المنظمة، وقدرتها على الابتكار، متغيرات حاسمة يجب أخذها في الاعتبار.[2]

إن إدارة الموارد غير الملموسة عملية منظمة، تتطلب:[3]

– تحديد هيكل الموارد وترتيبها حسب أهميتها: يجب وضع ترتيب للأهمية النسبية للموارد غير الملموسة في كل وظيفة أو عملية أو منتج من أجل ترشيد التعامل معها، بوصفها من محركات القيمة.

– تفعيل الموارد غير الملموسة وتشغيلها: وذلك من خلال الاستخدامات المحتملة لكل مورد غير ملموس على أساس تحقيق رافعته في حالة تكرار الاستخدام في مجالات أخرى.

– تطوير الموارد غير الملموسة: وذلك من خلال الاستثمار فيها، كالتدريب، التراخيص،...الخ.

– تتطلب رؤية: وهذه الرؤية هي التي توجه الجميع في المنظمة نحو الاتجاه الجديد في التعامل مع الموارد غير الملموسة، واستنباط القيمة وتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

– التوافق مع الإستراتيجية: لكل منظمة إستراتيجية كلية، كما أنه لكل وحدة أعمال إستراتيجية تتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وهذا ما ينطبق على التطوير المرتقب الذي تأتي به إدارة الموارد غير الملموسة، إذا لابد من إعادة تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة بما يبقيها مرشداً فعالاً لعمليات المنظمة ومجالاتها.

قد تعاني المنظمات من بعض القصور في إدارة مواردها غير الملموسة، وذلك بسبب:[4]

– أساليب إدارة العديد من الموارد غير الملموسة مجردة ويصعب تنفيذها في الواقع؛

– ارتفاع تكلفة تنفيذ نظام إدارة الموارد غير الملموسة مما يشكل عائقًا في بعض الأحيان؛

– غالباً ما تتجنب المنظمات الكشف عن المعلومات المتعلق بالموارد غير الملموسة لطبيعتها الإستراتيجية.

مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد غير الملموسة هي إدارة الرؤية والإستراتيجية والأهداف بعيدة الأمد لإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال إدارة الموارد غير الملموسة الصلبة أو الثابتة (حقوق الملكية الفكرية)، وإدارة الموارد غير الملموسة الناعمة أو التنافسية بمكوناتها الأساسية (رأس المال الفكري).

---

(1) Adriana-Sofia Dumitrescu, **op.cit**, P546.
(2) **Ibid**, P546.
(3) نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص77.
(4) Adriana-Sofia Dumitrescu, **op.cit**, PP557, 558.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الموارد غير الملموسة

حسب (Sánchez et al) يمكن تحديد ثلاث مراحل لإدارة الموارد غير الملموسة، هي:[1]

1- مرحلة تحديد الموارد غير الملموسة المنتجة للقيمة

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم تحديد الموارد غير الملموسة المرتبطة بها ، ويتم التمييز بين ثلاث مجموعات من الموارد غير الملموسة : الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات، وتحدد الموارد غير الملموسة على ما يمكن تسميته بـ"الموارد غير الملموسة الحرجة" ، وهي التي تساهم في إنشاء القيمة أو تعزيز الميزة التنافسية أو الوصول للأهداف الإستراتيجية، وهنا يتعين على المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية: أين أنا؟ ما الذي أريد الوصول إليه؟ ما هي التحديات؟ ثم، ما الذي أحتاجه من الموارد غير الملموسة؟ كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة التي تؤثر إيجابياً أو سلباً على الموارد وعلى أدائها، أي تحديد الأنشطة التي تزيد أو تحد من مستوى الموارد ، ويتم ذلك استنادًا لخبرة المنظمة بأن ذلك النشاط يؤثر على المورد غير الملموس الحرج، وهذا يكفي لاعتباره نشاطاً غير ملموس أو بمعنى آخر استثماراً غير ملموس.

وعليه، ففي هذه المرحلة يتم التحليل على مستويين، على مستوى الموارد غير الملموسة؛ وعلى مستوى الأنشطة، ونتيجة لهذا التحليل تنشأ شبكة من الموارد غير الملموسة.

الشكل رقم (13): تحليل الموارد غير الملموسة

Source: Paloma Sánchez et al, Management of intangibles: An attempt to build a theory, **Journal of Intellectual Capital**, vol.1, N.4, 2000, P13.

2- مرحلة قياس الموارد غير الملموسة

بمجرد تحديد الموارد غير الملموسة والعلاقات القائمة بينها وبين الأنشطة، يتم تحديد بعض المؤشرات المفيدة لكل مورد ونشاط غير ملموس، وتستمد هذه المؤشرات من مصادر عدة، ويجب أن تكون المؤشرات واضحة وممكنة الاستخدام وذات معنى للمنظمة، فمثلاً، أي مؤشر يدل على العمال "ذوي الإمكانات العالية" سيتطلب تعريفًا محدداً من قبل المنظمة لما يمكن اعتبارهم عمال ذوي إمكانات عالية، علاوة على ذلك، يجب التمييز بين المؤشرات العامة والمؤشرات الخاصة بالصناعة، وتلك التي تستخدم في التصنيع أو في مجال الخدمات، كما قد تكون المؤشرات مالية أو غير مالية.

كما ينطبق هذا القياس على الأنشطة غير الملموسة التي دائمًا ما تكون مكلفة، مما يتطلب تقييمها ومعرفة تأثيرها، لكن غالباً ما تكون المنظمة غير قادرة على تقدير تكلفتها بسبب الصعوبات التي تواجهها، أو أن بعض الأنشطة تعتبر إستراتيجية بالنسبة للمنظمة مما يدفعها إلى عدم الاهتمام حتى بتكلفتها.

[1] Paloma Sánchez et al, Management of intangibles: an attempt to build a theory, **Journal of Intellectual Capital**, vol.1, N.4, 2000, PP11-18.

3- مرحلة المراقبة

في هذه المرحلة يتم مراقبة تنفيذ الأنشطة، وتقوم المنظمة بالبحث عن إجراءات وتدابير جيدة لمراقبة الموارد وأداء الأنشطة المرتبطة بها، ويتم قياس الموارد غير الملموسة في الفترة (T) ثم قياسها مرة أخرى في الفترة (T+1) حيث يتم تطوير الأنشطة خلال هذه الفترة مما قد تؤثر على هذه الموارد، وبهذه الطريقة يمكن للمنظمة مراقبة التغيرات المختلفة في مستوى الموارد غير الملموسة نتيجة الإجراءات الإدارية المعتمدة.

كما اقترح "عبود نجم" نموذج آخر لإدارة الموارد غير الملموسة يضم مرحلتين أساسيتين، هما:[1]

1- مرحلة الرؤية في إدارة الموارد غير الملموسة

تتكون هذه المرحلة من ثلاث جوانب أساسية هي:

أ- وعي الموارد غير الملموسة: إن الحس العام في المنظمة بفعل تاريخ الأعمال الطويل، يميل إلى تفضيل الموارد الملموسة على الموارد غير الملموسة، تفضيل الأشياء على الدلالات، الآلات على المهارات، وصيانة الآلة على التدريب، والمنتجات على الأفكار، وبالتالي فإن الاستثمار في الموارد الملموسة أفضل من المنافع المتوقعة وغير المؤكدة التي تعد بها الموارد غير الملموسة، لهذا فإن المنظمة تعاني من مشكلة بخس قيمة الموارد غير الملموسة، وعدم القدرة التي تصل إلى درجة القصور الذاتي في التعامل معها بكفاءة.

إن حس الموارد غير الملموسة والوعي العالي بأهميتها من طرف المنظمة، هو المقدمة الذاتية لتغيير الذهنيات وتطوير الخبرات والمعارف اللازمة للتعامل معها بكفاءة.

ب- تحديد هيكلة الموارد غير الملموسة: إن الموارد غير الملموسة عديدة ومتنوعة، لذا يجب على المنظمة تحديدها بدقة ووضع هيكلة أو ترتيب هرمي حسب أهميتها، وهذا يتطلب مجهودات كبيرة من أجل تحديدها بطريقة تضمن إمكانية وضع الخطط من أجل حمايتها، تحديدها من أجل استخدامها، وتجديدها للحد من تأثير التقادم والاندثار عليها.

ت- تطوير نموذج الموارد غير الملموسة: يمثل هذا النموذج التجسيد الواضح والتوجيهي لرؤية الموارد غير الملموسة بالمنظمة، وهو يوضح الطريقة الخاصة لإدارة هذه الموارد وكيفية التعامل معها واستخدامها لتحقيق الأهداف، فكل منظمة يجب أن يكون لها نموذج خاص بها، الذي يحدد الموارد غير الملموسة الأكثر أهمية، مجالات استخدامها، نقاط قوتها وضعفها، والنتائج المتوقعة من استخدامها.

2- مرحلة استخدام الموارد غير الملموسة والمحافظة عليها

تتمثل هذه المرحلة في العملية الإدارية المستمرة لقياس وتقييم الموارد غير الملموسة، بشقيها، الرصيد وهو القيمة المحسوبة والمسجلة من الموارد غير الملموسة (عادة الملكية الفكرية) ؛ والتدفق وهو الاستخدام الحي للموارد غير الملموسة وإنشاء القيمة منها، وهذه المرحلة يمكن تحديدها من خلال الجوانب التالية:

أ- القياس والتقييم: بما أن ما يمكن قياس يمكن إدارته، وما يمكن إدارته يمكن إنشاء القيمة منه، فإن إدارة الموارد غير الملموسة معنية وبشكل أكبر بعملية القياس، خاصة وأن هذه الموارد تواجه مشكلة بخس القيمة

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص83-85.

وعدم الاعتراف ببعض مكوناتها، وميل المنظمات جراء تقاليد الأعمال الطويلة إلى تفضيل الموارد الملموسة على الموارد غير الملموسة.

إن قياس الموارد غير الملموسة يتطلب جهداً كبيراً في ظل المعايير المحاسبية الحالية، وفي ظل حاجة المستثمرين إلى طرق دقيقة لاحتساب قيمة هذه الموارد، فمن المهام الأساسية لإدارة الموارد غير الملموسة على الأقل في هذه المرحلة حشد الجهود الإدارية والمالية والمحاسبية من أجل استخدام أفضل الطرق المتاحة لغرض القياس والتقييم، بما في ذلك استنباط الطرق الجديدة التي تكون أكثر ملاءمة للمنظمة.

ب- إدارة الرصيد: يتمثل الرصيد في الموارد غير الملموسة الصلبة (الملكية الفكرية) المعترف بها والمسجلة حسب المعايير والمبادئ المحاسبية، وهي براءات الاختراع، العلامة التجارية، حقوق المؤلف، شهرة المحل وعقود التراخيص والامتيازات.

ت- إدارة التدفق: يتمثل التدفق بالموارد غير الملموسة الناعمة التي رغم أهميتها ودورها في استغلال الرصيد وتراكمه وإنشاء القيمة الأكبر للم نظمة، إلا أنها لا تزال تواجه مشكلة الاعتراف والتسجيل، والواقع أن إدارة الموارد غير الملموسة في عملية إنشاء القيمة عن طريق رافعة الموارد غير الملموسة أو عن طريق إنشاء القيمة الجديدة (الابتكار) هي في جوهرها الفعال إدارة هذا التدفق.

الشكل الموالي يوضح مراحل إدارة الموارد غير الملموسة.

الشكل رقم (14): مراحل إدارة الموارد غير الملموسة

المصدر: نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص85.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد غير الملموسة بحاجة إلى رؤية قيادية من أجل توجيه المنظمة ومواردها نحو إنشاء القيمة، بما يساعد على نقل الرؤية إلى مراحل وممارسات تعبر عن قدرة المنظمة على توظيف مواردها غير الملموسة في مشروعات وبرامج وعمليات إنشاء القيمة، من خلال الاعتراف والتمييز للعمال وتحفيزهم مع كل مراحل النموذج، وهذا يعني أن التشارك في الأعباء وتحمل التبعات من قبل الإدارة والعمال يتطلب المشاركة في المزايا والنتائج الإيجابية.

المطلب الثالث: مداخل إدارة الموارد غير الملموسة

يمكن تحديد ثلاثة مداخل أساسية للتعامل مع الموارد غير الملموسة، هي:[1]

1- مدخل الرافعة

لقد أصبح مفهوم الرافعة يطرح بشكل متكرر في اقتصاد المعرفة، وقد استخدمت الرافعة في النسب المالية المستخدمة لأغراض التحليل المالي، وشهدت رافعة الأنشطة المعرفية الإنسانية قفزة كبيرة إلى الأمام عندما تم اخترع آلة الطابعة في القرن الخامس عشر، ومنذ ذلك الوقت أصبحت الرافعة لها تأثير كبير في طباعة الكتاب الواحد بملايين النسخ وتوزيعها، كما أصبح من المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة تحقيق رافعة المعرفة الموثقة وتوظيفها على نطاق واسع ،[2] ومدخل الرافعة هو المدخل القياسي الذي يقوم على استخدام الموارد غير الملموسة في مجالات متعددة، وهذا ما ينطبق على الاستخدامات المختلفة للعلامة التجارية في منتجات متعددة في سوق واحدة أو أسواق متعددة.

إن إدارة الموارد غير الملموسة في الم نظمات القائمة على مدخل الرافعة ، والذي يقابله إدارة الطريقة القياسية في المنظمات التقليدية القائمة على مدخل الإنتاج الواسع، وتعميم الطريقة الناجحة ما هو كفء هنا كفء هناك، وإن التنوع في استخدام الموارد غير الملموسة الثابتة أو الصلبة كبراءات الاختراع، والتوسع في منح الامتيازات لاستخدام العلامة التجارية والتراخيص في المنظمة هي نماذج فعالة في هذا المدخل.

2- مدخل التوليفة

هو المدخل الذي يعتمد على توظيف الموارد غير الملموسة المتاحة حالياً بأشكالها المتنوعة من أجل إيجاد محافظ وتوليفات، وتحسين الخدمات، والامتيازات والتراخيص الحالية، وإيجاد استخدامات جديدة لها ، وهو أقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخال التعديلات الجزئية في رصد الموارد غير الملموسة للاستجابة لحاجات السوق والزبائن وطالبي التراخيص والامتيازات، فالمعرفة الصريحة يمكن أن توظف في استخدامات أخرى غير التي استخدمت فيها سابقاً، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، ومن الواضح أن هذا المدخل يرتكز على نفس الموارد غير الملموسة إلا أنه يعدل فيها من أجل الاستخدام الجديد أو يكيفها من أجل استخدامها في مجال آخر. مثل استخدام الاسم التجاري لشركة (Sony) في مجال آخر من الصناعة. إن مدخل التوليفة في مجال الموارد غير الملموسة يستخدم مفهوم التداؤب، فلأداء هذه الموارد مجتمعة كمحفظة يكون أكبر من أداء مكونات هذه الموارد عندما تعمل بشكل منفرد.

3- المدخل الابتكاري

إن المدخل القائم على إنشاء موارد غير ملموسة جديدة، كما في حالة توليد براءات اختراع جديدة أو حقوق مؤلفين أو إدخال منتجات جديدة تكون مادة لتراخيص وامتيازات أخرى، هو مدخل إنشاء المعرفة الجديدة، فهي نشاط خلاق لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة. إن الابتكار الذي يعتبر المصنع الحقيقي للوارد غير الملموسة يجب أن يكون هو النشاط الأكثر أهمية لإدارة الموارد غير الملموسة، لأنه ليس فقط المولد

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص 88-90.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص385.

للمنتجات الجديدة، وإنما مصدر التفوق والميزة التنافسية على المدى الطويل، إن التعبير الأكثر تمثيلاً لهذا المدخل هو إنشاء موارد غير ملموسة جديدة وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة، وهو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى مستوى إدارة الموارد غير الملموسة وممارساتها.

الشكل رقم (15): مداخل الموارد غير الملموسة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص88.

مما سبق نستنتج أن الموارد غير الملموسة يمكن أن تعمل على أساس ابتكاري كما في حالة التوصل لبراءات اختراع جديدة أو توليد معرفة جديدة، أو أن تعمل على أساس التوليفة الجديدة للموارد غير الملموسة الحالية (التحسين في استخدامها)، وأخيراً أن تعمل على أساس تحقيق رافعة الموارد غير الملموسة.

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الفعالة للموارد غير الملموسة

إن إدارة الموارد غير الملموسة تتطلب رؤية جديدة وطموحة، لتبني وتطوير مهارات هذه الإدارة الجديدة التي تسمى بإدارة الموارد غير الملموسة، ولتكون هذه الإدارة فعالة لابد من توفر الشروط التالية:[1]

1- الحاجة لرؤية قيادية قائمة على الاعتراف وتطوير الموارد غير الملموسة

إن الموارد غير الملموسة في الاقتصاد القائم على المعرفة لم تعد مسألة تشغيلية أو عرضية يمكن أن تترك للظروف والمعالجات الآنية وعلى المستوى التشغيلي الأدنى، وإنما هي مسألة إستراتيجية يجب أن تكون جزء من إستراتيجية المنظمة ورؤية القيادة فيها.

2- تطوير هيكلة الموارد غير الملموسة

إن تحديد هيكلة الموارد غير الملموسة بوضوح هو إجابة على السؤال: ما هي الموارد غير الملموسة ذات القيمة، فالموارد غير الملموسة الأساسية يجب ألا تظل مثل "الأبقار المقدسة" تصول وتجول عند تحديد مكوناتها ومحركات القيمة فيها، لهذا يجب العمل على تحديد هيكلها وترتيبها حسب أهميتها.

3- تأهيل وتطوير مديري ومهنيي الموارد غير الملموسة

إن أهم وظيفة لمديري الموارد غير الملموسة هـ ي توظيف هذه الموارد واستخدامها في المجالات التي تحقق التوليفة الجديدة منها، أما مهنيو الموارد فإن وظائفهم تتمثل في قياس الموارد وتقييمها وإدارتها وإيجاد

[1] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص ص109- 112.

المعايير الضرورية لتقييمها، إن تطور البحوث وتعدد مشروعات قياس وتقييم وتسجيل الموارد غير الملموسة يمكن أن يقدم خبرة واسعة، ويوفر فرصة كبيرة لإعداد وتطوير الكفاءات المهنية في هذا المجال، لهذا يجب أن يكون للمنظمة برنامج لإعداد كفاءاتها في إدارة الوظائف المهنية للموارد غير الملموسة.

4- إيجاد وحدة تنظيمية للموارد غير الملموسة

إن الإدارة الفعالة للموارد غير الملموسة تتطلب إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بها، تقوم بتحديد الموارد وحمايتها واستخدامها في مجالاتها الحالية والمستقبلية، وأن تتمتع هذه الوحدة بوعي الموارد غير الملموسة القائم على المجموعة الذهنية التي تمكنها من التعامل معها بطريقة تتجاوز الأفكار والمفاهيم التقليدية.

5- تطوير قواعد محاسبية داخلية والتقييم الدوري للموارد غير الملموسة

أن عدم كفاية القواعد والمبادئ المحاسبية لتغطية جوانب الموارد غير الملموسة لا يمثل عائقاً أمام مبادرات المنظمة لتحسين إدارة الموارد وحمايتها بطريقة خاصة، لذا فإن إدارة الموارد غير الملموسة تتطلب تطوير قواعد محاسبية والتي يمكن أن تكون للاستخدام الداخلي وتوفر بذلك أسس للقياس ، كما يجب القيام بالتقييم الدوري لقيمة وعوائد الموارد غير الملموسة وذلك من خلال المقارنة التاريخية (بين الفترات الزمنية) ؛ المعايرة الداخلية (بين الأقسام)؛ والتنافسية (مع المنافسين على المستوى الكلي أو على مستوى كل مكون).

6- تحديد مخاطر الموارد غير الملموسة والحد منها

قد تواجه المنظمة التي تنشط في مجال الخدمة الفنية المتخصصة خطر التقادم وضعف الرافعة في استخدامها، مقارنة بالمنافسين أو بالمنظمات العاملة في مجالات أخرى، أما التي تعمل في مجال الابتكار فإنها قد تواجه خطر السبق من المنافسين أو خطر الفشل وعدم التوصل إلى المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا الجديدة، ومن المؤكد أن تحديد هذه المخاطر بدقة هو البداية من أجل تخفيفها والحد منها.

7- تبني خطة لتوظيف الموارد في المجالات الحالية والجديدة

إن الموارد غير الملموسة مثل باقي الموارد قابلة للاستخدام في المجالات الحالية وفي مجالات أخرى، لهذا يجب على إدارة الموارد غير الملموسة البحث باستمرار عن المجالات الجديدة التي تمثل تعظيم لرافعتها.

8- تبني مشروع تطوير الموارد غير الملموسة المستقبلية

إن الموارد غير الملموسة شأنها شأن أصول وموارد المنظمة الأخرى، قابلة للتقادم (انتهاء فترة الحماية القانونية للبراءة)، والاندثار (انتهاء فترة الامتياز أو الترخيص)، كما أنها قابلة للضرر (كما في السمعة)، والتسرب (كما في حالة مغادرة العمال المؤهلين) ، أو حتى دخول منافسين بقدرات ملموسة وغير ملموسة جديدة...الخ، كل هذا يتطلب أن تكون للمنظمة ليس فقط وسائل لحماية الموارد غير الملموسة الحالية ، وإنما أن تكون لديها الخطط من أجل تحديدها وإيجاد أشكال جديدة لمواردها غير الملموسة مستقبلاً.

9- تعزيز قيم وأخلاقيات المنظمة

إن سمعة المنظمة وولاء العمال والزبائن يتأثر بشكل كبير بأخلاقيات المنظمة والسلوكيات الإيجابية التي تدعمها، إن الفضائح الأخلاقية لا تؤدي فقط إلى تدهور قيمة المنظمة في السوق وإنما أيضاً تدهور في معنويات العمال وتسرب المؤهلين منهم، وبالمحصلة تراجع كبير في قيمة مواردها غير الملموسة.

المبحث الرابع: قياس الموارد غير الملموسة

تعتبر عملية القياس وظيفة أساسية في شتى المجالات والعلوم الطبيعية والإنسانية، فهي أفضل طريقة لفهم الأشياء والظواهر. رغم المحاولات الكثيرة التي جرت لقياس الموارد غير الملموسة خلال السنوات القليلة الماضية، فإن قياسها لا زال بحاجة ماسة لمنهجية خاصة وآليات محددة، بسبب المبررات والصعوبات التي تواجه هذه العملية من ناحية، واختلافها عن الموارد الملموسة من ناحية أخرى.

المطلب الأول: مفهوم قياس الموارد غير الملموسة

لقد تزايد الاهتمام بموضوع القياس لدى متخذي القرار والباحثين في مجال الإدارة، لأن قياس الظاهرة الإدارية كما في الموارد غير الملموسة أمر ضروري، فعملية القياس تسمح لمتخذي القرار بتحديد المعلومات ذات المعنى للشروع باختيار البديل الأفضل وفي الوقت المناسب.

بالرغم من أن كلمة القياس تبدو مألوفة للعام والخاص، إلا أنه ليس لها تعريف متفق عليه، وكما يقول أحد الفلاسفة:"ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح".[1] ولجعل المألوف مفهوماً يتطلب الأمر استعراض بعض المفاهيم المرتبط به.

يعرف القياس بأنه:"إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قواعد معينة".[2]

ويعرف أيضاً بأنه:"مقابلة أو مطابقة أحد جوانب أو خصائص مجال معين بأحد جوانب أو خصائص مجال أخرى، وتتم المقابلة أو المطابقة باستخدام الرموز أو الأرقام وذلك طبقا لقواعد معينة".[3]

كما يقصد به:"عملية جمع المعلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها".[4]

مما سبق نستنتج أن القياس هو جمع للمعلومات عن الظاهرة بإتباع منهجية معينة وخطوات مدروسة، من خلال تحديد طريقة القياس، أدواته، وأساليبه، ووضع النتائج في صورة تمكن من ملاحظتها.

أما قياس الموارد غير الملموسة فتعرف بأنها:"قياس هذه الموارد من حيث التكلفة والقيمة، أي التحديد الدقيق لتكلفة عناصرها وقيمة مساهمتها بالنسبة للمنظمة بطريقة موضوعية وسليمة".[5]

إن قياس الموارد غير الملموسة يساهم في إمداد متخذي القرار بالمعلومة للرفع من كفاءة المنظمة، كما يعد أداة للمحافظة عليها، فهو يقدم مقاييس موضوعية وكمية تستخدم في التنبؤ المستقبلي، ويمكن ذكر عدة منافع تحققها عملية القياس، هي:

- تطوير وعي وفهم أكبر لدور المعرفة وطبيعة رأس المال الفكري؛
- إيجاد لغة مشتركة ومفهومة داخل المنظمة حول المكونات الأساسية للموارد غير الملموسة؛

---

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص167.

(2) عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليها**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص82.

(3) عباس مهدي الشيرازي، **نظرية المحاسبة**، دار السلاسل، الكويت، 1990، ص06.

(4) **نفس المرجع السابق**، ص06.

(5) **نفس المرجع السابق**، ص83.

– تحديد المؤشرات الخاصة بالموارد غير الملموسة ومكوناتها بما يتلاءم مع المنظمة؛

– إدخال وتطوير أنظمة ونماذج القياس والتقييم.

ومن أجل قياس الموارد غير الملموسة بشكل جيد لا بد من:[1]

– الاستعانة بالطرق التي حظيت بالاهتمام والاعتراف من أجل التوصل لنتائج جيدة فيما يتعلق بقياس وتقييم قيمة المنظمة في أبعادها الملموسة وغير الملموسة مثل بطاقة الأداء المتوازن؛

– استخدام أدوات قياس متعددة لضمان مصداقية أعلى، وتجنب ضعف كل أداة بنقاط قوة الأدوات الأخرى؛

– ضرورة الاستعانة بالمعايرة الداخلية (الاستخدام البيني للموارد غير الملموسة بالمنظمة)، والتنافسية مقارنة بأفضل منظمة منافسة أو أكثر، وهذا ما يجعل المنظمة أقرب إلى منافسيها في إدارة مواردها غير الملموسة، ولا تبدو وحيدة لعدم وجود نقاط معايرة ومقارنة مع المنظمات المنافسة.

بالرغم من أهمية عملية القياس في حد ذاتها، إلا أن عزلها عن الواقع يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة لدى متخذي القرارات، وتعرف هذه الظاهرة بـ"مغالطة ماكنامارا" (Sophisme de McNamarra): [2]

– ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته؛

– ما لا يمكن إدارته غير موجود؛

– ما ليس موجود يمكن استبعاده، إذ أن المحافظة عليه ليست مهمة.

بعبارة أخرى:"كل ما ليس مقاساً يجب إهماله"، ويقع الكثير من المسيرين في فخ هذه المغالطة حين يعتمدون بشكل كلي على البيانات والمؤشرات المالية فقط، ولا يمثل القياس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لبلوغ الأهداف، وفي غياب الهدف لا تستطيع عملية القياس أن تجد مبرراً لوجودها، ويعلق (Skandia) على ظاهرة الانغماس في القياسات من قبل الباحثين قد لا تكون بدرجة أهمية قياس الموارد غير الملموسة، بقوله: إن ما يمكن قياسه ليس دائماً هاماً، وأن ما لا يمكن قياسه يمكن أن يكون أكثر أهمية.[3]

المطلب الثاني: دوافع قياس الموارد غير الملموسة

إن أهمية قياس الموارد غير الملموسة تنبثق من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي، واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة، وبالرغم من ذلك لا زال الكثير يعمل وفق افتراضات النموذج الصناعي، وأن تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموارد الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات إلى مخرجات تامة الصنع بقيمة أكبر، متجاهلين تماماً دور الموارد غير الملموسة في تحقيق ذلك، وهناك عدة دوافع لقياس الموارد غير الملموسة، هي:[4]

1- الضغوط المتزايدة من أجل قياس الموارد غير الملموسة

إن المنظمات اليوم بحاجة ماسة إلى قياس وتقييم مواردها غير الملموسة، لأسباب عديدة أهمها:

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

[2] Capital immatériel-7jours pour comprendre, disponible sur: **http://www.cigref.fr/cigref-publications/RapportsContainer/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf**, consulté le: 11/05/2015, 18:30h, P37.

[3] الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، **مجلة التواصل**، العدد 24، 2009، ص93.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 214- 217.

– ما يمكن قياسه يمكن إدارته، لذا فإن قياس الموارد غير الملموسة ي سمح للمنظمة من حماية وإنماء هذه الموارد، بالإضافة إلى جعل الكشوفات المالية تعكس بـدقة قيمة المنظمة والموارد التي تمثل أكثر الثروة أو القيمة الحقيقية لها؛

– تعطي عملية القياس رؤية عن محركات الأداء المستدام للمنظمة، من خلال تحديد مستوى أداء السياسات التي تنتهجها مع الموارد غير الملموسة، وبيان مدى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها وتصحيح الانحرافات إن وجدت، كما أنها تقدم معلومات مفيدة أكثر للمستثمرين الحاليين والمحتملين؛

– يكشف قياس الموارد غير الملموسة عن خصائص الموارد البشرية، و بالتالي تحدد ذوي القدرات الإبداعية، واكتشاف وتقييم مصدر ثمين للمنظمة يمثل ميزة تنافسية لها؛

– القياس أداة للحفاظ على الموارد غير الملموسة، من خلال وضع الخطط والبرامج لتنشيط الأداء وتطوير الكفاءات وحماية الخبرات من التقادم بما يخدم مصلحة المنظمة.

2– زيادة الاهتمام بالموارد غير الملموسة في المنظمة

إن الاهتمام بالموارد غير الملموسة شهد بدايته مع عقد الثمانينات، حيث أدرك الأكاديميون والمديرون أهميتها، وكانت الشغل الشاغل للباحثين والمهتمين في بداية التسعينات، ونظراً لصعوبة قياسها فقد تراجع الاهتمام بها، ولكنها ظهرت مرة أخرى لكونها الأساس الذي يقوم عليه اقتصاد المعرفة ، إن أهمية القياس وتقييم الموارد غير الملموسة تأتي من زيادة الاهتمام والوعي العالي بها ، والعمل على فهمها وتحسين استخدامها، كما تأتي من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والملاك بضرورة الاهتمام بهذه الموارد والإنفاق عليها.

3– الحاجة إلى الربط بين مدخلات ومخرجات الموارد غير الملموسة

من بين الأهداف التي تسعى إليها عملية القياس تحسين القدرة على الربط بين المدخلات التي تقدمها المنظمة في مواردها غير الملموسة (التكاليف الموجهة لهذه الموارد) ، والعوائد التي تنتج عنها بطريقة يمكن التعويل عليها ، مثلاً كم يولد الدينار الذي ينفق على الإعلان ، من العوائد في زيادة المبيعات بعيداً عن الطرق الحالية التي تتسم بالقصور في عدم القدرة على الربط بين الاثنين بسبب التداخل والاعتماد المتبادل (أكثر من عامل يؤثر في زيادة المبيعات ومنها الإعلان)، لذ لك فإن المنظمة مطالبة بتقديم الجهود الملائمة لتحقيق هذا الترابط من أجل المساهمة في احتساب تأثير مدخلاتها. لا شك أن الأصعب هو ما لا يمكن تحويله إلى منتج ملموس، وكذا العلاقات التذاؤبية بين العمال والأقسام التي تستفيد من القدرات الموزعة فيها من أجل جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

4– الحاجة إلى تطوير حقوق الملكية الفكرية

إن الحاجة إلى تطوير أنظمة الملكية الفكرية تتزايد سواء من أجل الاستجابة لحاجات الصناعة الجديدة مثل الإلكترونيات والتكنولوجيا الحيوية، أو من أجل إعطاء أهمية أكبر لحقوق الملكية الفكرية في المجالات الأخرى كالصناعة الصيدلانية، وهذه الحاجة تظهر بشكل أكبر في مجال حقوق الملكية الفكرية الرقمية أو

رأس المال الرقمي مثل البرمجيات والخدمات الإلكترونية ، في مجالاتها الثلاثة والمتمثلة في توليد حقوق الملكية الرقمية، إدارتها لتحقيق منافع وعوائد أكبر، واستخدامها.

إن المنظمة بحاجة ماسة لتطوير أنظمتها الخاصة بالملكية الفكرية، وأن يتجه هذا التطوير نحو شمول موارد غير ملموسة أخرى لتكون ضمن هذه الحقوق، من خلال تمثيلها بفقرات محددة قابلة للتحويل إلى عوائد فعلية أو محتملة، فكما أن براءة الاختراع هي تمثيل واضح ومحدد لهذه الحقوق، فإن الموارد غير الملموسة الأخرى التي لازالت خارج دائرة القياس، هي بحاجة إلى مثل هذا التمثيل في مكونات أو أنشطة مدرة للدخل (عند استخدامها خارج المنظمة) أو مدرة للمنافع القابلة للتوصيف والقياس (عند استخدامها داخل المنظمة). إن تحويل عناصر القوة والقدرات القائمة على الموارد غير الملموسة من الضروري أن يكون توجهاً إستراتيجياً من أجل إدارة الموارد غير الملموسة وتوليد المنافع والعوائد منها.

5- الحاجة إلى توفر البيانات الضرورية في مجال الموارد غير الملموسة

أوضح (March) أن القياس ومن ثم الإفصاح عن الموارد غير الملموسة ، يوفر معلومات تساعد على اتخاذ القرارات، وبالرغم من تأكيده على موارد الملكية الفكرية التي تعد جزء من الموارد غير الملموسة، فإن ما أشار إليه يمكن أن يعمم ليشمل الأنشطة المتعلقة بإجمالي الموارد غير الملموسة، والمتمثلة في:[1]

أ- خفض التكلفة : إن معرفة المنظمة بقيمة مواردها غير الملموسة يساعدها في الحصول على المعلومات الكافية لإجراء تحليلات التكلفة والعائد الناتجة عن الاحتفاظ بتلك الموارد، ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح بشأن المحافظة عليها وحمايتها أو التوقف عن ذلك ، لأنها ذات قيمة منخفضة ولا تضيف أية قيمة للمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة التي كانت تنفق لأجل المحافظة عليها.

ب- الضمان الإضافي: يمكن للمنظمة الانتفاع لأغراض التمويل من الموارد غير الملموسة، إذ تقبل البنوك في بعض الدول هذه الموارد كضمان لمنح القروض التي تحدد قيمتها على أساس قيمة الموارد، لذا فإن وجود قياس واضح لهذه الموارد يعد ضرورياً لكي يتسنى للمنظمة والبنوك تنفيذ قرار الاقتراض بضمان هذه الموارد.

ت- المنازعات القضائية: إن معرفة المنظمة بقيمة مواردها غير الملموسة، بما فيها الموارد الفكرية يساعدها على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية ضد حالات التعدي على حقوق الملكية الفكرية.

ث- الاندماج والشراء : يعتمد قرار الاستثمار في شراء م نظمة أو الاندماج معها إلى حد كبير على تحديد قيمة المنظمة المراد الاستثمار فيها، وأن قيمة المنظمة في ظل اقتصاد المعرفة تعتمد إلى حد كبير على قيمة مواردها غير الملموسة، ويقدم قياس الموارد غير الملموسة صورة واضحة ومفصلة عن القيمة الحقيقية للموارد لكلا طرفي الصفقة، مما يتيح للإدارة اتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بالاندماج أو الشراء.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تأكيد متزايد على نقص البيانات عن الموارد غير الملموسة، وإن توفرت فإنها عادة ما تكون غير معول عليها، وهناك أربعة أسباب لعدم التعويل على هذه البيانات هي:

- المحاسبة التقليدية التي ساهمت في نقص البيانات من خلال الإهمال وعدم تسجيل الموارد غير الملموسة؛

[1] سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص141، 142.

– عدم وجود طريقة لقياس الموارد غير الملموسة يعول عليها حتى الآن، وتتسم بالاتفاق والإجماع مما يمكن من ترشيد وتطوير عملية توليد وإدارة واستخدام هذه الموارد؛

– عدم التوافق على اللغة الاصطلاحية للموارد غير الملموسة ومكوناتها والعلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، مما يجعل تجارب المنظمات وحتى الدول غير قابلة للمقارنة.

المطلب الثالث: مناهج قياس الموارد غير الملموسة

إن حل مشكلة القياس في مجال الموارد غير الملموسة تمثل مشكلة وقت ليس إلا، وأن التطور متسارع من أجل إيجاد طرق وأساليب دقيقة يعول عليها في قياس هذه الموارد بشكل صحيح، وهناك عدة طرق لقياس وتقييم الموارد غير الملموسة مستمدة من ثلاث مناهج عالمية مستخدمة في نظرية التقييم، وهي:[1]

1- منهج التكلفة

تستخدم هذه الطرق في الأصول المطورة داخلياً مثل البرمجة ، الأسرار التجارية، والدرايات الفنية، ويتم تقييم الموارد غير الملموسة بالاعتماد على تكلفة التطوير والاستبدال، وهي من الطرق المستخدمة في احتساب كلفة إنتاج الأصل، من أجل أخذ نظرة عن قيمة الموارد غير الملموسة يستخدم منهج التكلفة لتحديد قيمة الأصل، ويشمل هذا المنهج على نوعين من التكاليف، تكاليف الإنتاج وتكاليف الإحلال، والفرق بين النوعين هو وقت توليد الأصل أو المورد ووقت التقييم، حيث تشير تكلفة الإنتاج إلى تكلفة إنتاج نسخة طبق الأصل من الموارد غير الملموسة، دون النظر للتغيرات الحاصلة بمرور الوقت التي قد يؤثر في التكلفة ، وتشمل تكاليف الإحلال، تكاليف بناء الأصل بالاعتماد على المعرفة التكنولوجية الحالية.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه منهج التكلفة تكمن في أن تكلفة إنشاء أو استبدال الأصل لا تكون بالضرورة مؤشراً دقيقاً على القيمة المستقبلية لذلك المورد أو الأصل.

2- منهج السوق

يتم قياس الموارد غير الملموسة حسب هذ ا المنهج بالاعتماد على الصفقات التي تتحقق في الأسواق المماثلة أو بالاعتماد على المعايرة مع الموارد القابلة للمقارنة، إن هذه الطرق تقدم الدليل الأفضل على القيمة العادلة لأنها تعول على صفقات السوق الفعلية، وبالتالي فهذه الطرق تقوم على دراسة الموارد غير الملموسة المتداولة في السوق، ويعتمد هذا الأسلوب اعتماداً كبيراً على مدى توفر البيانات اللازمة وقابليتها للمقارنة.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه هذا المنهج تكمن في أن يكون الأصل أو المورد موضوع التقييم قابل للمقارنة، وهذا ما يمكن تحقيقه في بعض الموارد غير الملموسة المتعلقة بالملكية الفكرية كحقوق المؤلف مثلا ونسبياً في البراءة في قطاع يتمتع بتسجيل البراءات، في حين أن شهرة المحل صعبة التحديد والمقارنة.

3- منهج الدخل

يتم قياس الموارد غير الملموسة حسب منهج الدخل على أساس المنافع المستقبلية المشتقة من ملكية الأصل أو المورد غير الملموس، إن طرق الدخل تقوم على تحديد وتكميم بالقيمة الحالية، المكاسب المتوقعة

[1] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص86.

في المستقبل التي ترجع لهذا الأصل أو المورد، و يمكن للمنظمات أن تستخدم هذه الطريقة في تقييم العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن، التكنولوجيا القائمة على البراءة.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه هذا المنهج هي احتمالية تحقق هذه المكاسب المتوقعة في المستقبل، وصعوبة فصل التدفقات النقدية التي ترجع للمورد غير الملموسة عن الموارد الأخرى للمنظمة.

إن مشكلة قياس الموارد غير الملموسة ترجع إلى أن الطرق المحاسبية والمالية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع هذا النوع من الموارد، وذلك بسبب:[1]

– عدم مقدرة الأساليب التقليدية التي تقيس الموارد الملموسة من واقع السجلات التاريخية على تقدير قيمة الموارد غير الملموسة، التي تشكل جزءاً كبيراً من مواردها، مع العلم أن أساليب المحاسبة التقليدية لا تولى عناية كبيرة للموارد غير الملموسة، عكس النماذج الحديثة التي لها القدرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب التقليدية كرأس المال البشري، الابتكار، ورضا الزبون؛

– تركز الأساليب الحديثة لقياس الموارد غير الملموسة على قياس قيمة الم نظمة في الحاضر والمستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط؛

– تركز الأساليب التقليدية على الحقائق المادية والكميات فقط، بينما تعتمد الأساليب الحديثة للموارد غير الملموسة على الحقائق غير المادية والنوعية، كما أن الأساليب التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس الموارد غير الملموسة على إنشاء القيمة؛

– إن الأساليب التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية، لذ ا يتم استخدام مقاييس الموارد غير الملموسة كأداة تكميلية.

وهناك مبدأين في المعالجة المحاسبية يجعلان من الموارد غير الملموسة مشكلة، هما:[2]

أ– مبدأ التحسب : فيما يتعلق بمبدأ التحسب هناك قاعدتان مهمتا ن، ما يتعلق بالتكاليف التاريخية حيث أن الأصل لا يمكن أن يظهر في الميزانية بقيمة أعلى من قيمته الحقيقية (التاريخية)، وهذا لا يمكن أن يكون موضوعاً لإعادة التقييم من أجل قيمة أعلى من القيمة الدفترية، والأكثر أهمية أن تكون المزايا المرتقبة للأصل مؤكدة بشكل كافي وتكون قابلة للقياس بطريقة دقيقة، وتطبيق هاتين القاعدتين (عدم الظهور بقيمة أعلى من القيمة التاريخية وتحقيق المزايا بشكل مؤكد ودقيق) يطرح مشكلة الموارد غير الملموسة بقوة، لأن هناك عدم تأكد في قيمة هذه العناصر وبشكل خاص قدرتها على توليد العوائد المستقبلية.

ب– مبدأ استقلالية الممارسات المحاسبية : يقصد بهذا المبدأ وبشكل دقيق أن تترافق العوائد مع التكاليف، وهنا تطرح مشكلة تقييم العوائد والتكاليف ليتم توزيعها على الممارسات المحاسبية لسنوات عديدة.

لذا يجب معالجة مشكلة القياس على مستويين، الأول، على المستوى الإداري الذي يعالج هذه المشكلة على المستوى الكلي بوصف الموارد غير الملموسة تمثل القسم الأكبر من القيمة السوقية للمنظمة، والثاني

---

[1] سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص140، 141.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص ص34، 35.

على المستوى المحاسبي بما يوفر قاعدة قوية للقياس بطريقة مقنعة لحملة الأسهم والمستثمرين وأصحاب المصلحة.

وفي الأخير يمكن القول أن الأهمية المتزايدة للموارد غير الملموسة أدت للبحث عن طرق ومناهج ملائمة للقياس، ولا زال الباحثين يجتهدون للوصول إلى طرق مقبولة على نطاق واسع.

المطلب الرابع: صعوبات قياس الموارد غير الملموسة

إن المنظمات لا زالت تعاني من عدم القدرة على قياس وتقييم مواردها غير الملموسة، وما يرتبط بذلك من مشكلات تتعلق بالتعامل معها، ويمكن أن نشير إلى بعض هذه المشكلات من خلال ما يلي:[1]

1- الخوف من القيمة الصفرية

إن قيمة الشيء تتجسد في الشيء الذي يمكن أن يحافظ على قيمته لمدى زمني معقول، وتتجسد هذه القيمة فيما يمكن حصره والتحكم فيه من خلال الحيازة المادية، وهذا ليس ممكن مع الموارد غير الملموسة التي تكمن قيمتها لدى الزبون والموردون والعمال، كما أن القيمة السوقية كأحد الطرق لقياس الموارد غير الملموسة لا يعول عليها لدى الكثيرين لأنها متأرجحة بطريقة مثيرة للقلق، كما أنها عرضة للانهيار وتصفير القيمة، لأن الموارد غير الملموسة ليس لها قيمة متبقية أو خردة فإنها تصبح صفراً، فيمكن أن تتحول السمعة ذات القيمة المليونية في السوق بين ليلة وضحاها إلى صفر مالي يفوق كل تدهور معروف في قيمة الأشياء المادية.

2- العقبة التقليدية

يقصد بالعقبة التقليدية عقبة التعامل مع الشيء المادي المألوف والمعتاد، وهذه العقبة تحد من القدرة على التعامل مع الموارد غير الملموسة التي لا نراها ، فقد اعتادت المنظمات ولفترة طويلة من الزمن على التعامل مع الموارد الملموسة ورأس المال المادي وكل عوامل الثروة التي يمكن أن تحوز عليها، وفي المقابل لا زالت لم تتعود على الموارد غير الملموسة، ويرجع هذا إلى أن المؤشرات المالية والمحاسبية قد رسخت بناء منهجياً قوياً وصلباً لا يمكن تجاوزه عند الحديث عن الموارد غير الملموسة، إلا في الحد الأدنى التي تعترف به هذه المؤشرات وتخضعه لمبدأ التحقيق.

3- إخفاق السوق

ينتج إخفاق السوق عندما لا يتم إدماج كل التكاليف في سعر البيع، ما يؤدي إلى شراء السلعة بسعر أقل من سعرها الحقيقي. إن الموارد غير الملموسة عند عدم قياسها ومن ثم إدخالها في تكاليف إنتاج السلع وتقديم الخدمات بطريقة دقيقة، إنما يؤدي إلى إخفاق السوق بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار كجزء من تكاليف الإنتاج في المنظمة، وهذا راجع لنقص المعلومات أو التدبدب الكبير في القيمة السوقية للموارد غير الملموسة.

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص44.

4- مشكلة قياس الموارد غير الملموسة

إن قياس الموارد غير الملموسة من الأمور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل المعرفي ، إن افتقار الموارد غير الملموسة للقياسية بقدر ما يعمل على حمايتها فإنه يعمل على صعوبة قياسها ، وبالتالي صعوبة تحديد القيمة التي تمثلها، وبالرغم من ذلك فقد سعت الم نظمة إلى قياس هذه الموارد باعتبارها موارد إستراتيجية وجزء من رأسمالها، ويمكن القول أن عملية قياس الموارد غير الملموسة تواجه ثلاث مشكلات في الوعي الإداري العميق، وهي:

- في حالات كثيرة كان القياس هو المشكلة الإدارية وليس الحل الإداري؛
- إن المشكلة الإدارية في كل مجال من مجالات الإدارة هي أبعد بكثير من مجرد الحاجة إلى القياس؛
- إن قطاع واسع بما فيه الإدارة هو قطاع الاكتشاف، الإبداع، والابتكار...الخ، وعندما يتم إخضاعه إلى منطق القياس تكون النتيجة هي الإخفاق واللاجديد، ففي حالة القياس التقليدي والذي يعبر عنه بالعلاقة 2+2=4، ولكن مع التداؤب وهو الرؤية الكلية للإدارة خلاف الرؤية التجزيئية للقياس، فإنه بالإمكان التعبير عن هذه العلاقة بصيغة 2+2=5 حيث النظام هو أكبر من مجموع أجزائه عندما تعمل بشكل منفرد.

5- صعوبة تحديد من المسؤول عن العوائد المحققة

من بين الصعوبات التي تواجه إدارة وقياس الموارد غير الملموسة صعوبة تحديد المكون المسؤول عن العوائد المتوقعة من هذه الموارد، إن هذه الصعوبة يمكن توضيحها من خلال أنشطة البحث والتطوير، حيث أنه لا يمكن تحديد من أي جزء من نفقات البحث والتطوير يقود إلى المنافع المستقبلية.

6- الخصائص المتميزة للموارد غير الملموسة

إن الموارد غير الملموسة لا تشبه الموارد الملموسة ولا تستهلك عند استخدامها، فيمكن للمنظمة إنشاء القيمة من استخدام هذه الموارد في عدد لا متناهي من الصفقات ، وهذا يتطلب تغيير الآلية التنافسية في مجالها، وه و يعبر عنه بقانون تزايد العوائد في مجال الموارد غير الملموسة في مقابل قانون تناقص العوائد فيما يتعلق بالموارد المادية.

إن المعرفة والمعلوم ات يمكن أن تقدم صورة واضحة عن الخصائص المتميزة للموارد غير الملموسة، فالمعرفة والمعلومة تتحمل تكلفة الإعداد الأول لها، لتصبح التكلفة الإضافية لإعادة إنتاجها رقمياً اقرب إلى الصفر (فيما يشبه ما يسمى بالربح أو المنفعة الخالصة والتي كان يشار إليها بالقول إذا أنت تستطيع بيع الهواء، فأنت تحقق الربح الخالص) ، لذا فللمعلومة لها خصائص متعددة تجعل الخدمات والسلع المعلوماتية تختلف عن السلع والخدمات الأخرى، وهذه الخصائص تجعل الموارد غير الملموسة بحاجة إلى تعامل يتميز عن التعامل مع الأشياء والسلع المادية الملموسة، وأن رافعة المعرفة والمعلومات تتطلب فتح منافذ أخرى باستمرار.

مما سبق يمكن القول أن المشكلة الحقيقية التي تواجهها المنظمة تكمن في إخضاع الموارد غير الملموسة للقياس المادي والموضوعي والعقلاني ، ذلك أن البيانات الصلبة التي تقاس عادة ما يكون خلفها قيمة ناعمة لا يمكن الوصول إليها بالحدود الضيقة للقياس المادي.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن الموارد غير الملموسة هي كل العناصر غير المادية التي تحوزها المنظمة وتستخدم في إدارة أوجه نشاطها، وتبرز أهمية هذا النوع من الموارد في كونها مصدر للربحية وأهم عوامل التفوق والتميز، والموارد غير الملموسة نتيجة التفاعل بين ثلاث مكونات أساسية هي الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، وموارد العلاقات، ويرتبط بقاء المنظمة واستمرارها على قدرتها في التعامل مع مواردها غير الملموسة وكيفية إدارتها، انطلاقاً من الوعي العالي بأهميتها وترتيبها وصولاً إلى استخدامها والمحافظة عليها. وتتطلب الإدارة الفعالة للموارد غير الملموسة رؤية جديدة لتبني وتطوير معارف ومهارات هذه الإدارة وتوفير الشروط الضرورية لنجاحها، فالمنظمة لا زالت تعاني من عدم القدرة على قياس هذه الموارد، وما يرتبط بذلك من مشكلات تتعلق بالتعامل معها، لذا فإن قياسها لابد أن يخضع لمنهجية وآليات محددة بسبب الصعوبات التي تواجهها واختلافها عن الموارد الملموسة.

تعد الموارد غير الملموسة خاصة الكفاءات منها المدخل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، لذا سنحاول في الفصل الموالي إبراز مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة بمكوناتها الأساسية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مقاربات الموارد والكفاءات وتحصيل الميزة التنافسية

المبحث الرابع: علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الميزة التنافسية من المصطلحات الشائعة في الأدب الاستراتيجي والمنظمي، وذات الصلة المباشرة بالتنافسية، وقد بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار انطلاقاً من الثمانينات، وأصبح هذا المفهوم يكتسي أهمية بالغة في عالم الأعمال، ويستدعي بناء الميزة التنافسية تحديد مصادرها ومقارباتها والإستراتيجيات التي تستمد منها، التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المتاحة، علماً أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الكفاءات والموارد من حيث قدرتها على إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية . إن الحديث عن الميزة التنافسية يؤدي في المقام الأول إلى التركيز على ديمومة هذه الميزة، فهذه الأخيرة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على محاكاة ما تستند إليه من موارد وقدرات، وإذا ما أرادت الم نظمة المحافظة على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية يجب عليها التركيز على كفاءاتها ومواردها غير الملموسة.

إن الظاهرة التاريخية التي تشكلت خلال العقود الأخيرة تتلخص بتصاعد تأثير الكفاءات والموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية، وتزداد هذه الظاهرة تأثيراً في ظل اقتصاد المعرفة، فاكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من كفاءات وموارد غير ملموسة، وما تتمتع به تلك الموارد والكفاءات من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها.

لذا سنحاول في هذا الفصل تحديد الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وكذا مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة في تحصيل وتعزيز الميزة التنافسية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مقاربات الموارد والكفاءات وتحصيل الميزة التنافسية

المبحث الرابع: علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين وخضعت لرؤى فكرية مختلفة، وأحدثت ثورة في مجال الأعمال ، ولم يعد ينظر إليه ا كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، بل عملية ديناميكية مستمرة تستهدف تفوق المنظمة وتميزها، في ظل اشتداد المنافسة أكثر من أي وقت مضى ، نتيجة حدوث تحولات جذرية في الكثير من الظروف والمعطيات.

المطلب الأول: نشأة وتطور الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، التي كانت حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقسيم العمل وتجسد ذلك في كتابات (Ricardo)، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد للميزة النسبية يتمثل في الميزة التنافسية، أين أصبح التحدي ينحصر في كيفية تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية، ويمكن القول أن الميزة التنافسية مرت بثلاثة مراحل أساسية، هي:[1]

1- الميزة المطلقة

في ظل المدرسة الكلاسيكية قدم (Adam Smith) في أواخر القرن الثامن عشر من خلال مفهوم الميزة المطلقة، شرحاً للمزايا الناجمة عن التجارة الدولية، من خلال نموذج مبسط للعلاقات الدولية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة، ويرى (Smith) أن قيام التجارة الدولية إنما هي وسيلة لتصريف فائض الإنتاج. والميزة المطلقة هي قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج مقارنة بأي مكان آخر، وانتقد (Smith) دعوة التجاريين لتدخل الدولة في التجارة الخارجية لتعظيم الصادرات وتقليل الواردات بهدف زيادة حيازة المعدن النفيس، وانتقد كل ما من شأنه إعاقة تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو ما بين الدول، واستند في دفاعه عن حرية التجارة بين الدول إلى أنه إذا كان في مقدور بلد أجنبي أن يمدنا بسلعة أرخص مما لو أنتجنها نحن فلنشتريها منه ببعض إنتاج صناعتنا، وافترض أن كل دولة ووفقاً لميزتها المطلقة يمكن أن تتخصص في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة من السلع، تكون تكلفة إنتاجها أقل من تكلفة إنتاج هذه السلعة في الدول الأخرى، ثم يتم استبدال الفائض من إنتاج هذه السلعة بالفائض من إنتاج الدول من السلع الأخرى. يؤخذ على نظرية (Smith) أنها لم تفسر أسباب قيام التجارة الخارجية بين الدول في حالة وجود ميزة مطلقة للدولة في إنتاج السلعتين، في حين لا تتمتع الدولة الأخرى بأية ميزة في إنتاج أي من السلعتين، وكان (David Ricardo) من أوضح هذا الفارق فيما أسماه بقانون النفقات النسبية.

2- الميزة النسبية

لم يحقق مفهوم الميزة المطلقة الهدف المرجو منه، مما دفع بالعديد من الاقتصاديين إلى العمل بشكل مستمر للتوصل لمفهوم أكثر قدرة على تفسير اتجاهات التجارة الدولية، منهم (David Ricardo) الذي انتقد آراء (Smith) مقدماً مفهوماً جديداً يعتمد على ما يسمى ب"الميزة النسبية"، وهي قدرة الدولة على إنتاج السلعة بسعر نسبي منخفض مقارنة بالدول الأخرى. اعتبر (Ricardo) أن التجارة الخارجية بين دولتين تقوم على

[1] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008، ص ص47-58.

أساس اختلاف التكاليف النسبية، والتي ترجع إلى اختلاف إنتاجية عنصر العمل، واعتمد في مفهوم التكاليف النسبية على التكاليف الحقيقية، أي افتراض التناسب بين قيمة السلعة التي يتم إنتاجها وتكلفة عنصر العمل، وعليه يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير السلع التي ينتجها بتكلفة منخفضة نسبياً، وبالعكس كل بلد يستورد السلع التي ينتجها بتكلفة مرتفعة نسبياً. وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية تفتقد إلى الواقعية، فهذه النظرية ما هي إلا حالة ساكنة تعمل على تقديم شرحاً لكفاءة اقتصاد دولة في إنتاج السلع في وقت ما، بالإضافة إلى عدم الأخذ بالاعتبار المتغيرات الخارجية، حيث لم يشير (Ricardo) إلى الأسواق التي تعمل في ظل المنافسة الحرة أو أن هناك سعراً يتحدد وفق قوى العرض والطلب.

على الرغم من تفسير نظرية (Ricardo) للتخصص والتبادل التجاري بالتفاوت في مستويات الإنتاجية، إلا أنها ظلت عاجزة عن تفسير أسباب هذا التفاوت، وهذا ما فسرته نظرية (Hechsher-Ohlin) بمدى وفرة عناصر الإنتاج (نظرية نسب عناصر الإنتاج)، حيث استخدم الاقتصاديان "هكشر" و"أولين" الميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية، بعد أن أوضحا بأن هذا المفهوم لا يرجع إلى اختلاف التكاليف النسبية اعتماداً على اختلاف إنتاجية عنصر العمل وحده، وإنما إلى الاختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج (العمل ورأس المال)، ويتم تحديد مفهوم الوفرة أو الندرة النسبية على أسس سعرية، ويرجع السبب في قيام التجارة الخارجية إلى أسعار السلع الناتجة عن اختلاف أسعار عناصر الإنتاج المستخدمة.

هناك عدة انتقادات لهذه النظرية لاسيما بساطة فروضها، كثبات الأذواق؛ وتطابق دوال الإنتاج؛ وعدم حدوث تغيرات تكنولوجية، وظهرت نظريات أخرى مكملة لها، كنظرية الفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتج، وأضفى نموذج دورة حياة المنتج طابعاً من الديناميكية على مفهوم الميزة النسبية، وذلك لانتقال مواقع الإنتاج والتصدير من الدولة الأم إلى دول أخرى، ومنها إلى الدولة الأم مرة أخرى، وهكذا.

خلال الثمانينات ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم والمنافسة غير الكاملة، والتي أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة، وفي ظل حرية التجارة الدولية وما ينتج عنها من اتساع نطاق السوق، يمكن للمنظمات اختراق الأسواق العالمية نتيجة تمتعها بمزايا الإنتاج الكبير، الذي يترتب على وجود اقتصاديات الحجم وتمايز المنتجات، ويمكن للمنظمة اكتساب ميزة نسبية لمنتجاتها في ظل وفورات الحجم الكبير. وجهت للنظرية العديد من الانتقادات بالرغم من اقترابها إلى حد كبير من الواقع، وذلك بإسقاط فرض المنافسة الكاملة، ولعل أهم هذه الانتقادات تشجيع ظهور الاحتكارات وتكوين الكارتلات.

3- الميزة التنافسية

لم تعد الميزة ساكنة كما افترض الكلاسيك والنيوكلاسيك، بل تتغير بمرور الزمن، نتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري وتعقد تكنولوجيا الإنتاج، مما يؤدي إلى فقدان الدول الأكثر تقدماً لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية لاستخدام العمالة غير الماهرة والرخيصة، فتنتقل بدلاً منها إلى إنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة الماهرة والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً وتقدماً، ومن ثم يتضح أن الميزة النسبية ديناميكية، وأن نمط التخصص الدولي والوفرة النسبية للموارد تتغير، كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، وبالتالي عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية والأنسب هو مصطلح الميزة النسبية الديناميكية أو الميزة

التنافسية، كما كان من الصعب تفسير التدفق الكبير للتجارة الدولية بين دول صناعية متقدمة، تتشابه من حيث مواردها في إطار النظرية التقليدية للميزة النسبية، واعتبر (Porter) بأن الميزة النسبية كانت صالحة في القرن التاسع عشر، عندما كانت تكلفة عناصر الإنتاج تشكل عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية، وعليه، فإن هذه النظرية لا تصلح إلا أن تقدم تفسيراً أولياً لاتجاهات التجارة الحديثة، ويرى (Porter) بأن كل نظرية اقتصرت على تفسير ظاهرة محددة دون غيرها، واقترح مصطلحا أسماه "الميزة التنافسية" مستفيداً من رصيد نظريات التجارة الخارجية ومحدداتها المفسرة لأنماط وتدفقات التجارة الدولية.

انطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين ال منظمات الأمريكية، وخاصة بعد كتابات (Porter)، وأصبح هذا المفهوم يكتسي مكانة هامة في عالم الأعمال ، ويعتبر (Porter) أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال كتابه "الإستراتيجية التنافسية".

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

استخدم مفهوم الميزة التنافسية لأول مرة من طرف (Porter) في كتابه "الميزة التنافسية" في 1985م، الذي يعتبر أن الميزة التنافسية تنتج من القيمة التي تخلقها المنظمة للعملاء والتي تفوق تكلفة إنشائها، والقيمة هي ما يرغب الزبون في دفعه، وتنتج القيمة العالية من تقديم أسعار أقل أو منافع فريدة، وأشار إلى نوعين من الميزة التنافسية هما: قيادة التكلفة والتميز.[1]

يعد هذا التعريف الأكثر شيوعاً في مجال الإستراتيجية، والذي يركز على إنشاء القيمة من خلال زيادة معدل الإيرادات عن النفقات.

وقدم (Barney) تعريفاً للميزة التنافسية على النحو الآتي:"يقال أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية، عندما تنفذ إستراتيجية لخلق القيمة، لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من المنافسين الحاليين أو المحتملين."[2]

حسب هذا التعريف فإن المنافسة لا تتضمن فقط المنافسين الحاليين، ولكن أيضاً المنافسين المحتملين الذين يستعدون لدخول الصناعة مستقبلاً.

كما عرفت بأنها:"ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه بإتباع إستراتيجية معينة للتنافس، [3] أي قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من الآخرين."[4]

وفقاً لـ (Saler) تتمتع المنظمة بميزة تنافسية إذا تمكنت من إنتاج سلع أو خدمات تبدوا من وجهة نظر العملاء أكثر قيمة من تلك التي ينتجها المنافسين،[5] وحتى تتمكن المنظمة من إضافة قيمة حقيقية للعملاء يجب عليها القرب منهم وفهم احتياجاتهم، لاسيما فهم تصورهم للقيمة؛ الالتزام بالجودة؛ تقديم مستوى عال من الخدمة؛ مع رد فعل سريع للفرص والتهديدات.[6]

---

(1) Michael Porter, **Competitive advantage**, The Free Press, New York, 1985, P03.
(2) Jay Barney, **op.cit**, P102.
(3) نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.
(4) مصطفى أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص13، 14.
(5) Mohammad Hakkak, Masoud Ghodsi, Development of sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard, **International Journal of Asian Social Science**, Vol.5, N.5, 2015, P299.
(6) Emilia Papulova, Zuzana Papulova, Competitive strategy and Competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia, disponible sur:**www. g-casa.com%2Fdownload%2FPapulova-competitive strategy.pdf**, consulté le: 21/12/2017, 11:00h, P03.

تشير وجهة النظر المعاصرة إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى كفاءات وموارد المنظمة، حيث عرفت بأنها:"مجموعة الكفاءات المميزة والمستدامة التي تحقق هذه الميزة، وذلك بتكييفها مع السوق وشروط المنافسة التي تؤدي إلى أفضل ربحية."[1]

كما عرفت في هذا الإطار بأنها:"المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون."[2]

من التعاريف السابقة يمكن القول أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديده للميزة التنافسية، فهناك من يركز على التفوق من خلال تبني إستراتيجية تنافسية معينة، في حين يؤكد البعض على ضرورة تحقيق الأفضلية على المنافسين بإضافة قيمة حقيقية للزبون، أما البعض الأخر فيعطي نظرة أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية، حيث يركز على الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات.

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التفرد بالاستخدام الأمثل لكفاءاتها ومواردها من خلال تقديم منتجات ذات مزايا من وجهة نظر الزبون.

إن اكتساب الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، فهذه الميزة يجب أن تخضع لشروط معينة، وهي:[3]

- **الحسم:** يقصد بالميزة الحاسمة، إمكانية أن تمنح هذه الميزة الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- **إمكانية الدفاع عنها:** ويقصد بها إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية خصوصاً من التقليد، فالمنظمة التي لا يمكنها الدفاع عن ميزتها لا يمكن القول عنها أنها تمتلك ميزة تنافسية.
- **الاستمرارية:** وهو شرط ذو أهمية بالغة، فلا يمكن القول عن ميزة لا تستمر لفترة أنها ميزة تنافسية.

إن كل شرط مرتبط بالآخر، وأن غياب أحد هذه الشروط يعني أن المنظمة لا تمتلك الميزة التنافسية، ولكن من الصعوبة تحقق جميع هذه الشروط نظراً لما يتميز به مجال الأعمال من تغيرات والجهود المبذولة من المنافسين لتقليد الميزة، ويرتبط تحقيق هذه الأخيرة ببعدين أساسيين هما:[4]

- **القيمة المدركة للعميل:** ويقصد بها إدراك العميل أن ما يحصل عليه من قيم جراء تعامله مع المنظمة، أعلى من تلك التي يقدمها الآخرون، ولتحسين القيمة المدركة يجب تبني التسويق بالعلاقات، من خلال جذب العملاء وإشباع حاجاتهم والاحتفاظ بهم وتحقيق شعار "العميل مدى الحياة".
- **التميز :** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً بتقديم سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وهذا ما يطلق عليه التميز الذي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه من أجل البقاء في السوق.

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب عدم إغفال هذين البعدين، فالتميز دون إدراك العملاء لقيمة المنتج لا معنى له، كما أن إدراك العملاء للقيمة دون أخذ التميز بعين الاعتبار ليس له معنى أيضاً.

---

[1] محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص79.

[2] على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص104.

[3] محمد مسلوب، أثر الميزة التنافسية على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال، **مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي** ، العدد9، 2010، ص92.

[4] مصطفى أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص14، 15.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية وفق متغيرين أساسيين، يمكن من خلالها تحديد مدى قوة الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، وهذين المتغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية

كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن لكل ميزة تنافسية دورة حياة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المنظمة لتجديد وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.[1]

الشكل رقم (16): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

من الشكل أعلاه يتضح بأن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل، هي:[2]

أ- مرحلة التقديم : يطلق عليها مرحلة النمو السريع، وهي أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من الإمكانيات والاستعدادات البشرية، المادية، والمالية، وذلك لكون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، ومع مرور الوقت تصبح الميزة التنافسية أكثر انتشاراً، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، حيث نلاحظ من الشكل (16) بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة.

ب- مرحلة التبني : في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها، حيث يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه، وبسبب وجود ميزة تنافسية عالية من طرف المنظمة المنشئة للميزة التنافسية، يبدأ المنافسين في التحرك من أجل معرفة مصادر هذه الميزة.

ت- مرحلة التقليد: تتميز هذه المرحلة بتراجع حجم الميزة التنافسية، حيث تتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليدها، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

ث- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يمتلكون نفس الميزة أو أحسن، وهنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة جديدة.

---

[1] منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص143.

[2] نبيل مرسي خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص85.

من خلال تتبع دورة حياة الميزة، يتضح بأنه لا يكفي الحيازة على ميزة تنافسية ، بل يجب متابعة دورة حياتها، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين ، أو إنشاء ميزة جديدة، فالطبيعة الديناميكية للميزة التنافسية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً.

2- نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية، فالنشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة، كالاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، واستخدام نفس منافذ التوزيع، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على نطاق سوقي وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج متميز، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية:[1]

أ- نطاق القطاع السوقي: وهو يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

ب- نطاق التكامل الرأسي: وهو يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، ومنافذ التوزيع في حالة إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

ت- النطاق الجغرافي: يقصد به عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط وتتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تنشط على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

ث- نطاق قطاع النشاط: وهو يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط فيها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه توفير فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات في الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحديد حجم الميزة ونطاق التنافس ، لذا يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها وتدعيم مركزها التنافسي.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر إنشاء الميزة التنافسية متعددة، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:[2]

1- الميزة القائمة على التكلفة

تعرف التكلفة بوصفها ميزة تنافسية بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، من خلال تحسين الإنتاج والرقابة المحكمة على التكاليف، وتعد التكلفة من بين المصادر القليلة التي تستند إليها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على حصتها السوقية ، من خلال التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم .

---

[1] منى مسغوني، **مرجع سبق ذكره**، ص145.

[2] معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص175-177.

أكد عدد من الباحثين أن الميزة التنافسية الناجحة يجب أن تقوم على التميز بصفته خياراً استراتيجياً، على اعتبار أن إستراتيجية تخفيض التكلفة، هي عملية تصعيد هدام لما يعرف بسياسة تثبيت الأسعار التي تؤدي إلى ضرر المنظمة والصناعة عامة أو اختفاؤها.

2- الميزة القائمة على الجودة

تعد الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن لها البقاء والاستمرار، لأن رضا الزبون عن جودة المنتج هو أحد عوامل المحافظة عليه، ومن ثم استمرارية الميزة التنافسية، ويعتبر تأثير جودة المنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للم نظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها وبالتالي زيادة أرباحها.[1]

3- الميزة القائمة على المرونة

يقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، بسبب التغير السريع في حاجات وتفضيلات وأذواق العملاء، وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية، وانعكاسها على رغبات العملاء وزيادة الإنتاج حسب طلبهم، والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعملاء.[2] وبذلك أصبحت المرونة بعداً تنافسياً، بسبب تغير متطلبات الزبون وسرعة انتقاله من منتج إلى آخر، وهذا ما يتطلب الاستجابة والتكيف السريع مع كل التغيرات التي قد تحصل في العمليات الإنتاجية.

4- الميزة القائمة على الوقت

لقد أصبح الوقت عنصراً هاماً من عناصر المنافسة التي تقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج، وسرعة التوزيع، وذلك من أجل تحقيق سرعة الاستجابة للعميل، ويعتبر الوقت مصدراً للميزة التنافسية من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات ، والتي تمثل الفترة الزمنية الفاصلة بين شراء المدخلات وإتمام عملية الإنتاج ؛ بالإضافة إلى تخفيض زمن تحويل العمليات وإصدار الأوامر، مما يؤدي إلى تخفيض حصص الإنتاج؛ مع إمكانية تخفيض دورة الطلب، والتي تمثل الفترة الزمنية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه له؛ فضلاً عن أهمية الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات المنتج ؛ إضافة إلى الدقة والسرعة في مواعيد التسليم ؛ كما يمكن تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ، بلختصار الزمن الفاصل ما بين لحظة توليد الفكرة ولحظة خروجه للسوق على شكل منتج جديد.[3]

5- الميزة القائمة على البيئة

لقد ظهر الاهتمام بقضية البيئة والمحافظة عليها خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فمع تطور تقنيات الإنتاج، ظهرت مشاكل بيئية عالمية كالاحتباس الحراري، مما دفع بالجهات المعنية إلى وضع

---

[1] شارلز هل، جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 200.

[2] غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** ، العدد9، 2011، ص11.

[3] **نفس المرجع السابق**، ص ص20، 21.

قوانين لحماية البيئة وفرض عقوبات على المنظمات المخالفة لها ، وتكمن الأهمية في الاستجابة للمتطلبات البيئية كبعد من أبعاد التنافسية التي تتيح لمنظمة التمتع بميزة تنافسية فريدة عن باقي المنافسين، وذلك لتقديمها لمنتجات صديقة للبيئة.

6- الميزة القائمة على الابتكار

إن الابتكار بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الإستراتيجي، يمكن اعتباره وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتطلب من المنظمة ليس فقط أن تكون هي القائمة الأولى بالحركة، وإنما أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الإستراتيجي هو كيفية إدامة الابتكار من أجل إدامة الميزة التنافسية.[1]

تجدر الإشارة إلى أن هناك قدر كبير من الاتفاق على أبعاد الميزة التنافسية، ويمكن الإشارة إلى جهود بعض الباحثين في هذا المجال، والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك الأبعاد.

الجدول رقم (06): مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	الأبعاد
Certo, Peter	1955	التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية.
Wheelwright	1978	التكلفة، الجودة، التسليم.
Porter	1979	التكلفة، التميز، التركيز.
Wiseman	1989	التكلفة، التميز، السعر، التحالفات.
Best	1997	التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الإبداع.
Koufteros et al	1997	التكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار.
Hill & Jones	1999	الجودة، الكفاءة، تلبية حاجات الزبون، الابتكار.
Macmillan & Tampo	2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.
Holweg	2005	التكلفة، الجودة، التسليم، الوقت.
الطائي	2006	التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.
Thatte	2007	التكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار، الوقت.
البكري	2008	التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك عدة مصادر للميزة التنافسية، إلا أن الحصول على الميزة وحده لا يكفي، فضمان البقاء والاستمرار متوقف على امتلاك مزايا تنافسية يصعب تقليدها، ولذا تسعى المنظمة إلى المحافظة عليها وتطويرها، كلما دعت الضرورة لذلك، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة بالاعتماد على التجديد والابتكار.

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل، عمان، 2003، ص303.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية، التعرف على الأسس التي تبنى عليها، مما يتيح توجيه الجهود نحو أهداف واضحة قصد الاستفادة من الفرص المتاحة، إضافة إلى وضع استراتيجيات تمكن المنظمة من الحفاظ على مركزها التنافسي، واقترح (Porter) امتداداً لتحليل القوى التنافسية ، ثلاثة إستراتيجيات لتحقيق الأسبقية التنافسية من خلال الحيازة على ميزة واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية.

المطلب الأول: أسس بناء الميزة التنافسية

هناك أربع أسس لبناء الم يزة التنافسية التي يمكن لأي م نظمة أن تتبناها ، بغض النظر عن مجال نشاطها أو السلع والخدمات التي تقدمها، وهي:[1]

1- الكفاءة

تعد المنظمة أداة لتحويل المدخلات ، ممثلة في عوامل الإنتاج كالعمالة والأرض ورأس المال ، إلى مخرجات ممثلة في السلع والخدمات، وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويتم قياسها من خلال مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات بالنسبة للمخرجات، وبذلك تكون المنظمة أكثر تنافسية، ويعد العنصر البشري أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المنظمات، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالي من إنتاجية الفرد، فسوف تحقق المستوى الأدنى من التكاليف، وهذا يعني أن المنظمة ستمتلك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2- الجودة

إن زيادة حدة المنافسة دفع بالم نظم ات الراغبة في البقاء والاستمرار إلى العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، ويصبح المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات المنتج مقارنة بنفس الصفات في المنتج المنافس. يعتبر تأثير الجودة العالية على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، الأول أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر المستهلك، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للم نظمة خيار فرض سعر أعلى ؛ أما التأثير الثاني للجودة على المزايا التنافسية مصدره الكفاءة العالية، التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية. وهذا يعني أن الجودة العالية لا تسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكاليف، وقد زادت أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية.

3- التجديد

يقصد بالتجديد أي شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها، فهو كل تقدم يطرأ على المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات، والتجديد أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، ويمكن النظر للمنافسة على المدى البعيد كعملية موجهة بواسطة التجديد، وبالرغم من أن

[1] شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص ص196-204.

ليس كل عمليات التجديد يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها كونها المورد الوحيد للمنتج الجديد، وعندما يحين وقت نجاح المنافسون في تقليد ومحاكاة المنتج الجديد تكون المنظمة المجددة قد نجحت في إرساء ولاء قوي لمنتجاتها.

4- الاستجابة لحاجات العميل

حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لحاجات العملاء، يجب أن تكون قادرة على تحديد وإشباع حاجاتهم وبشكل أفضل من منافسيها، وحينئذ سيولي العميل قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى إنشاء التميز القائم على المزايا التنافسية، ولا شك أن الاستجابة لحاجات المستهلكين مرتبطة بتحقيق الجودة العالية والتجديد كجانب تكميلي، مع مراعاة الوقت المرتبط بهذه الاستجابة، إضافة إلى المصادر الأخرى كالتصاميم المتفوقة وخدمات ما بعد البيع...الخ.

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب التركيز على الأسس الأربعة، فالكفاءة المتميزة تمنح للمنظمة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن التجديد والجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلاً عن خفض في التكاليف، في حين تمكن الاستجابة بفرض سعر أعلى أو تكلفة أقل، وعليه تشكل هذه الأسس عاملاً مساعداً للمنظمة لخلق مزيد من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها بالتفوق عليهم وبناء المزايا التنافسية.

الشكل رقم (17): تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل والابتكار على تكلفة الوحدة وسعرها

المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص205.

المطلب الثاني: إستراتيجيات بناء الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من وراء إستراتيجية النشاط لاكتساب مزايا تنافسية تضمن له ا التفوق على الآخرين، وتستطيع المنظمة الاختيار من بين ثلاثة مفاهيم تنافسية عامة: قيادة التكلفة؛ التميز؛ والتركيز، وتسمى هذه الاستراتيجيات بـ"العامة" لأن كل منظمات الأعمال بإمكانها أن تتبناها، بغض النظر عما إذا كانت م نظم ات

صناعية، خدمية، أو م نظم ات غير ربحية ، والإستراتيجية التنافسية هي :"بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون".[1]

1- إستراتيجية تخفيض التكلفة

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها:"قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من المنافسين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون".[2]

أ- محددات إستراتيجية تخفيض التكلفة

يمكن للمنظمة تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال المحددات التالية:[3]

- منحنى التعلم والخبرة: يشير أثر الخبرة والتعلم إلى أنه بسبب تضاعف الخبرة التراكمية للعمالة في إنتاج المنتج، تستطيع المنظمة مع مرور الوقت التحكم في تقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة كل وحدة إضافية بنحو 10% إلى 25%، مما يمنح المنظمة القدرة على التحكم في الأسعار والحد من دخول منافسين جدد من جهة، وجعل المنظمة تتفوق على منافسيها من جهة أخرى.

- اقتصاديات الحجم: يطلق عليها أيضاً "غلة الحجم" أو"اقتصاديات السلم"، ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زادت كمية الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على اكبر عدد من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة، وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

- استغلال الطاقة الإنتاجية: إن استغلال الطاقة الإنتاجية له أثر على التكلفة الوحدوية، فللتوقف أو التغيير في استعمال طاقة المنظمة له أثر على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر في المنظمات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذا نجد أن العديد من الم نظمات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذباً، أي يزيد في وقت معين ويقل أو ينعدم في أوقات أخرى.

- العلاقة بين الوحدات: يمكن أن تشترك بعض الوحدات في بعض النشاطات مثل بحوث التسويق وأنشطة البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من هذه العلاقة، مما يساهم في تقليل التكلفة.

- التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود إلى ميزة التكلفة الأقل، فالمنظمة التي تدخل لأول مرة للسوق تستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة، وهنا يري (Abell) بأن الوقت يعتبر عنصر حاسم لأي إستراتيجية، حيث تكون النوافذ الإستراتيجية (الفرص التسويقية) مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى.

ب- مزايا إستراتيجية تخفيض التكلفة

إن الموقع الذي تكسبه المنظمة عند تطبيقها لإستراتيجية تخفيض التكلفة، يسمح لها بمواجهة المنافسة أفضل من المنتجين الآخرين، كون هذه الإستراتيجية تحقق المزايا التالية:[4]

---

[1] فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2000، ص17.

[2] يوسف ردينة عثمان، **بحوث التسويق**، دار زهران، عمان، 2000، ص122.

[3] عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد10، 2013، ص ص47، 48.

[4] نبيل محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص234- 236.

– بالنسبة للمنافسين الجدد: إن المنظمة التي تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق الدخول، وطالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة، فهي أقل حساسية لتهديدات المنافسين الجدد، الذين غالباً ليس لهم الخبرة اللازمة في مجال التكاليف.

– بالنسبة للمنافسين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، وتكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سعرية بالنسبة للمنافسين الآخرين.

– بالنسبة للزبائن: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء الذين يعتبرون منافسون غير مباشرين، لأن مطالبهم تستطيع إرهاق مردودية الصناعة، فالمنظمة التي تحتل موقعاً جيداً بالنسبة للتكاليف لها امتيازات للزبائن.

– بالنسبة للموردين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة وأن قيادة التكلفة تتطلب الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وبالتالي شراء كمية كبيرة نسبياً، مما يؤدي إلى تعزيز قوتها التفاوضية.

– بالنسبة للمنتجات البديلة: المنظمة التي تتبنى إستراتيجية تخفيض التكلفة تكون أقل حساسية للمنتجات البديلة، فظهور منتجات بديلة في السوق يدفع المنظمة إلى استخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ت– عيوب إستراتيجية تخفيض التكلفة

هناك عدة مخاطر يمكن أن تقع فيها المنظمة عند تبنيها لإستراتيجية تخفيض التكلفة، نذكر منها:[1]

– قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل، ومن ثم يقهرون رائد التكلفة، مثلاً يمكن للتغيرات التقنية أن تحول اقتصاديات منحنى الخبرة إلى عامل عديم الأهمية، وهنا يمكن للداخلين الجدد تطبيق تقنيات منخفضة التكلفة من شأنها منحهم مزايا التكلفة على حساب رائد التكلفة؛

– تنطوي إستراتيجية تخفيض التكلفة على مخاطر انهماك رائد التكلفة على تحقيق رغبته في خفض التكاليف، مما قد يؤثر على درجة الاهتمام بالتغيرات التي قد تطرأ على أذواق المستهلكين، فقد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر؛

– يمكن للمنافسين تحقيق مزايا التكلفة الأقل من خلال عمليات التوفير في تكلفة العمالة، لاسيما المنافسون الذين ينشطون في الدول النامية، حيث تكون تكلفة العمالة منخفضة جداً، وتقوم حالياً شركات أمريكية كثيرة بتجميع منتجاتها في الخارج كجزء من إستراتيجيتها لتحقيق التكلفة المنخفضة؛

– إن قدرة المنافسين على محاكاة أساليب رائد التكلفة تشكل تهديداً آخر لإستراتيجية التكلفة الأقل.

وفي الأخير يمكن القول أن الرهان الأساسي يكمن في قدرة المنظمة في الحفاظ على ميزة التكلفة، فالتحسين الآني قد يمكنها من الإبقاء على تكاليفها بالموازاة أو على مقربة من تكاليف المنافسين، لكن لن يجعل منها قائداً للسوق، وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضاً لها عيوب.

---

[1] مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية**، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، أبو ظبي، 2010، ص ص313، 314.

2- إستراتيجية التميز

تعرف إستراتيجية التميز على أنها:"سعي المنظمة للإنفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن، حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات".[1] كما تعرف بأنها:"البحث عن التميز، التفرد، أو الانفراد عن المنظمات المنافسة."[2]

حسب (Levitt) يكون هناك تميز عندما يكون المنتج المتميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التميز وعلى استعداد لدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على ال زبون جراء استهلاكه. هناك نواحي عديدة للتميز لا يمكن حصرها بسبب تعدد رغبات وحاجات الزبون، فالجودة العالية، سهولة الاستخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المنظمة سبيلاً للتميز.[3]

أ- متطلبات إستراتيجية التميز

تتطلب إستراتيجية التميز توفر جملة من الشروط يمكن حصرها في النقاط التالية:[4]

- إن إتباع إستراتيجية التميز واستعداد الزبون للحصول على المنتج المتفرد، لا يعني بالضرورة الاستعداد المطلق لدى الزبون لدفع أي سعر، مما يتطلب ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية لإستراتيجية التميز؛
- تتطلب هذه الإستراتيجية امتلاك المنظمة قدرة عالية على التطوير والتجديد، وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة السريعة لحاجات ال زبون، إلى جانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد ومتميز بصورة تفوق توقعات العملاء؛
- تتطلب إستراتيجية التميز مجهودات كبيرة في أنشطة الإنتاج والتفتيش والرقابة، بحيث تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، بالإضافة إلى شراء مواد خام ذات جودة، حيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛[5]
- تناسب إستراتيجية التميز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة ، والتي يتعذر على الآخرين تقليدها ومحاكاتها، مما يعمق استعداد الزبون لدفع سعر مرتفع نسبياً؛
- ترتبط إستراتيجية التميز بأنشطة التسويق وال بيع وخدمة الزبون، التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبون ، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، تقديم شروط ائتمانية أحسن، التنفيذ السريع للأوامر والطلبات،...الخ.[6]

---

(1) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, 2ème éd, éd. Dunod, Paris, 1999, P26.

(2) يوسف عبد الإله محمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، العدد14، 2010، ص11.

(3) عادل مزوغ، **مرجع سبق ذكره**، ص49.

(4) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص307.

(5) يوسف عبد الإله محمد، فائز غازي البياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

(6) **نفس المرجع السابق**، ص13.

ب- مزايا إستراتيجية التميز

ككل إستراتيجية فإن إستراتيجية التميز لها مزايا، فالتفرد الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وهذه الإستراتيجية لها فوائدة عديدة هي:[1]

- بالنسبة للموردين: بما أن إستراتيجية المنظمة تتجه نحو فرض السعر أكثر مما تتجه نحو تخفيض التكلفة، فإن المنتج يتسامح اتجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته، وعليه فإن المنظمات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية من المنظمات التي تختار إستراتيجية تقليل التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين والموزعين.

- بالنسبة للزبائن: تستطيع المنظمة فرض زيادات في الأسعار ، لكون الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية، كون إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج، لذلك فإن الزبون يقبل دفع أي سعر مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمنظمة بالحصول على هامش ربح أكبر.

- بالنسبة للمنافسين: إن التميز يحمي المنظمة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة، وهو ما يشكل صمام أمان للمنظمة اتجاه المنافسين.

- بالنسبة للمنافسين الجدد: يشكل التميز والولاء للعلامة عوائق في وجه المنظمات الساعية للدخول، فللمنظمات الجديدة تجد نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة، علماً أن ذلك يعتبر أمراً مكلفاً جداً.

- بالنسبة للمنتجات البديلة: يعتمد تهديد المنتج البديل على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات الزبائن، بنفس الدرجة التي يفي بها المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضاً على إعاقة الولاء للعلامة.

ت- عيوب إستراتيجية التميز

هناك مجموعة من المخاطر الناتجة عن تبني إستراتيجية التميز، تتمثل في:[2]

- إن استمرار المنظمة في إتباع هذه الإستراتيجية يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات عالية وتكاليف باهظة، وهذه المواصفات قد لا يحتاجها الزبون، مما يدفعه إلى المنتجات البديلة ذات السعر الأقل؛

- إن مصدر التميز والتفرد للمنظمة قد يستبعد من خلال التغيرات في أذواق وطلبات المستهلكين؛

- يمكن للمنظمة أن تنفق الشيء الكثير لخلق التميز، لعدد محدود من الزبائن، مما يجعلها غير قادرة على تغطية هذه النفقات؛

- إن التمادي في خلق التميز قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في التكاليف مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجها الزبون، فالتميز يرتبط بدرجة أساسية بتصورات وإدراك العملاء لتفرد هذا المنتج عن غيره؛

- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد منتجات المنظمة المتميزة على المدى الطويل، مما يشكل تهديد للمنظمة في الاحتفاظ بتميزها في أعين العملاء، لاسيما إذا انبثق التميز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، وبالتالي صعوبة الحفاظ على السعر العالي، لأن عملية التقليد تكون سهلة، والعكس عندما ينبثق

---

[1] شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص317.

[2] يوسف عبد الإله محمد، فائز غازي البياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

التميز من الجودة أو الخدمة أو الموثوقية أو أي مصدر معنوي، حيث يمكن ل لمنظمة تحقيق الأرباح المرتبطة بهذه الإستراتيجية لفترة طويلة.[1]

مما سبق يمكن القول أن إستراتيجية التميز تعكس قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة متفردة عن باقي المنافسين، عن طريق توفير بعض الخصائص التي تبدو وحيدة من وجهة نظر العميل، مما يسمح له ا بفرض سعر أعلى.

3- إستراتيجية التركيز

تعتبر هذه الإستراتيجية ثالث إستراتيجية تنافسية عامة، وهي تختلف عن سابقتيها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي ؛ أو حسب نوع العميل؛ أو خط الإنتاج، ويترتب على تبني إستراتيجية التركيز الدخول في مجال التخصص بطريقة ما.

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها:"تركيز المنظمة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين، أو سوق جغرافية محددة بهدف تقديم خدمة أحسن من المنافسين".[2]

كما تعرف بأنها:"اختيار فئة من الزبائن، أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن".[3]

تأخذ هذه الإستراتيجية في التطبيق العملي أسلوب التميز أو التكلفة المنخفضة:[4]

- **التركيز مع خفض التكلفة:** أي تخفيض التكلفة لأدنى حد، من خلال تقديم منتج بتكلفة أقل وذلك بالتركيز على قطاع سوقي أو على مجموعة معينة من الزبائن، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التميز:** وهنا يتم التركيز على قطاع محدود من السوق، أو مجموعة معينة من الزبائن بدلاً من التعامل مع السوق ككل، حيث تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف، عن طريق تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن.

إن المنظمة التي تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة تدخل في مواجهة رائدة التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة، أما إذا اتجهت إلى أسلوب التركيز على التميز ، فإنها تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة فقط أو في عدد قليل من الشرائح.

أ- مزايا إستراتيجية التركيز

تتيح هذه الإستراتيجية عدة مزايا، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[5]

- بالنسبة للمنافسين: المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم سلعة لا يستطيع المنافسين تقديمها.

---

[1] مايكل بورتر، **مرجع سبق ذكره**، ص320.

[2] نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص19.

[3] فلاح حسن الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص184.

[4] **نفس المرجع السابق**، ص184.

[5] شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص327.

– بالنسبة للزبائن: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المنظمة قوة ضغط على مشتريها، لكونها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحها وضعاً أقوى على حساب المشترين.

– بالنسبة للمنافسين الجدد: يجب على المنافسين الجدد التغلب على ولاء الزبائن لعلامة المنظمة التي تنتهج إستراتيجية التركيز، لأن هذا الولاء يشكل عائق لدخول الأسواق.

– بالنسبة للمنتجات البديلة: بتطبيق المنظمة لإستراتيجية التركيز، فإن الزبائن ليسوا في حاجة للمنتج البديل، لكون ولاء الزبائن للعلامة يعمل على التخلص من تهديداتها.

ب– عيوب إستراتيجية التركيز

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم بمجموعة من المخاطر، نذكر منها:[1]

– زيادة التكلفة لمحدودية الإنتاج، بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن، والتوجه لقطاع سوقي ضيق، أي التضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات وتلبية حاجات فئة محددة من الزبائن؛

– إن اعتماد المنظمة لتقنيات إستراتيجية تخفيض التكلفة وإستراتيجية التميز، سيجعلها عرضة للمخاطر والصعوبات التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين؛

– خطر اختفاء شريحة الزبائن المستهدفين، بسبب التغيرات التقنية أو التغيرات في أذواق الزبائن؛

– ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المنظمة، ويقدمون منتجات بأفضل جودة وأقل الأسعار، مما يؤثر في قدرة المنظمة على خدمة عملائها؛

– اتساع المجالات التي قد تتميز بها المنظمة، مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً.

مما سبق يمكن القول أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز، إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

إن الفكرة التي تكمن وراء الإستراتيجيات العامة للتنافس ، هي أن الميزة التنافسية تقع في قلب أية إستراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب القيام بالاختيار، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانيات المتاحة؛ وكذا حال السوق المستهدفة؛ وأخيراً الهدف المرغوب الوصول إليه.

المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية لـ Porter

تتأثر جاذبية القطاع بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، وقدم (Porter) قواعد المنافسة في صورة تفاعل متبادل بين خمس قوى رئيسية، حيث أن امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بقدرة المنظمة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، وتتمثل هذه القوى في العناصر التالية:

1– الداخلين الجدد

يقصد بالداخلين الجدد المنظمات التي لم تدخل في حلبة المنافسة حالياً، ولكن لديها القدرة على الدخول فيها إذا أرادت ذلك، [2] ويسعى الداخلين الجدد لصناعة ما، في كسب حصة من السوق مما يشكل ضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للتنافس، مما يزيد من شدة المنافسة، كما فعلت

---

[1] فلاح حسن الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص187.

[2] شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص132.

بيبسي عندما دخلت صناعة المياه المعبأة، ومايكروسوفت عندما بدأت في تقديم متصفحات الإنترنت، مما يحد من ربحية الصناعة،[1] ويشكل المنافسون الجدد تهديداً على المنظمات الحالية، مما يحتم عليها معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق، ومن هذه الحواجز نذكر:[2]

أ- وفورات الحجم: يؤدي الحجم الكبير إلى خفض تكلفة الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، فضلاً عن نسب الخصم على شراء حجم كبير من المواد الخام، وهنا يواجه الداخلين الجدد إما خطر الدخول على نطاق صغير والمعاناة من عيوب التكلفة الكبيرة، أو الدخول على نطاق كبير وتحمل مخاطر التكلفة الرأسمالية، وعليه عندما يتوفر لدى المنظمات القائمة حجم اقتصادي، تتقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بدخول منافسين جدد.[3]

ب- متطلبات رؤوس الأموال: إن الحاجة إلى استثمارات مالية ضخمة من أجل الدخول للصناعة تخلق حاجزاً في وجه المنافسين الجدد ، خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الاسترداد بسرعة مثل البحث والتطوير.[4]

ت- مزايا النفقات المطلقة: إن عدم الاهتمام بوفورات الحجم أدى لظهور منظمات تتمتع بميزة تنافسية ترتبط بالتوفير في النفقات، عكس المنظمات الجديدة الوافدة على الصناعة، وذلك بسبب:[5]

- عمليات الإنتاج المتفوقة التي تعود للخبرات السابقة وبراءات الاختراع أو العمليات السرية؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها العملية الإنتاجية كالعمالة، الخامات والمعدات، أو المهارات الإدارية؛
- إمكانية حصول المنظمات القائمة على موارد ارخص مقارنة بالمنظمات الجديدة.

ث- الولاء للعلامة: يتجسد ذلك في تفضيل الزبائن لمنتجات المنظمات القائمة، فالولاء للعلامة يجعل من الصعب على الداخلين الجدد استقطاع حصة من السوق، وهكذا، فإن الولاء للعلامة يقلل من مخاطر التهديد المترتبة على دخول منافسين جدد، ويمكن للمنظمة أن تخلق الولاء من خلال الحملات الإعلانية المستمرة، والحماية المسجلة للمنتجات، وتطوير المنتج، وخدمات ما بعد البيع.[6]

ج- المجازاة بالمثل: يمكن للمنظمة الجديدة أن تتعرض للانتقام من جانب المنظمات القائمة، وقد يأخذ هذا الانتقام الكثير من الأشكال كأن يكون في شكل تخفيض حاد في الأسعار أو زيادة في الحملات الإعلانية.

ح- الوصول لقنوات التوزيع: إن أكبر القيود والحواجز التي تواجه المنظمات الجديدة الوافدة على الصناعة ، هي تفضيل الموزعين لمنتجات المنظمات القائمة ذات الشهرة، كما أن القدرة المحدودة لقنوات ومنافذ التوزيع والخوف من المخاطر والنفقات الثابتة لتحميل ونقل منتج جديد إضافي ، يؤدي إلى تقاعس الموزعين عن التعامل مع منتجات هذه المنظمات.

---

(1) Michael Porter, The five competitive forces that shape strategy, **Harvard Business Review**, January 2008, P26.

(2) جيمس سي كراج، روبرت إم جرنت، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، 2003، ص ص33- 35.

(3) شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص134.

(4) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص273.

(5) شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص134.

(6) **نفس المرجع السابق**، ص133.

خ- الحكومة والحواجز القانونية: تتعرض الصناعات لتدخل حكومي مكثف من خلال التشريعات والقوانين ومعايير الأمان والمعايير البيئية، وهذا يشكل حواجز صارمة ومكلفة لعملية الدخول من جانب المنافسين.

وعليه، كلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، كلما قلة فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، فللمنافس الجديد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة ، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق، فقد يكون رد فعله م عنيفاً ومحطماً للمنظمة الجديدة باستعمال إستراتيجيات مضادة للمنافس الجديد.

2- المنافسون في الصناعة

تأخذ المنافسة بين الم نظم ات القائمة في الصناعة العديد من الأشكال، كأسعار الخصم، تقديم منتج جديد، الحملات الإعلانية، تحسين الخدمة، [1] لذا تبحث المنظمة عن المعلومات التي تمكنها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، فمعرفة المنافسين يعطي المنظمة إمكانية تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وتصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه، ومن بين العوامل التي تحدد طبيعة المنافسة بين المنظمات القائمة نذكر:[2]

أ- عدد المنظمات المتنافسة: في حالة وجود منظمة واحدة محتكرة لمنتج ما فإنه بمقدورها فرض السعر الذي تريده، وكلما زاد عدد المنظمات أدى ذلك لوجود قدر كبير من المنافسة.

ب- تنوع المنظمات المتنافسة: كلما كانت المنظمات متشابهة من حيث الأهداف والإستراتيجيات ونظم الإنفاق، كلما زادت إمكانية التعايش السلمي بينها، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق ما تطمح إليه من أرباح ومكاسب، والعكس، تزداد شدة المنافسة في حالة اختلاف قواعد المنافسة من طرف المنظمات.

ت- تنوع المنتجات: في حالة وجود منتجات نمطية يصبح السعر هو سلاح المنافسة الوحيد، أما في حالة اختلاف المنتجات فإن السعر يكون من بين العوامل التي قد تؤثر على اختيارات العملاء، ومن ثم تصبح المنافسة قائمة على أساس الجودة وتصميم المنتج والحملات الترويجية، الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة.

ث- عوائق الخروج: وهي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية والمعنوية التي تؤدي إلى استمرار المنظمة في ذلك المجال الصناعي، وأهم مصادر حواجز الخروج ما يلي:[3]

- الاستثمارات في المصنع والمعدات ليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع، وإذا ما أرادت المنظمة ترك المجال الصناعي فإنه يترتب عليها خسائر كبير في تلك الأصول؛
- الاعتبارات الإستراتيجية، يحدث أن يكون للمنظمة المنسحبة إستراتيجيات مع منظمات تنتمي إلى نفس المنظمة الأم، وهذا الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية وسمعتها في الأسواق المالية، وهنا قد تعطى المنظمة الأم الأولوية لإستراتيجية البقاء وتؤخر عملية الخروج؛
- التكاليف العالية الثابتة للخروج، مثل التعويضات التي ستدفع للعمال؛

---

[1] Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, op.cit, P32.

[2] جيمس سي كراج، روبرت إم جرنت، **مرجع سبق ذكره**، ص ص35، 36.

[3] شارلز هل، جاريت جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص ص144، 145.

– الارتباط العاطفي بالصناعة، عندما لا تتوفر النية لدى المنظمة للخروج من مجالها الصناعي الأصلي لأسباب عاطفية ومعنوية.

3– تهديد البدائل

البدائل هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو وظيفة مماثلة لمنتج ما ، ويمثل المنتج البديل لمنتج ما تهديداً قائماً له، ويؤكد (Porter) أن تهديد البديل يكون كبير إذا كان يقدم أداء أفضل، مثلاً عقد المؤتمرات بالفيديو هو بديل عن السفر والبريد الإلكتروني هو بديل للبريد السريع ،[1] ويرتبط تهديد البديل بمجموعة من العوامل، أهمها:[2]

– الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛

– تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فكلما كانت هذه التكاليف قليلة زادت خطورة هذه البدائل؛

– الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتوفرة لديهم بأن هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

4– قوة المشترين

قد يؤثر المشترين في ربحية الصناعة عن طريق فرض خفض السعر، أو المطالبة بجودة أفضل أو المزيد من الخدمات، وبالتالي زيادة التكاليف، [3] ويمتلك المشترين قوة تفاوض ومساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة تعرضها المنظمات المنافسة، ومن العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للمشترين نجد:[4]

أ– حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات العميل حصة كبيرة من رقم الأعمال، فإن المشتري في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية، وعلى العكس من ذلك إذا كانت السلعة المشتراة تمثل جزء بسيط من تكاليف المشتري.

ب– منتجات القطاع نمطية: تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال المشتري من بائع لآخر دون صعوبة.

ت– ضعف ربحية المشترين: عندما يكون هامش ربح المشتري منخفضاً، فإن ذلك يدفعه لتخفيض تكلفة مشترياته، مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.

ث– ضعف تكاليف التبديل: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان المشتري مرتبط ببائعين محدودين، وعلى العكس، يفرض المشتري قوته التفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف مرتفعة عند تبديل الزبون.

ج– المشترين يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: إذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

ح– امتلاك المشتري للمعلومة: عندما تتوفر للمشتري معلومات كافية عن الأسعار وحجم الطلب، فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار.

---

(1) Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, op.cit, P31.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص276.

(3) Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, op.cit, P30.

(4) نادية العارف، **مرجع سبق ذكره**، ص161.

5- قوة الموردين

يمكن للموردين تقليل ربحية القطاع عن طريق فرض سعر أعلى أو التقليل من الجودة، مايكروسوفت مثلاً، ساهمت في تخفيض ربحية صناعة أجهزة الكمبيوتر من خلال رفع أسعار أنظمة التشغيل ،[1] وترتبط القوة التفاوضية للمجهزين بثلاث عناصر هي:[2]

أ- كلما ابتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة، زادة قوة المورد لرفع الأسعار اتجاه المنظمة المشترية، أي أن احتكار المورد لسلع معينة، تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات السوق والمنافسة؛

ب- إذا كانت المنظمة عميل غير مهم، تشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التفاوضية اتجاه المورد، بسبب تركيزه على منظمات أخرى؛

ت- يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

يمكن للمنظمة زيادة ضغطها على الموردين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال الإجراءات التالية:[3]

أ- يكون في صالح المنظمة البحث عن مصادر تجهيز تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات؛

ب- تركيز المنظمة على مجهزين معروفين يضعها في موقع المحتكر، ويسمح لها بتوجيههم وفق مصالحها؛

ت- قيام المنظمة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تنشط فيها، وتطوير الإمداد اعتماداً على ذاتها.

الشكل الموالي يوضح نموذج القوى التنافسية لـPorter.

الشكل رقم (18): نموذج القوى التنافسية لـPorter

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009، ص270.

الجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين بغرض جعل التحليل أكثر شمولية، وفق اعتبارات نموذج (Porter) تمثلت في إضافة (Freeman) لقوة سادسة وهى أصحاب المصلحة، ومن وجهة

---

[1] Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, op.cit, P29.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص274.

[3] **نفس المرجع السابق**، ص ص274، 275.

نظر الباحث هناك أطراف ذو شأن وتأثير كبير على المنظمة، كمنظمات المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان؛ وإضافة (Austin) لفكرتين أساسيتين ليكون النموذج أكثر انسجاماً مع واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية، حيث يرى أن السياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة في هذه الدول هذا من جهة، كما أنه من الضروري أن يتم هذا التحليل في إطار العوامل والأبعاد البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية من جهة أخرى.[1]

الشكل رقم (19): نموذج (Austin) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص277.

المطلب الرابع: نموذج سلسلة القيمة

يعتبر (Porter) أول من تطرق لمصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" وعرفها بأنها:"طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المنظمة على منافسيها"،[2] ويتم تجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد مصدر القيمة، وينتج عن هذا التقسيم ما يعرف بنشاطات القيمة، والتي تقسم إلى مجموعتين هما:[3]

1- النشاطات الرئيسية

تنقسم هذه الأنشطة إلى خمس فئات تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، وتشمل على العديد من الأنشطة الجزئية حسب طبيعة القطاع ونوع الإستراتيجية، وتشكل المحاور الأساسية للصراع التنافسي، هي:

أ- الإمدادات الداخلية: تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات، كما تشمل حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخازن، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نواحي القوة والضعف.

ب- العمليات: تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة،...الخ.

---

(1) **نفس المرجع السابق**، ص277.

(2) نبيل مرسي خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص88.

(3) زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص ص137- 139.

ت- الإمدادات الخارجية: تتضمن أنشطة نقل السلع إلى مراكز التوزيع، تخزين البضائع الجاهزة، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.

ث- التسويق والبيع: تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على انسياب السلع من أماكن إنتاجها إلى الزبائن كالإعلان، الترويج، قوة البيع، طرق التوزيع،...الخ.

ج- الخدمات: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، توفير وبيع قطع الغيار،...الخ.

2- النشاطات الداعمة

تنقسم الأنشطة التدعيمية إلى أربع فئات، تشتمل كل منها على العديد من الأنشطة الجزئية، هي:

أ- المشتريات: تشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، قطع الغيار ،...الخ)، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات المناسبة، وهي تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة.

ب- التطور التكنولوجي: يتعلق بالأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج بما يتلائم ومعايير الجودة، وأنظمة الإيزو الحديثة التي تعتمد على الحاسوب للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

ت- تسيير الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد كالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، تقييم الأداء، علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة.

ث- البنية الأساسية للمنظمة : تتكون البنية الأساسية من كافة المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة كالإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الشؤون القانونية، العلاقات العامة، الأمن،...الخ.

الشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة.

الشكل رقم (20): نموذج سلسلة القيمة

Source: Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, éd. Dunod, Paris, 1999, P53.

تستعمل سلسلة القيمة لمعرفة إمكانيات التميز وفهم توجهات تكاليف الأنشطة، لتحديد تلك التي تساهم في إنشاء القيمة عن غيرها، وتوظف سلسلة القيمة في الكشف عن الميزة التنافسية من خلال:[1]

- تحليل مختلف حلقات السلسلة، حتى يتضح حسن توظيف الموارد على مستوى كل نشاط أساسي؛

[1] سامية لحول، **مرجع سبق ذكره**، ص114.

– دراسة الروابط بين أنشطة المنظمة، حيث يمكن أن يكون ارتباط منظور كاستخدام الموارد المشتركة؛ أو ارتباط غير منظور كالاشتراك في المعارف نفسها؛ أو ارتباط تنافسي كمواجهة نفس المنافسين؛

– تحليل التنسيق الذي ينتج عن الارتباط بين الأنشطة، حيث تكون معظم هذه الروابط غير واضحة، الأمر الذي يتطلب إيجاد بناء تنظيمي قادر على تطويع هذه الروابط للاستفادة منها، وهذا يعني إمكانية تحقيق فارق الميزة التنافسية في السوق نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدى بها نفس النشاط في المنظمات المنافسة.

مما سبق يمكن القول أن سلسلة القيمة تنطلق من التأكيد بأنه لا يمكن لأية منظمة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، تقديم منتج لعملائها دون الاعتماد على نوعين من الأنشطة، الأنشطة الرئيسية والداعمة والربط بينهما، وتتجلى الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحديد موقع سلسلتها مقارنة مع سلاسل المنافسين، والعملاء، والموردين.

تندرج سلسلة القيمة ضمن مفهوم أشمل يسمى بـ "نظام سلسلة القيمة" ، الذي يعبر عن مجموعة العلاقات والروابط بين التنظيمات والأنشطة، التي تكون ضرورية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، انطلاقاً من مرحلة تصميم المنتج وشراء المواد الأولية، وصولاً إلى مرحلة تقديم خدمات ما بعد البيع.

الشكل الموالي يوضح نظام سلسلة القيمة.

الشكل رقم (21): نظام سلسلة القيمة

Source: Ibid, P51.

إن المجهز من خلال سلسلة القيمة الخاصة به ، يعمل على توريد المدخلات التي تحتاجها المنظمة، فتصبح مكانتها التنافسية تابعة لجودة نشاطات التوريد، من جانب أخر فإن مخرجات المنظمة قبل وصولها للزبون فهي تمر بقنوات التوزيع بطريقة قد تغير من القيمة النهائية المقدمة ل ه، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي ، فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والترابط بين النشاطات الداخلية للمنظمة.

المطلب الخامس: استدامة الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال، إلا أن استدامة الميزة ليس بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال الحالية ، وقد ظهرت فكرة الاستدامة في عام 1984م، عندما اقترح (Day) أنواعاً من الاستراتيجيات التي تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية، أما الظهور الفعلي للميزة التنافسية المستدامة فكان في 1985م في إطار استراتيجيات التنافس (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) ، التي اقترحها (Porter) لتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل ، ومع ذلك فهو لم يقدم تعريفًا واضحاً للميزة التنافسية المستدامة.[1]

[1] Mohammad Hakkak, Masoud Ghodsi, **op.cit**, P300.

رغم افتقاره لتعريف محدد، تطرق (Coyne) في 1986م للميزة التنافسية المستدامة، حيث اقتراح أنه من أجل امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، يجب أن يدرك العميل الفرق بين منتجات المنظمة وعروض المنافسين، كما أكد أن الفروق تنشأ من موارد المنظمة التي لا يمكن للمنافسين تقليدها ومحاكاتها أو الوصول إليها.[1]

ويعد التعريف الذي قدمه (Barney) في 1991م الأقرب إلى الواقع، والذي عرف الميزة التنافسية المستدامة كما يلي:"يقال أن المنظمة لديها ميزة تنافسية، عندما تقوم بتنفيذ إستراتيجية لخلق القيمة، لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار منافع هذه الإستراتيجية بسبب تعقيد الميزة التنافسية".[2]

حسب هذا التعريف ترتبط الميزة التنافسية بجهود المنظمة في إنشاء الميزة والمحافظة عليها عن طريق تطبيق استراتيجيات فريدة لإنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع المنافسين، الذين لا يستطيعون تقليد مزايا تلك الإستراتيجية.

كما قدم تعريف آخر للميزة التنافسية المستدامة بوصفها :"ميزة تستمر في الصمود بعد توقف جهود الآخرين لتكرار الميزة."[3] أي أن الميزة التنافسية المستدامة، ميزة تدوم لفترة طويلة من الزمن، بوصف الزمن مصدر للاستدامة، واعتبر (Barney) أن الموارد ليست كلها قادرة على استدامة الميزة التنافسية، واقترح أربع خصائص لموارد الميزة التنافسية المستدامة، هي: الندرة، القيمة، لا يمكن تقليدها، ولا يمكن استبدالها.[4]

وذهب البعض لربط الميزة التنافسية المستدامة بقدرة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز، حيث عرفت بأنها:"الأداء المتفوق على المنافسين."[5]

إن استمرار الأداء المتميز يمكن اعتباره مقياساً لعملية المقارنة بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه، الذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يختلف من صناعة لأخرى ، بسبب عوامل تخص طبيعة الصناعة، فصناعة الحاسبات الإلكترونية توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة، وصناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً.

ويرى البعض أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها سد الطريق أمام المنافسين، في محاولة لتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام موارد أخرى، ويعتبر المفهوم الذي طرحه (Porter) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند لاستخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في إشارة لمفهوم الاستدامة، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط، في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها.[6]

---

(1) P. Nicole, An examination of the "sustainable competitive advantage" concept, **Academy of Marketing Science Review**, N.4, 2000, P04.
(2) Jay Barney, **op.cit**, P102.
(3) **Ibid**, P116.
(4) Mohammad Hakkak, Masoud Ghodsi, **op.cit**, P300.
(5) Tawamin Kruasom, Krittapha Saenchaiyathon, Achievement a sustainable competitive advantage on the integration of resource-based view and dynamic capacity, **Full Paper Proceeding**, Vol.1, N.1, 2014, P39.
(6) معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، **المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة، عمان، 18/16 نيسان 2007، ص ص 06، 07.

وتضمن قاموس (Webster) في إطار بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة، تعاريف ثلاث مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، وعرف المستدامة بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة.[1]

مما سبق يتضح أن هناك ارتباط بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، وطول أو قصر دورة حياة المنتجات، وكذا الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمة التي من شأنها أن تحد من قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

تتأثر الميزة التنافسية المستدامة بثلاثة عوامل هي حجم السوق المستهدف؛ القدرة على الوصول إلى الموارد والعملاء؛ والقيود المفروضة على المنافسين.[2] وهناك من يرى أنه مع تزايد المنافسة والداخلين الجدد ومنتجاتهم، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر ما لم يتم تطويرها باستمرار، وعليه انقسم الباحثين في دراسة الميزة التنافسية المستدامة إلى فئتين:[3]

- **الفئة الأولى:** تبنت مدخل الاستدامة، على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن العمل الإستراتيجي هو الذي يحقق استدامة الميزة التنافسية، وهذا ما أكده (Ghemawat) في دراسته التي حملت عنوان "الميزة التنافسية" عام 1986م، ودراسة (Porter) "ما هي الإستراتيجية؟" عام 1996م.
- **الفئة الثانية:** تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي، عندما كان التنافس قائماً على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم الإمكانيات المالية والاجتماعية الضخمة، أما الآن وفي ظل التغير الذي تشهده الأسواق العالمية فلا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر، ويمثل هذه الفئة كل من (Hamel) و(Prahalad) في دراستهما "المنافسة من أجل المستقبل" عام 1994م، ودراسة (Daveni) "الصراع مع المنافسة الفائقة" عام 1995م.

وقد اختلف الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، فقد أشار (Porter) إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق التحالفات في إطار سلسلة القيمة ؛ وتناول (Iverson) تحقيقها عن طريق التداؤبات (Synergies)؛ أما (Beng) فقد بحث في أطروحته عن تحقيقها عن طريق الذكاء العاطفي وخدمة الزبون؛ كما تناول آخرون تحقيقها عن طريق الموارد البشرية أو عن طريق المدخل القائم على المعرفة.

وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها طرح كل من (Hill) و(Jones) نموذجاً يحمل في طياته المخاطر الكبيرة على حالة الاستدامة، وتتمثل هذه المخاطر في تقليد الموارد والقدرات الإستراتيجية؛ قدرة المنافسين على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها؛ ومخاطر ديناميكية الصناعة.[4]

---

[1] سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد83، 2010، ص ص215، 216.

[2] Mohammad Hakkak Masoud Ghodsi,**op.cit**, P300.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص303.

[4] معن وعد الله المعاضيدي، **إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص ص10-18.

المبحث الثالث: مقاربات الموارد والكفاءات وتحصيل الميزة التنافسية

يعد امتلاك الميزة التنافسية من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظم ة لضمان بقائها واستمرارها ، من خلال التميز والتفوق على الآخرين، لذا كانت الميزة التنافسية ولا تزال مركز اهتمام العديد من الباحثين، حيث تنوعت مساهماتهم في محاولة لتفسير مصادرها، بدءاً بمقاربة هيكل الصناعة، إلى مقاربة الموارد الداخلية ، ثم المقاربة المبنية على الكفاءات، وأخيراً مقاربة القدرات الديناميكية.

المطلب الأول: خصائص الموارد والكفاءات المحصلة للميزة التنافسية

حسب (Barney) تعد الموارد والكفاءات أساسية ومولدة للميزة التنافسية، إذا توفرت على الخصائص التالية: القيمة (**V**aleur)، الندرة (**R**areté)، غير قابلية للتقليد (**I**mmutabilité)، غير قابلية للاستبدال (**S**ubstituable)، وهو ما يعرف بنموذج (VRIS) من خلال تجميع الحروف الأولى لهذه المصطلحات.[1]

1- القيمة

تعد الكفاءات والموارد مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون ذات قيمة، والكفاءات والموارد ذات القيمة هي تلك التي تمكن المنظم ة من وضع وتنفيذ الإستراتيجيات التي تحسن من كفاءتها وفعاليتها ، واقترح (Priem) و(Butler) أن مستوى تفاعل المورد مع الإستراتيجية التنظيمية والبيئة الخارجية هو المحدد الرئيسي لقيمة مورد ما، حيث يمكن أن تعزى القيمة إلى مورد طالما أنه يمكّن المنظمة من استغلال الفرص السوقية أو تجنب تهديدات المنافسين ؛ بمعنى آخر، يمكن اعتبار الكفاءة أو المورد ذا قيمة عندما يحسن من كفاءة السوق وفعالية المنظمة.[2]

2- الندرة

حتى يكون المورد أو الكفاءة مصدر للميزة التنافسية يجب أن يكون نادراً، وللحكم على مورد قيِّم أنه نادر يجب أن يمتلكه عدد قليل من المنظمات، وأكد (Barney) أن المورد القيم والنادر يمكن أن يساعد في استدامة الميزة التنافسية إلى الحد الذي يصعب فيه تقليد تلك الكفاءة أو المورد،[3] ويمكن أن تكون الكفاءة أو المورد غير فريد ولكن عملية نقله غير ممكنة (نقص أو ندرة في الأسواق) فإن ندرته ستزداد، كما قد ترجع الندرة إلى الحدود أو الحواجز التي تضعها المنظمة أمام نقلها أو تحويلها، إلى جانب ارتفاع تكاليف التحويل، مما يساعد على ضمان احتفاظ المنظمة به، وجعلها ملكية خاصة وندرتها بالنسبة للمنظمات الأخرى، وتعتبر هذه الخاصية ضرورية ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية.

3- عدم القابلية للتقليد

يمكن للكفاءات والموارد التي تتمتع بالقيمة والندرة أن توفر لل منظم ة ميزة تنافسية ، ومع ذلك عندما تتمكن منظمة أخرى من تقليدها، فإنه مع مرور الوقت سوف لا تقدم هذه الموارد والكفاءات أكثر من التماثل

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص91- 94.

[2] Richard Priem, John Butler, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, **The Academy of Management Review**, Vol.26, No.1, 2001, P33.

[3] Jay Barney, **op.cit**, P106.

في الميزات التنافسية، لذا يجب على المنظمة حتى تمنع أو تحول دون قدرة المنظمات على تقليد كفاءاتها ومواردها، أن تعمل ضمن ما يعرف بمكانيزمات العزل، وأشار (Barney) إلى ثلاث آليات عزل هي:

أ- التفرد التاريخي : يشير التفرد التاريخي إلى الأحداث التاريخية الفريدة للم نظمة، مثل الثقافة التنظيمية الفريدة التي تشكلت بفعل تاريخ المنظمة، الموقع الجغرافي المناسب الذي سمح للمنظمة بإنشاء مزايا الموقع فيما بعد، قرارات الدخول للأسواق التي سمحت للمنظمة بتحقيق أداء طويل الأجل، هذه الظروف التاريخية الفريدة تمنح المنظمة موارد وكفاءات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.[1]

ب- الغموض السببي: يقصد به الغموض المحيط بالعلاقة التي تربط بين محفظة موارد المنظمة وأدائها.[2] وحسب (Barney) يكون هناك غموض سببي عندما لا تستطيع المنظمات المنافسة فهم العلاقة الموجودة بين الميزة التنافسية والكفاءات والموارد التي أدت لتحقيقها، وهنا يصعب على المنافسين تقليد أو تكرار إستراتيجية المنظمة المتفوقة التي أدت للميزة التنافسية لعدم قدرتهم على فهم ما الذي يجعل المنظمة متميزة.[3]

ت- التعقيد الاجتماعي للعلاقات : السبب الثالث الذي يجعل كفاءات وموارد المنظمة غير قابلة للتقليد هو التعقيد الاجتماعي، حيث تعتمد كفاءات وموارد المنظمة على ظواهر اجتماعية معقدة تحد بشكل كبير من قدرة المنظمات على تقليدها، من أمثلة الكفاءات والموارد المعقدة اجتماعياً نجد العلاقات الاجتماعية بين العمال، ثقافة المنظمة، العلاقة مع العملاء والموردين.[4]

هناك مجموعة من العوامل لحماية الموارد والكفاءات من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الموارد والكفاءات أكثر غموضاً وصعبة التقليد، والشكل الموالي يوضح العوامل المساعدة على حماية الموارد والكفاءات.

الشكل رقم (22): عوامل حماية الموارد والكفاءات

Source: Jean-Luc Arrègle, **op. cit**, P252.

(1) **Ibid**, P108.
(2) Anandhi Bharadwaj, A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation, **MIS Quarterly**, Vol.24, No.1, 2000, P117.
(3) Jay Barney, **op.cit**, P109.
(4) **Ibid**, P110.

إن الأبعاد المذكورة في الشكل (22) تسمح للمنظمة بتقييم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الموارد والكفاءات التي توفر الشروط على يسار الشكل تكون أكثر غموضاً وأصعب تقليداً، لأنها تؤدي إلى تشكيل ما يسمى بـ"الضبابية على الميزة التنافسية" ، التي تحول دون فهم المنافس لمصدر الميزة التنافسية.

4- غير قابلة للاستبدال

وهو المعيار الأخير لاختبار قدرة الكفاءة أو المورد على إنشاء الميزة التنافسية، فحتى تكون الكفاءات والموارد مصدر للميزة يجب ألا تكون قابلة للتبديل أو الإحلال بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الكفاءة أو المورد.[1]

وفي هذا الإطار اقترح (Thévenard) و(Puthod) خمس اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات، وهي: [2]

- **الاختبار الأول:** يتم التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع إستراتيجية المنظمة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد والكفاءات المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنيب المنظمة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟
- **الاختبار الثاني:** يتم فصل الموارد والكفاءات العادية عن الموارد والكفاءات النادرة والمحدودة لدى المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.
- **الاختبار الثالث:** يتم فصل الموارد والكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها صعباً، ومن تم تحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد والكفاءات، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد والكفاءات غير محسوسة كلما كانت ضمنية وصعبة التقليد.
- **الاختبار الرابع:** يهتم هذا الاختيار بمدى قابلية تحويل الموارد والكفاءات، فالموارد والكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى منظمة أخرى.
- **الاختبار الخامس:** هنا يتم الكشف عن الكفاءات والموارد التي يصعب استبدالها بموارد وكفاءات مشابهة، تعوضها على مستوى الإستراتيجية المتبناة من طرف المنظمة، وفصلها عن تلك التي يسهل استبدالها، فكلما كانت الكفاءات والموارد غير قابلة للتقليد أو التحويل فإنه يصعب على المنافسين إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدر لميزتهم التنافسية.

وعليه، فإن الاختبار التقييمي الأول يتمثل فيما إذا كانت الموارد والكفاءات تلائم المنظمة، فإذا لم تكن هذه الموارد والكفاءات ملائمة فإن القيمة الإستراتيجية لهما ضعيفة، وإذا كان العكس نمر إلى الاختبار الثاني وهو الندرة، فكلما كانت نادرة كلما اعتبرت إستراتيجية وساهمت في تعظيم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات، فإذا توفر عنصر الندرة ننظر فيما إذا كانت تتسم بصفة عدم القابلية للتقليد، فإذا توفر هذا الشرط

---

[1] يحضية سملالي، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص54.

فيتم العبور نحو الاختبار الرابع المتعلق بمدى عدم القابلية للتحويل، فإذا كانت غير قابلة للتحويل فينظر إلى الاختبار المتعلق بعدم وجود موارد تحل محلها.

مما سبق يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على ما تمتلكه المنظمة من موارد وكفاءات ، تتوفر فيها خصائص القيمة والندرة وصعوبة التقليد والاستبدال ، ففي حالة توفر هذه الشروط تكون لدى الكفاءات والموارد قيمة إستراتيجية عالية، والتي يمكن أن تساهم بشكل ايجابي في دعم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (23): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات

المصدر: سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص55.

لقد تعرض نموذج (VRIS) لانتقادات من قبل بعض الباحثين (Boal وBlack عام 1994م، Powell وDent-Micallef عام 1997م)، بسبب تجاهله لديناميكية إنشاء الموارد والكفاءات، كما أن التقليد يمكن أن يحدث من خلال الاستبدال ، وعليه فإن عدم القابلية للاستبدال ليس معياراً بحد ذاته، وإنما شكلاً من أشكال عدم القابلية للتقليد، التي لم تتم الإشارة إليها من طرف (Barney) في إطار نموذج (VRIS)، واستجابة لذلك قام (Barney) في 1997م بتعديل النموذج وتم استبدال خاصية الاستبدال بخاصية التنظيم (Organisation)، ليصبح النموذج (VRIO) بدلاً من (VRIS)، الذي تضمن التركيز على دور المنظمة في الاستغلال الأمثل

للموارد والكفاءات، أي يجب تنظيم المنظمة بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة القصوى من إمكانات مواردها وكفاءاتها لمواجهة المنافسة، مثل الهيكل التنظيمي، أنظمة الرقابة، سياسة التعويضات،...الخ.[1]

المطلب الثاني: المقاربة الهيكلية وتحصيل الميزة التنافسية

شهدت فترة الستينات تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية للمنظمة، باعتبار نجاح المنظمة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوط الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج SWOT (الحروف الأولى لمصطلحات نقاط القوة والضعف ، الفرص والتهديدات)، واثري هذا الطرح ب التحليل لمصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة (ADL,MACKENSEY, BCG) في نهاية الستينات وبداية السبعينات، انطلاقاً من أن أنشطة المنظمة قابلة للتجزئة لمجالات إستراتيجية في شكل ثنائيات سوق/منتوج، وتحدد المصفوفة ما يجب تطويره مما يجب التخلي عنه أو العمل على استغلاله ،[2] ويقوم هذا النموذج على أن بناء الميزة التنافسية يتأسس على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، وتحليل الفرص والتهديدات عن طريق التشخيص الخارجي، وهذا ما يعرف بالميزة الإستراتيجية.[3]

الشكل رقم (24): مصفوفة SWOT

التشخيص الخارجي	التشخيص الداخلي	
	نقاط القوة	**نقاط الضعف**
الفرص	الخانة الأولى	الخانة الثانية
التهديدات	الخانة الثالثة	الخانة الرابعة

Source: Jean-Pierre Helfer et Autres, **Management**, 6è éd, Vuibert, Paris, 2006, P129.

يوضح الشكل بأنه في كل حالة من الحالات الأربعة التي تحددها المصفوفة على المنظمة اتخاذ القرار المناسب ، ففي الخانة الأولى بإمكان المنظمة تنمية وتطوير مجالات نشاط إستراتيجية جديدة ، لأن حظوظ النجاح كبيرة، أما في الخانة الثانية فيحب على المنظمة اعتماد استراتيجيات الشراكة لتعويض أو موازنة نقاط الضعف حتى تتمكن من استغلال الفرص، بينما في الخانة الثالثة على المنظمة انتهاج إستراتيجيات الحماية من تهديد المنافسة، في حين أنه في الخانة الرابعة تكون المنظمة مجبرة على التخلي أو الانسحاب لأن احتمالات النجاح ضئيلة.[4]

إن فائدة نموذج SWOT لا تقتصر على تحديد الموقف التنافسي للمنظمة، وما تتمتع به من قدرات وموارد، وكذا أفضل السبل لاستخدامها، لكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضاً تحديد الفرص التي لا تتمكن المنظمة حالياً من استغلالها بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك.[5]

---

(1) Rifat Kamasak, **op.cit**, PP57, 58.

(2) عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص02.

(3) كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2004، ص156.

(4) Jean-Pierre Helfer et Autres, **Management**, 6è éd, éd. Vuibert, Paris, 2006, P129.

(5) سامية لحول، **مرجع سبق ذكره**، ص115.

من بين الانتقادات الموجهة لهذا النموذج أن التشخيص الداخلي والخارجي نادراً ما يتم بصورة مستقلة حالة قيام اتحاد بين المنظمات، في حين أن التمييز بين الفرص والتهديدات أمر نسبي يرتبط بخصائص كل منظمة، كما يصعب أحياناً التمييز بين الفرصة والتهديد للمنظمة الواحدة، بالإضافة إلى تركيز هذا الطرح على الجوانب التصورية لإعداد الإستراتيجية ومعالجة الموارد فقط من زاوية التكلفة، والذي كان أهم أسباب فشله وتعرضه للعديد من الانتقادات.[1]

وأضاف (Porter) إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات تصورات جديدة جعلت الميزة التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، وحسب (Porter) يتحقق التفوق التنافسي للمنظمة بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة.[2] ومكنت المساهمة القيمة التي قدمها (Porter) فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي الخاص بالجانب الخارجي للمنظمة، ببناء نظرية مهيكلة لتموقع المنظمة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، وكذا الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها، كما اقترح مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة)، التي تعتبر الميزة التنافسية محصلة لعملية إنشاء القيمة، التي تنشأ من تسع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المنظمة.

رغم أهمية هذه المقاربة إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات، بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المنظمة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلياً، والتي كشف عنها تطور الفكر الإستراتيجي والتغيرات البيئية المتسارعة، والتي مهدت لظهور مقاربة الموارد التي جاءت لتكشف عن أهمية موارد المنظمة.

المطلب الثالث: مقاربة الموارد وتحصيل الميزة التنافسية

بالرغم من الجذور المعاصر لمقاربة الموارد، إلا أنها تعود إلى أعمال (Ricardo) عام 1817م، والذي رغم تركيزه على الموارد الثابتة كالأرض، براءات الاختراع، حقوق التأليف، إلا أنه يعتبر مهارات اختيار الموارد كقدرة تنظيمية ذات أهمية بالغة لتمييز الموارد المربحة التي تخلق الميزة التنافسية؛ إضافة إلى أعمال (Schumpeter) عام 1934م، الذي ركز على الابتكار التكنولوجي والتدمير الخلاق كأساس للميزة التنافسية، والذي أكد أن نجاح المنظمة لا يرتبط بالضرورة بهيكل الصناعة، بل هو نتيجة الابتكار والتقنيات الحديثة التي تؤثر على ديناميكية البيئة والمنافسة،[3] ويرى (Barney) أن مقاربة الموارد هي مجرد امتداد للاقتصاد الريكاردي.[4]

لقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً بموارد المنظمة، لتفسير التباين غير المبرر في أداء المنظمات في نفس الصناعة، حيث تم التأكيد على أن سبب تفوق بعض المنظمات دون غيرها يرجع إلى عدم تجانس

---

(1) Vanessa Warnier et Autres, **Stratégie**, éd. Pearson Education, Paris, 2006, P60.

(2) عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص02.

(3) Rifat Kamasak, **op.cit**, P51.

(4) Jay Barney, Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view, **Journal of Management**, Vol.27, N.6, 2001, P645.

مواردها،[1] وتعتبر (Penrose) من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها الداخلية، وعرفت المنظمة بأنها:"مجموعة من الموارد المنتجة التي يتم توزيعها على استخدامات متعددة بمرور الوقت بموجب قرار إداري." [2] وفقًا لـ (Penrose) فإن التفاعلات الديناميكية بين الموارد والقرارات الإدارية التي يتم تنظيمه ا في إطار إداري ، لا تعطي فقط شرحاً شاملاً لعدم التجانس بين المنظمات، ولكن أيضًا تمكنها من الحصول على مزايا فريدة بالنسبة لمنافسيها ، وتضيف أنه لكي تتمتع المنظمة بمزايا فريدة يجب أن يكون نقل الموارد بين المنظمات أمراً صعباً.

كما أوضح (Leibenstein) عام 1966م، والذي قدم مفهوم "الكفاءة X"، أن الاختلافات في الإنتاجية بين المصانع، يرجع إلى ما اسماه بـ "عوامل X"، مثل علاقات العمل، نظم الحوافز، اختيار العمال، بدلاً من تأثيرات هيكل الصناعة وعوامل الاقتصاد الكلي.[3]

مع مرور الوقت بدأت هذه المقاربة في الانتشار، وكان (Wernerfelt) أول من استعمل مصطلح "المقاربة المبنية على الموارد " عام 1984م، الذي أكد على أن الأداء يرتبط بشكل أكبر بموارد المنظمات غير المتجانسة، وأن كل منظمة لديها موارد خاصة بها تمكنها من إنشاء استراتيجيات الأعمال وتطوير الميزة التنافسية، وأكد على أن الحصول على هذه الموارد أمر حاسم بالنسبة للمنظمة، ولكنه لم يرفض كلياً تأثيرات هيكل الصناعة.[4]

ووصف (Wernerfelt) المنظمة بأنها حزم من الموارد ، وجادل بقوله:"أن الموارد والمنتجات وجهان لعملة واحدة ".[5] وأوضح (Newbert) هذا الفكرة بقوله: "في حين أن أداء المنظمة مدفوعاً مباشرةً بمنتجاتها، إلا أنه مدفوع بشكل غير مباشر (وفي النهاية) بالموارد التي تدخل في إنتاجها".[6]

وخلال فترة التسعينات تم توسيع نطاق المقاربة من قبل باحثين آخرين أمثال (Conner) في 1991م، (Zander) و(Kogut) في 1992م، (Schoemaker) و(Amit) في 1993م، (Peteraf) في 1993م، (Grant) في 1996م، (Teece) في 1997م، (Combs) و(Ketchen) في 1999م، لتتشكل بذلك ملامح نظرية جديدة قائمة بذاتها في مجال الإستراتيجية.[7]

وحدد (Barney) ثلاث مراحل لتطور مقاربة الموارد مستمدة من مراحل دورة حياة المنتج، التقديم والنمو والنضج، تبدأ مرحلة التقديم من دراسة (Penroses) في 1959م، التي تناولت فيها تأثير موارد المنظمة على نموها؛ في حين يعتبر العمل الذي قام به (Mahoney) و(Pandian) في 1992م، الذي يحدد مفهوم مقاربة الموارد بربطها بالقدرات المحورية، كفترة لتأسيس مرحلة النمو ؛ وتصل المقاربة إلى مرحلة النضج من خلال دراسة (Alvarez) و(Busenitz) عام 2001م، التي تشرح مساهمات المقاربة في ريادة الأعمال.[8]

---

(1) **Ibid**, PP50, 51.
(2) Edith Penrose, **The theory of the growth of the firm**. Oxford, Basil Blackwell, 1959, P24.
(3) Rifat Kamasak, **op.cit**, PP51, 52.
(4) **Ibid**, P54.
(5) Birger Wernerfelt, A resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol.5, N.2, 1984, P171.
(6) S.L Newbert, Empirical research on the resource-based view of the firm :An assessment and suggestions for the future research, **Strategic Management Journal**, Vol.28, N.2, 2007, P122.
(7) Rifat Kamasak, **op.cit**, P52.
(8) **Ibid**, P52.

وترتكز مقاربة الموارد على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي:[1]

– تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية،...الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء؛

– كل منظمة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها، وهو ما ينتج فروقات بينها في كيفيات اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

– ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

– تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون بزيادة حجم المخرجات وليس بزيادة المدخلات؛

– الاستعمال الذكي للموارد أي:

* ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد، لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر نظرية الموارد، لذلك يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛

* التجميع الفعال للموارد؛

* الإشراك المتكامل والتوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛

* التركيز على هدف إستراتيجي، بمعنى توجيه وتركيز الموارد على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتجية، وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد؛

* المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً؛

* تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

على عكس النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي التي تفترض أن المنظمات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد التي تمتلكها، وكذا الإستراتيجية المنتهجة، كما تفترض أن الموارد متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، أي عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المنظمات ضمن استراتيجياتها، نجد أن المنظور المرتكز على الموارد، والمقدم من طرف (Barney) يقوم على فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية، هما:[2]

– **فرضية التباين النسبي للموارد:** يفترض المنظور المرتكز على الموارد أن المنظمات التي تنتمي لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة ومختلفة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية والمعارف التكنولوجية وشهرة المنظمة، ما هي إلا متغيرات قابلة للتميز والتباين من منظمة لأخرى.

– **فرضية نسبية حركية الموارد:** أي أن حركة الموارد نسبية (غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من منظمة إلى أخرى، فإن براءات الاختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

---

[1] عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد4، 2006، ص93.

[2] يحضية سملالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، **مجلة البشائر الاقتصادية** ، المجلد3، العدد2، 2017، ص184.

في ظل نظرية الموارد ، تعتبر الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المنظمة لأداء أفضل على جميع المستويات، وحسب (Barney) يعتبر المورد مورداً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة، أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية إذا توفرت فيه أربعة خصائص: القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، وعدم القابلية للاستبدال.

تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تركيز هذه المقاربة على الموارد كأهم العوامل المحددة لأداء المنظمة، إلا أنها لم تهمل آثار هيكل الصناعة، فالمنظمة لا تتنافس في عزلة، ولكنها تعمل في الصناعات التي يمكن أن تؤثر فيها العوامل الهيكلية الخارجية بشكل كبير، وبالتالي فإن استبعاد متغيرات هيكل الصناعة يؤدي إلى زيادة نسبة التباين غير المبرر في أداء المنظمات. ووفقًا لـ (Porter) بعد تحليل الصناعة من حيث جاذبيتها الهيكلية، يجب على المنظمة اختيار الإستراتيجية التي تمكنها من إنشاء موقع فريد يمكن الدفاع عنه، بعدها يتم الحصول على الموارد اللازمة (الملموسة وغير الملموسة) لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه يجب مراعاة التفاعل بين متغيرات هيكل الموارد والصناعة في مقاربة الموارد، لتحديد أثر كل عامل في تفسير الاختلافات في أداء المنظمات.[1]

المطلب الرابع: مقاربة الكفاءات المحورية وتحصيل الميزة التنافسية

جاءت مقاربة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، في ظل عدم كفاية هذه الأخيرة، حيث تفترض مقاربة الكفاءات أن أساس التفوق التنافسي للمنظمة، يكمن في امتلاكها لجملة من الموارد غير الملموسة ، ذات الطبيعة الديناميكية، التي تظهر في صورة كفاءات ، خاصة الجوهرية منها ، التي تمثل لب المعالجة المبنية على الكفاءات .[2] واستخدم مصطلح الكفاءات الجوهرية لأول مرة من طرف (Hamel) و(Parahalad) في مقال نشر في مجلة هارفرد في عام 1990م بعنوان "The core compétence of the corporation"، لتتبعه سلسلة من المقالات للباحثان سنوات 1990م، 1991م، 1993م، 1994م، وحسب الباحثان يؤدي التركيز على الكفاءات المحورية إلى إنشاء أنظمة فريدة ومتكاملة تعزز التنسيق بين مهارات الإنتاج ومختلف التكنولوجيات، والتي تعكس ميزة نظامية لا يمكن للمنافسين تقليدها.[3]

وتعرف الكفاءات المحورية بأنها:"مجموعة من الكفاءات الخارقة، والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا الفائقة، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لقدرات المنظمة على التنافس"،[4] ويعرفها (Hamel) و(Parahalad) بأنها:" تعلم جماعي في المنظمة، حول كيفية تنسيق مهارات الإنتاج وإدماج مختلف التكنولوجيات."[5]

وحتى تكون الكفاءات محورية يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:[6]

- تمكن المنظمة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛

---

(1) Rifat Kamasak, **op.cit**, PP13, 14.

(2) أسماء زكري، **دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص75.

(3) C. Prahalad, G. Hamel, The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, Harvard Business school Publishing Corporation, 2003, P03.

(4) سملالي يحضية، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

(5) C. Prahalad, G. Hamel, **op.cit**, P04.

(6) Jean-Luc Arrègle, Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques, **Revue Française de Gestion**, Paris, N.160, 2006, P 245.

- يجب أن تساهم بشكل كبير في قيمة المنتوج النهائي؛
- يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ويشير (Rumelt) إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بأربع خصائص، هي:[1]

- تساهم في سد الفجوة، أي الربط بين المنتج، النشاط، الكفاءة الفردية والتنظيمية؛
- تتغير ببطء أكثر من المنتجات؛
- تنشأ من التعلم الجماعي للمنظمة؛
- تمثل جوهر الميزة التنافسية.

تختلف الكفاءة حسب الأسس المتبناة في التصنيف، حيث تقسم حسب ملكيتها إلى كفاءة فردية عندما يمتلكها فرد واحد فقط، أو تظهر في صورة كفاءات جماعية إذا ارتبطت ملكيتها بأكثر من ذلك ، فتميزت بتضافر وتداخل جملة من الكفاءات الفردية؛ كما قد تتشكل الكفاءة من مجموعة من الكفاءات الجماعية تحت مسمى الكفاءات التنظيمية؛ كما قد تصنف الكفاءة حسب المستويات التنظيمية، والتي تؤدي إلى التمييز بين الكفاءات الفنية المتعلقة بالمستويات التنظيمية الدنيا، والسلوكية المرتبطة بالمستويات الوسطى التي تتطلب القدرة على التواصل وفهم الآخرين، وكذا الكفاءات الفكرية ذات الصلة بالإدارة العليا صاحبة الرؤية الشاملة والتفكير العميق ؛ أما إذا تم تصنيف الكفاءة من الجانب الاستراتيجي فتظهر نوعين من الكفاءات، الأولى محورية، والثانية تمييزية والتي تعد من أفضل أنواع الكفاءات الواجب على المنظمة امتلاكها لضمان التفوق الدائم على الآخرين.[2] وفي إطار هذه المقاربة نميز بين بعض المفاهيم التي تزامنت مع ظهورها: [3]

- **الكفاءات والموارد:** يعد مصطلح الكفاءات والموارد مفهومين مختلفين لكنهما مترابطين ومتكاملين، ذلك أن الكفاءات تحتاج إلى الموارد لتوظف وتبرز، كما أن الموارد بشقيها الموارد ملموسة وغير الملموسة يتم تعبئتها بواسطة الكفاءات، وقد ورد مصطلح الكفاءة في اغلب وأشهر كتابات مقاربة الموارد، مترادفين أحياناً ومكملين لبعضهما أحياناً أخرى، فمختلف أشكال الموارد الإستراتيجية مهما كان المظهر الذي تتجلى به في المنظمة (تكنولوجيا، نظم المعلومات، طرق الاتصال...) ترتبط بكيفية ما بالكفاءات، لأن نشوء هذه الأصول وتطورها ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية ككفاءات فردية أو جماعية.
- **الكفاءات والكفاءات المحورية:** يتمثل الفرق بين الكفاءات والكفاءات المحورية في أن الأولى عامة ، تمثل الحد الأدنى من الكفاءات التي تمتلكها المنظمة، ولا تحقق سوى ميزة تنافسية قصيرة، إضافة لسهولة تقليدها من طرف المنافسين، أما الكفاءات المحورية فهي تشكل أساس تنافسية المنظمة، كونها صعبة التقليد، ناتج عن معرفة جماعية ، وهي تمثل محصلة التعاون والتفاعل بين مختلف الأقسام، إلا أن هذا الاختلاف بين المفهومين لا ينفي كونهما يتشابهان في نقاط معينة تتجسد أساساً في إطار البحث عن مولدات القيمة وعن مؤشرات الأداء.

---

(1) Mohamed Abdelatif Bouslah, **Le renforcement des compétences a travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise**, Thèse de doctorat nos publiai en Sciences de gestion, université de Tlemcen, 2016, P118.

(2) أسماء زكري، **مرجع سبق ذكره**، ص78.

(3) **نفس المرجع السابق**، ص ص79-83.

– **الكفاءات المحورية والكفاءات التمييزية:** يعد (Kay) أول من استعمل مصطلح الكفاءات التمييزية في كتاب نشره عام 1993م، حيث وصفها كواحدة من الصفات التي يفتقر إليها الآخرون، وبمجرد استخدامها في الصناعة أو دخولها إلى السوق تصبح ميزة تنافسية، كما عرفها (Huttin) و(Tarondeau) بأنها المجالات التي بفضلها تتميز المنظمة جذرياً عن منافسيها ، والتي قد تنتج عن الخبرة في تكنولوجيا ما، أو المعرفة بالأنظمة المفتاحية للتوزيع أو مراقبة التكاليف ، وبما أن مصدر نجاح المنظمة وتميزها هو اكتساب كفاءة أساسية أو أكثر، فإن الكفاءات الأساسية التي تميز نشاط المنظمة يتم تجميعها معاً ويطلق عليها الكفاءات التمييزية، ويكون لدى المنظمة كفاءات تمييزية عالية عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

الشكل الموالي يوضح مساهمة الكفاءات المتميزة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (25): العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات

المصدر: شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص212.

ولابد من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد هذه الكفاءات، فقد تمتلك المنظمة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد المتفردة بفعالية فقد تفشل في تكوين وترسيخ عنصر الكفاءة التمييزية، كما لا تحتاج المنظمة إلى الموارد المتفردة ذات القيمة العالية من أجل إرساء الكفاءة التمييزية ، طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون، وعليه فامتلاك المنظمة للكفاءات التمييزية يتطلب إما مورد متفرد ذو قيمة عالية ، إضافة إلى القدرات الضرورية للاستغلال هذه الموارد؛ أو قدرات متفردة على إدارة الموارد العادية.[1]

وأخيراً، يمكن القول أن هذه المقاربة أضافت أبعاد تصورية جديدة في التحليل الاستراتيجي ، تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد كالعمليات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، ما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المنظمة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة.

المطلب الخامس: مقاربة القدرات الديناميكية وتحصيل الميزة التنافسية

جاءت مقاربة القدرات الديناميكية لوضع إطار للاختلافات الفكرية للمقاربات السابقة، وتغطية النقص الذي تركته مقاربة الموارد والكفاءات، فقد أدت شدة المنافسة في التكنولوجيا المتقدمة مثل أشباه المواصلات،

[1] شارل هيل، جاريث جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص213.

وخدمات المعلومات والبرامج، إلى الحاجة لوجود نموذج أكثر شمولية لفهم سبل تحقيق الميزة التنافسية . إن اعتماد المنظمة لإستراتيجية قائمة على الموارد لم يعد كافياً لدعم الميزة التنافسية، فالمنظمة التي حافظة على مكانتها هي التي تمكنت من تحقيق عامل الاستجابة والسرعة والمرونة في ابتكار المنتج ات، بالإضافة إلى القدرة على التنسيق وإعادة نشر الكفاءات الداخلية والخارجية، وهذا يعني أن قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من المزايا التنافسية في بيئة سريعة التغيير هي بمثابة "قدرات ديناميكية".[1]

واعتبر (Amit) و (Schoemaker) العمليات التنظيمية كقدرات ، أي قدرة المنظمة على نشر الموارد باستخدام العمليات التنظيمية؛ وعرفها (Day) بأنها حزم من المهارات والمعرفة المتراكمة ؛ أما (Grant) فقد أشار إلى أنه بالرغم من أن العمليات التنظيمية والروتينيات تعتبر كقدرات بالنسبة للمنظمة، إلا أن جوهر القدرات هي المعرفة.[2]

وحسب (Teece) يشير مصطلح "الديناميكية" إلى القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق التوافق والانسجام مع البيئة المتغيرة، أما مصطلح "القدرات" فيشير للدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية في تكييف وتكامل وإعادة تكوين المهارات التنظيمية والموارد والكفاءات الوظيفية لتتناسب مع متطلبات البيئة، وعليه تعرف القدرات الديناميكية بأنها:"قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية."[3] وهو يتفق مع تعريف (Helfat et al) الذي يرى أن القدرات الديناميكية هي:" قدرة المنظمة على إنشاء وتوسيع وتعديل قاعدة مواردها."[4]

كما عرفت بأنها:"عمليات إدارية وتنظيمية دورها الأساسي، تقييم قاعدة موارد المنظمة وتحويلها لإنشاء تكوين جديد للموارد، الذي يمكن أن يحافظ على الميزة التنافسية."[5]

وعليه فإن مقاربة القدرات الديناميكية ترتكز على تحليل مصادر وطرق تكوين الثروات والاستحواذ عليها في ظل التغيرات المتسارعة، وتوفر هذه المقاربة حسب (Coff) و(Blyler) "نقطة انطلاق للتعرف على النماذج التنظيمية التي قد تتخذها منظمة ذات قدرات ديناميكية."[6]

يرى (Jarratt) أن مقاربة القدرات الديناميكية، تفرض على المنظمة الانخراط في التجديد التنظيمي، بما في ذلك تجديد موارد المنظمة وكفاءاتها وخاصة منتجاتها؛ في حين يعتبر (Morgan) و (Morgan) القدرة الديناميكية كقدرة على التغيير التنظيمي ، إلى جانب ذلك يرى كل من (Hsu) و (Liu) أن القدرة الديناميكية لأي منظمة تعتمد على حجم المنظمة وعمرها ، والأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية، بما في ذلك القدرة على التكيف والتكامل وإعادة هيكلة الموارد، لاسيما تضمين العمليات الإدارية والروتينيات التنظيمية و المعارف الإدارية في عملية بناء القدرات الديناميكية.[7]

---

(1) David Teece et al, Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, vol.18, N.7, 1997, P516.
(2) Rifat Kamasak, **op.cit**, P59.
(3) David Teece et al, **op.cit**, P516.
(4) Constance Helfat et al, **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**, Wiley-Blackwell, London, 2007, P04.
(5) V. Ambrosini, C. Bowman, What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, vol.11, N.1, 2009, P32.
(6) Maureen Blyler, Russell Coff, Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies, **Strategic Management Journal**, vol.24, N.7, 2003, P678.
(7) Tawamin Kruasom, Krittapha Saenchaiyathon**, op.cit**, P93.

لقد حددت العديد من الدراسات التجريبية أمثلة للقدرات الديناميكية مثل علاقة العملاء، إدارة سلسلة التوريد، القدرات الخاصة بالعملاء، إعادة الهيكلة التنظيمية، القدرات الإدارية والتسويقية، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، روابط الشبكات،...الخ.[1]

تعتبر مقاربة القدرات الديناميكية امتداد لمقاربة الموارد ، التي تفسر قدرة المنظمة في الحفاظ على مزاياها في ظل التغيرات المتسارعة.[2] ووفقًا لـ(Fiol) لم يعد بالإمكان تحقيق مكاسب الاستدامة لميزة تستند لمجموعة ثابتة من الموارد، بل إن تحقيق الاستدامة يرتكز على التغيير المستمر في مزيج الموارد ؛[3] كما اعتبر (Teece) أن الموارد ليست منتجة بمفردها ، وإنما هي القدرات التي تقوم بتجميع ودمج وإدارة حزم الموارد؛[4] ويرى (Grant) أن القدرات مصدر الميزة التنافسية بينما الموارد هي مصدر القدرات، والفرق بين بين القدرات والموارد غير الملموسة، هو أن القدرات تمثل فئات الموارد غير الملموسة التي تشكل ما "تفعله" المنظمة مقابل "ما لديها".[5]

تشير الأدبيات المعاصرة إلى ضرورة التفريق بين القدرات الديناميكية والتشغيلية (غير ديناميكية)، التي تختلف في أهدافها والنتائج المرجوة منها، حيث أوضح (Bowman) و(Ambrosini) أن القدرات الديناميكية موجهة نحو المستقبل ، في حين أن القدرات التشغيلية تدور حول المنافسة اليوم، وهي ثابتة إذ لم يتم نشر إمكانيات ديناميكية لتغييرها.[6] وتساهم عملية إدارة المعرفة في تطوير واستخدام القدرات الديناميكية (تغيير روتينيات التشغيل) والتي تؤثر على القدرات التشغيلية.[7] واستنادًا لـ (Teece) تساعد القدرات التشغيلية في الحفاظ على الجوانب الفنية للمنظمة ، وتمكنها من أداء عملياتها اليومية بكفاءة، في حين تساعد القدرات الديناميكية في الحفاظ على الجوانب التطورية للمنظمة، من خلال تمكينها من إنشاء وتوسيع وتعديل قاعدة مواردها، وبالتالي خلق نجاح تنافسي على المدى الطويل ، ويضيف (Protogerou) بأن بعض القدرات يمكن أن تكون تشغيلية وديناميكية في نفس الوقت، وهما يعكسان قدرة المنظمة على أداء نشاط أو وظيفة ما."[8]

مما سبق نستنتج أن مقاربة القدرات الديناميكية هي فرع من مقاربة الموارد، التي تعطي تفسير شاملاً حول كيفية تجديد المخزون الحالي للمنظمة من الموارد، من أجل خلق بدائل نمو إستراتيجي جديدة، تتناسب مع التغيرات البيئية لإنشاء الميزة التنافسية.

في الأخير يمكن القول أن كل المقاربات تصب في نفس الإطار، إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، فتحقيق الميزة يتطلب من المنظمة النظر إلى قدراتها الداخلية وموقعها الخارجي، كعناصر تفاعلية لاكتساب الميزة التنافسية.

---

(1) Rifat Kamasak, **op.cit**, P61.
(2) Tawamin Kruasom, Krittapha Saenchaiyathon, **op.cit**, P39.
(3) Marlene Fiol, Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage, **Journal of Management**, Vol.17, N.1, 2001, P697.
(4) Rifat Kamasak, **op.cit**, P13.
(5) **Ibid**, P13.
(6) V. Ambrosini, C. Bowman, **op.cit**, P34.
(7) Adriana-Sofia Dumitrescu, **op.cit**, P547.
(8) A. Protogerou et al, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **industrial and corporate change**, Vol.21, N.3, 2012, P617.

المبحث الرابع: علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتعزيز الميزة التنافسية

تتجلى أهمية الكفاءات والموارد غير الملموسة في كونها الدعامة الأساسية لنمو ونجاح المنظمات المعاصرة، فكلما زادت درجة الاهتمام بها والقدرة على إدارتها والتعامل معها بشكل فعال ، كلما زادت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس على القيم الحقيقية لموجودات المنظمة الحسية كالأبنية والمعدات.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات بتعزيز الميزة التنافسية

تعد الكفاءات جزء من موارد المنظمة، وبما أن الكفاءات هي كيفية القيام بالأفعال باستخدام الموارد، فإن المورد البشري أهم ما يمكن للمنظمة أن تكتسبه من موارد، لذا نجد أن اغلب الدراسات عندما تتحدث عن الكفاءات فهي تركز بشكل كبير على العنصر البشري كفرد ، وهو ما يعرف بالكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، ويعد تسيير الكفاءات ضمنياً تثميناً للموارد غير الملموسة ، والتي يؤدي تسييرها الإستراتيجي إلى امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، وتنقسم الكفاءات حسب قدرتها على تقديم مزايا تنافسية لأربع أنواع، ولكل نوع إستراتيجية يجب على المنظمة إتباعها:[1]

- **الكفاءات الصاعدة:** على المنظمة تسيير الحياة المهنية لهذهالكفاءات وتنميتها ورعايتها بصفة مستمرة.
- **الكفاءات المتراجعة:** على المنظمة تسيير انفصالها وتكوين الكفاءات البشرية على التكنولوجيات الصاعدة.
- **الكفاءات القاعدية:** على المنظمة إتباع مسارات لرسكلة هذه الكفاءات والاستفادة منها قدر الإمكان.
- **الكفاءات المفتاحية الإستراتيجية:** على المنظمة الاحتفاظ بهذه الكفاءات وضمان ولاءها.

إن قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية اعتماداً على كفاءاتها البشرية، يرتبط بقدرتها على تسيير هذه الكفاءات بشكل فعال، وذلك بالاستعانة بالممارسات التالية:[2]

1- توظيف الكفاءات

يعرف التوظيف بأنه:"مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...الخ) ومتطلبات منصبه".[3]

كما يعرف بأنه:" مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها من اجل الحصول على أفراد مناسبين للاحتياجات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفة ما".[4]

وحتى تستطيع المنظمة توظيف أفضل الكفاءات، يجب أن تكون ذات نظام فعال في عملية التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة، ويمكن للتوظيف الفعال للكفاءات أن يساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب، نبرزها فيما يلي:

---

(1) Khelloudja Arabi, Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises en jeux et modalité du management des compétences, disponible sur: **www.univ-telemcen.dz**, consulté le: 09/08/2013, heure: 21:30h.

(2) عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، **مجلة الإدارة والاقتصاد** ، المجلد5، العدد 10، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2013، ص13.

(3) Jean Pierre Citeau, **GRH principes généraux et cas pratiques**, 3émééd, éd. Dalloz, Paris, 2000, P77.

(4) Mohamed Abdelatif Bouslah, **op.cit**, P285.

– إن تحكم المنظمة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط، يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات المقدمة؛

– إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية، ومن أهم العوامل المؤثرة في الوصول إلى الفرص المتاحة هو عامل الكفاءات، فالتخطيط للكفاءات البشرية يأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية للمحيط، وكذا إمكانية توافر فرص يمكن استغلالها وتحقق من خلالها مزايا تنافسية؛

– إن التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف، يساهم في بناء وتعزيز المزايا التنافسية، بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الكفاءات، وتحديد مواصفاتها وخصائصها المطلوبة؛

– يعتبر التعيين عامل أساسي وجوهري في سياسة تسيير الكفاءات ، وهو يرتكز على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، أي الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

مما سبق يمكن القول أن توظيف الكفاءات تمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ، ودعامة أساسية لبقائها وتطورها ، مما يتطلب متابعة أصحاب الكفاءات النادرة لغرض جذبها واستقطابها ، كمهارات وخبرات تستفيد منها المنظمة.

2- تحفيز الكفاءات

يعرف التحفيز بصفة عامة بأنه:"مجموع العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته."[1] أما التحفيز في ميدان العمل فهو :"مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته."[2]

ويتم التحفيز بالتركيز على الفرد ومحيطه، من خلال التحكم في عناصر المحيط التنظيمي والتغلب على عوائقه؛ والتركيز على الفرد، فلكل شخص خصائص وقيم مهنية تحدد تصرفاته، ويختلف التحفيز في المنظمة من فرد إلى لآخر ومن مجموعة إلى لأخرى، وقد أصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد ومجموعة أمر ضروري، ومصدر التحفيز ليس داخلياً محضاً ولا خارجياً فقط، وهذا ما يخلق اتجاه ثالث يرتكز على الفرد والمحيط معاً، فالتحفيز يقوم على علاقة الشخص بالمحيط، ودراسة تلك العلاقة التي تعطي معنى للتحفيز.

وللتحفيز تأثير مباشر على الإنتاجية والفعالية ، وبالتالي على الميزة التنافسية، وتسعى المنظمة من وراء تحفيز الكفاءات إلى الرفع من كفاءة العمال والوصول إلى أقصى مساهماتهم، بزيادة دافعيتهم وتشجيعهم للانضمام لبرامج التكوين، وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها، ويتم تحفيز الكفاءات من خلال:

– استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى الكفاءات، واستخدام أفضل الوسائل لتحقيق أفضل إشباع لها، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها ، كلما زادت فعالية هذه الحوافز، فالحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل؛

---

[1] محمد حسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص252.

[2] ـــــــــــ، **الحفز لأداء أمثل**، سلسلة الإدارة المثلي، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص06.

– ربط الأجر بنوع ية الكفاءات التي يمتلكها الفرد ، فهي من الإجراءات الواجب على المنظمة إتباعها من اجل تحقيق الفعالية لجهودها في زيادة الرغبة لدى العمال للتطوير والتنمية؛

– يمكن للمنظمة تحفيز الكفاءات من خلال وضع سياسة فعالة للتعويضات ، والتي تشكل الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إليها، والمحفز الأهم لتحسين أدائهم وتطوير كفاءاتهم؛

– إعطاء الفرد مرونة اكبر في اختيار ما يناسبه من مهام بما يحقق استخدامه لقدراته ومهاراته، ويساعد على تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد مع بعضها البعض؛

– توفير بيئة محفزة والقضاء على عوائق المحيط التنظيمي، فتحفيز الفرد يأتي من محيط عمله.

مما سبق يمكن القول أن للكفاءات دور مهم في تحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ويتوقف ذلك على مدى التحفيزات التي يتحصل عليها من عمله، ومدى تأثيرها على نفسيته ورفع معنوياته، وبالتالي بذل المزيد من الجهد لتحسين أساليب الإنتاج وجودته وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقليص مدة انجاز العمل، مما يؤدي لانخفاض التكلفة، وتعظيم الفائض الاقتصادي المحقق ، نتيجة انخفاض سعر التكلفة، مع زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة.

3– تكوين الكفاءات

يعد التحفيز ضرورة قصوى لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات، غير أنه لا يكفي وحده لبلوغ الأهداف، فالفرد المحفز والمخلص لعمله يحتاج إلى تكوين ذكي يجعله فرداً كفؤا في التنظيم، حيث أصبح تكوين الكفاءات يلقى اهتماماً متزايداً في المنظمات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لتنمية العمال وتحويلهم إلى كفاءات قادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بتكوين الكفاءات، من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه رؤوس الأموال الذكية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للموارد والتقنيات المتاحة للمنظمة، ويمكن تلخيص دور وأهمية تكوين الكفاءات في إنشاء المزايا التنافسية في النقاط التالية:

– زيادة درجة التأقلم مع التغيرات المتسارعة، من خلال امتلاك القدرة على رد الفعل السريع ، بالاعتماد على الكفاءات من أجل نجاح المنظمة وضمان بقاءها، مما يساهم في تعزيز مزاياها التنافسية؛

– يساعد تكوين الكفاءات على الاستثمار في المورد البشري، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بفضل امتلاك المنظمة لأفضل الكفاءات ، فظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة والخبرة والمهارة جعل العمل لا يرتبط بالاستثمار المادي فقط، بل يعتمد على الموارد غير المادية وهو ما جعل الكفاءات موارد إنتاجية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة؛

– يساهم تكوين الكفاءات في زيادة درجة الإبداع والابتكار، مما يسمح بتوليد الأفكار ونقلها وتجسيدها في منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم، وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، خاصة أن الميزة القائمة على الإبداع أصبح سمة المنظمات في الوقت الحالي؛

– إن المزايا التنافسية المعروفة كالتكلفة المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات، لا يمكن تحقيقها إلا من خلالها الكفاءات البشرية المتميزة، والتي تعد المخزن الحقيقي لكل منظمة

تعمل في محيط كثيف المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسين في المنظمة هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة تطوير هذا المورد الإستراتيجي؛

– إن تكوين الكفاءات لاسيما الأساسية منها لها أهمية إستراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبارها مصدر للميزة التنافسية.

مما سبق يمكن القول أن الاهتمام بتكوين الكفاءات يساهم بشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها، وترجمتها إلى سلوكيات وقدرات مبدعة وتطويرها باستمرار، بما يؤهل الكفاءات البشرية للعب دور أكثر فاعلية في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

4– تقييم الكفاءات

إن إعداد برنامج تكويني للكفاءات يتطلب تحديد نقاط قوتها وضعفها، لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، وهذا ما يستدعي ضرورة تقييمها، ويعد تقييم الكفاءات من العمليات القاعدية في المنظمة، لما لها من دور فعال في باقي أنشطة تسيير الموارد البشرية، فهي المصدر الرئيسي للمعلومات حول الكفاءات التي تمتلكها المنظمة أو الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف ، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمورد البشري، انطلاقاً من التوظيف، إلى التكوين، الترقية، النقل، الأجور والمكافآت،...الخ، ويمكن تلخيص علاقة تقييم الكفاءات بالميزة التنافسية في النقاط التالية:

– يسمح التقييم بقياس الانحراف بين الكفاءات الفعلية مع ما يتطلبه منصب العمل، أي الكشف عن نواحي القصور في الكفاءات، ويعتبر ذلك نقطة البداية لتطوير وتنمية الكفاءات، مما يساعد على تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان؛

– يسمح التقييم بتحديد نقاط القوة وتدعيمها، مما يساهم في الاستغلال الأفضل للكفاءات بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وتقديم منفعة للعميل هذا من جهة، ومن جهة أخرى خلق جو الرضا بين العمال وزيادة الحماس والدافعية للانجاز والاستمرار في العطاء والتميز؛

– يساعد التقييم على تزويد المنظمة بالمعلومات عن الكفاءات المتاحة، والتي تسمح لها بمواجهة المنافسة؛

– تعد نتائج تقييم الكفاءات مرجعاً لاتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بطريقة موضوعية، كالترقية، الحوافز، التكوين، مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة بزيادة التعاون وروح الجماعة؛

– يسمح التقييم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات، مما يمكن المنظمة من توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب وتطويرها، لأجل سد الفجوة وبالتالي مواجهة ظروف المنافسة.

مما سبق يمكن القول أن قدرة المنظمة على إنشاء المزايا التنافسية، وتعزيزها يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها في جذب الكفاءات، وتطويرها والمحافظة عليها، وتحفيزها وتوفير البيئة الداعمة لها، وهذا يفرض أن تكون لدى المنظمة القدرة على تحديد حصيلة كفاءاتها، وحماية تلك الكفاءات والحد من تسربها وانتقالها للمنافسين، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجه إستراتيجي اتجاه الكفاءات التي تشكل أساس الميزة حاضراً ومستقبلاً، كما ينبغي ألا تهمل ديمومة الاستثمار فيها، لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير، وذلك ما

سيؤدي حتما إلى تقادم وتآكل تلك الكفاءات، وهو ما يفقد المنظمة مكانتها لصالح منافسيها، ومن ثم تضاءل مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: علاقة الموارد البشرية بتعزيز الميزة التنافسية

إن تحقيق التميز في الم نظمة لا يستند لمجرد امتلاك الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجيا فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير موارد بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لإنشاء المزايا التنافسية واستدامتها هو الموارد البشرية، لأن ما يتاح للم نظمة من موارد مالية ومادية ومعلوماتية ، وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لإنشائها، وبالرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على مدى اعتبارها مورد استراتيجي يتمتع بنفس الشروط التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى، وهذا ما يجعل من الصعب الوصول إلى نفس النتائج من موارد مختلفة، أي أن الموارد البشرية مورد استراتيجي مسؤول عن تحقيق الميزة التنافسية إذا كانت تتصف بالخصائص التالية:[1]

- مساهمة الموارد البشرية في إنشاء القيمة للمنظمة؛
- إن تكون الموارد البشرية نادرة أو فريدة أو متميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول عليها؛
- يجب أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين عن طريق التكوين والتأهيل؛
- صعوبة استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ يصعب استدامة الميزة التنافسية في حالة تبديل الموارد البشرية التي ساهمت في تحقيقها.

الجدول الموالي يوضح مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها الموارد البشرية المتميزة.

الجدول رقم (07): مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية

هل الموارد البشرية:					
الصنف	**ذو قيمة**	**نادرة**	**صعبة التقليد**	**لا يوجد لها بديل**	**المغزى التنافسي**
الأول	لا	لا	لا	لا	**عدم وجود ميزة تنافسية**
الثاني	نعم	لا	لا	لا	**ميزة تنافسية متماثلة**
الثالث	نعم	نعم	لا	لا	**ميزة تنافسية مؤقتة**
الرابع	نعم	نعم	نعم	نعم	**ميزة تنافسية دائمة**

المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص183.

يتضح من الجدول أن المنظمات التي تنتمي إلى الصنف الأول ، أي عدم وجود ميزة تنافسية تواجه موقفاً صعباً، حيث أن الموارد البشرية المتاحة لا تنطبق عليها أي خاصية من الخصائص الأربعة، وبالتالي يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد، فالموارد البشرية المتاحة

[1] سملالي يحضية، **مرجع سبق ذكره**، ص07.

تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية أو تقليل المخاطر المحتملة ؛ بينما تتمتع المنظمات في الصنف الثاني والثالث بموارد وقدرات ذات قيمة ونادرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها، وهنا قد تتمكن المنظمة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية؛ أما المنظمات التي تنتمي إلى الصنف الرابع فتنطبق على مواردها البشرية الخصائص الأربعة، وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة.

حسب تحليل (Porter) للنشاطات الداخلية للمنظمة، تعد الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية، وقدم (Stewart) مصفوفة تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، والذي يأخذ في الاعتبار قيمة الموارد البشرية ، التي تختلف بحسب ما أنفق عليها من جهة، وبدرجة قدرتها ومدى توفر الموارد البديلة التي تحل محل المتنازل عنها من جهة أخرى، ومن خلال هذه المصفوفة يمكن الحكم بسهولة على قيمة الموارد البشرية، وتصور أسلوب تسييرها الملائم للتعامل مع كل حالة من هذه الحالات، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): مصفوفة تسيير الموارد البشرية

الصنف الأول موارد بشرية يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة	**الصنف الثاني** موارد بشرية يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة
الصنف الثالث موارد بشرية يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة	**الصنف الرابع** موارد بشرية يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة

المصدر: عثمان بوزيان، **مرجع سبق ذكره**، ص251.

1- الصنف الأول: موارد بشرية يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، يدل هذا الصنف عن موارد بشرية يصعب استبدالها بسبب ندرتها، إلا أنها ذو قيمة مضافة منخفضة، وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن التي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقارها إلى التكوين والتأهيل، ومن تم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التكوين المستمر.

2- الصنف الثاني: موارد بشرية يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، وهو الصنف الذي يمثل أفضل وأعلى الموارد البشرية، بالرغم من ندرتها وصعوبة الحصول عليها، إلا أنها تتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقها لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي تعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذلك يجب على المنظمة المحافظة عليها وصيانتها وتحفيزها، وتحسين القيمة المضافة التي تحققها، ويمثل المورد البشري المشار إليه في هذه الحالة الرأسمال الحقيقي للمنظمة بالنظر إلى أفراده الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية.

3- الصنف الثالث: موارد بشرية يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، فهي تدل على رأسمال بشري منخفض القيمة، يسهل على المنظمة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة ، أي أن هذه الموارد البشرية لا تساهم بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتها السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تكوينهم وتنميتهم، بل تعهد بهم لقسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

4- الصنف الرابع : موارد البشرية يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، ضمن هذا الصنف تتميز الموارد البشرية بسهولة استبدالها بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعدادها وتهيئتها للعمل، إلا أنها في نفس الوقت تحقق قيمة مضافة مرتفعة، فهي تدل على رأسمال بشري متوسط القيمة على أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة يتم الاحتفاظ بهذه الموارد تفادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرتها في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن القيمة المضافة التي تنتجها الموارد البشرية، تتحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري اتجاه العملاء، فالمنظمات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة، من خلال الاستثمار في التعليم والمعرفة ، وهذا يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية والمهارات الإستراتيجية والمعرفة الكامنة، مما يؤكد على أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد ضمنياً تثميناً للموارد غير الملموسة، ويؤدي تسييرها الإستراتيجي إلى امتلاك المنظمة للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: علاقة الموارد الهيكلية بتعزيز الميزة التنافسية

إذا كانت الموارد المالية هي التي تصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن الموارد غير الملموسة هي التي تصنع القيمة السوقية لها، وهي الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة، في حين تصنع الموارد الهيكلية معرفتها الصريحة، وهي تمثل كل القيم والمعارف التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل ونظم وإجراءات المنظمة، ويشرح (Huseman) و(Goodman) ذلك بالقول:"عند وجود مصنعين لديهما نفس مدخلات الإنتاج من آلات، معدات، سكرتيرات، مديرون، وكل العناصر الضرورية لإنجاز الأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحاً من الأخر، فإن هذا يرجع إلى الموارد الهيكلية". [1]

وتساهم الموارد الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:[2]

- ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي، من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية وبالتكلفة المنخفضة؛
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية، والاستفادة القصوى من طاقة الموارد المادية والإدارية؛
- الاستفادة من هذهالموارد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أية أعطال أو إسراف في استخدام المورد؛
- رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

تتضمن الموارد الهيكلية عدة عناصر لها دور في إنشاء الميزة التنافسية، تتمثل أهمها فيما يلي:

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لايقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص125.

[2] مؤيد محمد علي الفضل، **مرجع سبق ذكره**، ص176.

1- نظام المعلومات

هو أحد الموارد الأساسية للمنظمة في تعاملها مع بيئتها، ويعرف بأنه :"مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع، تشغيل، تخزين، و نشر المعلومة لدعم القرارات والرقابة في التنظيم ".[1] كما يعرف بأنه:"مجموعة من الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات، وقواعد البيانات، تعمل يدوياً أو آلياً على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد".[2]

ويتم استخدام نظام المعلومات من أجل جمع وتدوين المعرفة، وتحديد قيمتها ونشرها، لتصبح معرفة لعمليات المنظمة، تكون أكثر جاهزية وإبداعاً لمنتجات عالية الجودة ومنافساً قوياً في السوق، لذا فإن نظام المعلومات أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يوفره من معلومات، في الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة أحد أهم الموارد التي تستخدمها المنظمة في تتبع منافسيها.

إن وجود نظام للمعلومات يقدم العديد من الفوائد والإسهامات في بناء الميزة التنافسية نذكر منها:

- يساعد نظام المعلومات في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، فامتلاك معلومات كافية عن التكاليف يسمح بمراقبتها، بما يحقق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع والبيع، ويعطي للمنظمة ميزة تنافسية لا تتوفر لغيرها من المنافسين؛
- يعد وقت الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة عند طرح منتجات جديدة، ويمكن لنظام المعلومات تقليص وقت انجاز المهام، بتسريع وتيرة انجازها من خلال إتاحة المعلومة عند ظهور الحاجة إليها، وتقديم الدعم والإسناد لإدارة المهام، والسماح لكل أعضاء الفريق بالوصول إلى المعلومات الضرورية، بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب؛[3]
- يساهم نظام المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية بتوفير المعلومات اللازمة عن الأبعاد والظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، مثل معلومات عن الأسواق، منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين، حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات باستخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى دعم جهود إعادة هندسة عمليات المنظمة ودعم ميزتها التنافسية؛
- تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال إقامة علاقة قوية ومتميزة مع المتعاملين معها، حيث تحتاج المنظمة إلى معلومات تفصيلية عن حاجات الزبائن ، والترتيبات الخاصة بالموردين، والعلاقات المحتملة مع المنافسين، ويتم ذلك بالاستعانة بنظام المعلومات، لما لهذا الأخير من دور في توفير وتحليل هذه المعلومات، لصالح المنظمة، وبما يخدم أهدافها.

مما سبق يمكن القول أن نظام المعلومات يلعب دوراً كبيراً في اكتساب الميزة التنافسية، من خلال ما يوفره من معلومات هامة تستخدمها المنظمة في تتبع منافسيها، وتحقيق رغبات عملائها، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها.

---

[1] صونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)**، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997، ص14.

[2] الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (دون سنة نشر)، ص100.

[3] محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل، عمان، 2005، ص252.

2- الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة دوراً هاماً في دفع المورد البشري نحو تميز الأداء، ويقصد بالثقافة التنظيمية:"ذلك المزيج من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة، والتي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم، ومع العملاء والموردين وغيرهم من المتعاملين، ومن خلالها تتم الكفاءة والفعالية التنظيمية".[1]

كما تعرف بأنها:"طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم تعليمها شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".[2]

إن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني، وكما يقال العمل هو الجزء المرئي من الثقافة، أما القيم فهي الجزء غير المرئي منها، ويرى (Barney) أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر للميزة التنافسية، شريطة أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد، وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة على كل من فعالية المنظمة والإستراتيجية والالتزام، وبالتالي التأثير في الميزة التنافسية، كما في العناصر الآتية:[3]

أ- فعالية المنظمة: كشفت إحدى الدراسات التي أجريت حول خصائص المنظمات المتميزة، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وأن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة، وتأثر الثقافة على أداء العمال كأحد أشكال الرقابة التي لها تأثير على قراراتهم وسلوكياتهم، فهي توجه العمال بشكل فعال، يتناسب والتوقعات التنظيمية. كما تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة "الغراء" الذي يربط العمال ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى مساعدة العمال على فهم الأحداث التنظيمية، حيث تعمل الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالعمال يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، كما تمكنهم من التواصل بشكل أكثر فعالية، مما يمكن من تحقيق أداء متميز.[4]

ب- الولاء التنظيمي : يتميز العمال في المنظمة ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها (الإخلاص، الولاء،...)، يدفعهم نحو تحقيق الأهداف، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهذا يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة.

ث- الإستراتيجية: يجب أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجياتها، وأن أي تغيير للإستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافةالمنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في رسم وتعيين حدود المنظمة، من خلال إعطائها خصوصية وهوية تميزها عن غيرها، كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال ، والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف، وحسب (Schein) يعد تكوين وتشكيل

---

(1) جمال الدين محمد المرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص247.

(2) Gilles Bressy, Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, éd. Dalloz, Paris, 1998, P513.

(3) حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، (دون سنة نشر)، ص ص339، 340.

(4) Steven MC Shame, Mary Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill, USA, 2000, P505.

الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمراً حتمياً لتأقلم وتكيف المنظمة مع محيطها، كما أكد (Porter) على أهمية الثقافة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية واستدامتها.[1]

3- فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها:"مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً، نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة"،[2] كما تعرف بأنها:"مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة متميزة، يعمل من خلالها الأفراد المكونين له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الأهداف، كما يلاحظ غياب أثر الفروق الفردية".[3]

إن بناء فرق العمل من أكثر الأساليب قبولاً لدى خبراء التنظيم والإدارة، حيث أصبحت المنظمات تشجع استخدام أسلوب الفرق ، خاصة المدارة ذاتياً، مما يؤدي إلى زيادة الجودة وتوفير النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين، ويتم الاعتماد على فرق العمل لمعالجة خطرين أساسيين هما:[4]

- خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المنظمة، مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها؛
- تحرير الفرق مما هو غير ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد، وبما أن الإبداع أصبحت أكثر تعقيداً ، يتطلب تداخل الاختصاصات والوظائف، فإن إشاعة فرق العمل يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الإبداع.

إن فرق العمل كتجميع للمورد البشري لا غنى عنها، فهي تساهم في حل المشكلات، وتحقيق الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار، وانجاز المهام، وتحفيز العمال؛ بالإضافة إلى التنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة مرونة المنظمة، إذ يعد التحول إلى فرق العمل أفضل استثمار للمورد البشري،[5] لذا تبقى المنظمة التي تمتلك الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل الجماعي تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل، تضمن لها البقاء والتطور في بيئة شديدة المنافسة.

4- الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل التنظيمي إلى :"القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية كالأقسام والإدارات، وهو محاولة لترتيب القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل اتجاه تحقيق الأهداف واستمرارية التنظيم".[6] كما يعرف بأنه:"مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن تم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات".[7]

---

(1) زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد1، 2007، ص59.

(2) ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **مرجع سبق ذكره**، ص191.

(3) محمد علي عارف جعلوك، **كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، (دون سنة نشر)، ص47.

(4) نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص136.

(5) **نفس المرجع السابق**، ص192.

(6) محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص295.

(7) Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, éd. Organisation, Paris, 2005, P18.

لقد قامت شركة "روفر" (Rover) للسيارات بإنشاء إدارة تعلم ؛ كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية خلال خمس سنوات.[1] وفى عام 1991م كانت شركة "ناشيونال سيمي كوندكتور" (National Semiconductor) الناشطة في مجال التكنولوجيا تعانى تعثراً، حتى وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار سنوياً ، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها، ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة ، قررت التركيز على إدارة المعرفة، وبعد أقل من أربع سنوات، تحسن مركز الشركة، وأصبحت إيراداتها 2 مليار دولار ، وبلغت أرباحها 130 مليون دولار، ومن الأشياء التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.[2]

5- الإجراءات والعمليات الإدارية

يعرف الإجراء بأنه:"طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية"، كما يقصد به:"مجموع القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة، ماذا يجب أن يفعل ؛ متى ؛ أين ؛ وكيف".[3] ويمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة، وتسمى بالإجراءات الموثقة، يمكن تخزينها في أوراق أو برامج ؛ كما يمكن أن تكون غير موثقة ، أي متداولة بين الأفراد وبدون وثائق محددة.

أما العملية فتعرف بأنها:"تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد (أشخاص، عتاد، معلومات) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة) في توليد منتج منتظر من طرف الزبون، وكذا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات".[4]

تكتسب بعض العمليات في المنظمة أهمية أكبر، تسمى هذه العمليات بالمفتاحية أو الإستراتيجية، وهي العملية التي تساهم بصفة كبيرة في الوصول للأهداف الإستراتيجية، وتعكس الرؤية والعوامل المفتاحية لنجاح المنظمة وتأقلمها مع محيطها الخارجي وتعزيز مكانتها في السوق، كما أن هذه العمليات تحتوي على مخاطر هامة إذا ما أهملت بالمقارنة بباقي العمليات.

وفي هذا الصدد يقول (Stewart):"إذا كان هناك درس إداري واحد مستفاد من الإثني عشرة سنة الماضية أكثر من غيره، فهو أهمية كشف وإدارة وتحسين العمليات المنتشرة في المنظمة، والتي تربط وظيفة ما بوظيفة أخرى، وترتكز إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة على العمليات ، وقد لجأت منظمات كثيرة إلى تغيير تصميمها التنظيمي من الرأسي أو الوظيفي إلى الأفقي القائم على العمليات، ويقول أحد مسئولي إحدى شركات التكنولوجيا:"بدلاً من أن تفكر في أي مجموعة تنتمي أنت لها، فكر في الأنشطة التي تؤديها وكيف ترتبط بأنشطة أخرى في المنظمة، إن العمليات وليس الهياكل هي اللبنات الأساسية بالنسبة لمنظمات التجارة الإلكترونية وبالنسبة لأي نوع آخر من المنظمات".[5]

---

(1) Michael Marquardi, **Building the learning organization**, Mc Graw Hill, New York, 1996, P139.
(2) **Ibid**, P140.
(3) **Ibid**, P52.
(1) Bernard Froman, **Du manuel qualité au manuel mangement**, AFNOR, Paris, 2001, P20.
(5) توماس ستيوارت، **مرجع سبق ذكره**، ص ص285، 286.

6- الابتكار

الابتكار بالمفهوم العام والشامل هو"التوصل إلى ما هو جديد"، والابتكار ليس فقط فكرة جديدة إنما هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، فهو بذلك لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، إنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي في تحقيق المنظمة لأهدافها.[1]

ويعد الابتكار خطوة متقدمة من مراحل الإبداع، ويرى البعض أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لها، أي أن الإبداع هو الجزء المرتبطة بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من مجرد فكرة إلى المنتج.[2]

ويشير (Stewart) في هذا المجال إلى أن الابتكار إما آلة أو حديقة سحرية، فلأنه آلة، ينبغي على المنظمة أن تصممه وتشحنه وتزوده بالقدرة الكهربائية وتديره، ولأنه حديقة، ينبغي على المنظمة أن تهيئ له الظروف الملائمة لكي يزدهر، ثم تدع السحر يحدث ثم تجنى ثماره.[3]

يمكن توضيح مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- إن الأبعاد الحقيقية والفعلية للابتكار هي تخفيض التكلفة، ففي ظل المنافسة الحرة تتسابق المنظمات على الإتيان بالتحسينات، بهدف كسب عملاء جدد وتحويلهم إلى زبائن أوفياء، مما يؤدي إلى مضاعفة المبيعات وزيادة الحصة السوقية، مما يسمح بتدنية تكاليفها وتحقيق الميزة التنافسية؛
- إن إزالة خطوة زائدة في العملية الحالية، أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج، يؤدي إلى تخفيض التكاليف، بترشيد أكثر للعملية الإنتاجية، وبالتالي ضمان الميزة التنافسية؛
- يساهم الابتكار في زيادة حواجز الدخول للسوق، من خلال الإنفراد بأساليب جديدة والاستحواذ على حقوق الملكية، وعندما تتدنى مخاطر دخول منافسين جدد يمكن للمنظمة فرض أسعار عالية وتحقيق أرباح كبيرة؛
- تسعى المنظمة من خلال الابتكار لتحسين صورة المنتج (تصميمه، جودته، سهولة استخدامه)، وهذا من شأنه استدامة الميزة التنافسية، مثل شركة مايكروسوفت (Microsoft) التي تقوم بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة الاستغلال (Windows).[4]

إن الابتكار أهم الممكنات المعرفية للعنصر البشري، وهذا ما يعطيه الأهمية الكبرى بين باقي الموارد، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات كلما احتفظت المنظمة بتفوقها على منافسيها.

7- البحث والتطوير

عرف البحث بأنه:"محاولة لاكتشاف المعرفة بالتثبت من حقائق قديمة والعلاقات فيما بينها والقوانين التي تحكمها، واستخدام كل هذا في توسيع آفاق المعرفة الإنسانية".[5]

---

(1) نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) جون كاو، **الإبداع في المشروعات**، ترجمة اسعد حليم، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 2001، ص14.

(3) توماس ستيوارت، **مرجع سبق ذكره**، ص289.

(4) Gilles Bressy, Chaistain Konkuyt, **Economie d entreprise**, 7eme éd, éd. Dalloz, Paris, 2004, P295.

(5) سعود جابر مشكور، كفاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجاتها المحاسبية، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد21 المجلد5، 2008، ص152.

كما عرف بأنه:"الجهد المبذول في موضوع، لجمع ما يتصل به من معلومات أو حقائق أو مشكلات، فهو أداة العلم في الاستقصاء الهادف إلى تجميع الحقائق أو تفسيرها أو تصحيحها أو تطويرها".[1]

في حين يعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل، وتعرف لجنة المعايير الدولية (IASC) التطوير بأنه:"الأعمال الموجهة نحو إدخال أو تحسين منتجات أو عمليات محددة، ويهدف التطوير لتطبيق المعرفة المكتسبة من البحوث من أجل التطوير أو التحسين قبل الشروع بالإنتاج التجاري".[2]

والبحث والتطوير هو ذلك:"العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع ، واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة" ،[3] كما يعبر عن:"الأعمال التي توجه لتنمية المعارف العلمية والتقنية ، وكذا استعمالها من أجل الحصول على منتجات، مواد، معدات، أنظمة وأنماط إنتاج".[4]

يمكن توضيح مساهمة البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

– يساهم البحث والتطوير في تحسين سلسلة القيمة ، وذلك بالتركيز على التحسينات الجوهرية في عمليات وأنشطة المنظمة، بما يحقق متطلبات الزبون، من حيث الجودة والسعر وخدمة ما بعد البيع، ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة التعرف على مختلف التأثيرات والإضافات التي يحدثها البحث والتطوير على سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج؛

– يساهم البحث والتطوير في تحسين المنتجات التي تعد أحد الخيارات الإستراتيجية الهادفة لتعزيز الميزة التنافسية، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد، مما يدعم تفوقها وبقائها ونموها خاصة مع ظهور المنافسة بالإبداع، واستحواذ أنشطة البحث والتطوير على مكانة هامة في المنظمات الحديثة؛

– يساهم البحث والتطوير في تقليل التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، فالتطوير مهما كانت درجته يؤدي عموماً لتخفيض التكلفة، وإلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها، مما يؤدي لتدعيم ميزة التكلفة الأقل والتأثير إيجاباً على ربحية المنظمة وتعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: علاقة موارد العلاقات بتعزيز الميزة التنافسية

تتمثل موارد العلاقات في المعرفة المجسدة في سلسلة القيمة، وهي تلك المعرفة المكمونة في العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الموردين والعملاء والأطراف الأخرى الفاعلة ذات الصلة بها.

1– العلاقة مع الزبائن

ترتبط المنظمة مع الزبائن بمجموعة من العلاقات التي تهدف إلى زيادة رضاهم وولائهم والاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من طرفهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومشاركتهم في أعمالها

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص152.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص154.

[3] عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية** ، العدد 4، 2013، ص28.

[4] Pierre Caspar, Christine Afriat, **L'investissement intellectuel essaie sur l'économie de l'immatériel**, éd. Economica, Paris, 1989, P33.

وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية معهم، ويقصد بالعلاقة مع الزبائن:"مجمل النشاطات التي لها اتصال مباشر مع الزبون، والتي ترتبط ضمن منطق التواصل معه".[1]

إن المنظمة التي لها رغبة في ديمومة العلاقة التي تربطها بعملائها، لا تنهي هذه العلاقة بمجرد بيع المنتج، بل تستمر إلى ما بعد البيع، فهذه المنظمات تعتبر زبائنها أصل حقيقي أي كقاعدة أو محفظة زبائن، ذلك أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الأحادي للمنظمة بزبائنها ، قد حلت محلها علاقات حديثة ذات اتجاهين، مع الحفاظ على علاقات مستمرة ترعاها الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية ، ويمكن تلخيص مجالات مساهمة موارد العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط الآتية:[2]

– التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير، مثل إيجاد منتج أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛

– تحقيق ميزة تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛

– زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن، وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين ، وإقامة العلاقات المنشئة للقيمة؛

– جعل المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع، بترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح؛

– بسبب ارتباط هذه الموارد بالعلاقة مع الزبائن، فإنها غالباً ما تقاس على أساس أقدمية العلاقة، حيث تتفق الأدبيات على أن دوام العلاقة مع الزبائن يمكن أن يكون مصدر قوي للميزة التنافسية.

إن العلاقة التي تبنى بين المنظمة وزبائنها ذات أهمية في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية استناداً للعناصر التالية:[3]

– بما أن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فإن المهمة الأولى لأية منظمة هي إنشاء أو إيجاد زبائن لها بالسوق ، وإيجاد أسس العلاقة المتميز معهم، ذلك أن الزبائن ذوي العلاقة المتميزة مع المنظمة هم الباحثون عن مصلحة المنظمة، وهم الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة لها؛

– إن الولاء الذي تكتسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العوائد، ذلك أن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى برأس المال الزبوني، الذي لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى لرأس المال المادي أو المالي، إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون شراء منتجات المنظمة بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%، فالاحتفاظ بالزبون عن طريق إقامة علاقة معه لا تتم إلا من خلال إعطاء هذه العلاقة الأهمية الكافية، وتسخير كل الجهود لبناء هذه العلاقة بطريقة سليمة تضمن الولاء والرضا؛

– كلما كان الزبون معروف لدى المنظمة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصال والتفاوض، والمواصفات والسعر وتقليص وقت الشحن والتسليم، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.[4]

---

(1) Sylvain Waserman, **L'organisation relation clients CRM**, éd. Dunod, Paris, 2001, P03.

(2) مؤيد محمد علي الفضل، **مرجع سبق ذكره**، ص176.

(3) عاطف جابر طه عبد الرحيم، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

(4) نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لايقاس)**، مرجع سبق ذكره، ص158.

إن العلاقة التي تقييمها المنظمة مع الزبائن هي أساس إنشاء القيمة وزيادة العوائد وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس في تكوين الرأسمال العلاقاتي، الذي لا يقل أهمية عن الموارد غير الملموسة الأخرى.

2- العلاقة مع الموردين

يقصد بالموردين ، المنظمات أو الأشخاص الذين يزودون المنظمة بعوامل الإنتاج والمواد الأولية، الآلات، المعدات والأدوات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، وهم يؤثرون بشكل كبير ومباشر على أداء المنظمة، وذلك من خلال ضمان ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر وأعلى جودة، وفي الوقت الذي تحتاجه، وعليه كلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين وضمان تعاونهم ، كلما تحسن موقفها التنافسي، وزادت قدرتها على خفض التكاليف، ومن ثم زيادة الأرباح.[1]

إن إنشاء القيمة للزبائن يتأثر إلى حد كبير بنوعية علاقة المنظمة بمورديها، ذلك أن جودة منتجاتها وأسعارها وآجال تسليمها إلى الزبائن، تعتمد بشكل كبير على جودة وأسعار المواد الأولية وأجال الحصول عليها، لذا تسعى المنظمة لتسيير هذه العلاقة من أجل تحسينها، وهو ما يعد عاملاً مهماً لتنافسيتها، وبطبيعة الحال فإن هذا التحسين لا يكون إلا بإنشاء القيمة لهم، ويتطلب إقامة علاقات متميزة مع الموردين الأخذ في الاعتبار عنصرين هما:

- مباشرة تنفيذ نظام الإنتاج بالوقت المحدد (JIT) بالتنسيق مع الموردين ، وإقناعهم بتبني برنامج الجودة الشاملة، ذلك أن تحقيق جودة المنتجات يرجع إلى جودة الأجزاء والمكونات الداخلة في تكوينها، ولخفض نسبة عيوب المنتجات يتعين على المنظمة تحسين جودة الأجزاء والمكونات؛
- خفض عدد الموردين إلى المعدل الذي يمكن التحكم فيه إدارياً، كما يجب على المنظمة الالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأمد، مما يؤدي إلى استلام المواد في الآجال المناسبة، والحيلولة دون تعطيل نشاط المنظمة.

إن إنشاء وتكوين الموارد المرتبطة بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب تبادل طويل الأجل للمعلومات والسلع والمعارف بين أطراف العلاقة، بهدف تحسين القيمة الكلية لجميع الأطراف.

وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية والهيكلية والموارد المرتبطة بالعلاقات ، مكونات أساسية للموارد غير الملموسة، التي تسهم في اكتساب الميزة التنافسية واستدامتها، وتتضمن الموارد الهيكلية المخزون غير البشري للمعرفة كقواعد البيانات وأنظمة المعلومات والهياكل والملكية الفكرية، وأي شيء آخر تعتبر قيمته أعلى من قيمة الأداة المستخدمة في الاحتفاظ به، وتقاس قيمة هذه الموارد بمدى قدرتها على تمكين المنظمة من تحريك واستخدام مواردها وكفاءاتها البشرية، وتحسين علاقاتها مع العملاء والموردين وذوي المصلحة، لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **التسويق (مدخل تطبيقي)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص100.

خلاصة الفصل

إن الميزة التنافسية ما هي إلا انعكاس لجهود المنظمة لتحويل إمكانياتها إلى عناصر تميزها عن غيرها، وتتحدد قوة الميزة التنافسية حسب حجم الميزة ونطاق التنافس ، وأكد (Porter) بأنه لا يمكن تحليل المنافسة دون دراسة قوى المنافسة وكيفية مواجهتها، وهذا لا يتم إلا بتحديد المنظمة لإستراتيجية تمكنها من ذلك، حيث اقترح ثلاث إستراتيجيات لبناء الميزة التنافسية ، كما اقترح ما يعرف بسلسلة القيمة التي تسمح للمنظمة بفهم سلوك التكاليف وتحديد مصادر الميزة التنافسية. إن تحقيق هذه الأخيرة يقتضي سعي المنظمة إلى تثمين كفاءاتها ومواردها غير الملموسة، والتي تعد مصدر لإنشاء القيمة وعامل أساسي لنجاحها، وهذا يضع المنظمة أمام مسؤولية استقطاب أفضل الكفاءات و تنميتها والمحافظة عليها، وإيجاد البيئة المناسبة والداعمة لها، ويتوقف دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية على مدى اعتبارها موارد إستراتيجية تتمتع بنفس شروط القيمة، الندرة، وصعوبة التقليد والاستبدال، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى ، فالميزات التنافسية اليوم لم تعد تعتمد على الموارد المادية، بل أصبحت ترتكز في المقام الأول على الموارد غير الملموسة بمكوناتها المختلفة، البشرية، الهيكلية، والعلاقاتية.

بعد بيان علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، واستكمال الدراسة النظرية، لابد من إجراء دراسة ميدانية لتدعيم الجانب النظري، أين يتم إسقاط كل ما درس نظرياً على ارض الواقع، فاختيرت لذلك شركة اقتصادية، هي الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER)، والتي سيتم التعريف بها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقنيات، مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أداة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الدراسة العلمية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع البحث، فالبحث العلمي لا يقتصر على جمع التراث النظري، وإنما يعتمد على العمل الميداني ، الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع.

إن نتائج البحوث مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول أن نجاح الدراسة أو فشلها يتوقف على هذه المرحلة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري للإطار العملي التطبيقي، وتتمثل أهمية هذه المرحلة في توجيه الدراسة وفقاً للأسس العلمية، من خلال تحديد الوسائل لحل إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المتوخاة من ذلك.

لذا سنستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لانجاز الجانب التطبيقي ، من خلال تقديم الشركة محل الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة، وكذا إعداد أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالأتي:

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقنيات، مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

ترجع الشركات القابضة التي عرفتها الصناعة الجزائرية إلى التوجهات الحكومية التي تبنت إعادة الهيكلة، حيث كان النسيج الصناعي مهدداً بالإفلاس، مما استوجب البحث عن ميكانيزمات تسيير الوضعية، تتعلق بإستراتيجية شاملة للنهوض، حيث ظهرت في الجزائر العديد من المؤسسات الصناعية التي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي، ومن بين هذه المؤسسات نجد الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) التي حققت نتائج جيدة على المستوى الوطني والمحلي.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة

إن القطاع الاقتصادي والصناعي في الجزائر موزع في شكل مجمعات ضخمة حسب قطاع النشاط، تسمى هذه المجمعات بالشركات القابضة ، تمثل مختلف مجالات النشاط كالخدمات، البنوك ،...الخ، وترتبط هذه الصناعات بعضها ببعض كونها لها:

- ميادين نشاط متشابهة؛
- مدخلات متقاربة؛
- أنماط إنتاج وتكنولوجية متجانسة.

وتوزعت الصناعة الجزائرية في بداية الأمر على (15) شركة قابضة، لتتقلص في سنة 1999م إلى (11) شركة، منها الشركة القابضة صيدلة كيمياء التي تتكون من فرعين، فرع صيدلة الذي يضم (05) مؤسسات؛ وفرع كيمياء الذي يضم (11) مؤسسة صناعية، منها المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، هذا المجمع الصناعي يتشكل من خمسة فروع هي:

- الشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران: وهو فرع متخصص في صناعة الزجاج المجوف (قارورات، أكواب...الخ).
- الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) بجيجل: فرع متخصص في صناعة الزجاج المطبوع، زجاج السيارات، الزجاج الأمامي، وكذلك سيليكات الصودا.
- الشركة الجديدة للزجاج (NOVER) بالشلف: وهو فرع متخصص في صناعة الأواني الزجاجية المنزلية، قارورات الأدوية، والمشروبات.
- شركة المرايا والزجاج (SOMIVER) ببومرداس: فرع متخصص في صناعة زجاج المخابر والمرايا.
- شركة المواد الكاشطة (ABRAS) بسعيدة: يختص في صناعة مختلف أنواع المواد الكاشطة من اسطوانات ولفائف.

الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) أحد فروع المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA)، وهي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال مؤقت قدره 5000.000.00دج، أنشئت عام 1997م في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي تم تطبيقه في 1996م، وكانت قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة

(ENAVA)، تقع شمال شرق مدينة جيجل بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير ، تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر ولاية جيجل، كما تبعد بـ5 كلم عن ميناء جن جن، وبـ2.5 كلم من مطار فرحات عباس، وهي تتربع على مساحة قدرها 17 هكتار منها 9 هكتارات مغطاة. وقد مرت منذ نشأتها بثلاث مراحل هي:

1- مرحلة النشأة بين سنة 1982م و1987م

في إطار عقد مبرم بين الشركة الوطنية للصناعات الكمياوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) انطلق مشروع إنجاز وحدة الزجاج المسطح سنة 1982م، حيث تضمن العقد المبرم إنجاز وحدة بورشتين، ورشة الزجاج المسطح الموجه للبناء بطاقة إنتاج 20000 طن/سنويا، وورشة الزجاجي الأمامي للسيارات بطاقة إنتاج 44000 وحدة سنوياً، وتم انجاز المشروع بين سنتي 1982م و1986م وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق هذا المشروع في الإنتاج في 01 أوت 1987م، بإشراف ثلاث مؤسسات وطنية لمتابعة أشغال انجازه، وهي:

- شركة (SNIC): من 1982م إلى 1984م (انجاز).
- شركة (EDIC): من 1984م إلى 1986م (متابعة الأشغال).
- شركة (ENAVA): استلمت المشروع في ماي 1986م (الاستغلال الفعلي).

2- مرحلة التوسع بين سنة 1987م و1996م

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح وزجاج البناء الشفاف في النشاط، تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة، تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف أنواعه واستعمالاته، ومن هذه الوحدات نجد:

أ- انجاز وحدة جديدة للزجاج السائل

تم انجاز الوحدة وفقا لعقد مبرم بين الشركة البلجيكية (BASSAMBR) وشركة (ENAVA)، وتهدف هذه الاتفاقية إلى إنجاز ثلاث خطوط إنتاجية: الزجاج المطبوع ؛ الآجر الزجاجي ؛ وصناعة الأكواب، حيث انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع في عام 1994م بطاقة 15.000 طن سنوياً، في حين انطلق خط إنتاج الآجر الزجاجي في نهاية نفس السنة بطاقة 900.000 طن سنوياً، وتوقف هذا الخط عن الإنتاج في 1996م لأسباب تجارية وعدم وجود سوق يستوعب الطاقة الإنتاجية، في حين بقي الخط الثالث (الأكواب) مجمداً ولم ينطلق لعدة أسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع.

ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان، تم تغيير خط إنتاج الآجر الزجاجي وخط مشروع الزجاج المجوف، واستبدالها بإنتاج مادة سيليكات الصودا المطلوبة بكثرة في السوق، خاصة مع دخول مستثمرين أجانب في مشاريع شراكة مع المؤسسات الوطنية، ومن أهمها شركة "هنكل" (HENKEL) التي تساهم فيها شركة ألمانية، وهي التي اقترحت فكرة إنتاج سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات، وهذا بداية من سنة 1996م بطاقة 12.000 طن سنوياً.

ب- انجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني

بدأت في الإنتاج سنة 1992م، تختص في إنتاج زجاج السيارات، أمامي، جانبي وخلفي بطاقة إنتاج 200.000 وحدة، الزجاج المصفف بطاقة 80.000م^2، و150.000م^2 من الزجاج المقاوم، وأنجزت من طرف شركة فلندية.

ت- انجاز وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية

أنجزت هذه الوحدة لمعالجة المواد الأولية مثل: الرمل السيليس، الكالكير، الدولمي، ويمثل نشاط هذه الوحدة أهم نشاط يدعم وحدة الزجاج السائل بالمادة الأولية الصلبة، وكان انجازها من طرف الشركة البلجيكية (BASSAMBR)، وانطلقت في الإنتاج سنة 1992م.

بالإضافة إلى هذه المشاريع التي تم انجازها وانطلق العمل بها، هناك مشاريع أخرى توقفت لأسباب مالية مرتبطة بعملية التمويل هي:

- مشروع الزجاج الحراري: بق ى هذا المشروع مجمداً رغم وجود التجهيزات والآلات بخصوصه، فدخول القطاع الصناعي مرحلة إعادة الهيكلة وتخلي الدولة عن التكفل والتمويل وظهور مشاكل أخرى، حال دون انطلاق هذه المشاريع حتى يومنا هذا.

- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح: رغم كونه القلب النابض للشركة، إلا أن فرن ورشة الزجاج المسطح لم يجدد لنفس الأسباب المتعلقة بالزجاج الحراري، حيث أن هذا المشروع انطلق سنة 1987م، مع العلم أن مدة حياة الفرن تحدد بين سبع وتسع سنوات، فإنه لم يجدد منذ سنة توقفه في 1994م، بسبب عدم مواكبة التطور التكنولوجي الذي شهد تطوراً كبيراً بخصوص هذا النوع من الأفران.

3- مرحلة الاستقلال من 1997م إلى يومنا هذا

في إطار سياسة إعادة هيكلة القطاع الصناعي والتفريع، تتحول الشركة إلى شركة قائمة بذاتها، حيث أخذت استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997م، وأصبحت تعرف بتسميتها الحالية الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER)، تتمتع بنوع من الاستقلالية في التسيير، لها شخصية معنوية وذمة مالية، وذلك بناءاً على إعادة هيكلة القطاع الصناعي وتفريغه وفق سياسة أكثر واقعية تضمن المرونة في التسيير والنشاط، وأجريت تغييرات جديدة على هيكلها التنظيمي، وتمت إعادة تشكيلها في شكل عدد من المديريات التقنية والإدارية.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للشركة

إن صناعة الزجاج لها دور مميز في تطوير اقتصاديات الدول، بسبب الاستعمال المتعدد لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية مثل قطاع البناء، صناعة السيارات، والصناعات الكهرومنزلية،...الخ.

تلعب الشركة الإفريقية للزجاج دوراً هاماً على المستويين الوطني والمحلي، لما لها من أثر كبير في بعض النشاطات الصناعية والتجارية، ويظهر ذلك من خلال ما تساهم به من ضرائب مدفوعة تستفيد منها

البلدية بشكل خاص والولاية بشكل عام، كما تعتبر مجالاً خصباً للتشغيل خاصة في القطاع الحرفي والبناء، ونفس الأهمية يمكن ملاحظتها في القطاع الصناعي، فالزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية أو مواد مكملة لمنتجات صناعية أخرى مثل صناعة السيارات والمنظفات.

إن تشكيلة منتجات الشركة وطبيعة زبائنها تبين أهميتها في الاقتصاد الوطني، فهي الممون لعدة شركات أخرى مثل شركة (SNVI) برويبة لصناعة الشاحنات والسيارات، شركة (ENMTP) لصناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، شركة (ENIEM) لصناعة الآلات الكهرومنزلية بتيزي وزو، شركة هنكل (HENKEL)، المؤسسة الوطنية للمنظفات (ENAD).

أهمية هذه الشركات بقطاعاتها الإنتاجية يدل دلالة واضحة على أهمية الشركة الإفريقية للزجاج ودورها المتميز، باعتبارها المصنع والمنتج الوحيد للزجاج المطبوع، سيليكات الصودا، وبعض أنواع الزجاج الأمني في الجزائر.

المطلب الثالث: أهداف الشركة

إن المبرر الاقتصادي لوجود هذه الشركة ونشاطها هو تحقيق الربح والاستمرارية في السوق، والبحث عن الريادة والسيطرة على الأسواق الحالية والتوسع للوصول إلى أسواق جديدة، كما يمكن أن ندرج ضمن الغايات الاجتماعية لهذه الشركة، تأمين خدمة جيدة للعملاء من حيث تقديم المنتجات التي تحقق الرفاهية والراحة للعميل، كما تحرص الشركة على المحافظة على عمالها وخلق روح الوفاء لديهم، من خلال اعتماد أسلوب التسيير بالمشاركة وإبداء الرأي الذي بدوره يخدم الشركة، وتشجيع كل الاقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على الشركة.

تبني الشركة إستراتيجياتها وسياساتها على محورين هما:

- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع؛
- البحث عن شراكة مع صناعيين وطنيين أو دوليين.

وهذان المحوران هما منطلق الشركة لأهدافها الأساسية على المدى القريب والمتوسط، اللذان يجعلان الشركة قطباً لصناعة الزجاج وتسويقه على المستويين الوطني والدولي. وبصفة عامة تسعى الشركة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الربح وتعظيمه باستمرار؛
- تحسين رأس مال الشركة؛
- توسيع الاستثمارات وتجديدها إن أمكن؛
- تحسين نوعية المنتجات وتطويرها؛
- تلبية حاجات الاقتصاد الوطني فيما يتعلق بمادة الزجاج؛
- السيطرة على السواق الوطنية والمساهمة في تنمية وترقية الصناعة في الجزائر؛
- تدنية التكاليف قدر المستطاع لتحقيق أسعار تنافسية؛

- تعظيم حصة الشركة في السوق (الاهتمام أكثر ببحوث التسويق، التعريف بالشركة والإشهار بها).

المطلب الرابع: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية لضمان نجاح ال منظمة، لذا ينبغي بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تنشط فيها، ويناسب الأهداف التي ترغب في الوصول إليها، والهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تثبت بها المهام والمسؤوليات والعلاقات في تنظيم ما.

تهتم الشركة الإفريقية للزجاج بهيكلها التنظيمي من خلال إجراء التعديلات اللازمة، حسب متطلبات ومستجدات النشاط والبيئة، وأخر تعديل قامت به الشركة لهيكلها كان في 2010 "أنظر الملحق رقم (03)"، والذي أحدث تغييرات كبيرة تتماشى مع بيئة العمل، وتعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على نوع من أنواع الهياكل الوظيفية، مقسم على أساس النشاط الوظيفي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

المصدر: وثائق مديرية الموارد البشرية.

1- المديرية العامة

يمثلها المدير العام الذي يشرف على جميع المصالح، ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الإستراتيجية، السياسات والأهداف، كما يتخذ القرارات بالتنسيق مع مختلف المديريات، بالإضافة إلى هذه المهام فهو يقوم بالتالي:

- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة؛
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية؛
- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

أ- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: تتمثل مهامه في:

- مساعدة المدير العام في أعماله الإدارية والرقابية بمختلف وحدات الشركة؛
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية؛
- انجاز مختلف التقارير؛
- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام؛
- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم؛
- وضع برامج التسيير والعمل ومراقبة تنفيذها، والتدقيق في مدى انجازها بأحسن صورة.

ب- مساعد المدير العام المكلف بالنوعية والبيئة والأمن والنظافة: تتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة ومقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج؛
- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو؛
- إعداد الدراسات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة، حيث يشرف على مكاتب: البحث والتطوير، تخطيط المشاريع، الأمن الصناعي، التحاليل والمراقبة، المقاييس والدراسات التقنية.

ت- مسؤول إدارة النوعية: مهمته تطبيق نظام الجودة والنوعية، ومن مهامه:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة؛
- الإطلاع على جميع التغيرات وتطبيقاتها في مجال ضمان الجودة؛
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة؛
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة؛
- السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة والتجديد الدوري.

ث- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، يتولى المهام التالية:

- مراقبة وتطبيق طرق وقواعد التسيير؛
- تقديم تقرير للمسؤول عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة؛
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية؛

- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

ج- المدير العام بالنيابة: وظيفته النيابة عن المدير العام، في حالة تعدد المهام أو وجود المدير العام خارج الشركة، وهو المسؤول عن تسيير الشركة بالتنسيق مع المدير العام، وتتمثل مهامه في:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين؛
- العمل بالتنسيق مع باقي المديريات؛
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة؛
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

ح- الأمانة: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديريات، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمدير العام؛
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف؛
- تحرير المراسلات واستقبال وإرسال الفاكس؛
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

خ- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، ويتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة؛
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات؛
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن الشركة؛
- تمثيل الشركة أمام مختلف الجهات الإدارية؛
- تكوين ملفات خاصة بديون الشركة من أجل استرجاعها.

2- مديرية الاستغلال

تشرف على تسيير الوحدات الإنتاجية الثلاث: وحدة الزجاج السائل، وحدة الزجاج الأمني، وحدة المواد الأولية، وتطبق البرامج الخاصة بالإنتاج بالتنسيق مع باقي المديريات، ويعمل تحت إدارة مدير الاستغلال كل من رئيس وحدة الإمداد والصيانة ورئيس وحدة الإنتاج، وبدورهما يشرفان على مجموعة من المسؤولين ورؤساء المصالح والأقسام لضمان النشاط والتسيير العادي للإنتاج، انطلاقاً من جلب أو إنتاج المواد الأولية ومعالجتها، وتوفير احتياجات الوحدات من مادة الرمل التي تستخرج من محجرة كسيير، إنتاج الزجاج بأنواعه، صيانة المعدات والتجهيزات، تسيير مخزونات المواد الأولية وقطع الغيار الصناعي، توفير الضروريات من ماء، كهرباء، غاز، وتنقسم هذه الوحدة إلى ثلاث أقسام هي:

أ- وحدة إنتاج الزجاج السائل: ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء بطاقة إنتاج 15.000 طن سنوياً بالإضافة إلى:

- سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج قدرها 12.000طن سنوياً.
- سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج قدرها 12.000طن سنوياً.

ب- وحدة إنتاج الزجاج الأمني: يتشكل من نوعين هما:

– فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80000م^2 سنوياً و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

– فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000م^2 سنوياً و 200000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

ت– وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات مثل الكالكير والدولمي، بطاقة إنتاج 60000 طن سنوياً من مختلف المواد.

3– مديرية الموارد البشرية

تتكون مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من المصالح التالية:

أ– مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها فيما يلي:

– القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة تطوير الموارد البشرية؛

– مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات، وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة؛

– كما تشارك مع مدير الموارد البشرية في اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للشركة حسب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية؛

– عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال وتسيير شؤونهم في العمل.

ب– مصلحة المستخدمين: تشرف على تسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع رئيس المصلحة، مهامها:

– تسيير ملفات الموارد البشرية ومتابعة مسارهم المهني والاجتماعي؛

– مراقبة حركية الموارد البشرية من ترقيات والنقل ...الخ، ووضع مخططات لتغطية هذه المناصب وضمان سير العمل؛

– متابعة الملفات الإدارية للمستخدمين؛

– تحويل التقارير المتعلقة بالعمل وعرضها على المسؤول المباشر؛

– متابعة الحضور اليومي للعمال والحصول على استفسارات عن الغيابات أو وقوع الحوادث وإعداد التقارير.

ت– مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية، يقوم بالمهام التالية:

– متابعة الأعمال الإدارية؛

– متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين؛

– متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين؛

– المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب كالعطل السنوية،...الخ؛

– متابعة عملية التنقيط اليومية.

ث– مصلحة الأجور والخدمات الاجتماعية : يقوم المسؤول بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، مكلف بحساب الأجور وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب، وذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور؛
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور؛
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور؛
- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور؛
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

4- مديرية المالية والمحاسبة

يشرف عليها مدير المالية والمحاسبة، تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛
- تسيير مختلف الحركات الخاصة بمداخيل الشركة، وتكاليف الإنتاج ومصاريف النشاط المختلفة؛
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالأوراق؛
- الإشراف على عملية المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها؛
- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة، هذه الجوانب تتمثل أساساً في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من توظيف، ترقية، وتسريح؛
- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها، وهناك وظائف أخرى مرتبطة بالوسائل العامة كتموين الشركة بالوسائل المكتبية الضرورية، وصيانة المقر والمحافظة على محيطه.

تشرف مديرية المالية والمحاسبة على:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: وتتكفل بمراقبة فواتير الزبائن والموردين، ومعاينة حركة المداخل المالية للشركة ومخرجاتها والمصاريف (الخاصة بعمليات الشراء، البيع، الإنتاج)، وإصدار مختلف الوثائق الخارجية (موجهة للإدارات المختصة كالضرائب، البنوك، الجمارك،...الخ).

ب- مصلحة المحاسبة التحليلية: هي المصلحة التي تشرف على معاينة ممتلكات الشركة من خلال الجرد الدوري والسنوي وحسابات تكاليف الإنتاج العامة وسعر التكلفة للمنتج، وتعمل بالتنسيق مع المصالح المختلفة كمصلحة المحاسبة العامة، ومصالح تسيير المحزون سواء للمنتج النهائي أو المواد الأولية أو قطع الغيار.

5- المديرية التجارية

يشرف عليها مدير التجارة، يقوم بتسيير شؤونها من خلال إعداد مخططات التسويق وتنفيذ السياسة التجارية مع مديري الشركة التقنيين والإداريين، ويشرف على الموظفين، يمثل الشركة ويحضر اللقاءات والاجتماعات الخاصة بالتسويق داخل الشركة ومع المتعاملين والزبائن، يحرر المراسلة التجارية ويستقبل الزبائن عند الضرورة، وتتفرع هذه المديرية إلى:

أ- رئيس مصلحة المبيعات: يطبق توجيهات مدير التجارة ويشرف على كل عمليات تسويق المنتجات، يعد التقارير اليومية للمبيعات ويعمل بالتنسيق مع المدير التجاري وباقي موظفي المديرية ومسؤولي الوحدات لإعداد طلبات الزبائن.

ب- مسؤول المخزون : يشرف على تسيير الدخول والخروج لمختلف مخازن مديرية التجارة الخاصة بالمنتجات الجاهزة للبيع وفق عناصرها الثلاث: الزجاج المطبوع، الزجاج الأمني، سيلكيات الصودا.

ت- مسير المخزون : يقوم بعمله تحت إشراف مسؤول المخزونات ويشرف على أمناء المخازن لكل من الزجاج المطبوع، الزجاج الأمني، سيلكيات الصودا، يراقب المدخلات والمخرجات ويرفع تقارير إلى مسؤوليه.

ث- أمناء المخازن: يقومون بالحفاظ على ترتيب المنتجات بالمخازن.

ج- أعوان الشحن: يشرفون على إعداد وسائل شحن المنتجات من خلال تعبئتها وإعداد الصناديق الخشية والهياكل المعدنية، ويستقبلون الزبائن ويعيدون سندات شحن البضاعة مع المخازن وسندات تسلمها بعد الفوترة مباشرة.

ح- المسؤول التقني التجاري : يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة المبيعات، يتصل بالزبائن ويوجههم من خلال تقديم المعلومات عن المنتج وطريقة إنتاجه، آجال تنفيذه خاصة المنتجات الجديدة، تتمثل مهمته في:

- وضع مخططات البيع والتسويق، ويضع الإستراتيجيات الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.
- تمثيل الشركة مع المتعاملين التجاريين والزبائن والتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية، ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

خ- مسؤول التسويق : يعمل تحت إشراف مدير التجارة بالتنسيق مع رئيس مصلحة المبيعات، ومسؤولي وحدات الإنتاج، يجري مقابلات، تحقيقات واستفسارات مع المتعاملين والزبائن، يطلع على حركة الأسعار في السوق ويعد التقارير عنها لمدير المبيعات. تتمثل وظيفته في:

- دراسة احتياجات السوق الوطنية من منتجات الشركة؛
- مراقبة أسعار المنافسين داخل السوق الوطنية؛
- القيام بحملات إعلانية لمنتجات الشركة؛
- حضور مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات للتعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد.

6- مديرية الإمداد والصيانة

تتكون هذه المديرية من قسمين هما:

أ- قسم الإسناد والمشتريات: والذي يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية، وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

ب- قسم الصيانة والضروريات: يضم هذا القسم فرعين، فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية، وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع ، بالإضافة إلى الصيانة العادية لعتاد وتجهيزات الشركة.

المبحث الثاني: تقنيات، مجتمع وعينة الدراسة

تتحدد الأدوات والتقنيات الواجب استخدامها في جمع البيانات حسب طبيعة الموضوع، حيث تتوقف دقة البيانات إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أدوات جمع البيانات، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مما يسهل الوصول لنتائج واضحة تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة، بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة، وإجراءات تحديد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة أمر في غاية الأهمية لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه:"جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة".[1]

يتضمن مجتمع الدراسة كل العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، والبالغ عددهم إلى غاية إجراء هذا الدراسة 256 عامل، والجدير بالذكر أن عدد العمال في تناقص مستمر، حيث لوحظ خلال الزيارات الميدانية أن عدد العمال انخفض من 256 إلى 244 عامل في فترة قصيرة، ويعود ذلك حسب تصريح أحد المسؤولين إلى مغادرة العمال للشركة بسبب التقاعد أو الوفاة في ظل عدم توظيف عمال جدد، بسبب سياسة التقشف المتبعة من طرف الدولة والتي تمنع فتح أي مسابقات للتوظيف، بتحليل الوثائق المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين "أنظر الملحق رقم (04)" يمكن تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة من حيث السن، الجنس، الفئة المهنية، فرع النشاط، طبيعة عقد العمل.

1- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول الموالي توزيع العمال بالشركة حسب الجنس.

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	عدد العمال	النسبة المئوية
رجال	240	%93.75
نساء	16	%6.25
المجموع	**256**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

يتضح من الجدول أن نسبة العمالة من النساء في الشركة تمثل 6.25%، أي ما يعادل 16 مفردة، وهذا ما يوضح تركيز النسبة الأكبر للعمالة في فئة الرجال بما نسبته 93.75%، وسبب ذلك هو طبيعة الأنشطة داخل الشركة ، خاصة في الورشات والتي تتطلب جهد بدني كبير، بالإضافة إلى ظروف العمل الصعبة لاسيما الحرارة.

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)**، دار الفكر، (دون مكان نشر)، (دون سنة نشر)، ص109.

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

يوضح الجدول الموالي توزيع العمال بالشركة حسب السن.

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

السن	عدد العمال	النسبة المئوية
من 20 إلى 24 سنة	04	%1.56
من 25 إلى 29 سنة	17	%6.64
من 30 إلى 34 سنة	31	%12.11
من 35 إلى 39 سنة	20	%7.81
من 40 إلى 44 سنة	67	%26.17
من 45 إلى 49 سنة	86	%33.60
من 50 إلى 54 سنة	27	%10.55
من 55 إلى 59 سنة	04	%1.56
60 سنة فما فوق	00	%00
المجموع	**256**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

يوضح الجدول أعلاه التعداد البشري للشركة حسب السن، حيث يتبين أن الفئة العمرية الغالبة هي التي يتراوح عمرها ما بين 45 و49 سنة بنسبة 33.60% من مجموعة العمالة، تليها الفئة ما بين 40 و44 سنة بنسبة 26.17%، أما الفئة الثالثة فهي التي تتراوح أعمارهم بين 30 و34 سنة بنسبة 12.11%، تليها الفئة ما بين 50 و54 سنة بنسبة 10.55%، في حين بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و39 سنة ما نسبته 7.81%، تليها الفئة ما بين 25 و29 سنة بنسبة 6.64%، أما الفئة ما بين 20 و24 سنة والفئة ما بين 55 و59 سنة فهي تمثل نسبة ضئيلة بلغت 1.56%، وتنعدم بالنسبة للعمال البالغين 60 سنة فما فوق.

على الرغم من أن تقدم أعمار العمال يمثل ميزة ايجابية للشركة فيما يخص عامل الخبرة، إلا أنه يتعين على إدارة الشركة التفكير في تجديد تركيبتها البشرية، من خلال تدعيمها بفئة الشباب، خاصة وأن نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة لا تتعدى 8.20%.

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية

يتوزع العمال في الشركة على ثلاث فئات مهنية ، الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	عدد العمال	النسبة المئوية
إطارات	36	%14.06
أعوان التحكم	34	%13.28
أعوان التنفيذ	186	%72.66
المجموع	**256**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

من خلال الجدول يتضح أن التعداد البشري للشركة يتوزع على ثلاث فئات مهنية على النحو التالي: 14.06% تمثل فئة الإطارات، 13.28% تمثل أعوان التحكم، 72.66% تمثل فئة أعوان التنفيذ، وتشكل فئة أعوان التنفيذ أكبر نسبة والتي تضم 186 عامل، وهم الذين يؤدون أشغال وأعمال يدوية بالدرجة الأولى، وهذه الأعمال لا تتطلب مستويات تعليمية عالية، ثم تأتي فئة الإطارات التي تضم 36 عامل وهم المهندسين والفئات الإدارية المؤهلة، تليها فئة أعوان التحكم التي تضم 34 عامل وهي الفئة التي تضم التقنيين والعمال المهرة، ويعود هذا التنوع والاختلاف في النسب وتعداد الفئات المهنية بالشركة إلى طبيعة النشاط والمهام المرتبطة بكل فئة.

4- توزيع مجتمع الدراسة حسب فروع النشاط

يوضح الجدول الموالي توزيع العمال بالشركة حسب فروع النشاط.

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب فروع النشاط

فروع النشاط	عدد العمال	النسبة المئوية
الإنتاج	134	%52.35
الصيانة والدعم	99	%38.67
الإدارة	23	%8.98
المجموع	**256**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

يتضح من الجدول أن 52.35% من العمالة تتركز في نشاط الإنتاج، في حين يتواجد 99 عامل أي ما نسبته 38.67% في نشاط الدعم والصيانة، أما في مجال الإدارة فقد بلغت نسبة العمالة 8.98% بتعداد قدره 23 عامل، ويرجع تمركز أكبر عدد من العمالة في نشاط الإنتاج إلى طبيعة نشاط الشركة، والمتمثل في إنتاج مادة الزجاج.

5- توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

يوضح الجدول الموالي توزيع العمال بالشركة حسب طبيعة عقد العمل.

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	عدد العمال	النسبة المئوية
دائم	164	%64.06
مؤقت	92	%35.94
المجموع	**256**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة المستخدمين.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة العمال الدائمون بالشركة أكبر من نسبة العمال المؤقتون، حيث بلغت نسبة العمالة الدائمة 64.06% بتعداد قدره 164 عامل، أما نسبة العمالة المؤقتة فقد بلغت 92 عامل أي ما نسبته 35.94%. وهذا يدل على أن الشركة تسعي للحفاظ على العمالة من خلال توفير عقود عمل دائمة.

المطلب الثاني: تحديد عينة الدارسة

هناك طريقتان لجمع البيانات، طريقة المسح الشامل وطريقة المسح الجزئي (المعاينة)، في المسح الشامل يتناول الباحث في جمعه للبيانات جميع عناصر ووحدات المجتمع المدروس دون استثناء، بخلاف المعاينة التي يتناول فيها الباحث في جمعه للبيانات جزءاً أو نسبة من المجتمع المدروس (عينة).

مقارنة بطريقة المسح الشامل توفر طريقة المسح الجزئي العديد من المزايا كاختصار الوقت والجهد، ودقة البيانات وثرائها، والحصول عليها بأكبر سرعة ممكنة، بالإضافة لكونها في بعض الأحيان الطريقة الوحيدة المتوفرة لإجراء الدراسة نظراً لتعذر إجراء المسح الشامل،[1] على أساس أن العينة سوف توصلنا لنفس النتائج تقريباً لوتم إجراء الدراسة على المجتمع ككل.

تعد العينة إحدى دعائم البحث العلمي، التي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد في التكلفة والوقت والجهد، دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته ،[2] وتعرف العينة بأنها:"مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل هذا المجتمع في البحث".[3]

هناك أسلوبين لاختيار العينات، هما:[4]

1- أسلوب العينة العشوائية: يقوم الباحث باختيار العينة العشوائية عندما يكون جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفين، حيث يختار الباحث أفراد ممثلين للمجتمع، لكي يستطيع تعميم النتائج على المجتمع الأصلي، ويتم الاختيار العشوائي وفق شرط محدد لا وفق الصدفة، وهو أن يتوفر لدى كل فرد من المجتمع فرصة متساوية في أن يتم اختياره ضمن العينة دون أي تحيز أو تدخل من الباحث، وهناك عدة أنواع من العينة العشوائية منها العينة البسيطة، العينة الطبقية، العينة المنتظمة.

---

(1) إبراهيم محمد العلي، **مدخل إلى نظرية العينات**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، دمشق، 1979، ص ص07، 08.

(2) سلاطنية بلقاسم، حسان الجلالي، **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، قسنطينة، 2004، ص168.

(3) سالم القحطاني وآخرون، **منهج البحث في العلوم السلوكية**، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000، ص269.

(4) ذوقان عبيدات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص113- 115.

2- أسلوب العينة غير العشوائية: وهي العينة التي يتم اختيارها بشكل غير عشوائي، ولا تتم وفقاً للأسس الاحتمالية المختلفة، وإنما تتم وفقاً لأسس وتقديرات ومعايير معينة يضعها الباحث، وفيها يتدخل الباحث في اختيار العينة، وتقدير من يختار ومن لا يختار من أفراد مجتمعه، وهناك عدة أنواع من العينة غير العشوائية منها العينة القصدية، العينة الحصصية، عينة الصدفة.

وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على أسلوب العينة غير الاحتمالية العمدية أو القصدية، والتي تعرف بأنها:" قيام الباحث باختيار العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، حيث يقدر حاجته للمعلومات ويختار عينته وفقاً لذلك".[1]

وعليه تم اختيار عينة قدرها 70 مفردة من أصل 256 موظف بالشركة، أي ما يعادل 27.34%، حيث تم استهداف فئة الإطارات وأعوان التحكم، ووقع اختيارنا لهذه الفئة من أجل الحصول على مصداقية أعلى حول الإجابات المطروحة، كونها الأكثر دراية وخبرة و الأقدر على فهم الأسئلة الواردة في الاستبيان، حيث تم استثناء العمال في المستويات الدنيا، بسبب افتقارهم للمعلومات التي من خلالها يتم قياس متغيرات الدراسة، لأن هؤلاء العمال غالباً ما يؤدون أشغال وأعمال يدوية بالدرجة الأولى، ولا يملكون مستويات تعليمية عالية، إضافة إلى أنهم لا يمثلون مصدر القرارات التنظيمية، وبالتالي عدم إلمامهم بالمعلومات التي تستجيب لتساؤلات الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

إذا كانت أدوات البحث متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع أو المشكلة المدروسة هي التي تحدد نوعية الأدوات الواجب استخدامها، والتي تمكن الباحث من الوصول للمعلومات اللازمة لمعرفة واقع أو ميدان الدراسة؛ كما تتحدد عادة بطبيعة منهج البحث، فالبحث التاريخي والوثائقي مثلاً يعتمد فيه الباحث على المصادر المكتوبة والمطبوعة والمصادر الإلكترونية في جمع البيانات المطلوبة لبحثه، أما المنهج الوصفي فيحتاج فيه الباحث إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، ولكون الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، فقد وقع اختيار على الأدوات التالية:

1- الاستبيان

الاستبيان هو ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ويعرف بأنه:"مجموعة من الأسئلة حول الظاهرة المدروسة".[2] والاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة ، يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه، [3] وتوزع بواسطة اليد أو البريد أو قد تنشر في الصحف أو الانترنت، والهدف منها هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص116.

[2] إبراهيم بختي، **الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية**، جامعة ورقلة، 2007، ص09.

[3] علي عبد الرزاق جلبي، **البحث العلمي الاجتماعي**، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص286.

هامشية، وحتى يكون الاستبيان صالح للدراسة يجب أن يحتوي على عدد كاف من الأسئلة، تمس كل جوانب الموضوع وفرضياته، ويوجد أربعة أشكال من الأسئلة التي يمكن أن يتضمنها أي استبيان، وهي:[1]

- **الأسئلة المفتوحة :** وهي التي تلزم المبحوث باختيار إجابة معينة من بين عدة بدائل، وتعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها.
- **الأسئلة المغلقة:** وهي التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمبحوث كالإجابة بنعم أو لا.
- **أسئلة الأوزان والقيم:** وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.
- **أسئلة الخيارات المتعددة:** وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

2- المقابلة

بهدف الحصول على معلومات دقيقة، والاستفسار عن الجوانب المتعلقة بنشاط الشركة، تم الاستعانة بأسلوب المقابلة، وتعد المقابلة ، استبيان شفوي يتم من خلاله جمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة، وتعرف بأنها:"تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما (القائم بالمقابلة) أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث"،[2] وتعرف أيضاً بأنها:"اتصال شخصي فعال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث وأحد أفراد العينة، بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة، وإيجاد الحلول المناسبة لها".[3]

تعد المقابلة أداة لجمع البيانات التي لا يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة النظرية، والتي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات أو الإحصائيات الرسمية أو التقارير، وتجرى في شكل حوار يقوم من خلاله الباحث بتوجيه عدد من الأسئلة وتدوين الإجابات، وقد تم اعتماد أسلوب المقابلة مع بعض المدراء الفرعين ورؤساء المصالح للحصول على المعلومات الضرورية، والتعرف على مهام كل مصلحة، وكذا المقابلة مع بعض أفراد العينة حتى يمكن توجيه الأسئلة وتبادل الآراء بشأن موضوع الدراسة.

3- السجلات والوثائق

إضافة إلى الأدوات السابقة، تم الاعتماد على السجلات والوثائق الخاصة بالشركة، والتي تعتبر من بين الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات التي تمكنه في إتمام دراسته ، نظراً لأهميتها في الكشف عن بعض الجوانب التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها بالاستبيان والمقابلة، وتم استخدمنا الوثائق والسجلات للإطلاع على البيانات التي تدخل في نطاق البحث، كالسجلات المتعلقة بعدد العمال، أعمارهم، وظائفهم، وكيفية توزيعهم على الوحدات، وكذا الوثائق المتعلقة بنشأة الشركة وتطورها وهيكلها التنظيمي.

---

[1] موفق الحمداني وآخرون، **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص ص238، 239.

[2] فوزي غرايبية وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، دار وائل، عمان، 2002، ص61.

[3] وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فجل، **البحث العلمي للعلوم الإنسانية**، دار الحامد، عمان، 2007، ص73.

وقد تكون البيانات التي يحتاجها الباحث مدونة في إحصائيات بصورة منظمة، تساعده في تحقيق أغراض بحثه، وتمتاز الإحصائيات بأنها توفر الجهد والوقت، وتساعد في معرفة تطور الظاهرة المدروسة.

تجدر الإشارة إلى أنه هناك اختلاف بين الباحثين حول دراسة الحالة كمنهج أو كأداة لجمع البيانات، واعتبرت كأداة وتقنية مباشرة للتقصي تستعمل في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، بهدف أخذ معلومات كيفية لفهم المواقف والسلوكيات، كما اعتبرت كمنهج، لأنها قد تستعمل طرق كيفية أو كمية باستخدام اثنين أو أكثر من أدوات جمع البيانات.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**ciences) التي يرمز لها اختصاراً بـ (SPSS) نسخة 20 (V-20)، كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة في:

1- المدى

يعبر المدى عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة، ويعتبر هذا المقياس غير دقيق كمقياس للتشتت، لأنه يتأثر بشدة بالقيم المتطرفة، وكلما كان حجم المدى أقل أصبح التجانس بين أفراد المجموعة أكثر.[1]

2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

يهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، بتبويبها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتسهيل إجرائها بسرعة ودقة، وقد تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية عند تحليل خصائص المجتمع وعينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي

تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد متغيرات الدراسة، مما يساعد على ترتيب العبارات والأبعاد حسب متوسطاتها الحسابي.

4- الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لتحديد مقدار التشتت في إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي وانحراف إجابات المبحوثين لكل عبارة عن متوسطها الحسابي.

5- معامل الارتباط

يعتبر معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) من أهم المعاملات التي تستخدم في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، إذ يحدد نوع وشدة العلاقة، حيث تحدد نوع العلاقة بين متغيرين على أساس إشارة معامل الارتباط، فإذا كان معامل الارتباط موجباً كانت العلاقة طردية بين المتغيرين ، أما إذا كان معامل الارتباط سالباً كانت العلاقة عكسية بين المتغيرين.

---

[1] محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص117.

أما شدة العلاقة فتحدد وفقاً لقيمة معامل الارتباط، فإذا كان معامل الارتباط أكبر من (0.50) يمكن القول أن العلاقة قوية بين المتغيرين، ويمكن اعتبارها ضعيفة إذا كان معامل الارتباط أصغر من (0.50)، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.50) نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.

6- معامل كرونباخ ألفا

يستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد.

7- معامل دوربن واتسون

تم الاعتماد على إحصائية (Durbin Watson) لاختبار وجود الارتباط للأخطاء العشوائية، فإذا كانت قيمة المعامل تساوي (2) فهذا يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

8- معامل تضخم التباين

لتحديد مدى تداخل الارتباط بين المتغيرات المستقلة، تم استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) والتباين المسموح به (Tolerance).

9- اختبار كولمجروف-سمرنوف

تم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

10- مقاييس الالتواء والتفرطح

تم الاعتماد على معاملي (Skewness) و(Kurtosis) لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث يجب ألا تتجاوز أو تقل قيمتهما عن [1 و-1] أو [3 و- 3].

11- اختبار التجانس

تم استخدام اختبار التجانس (T-test) للعينتين المستقلتين، لاختبار عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، بسبب اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

12- تحليل التباين الأحادي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

13- تحليل الانحدار

الهدف من تحليل الانحدار هو تحديد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأي عناصر المتغير المستقل هي أكثر تأثيراً على المتغير التابع.

14- الرسوم البيانية

تستعمل الرسوم البيانية لتدعيم المعطيات وزيادة إيضاحها، وتم استخدامها لتحليل وعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتوضيح العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

تعد أداة الدراسة ركن هام في عملية التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، وهي الوسيلة التي يستطيع من خلالها الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته، وأن القدرة على استعمالها يعطي وزناً وقيمة للدراسة، وتتمثل أداة هذه الدراسة في الاستبيان، وهي أداة مهمة لجمع البيانات والتعرف على آراء المبحوثين من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تمثل عبارات الاستبيان، وتم الاعتماد على هذه الأخيرة لعدم توفر المعلومات المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة لصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية أو الملاحظة المباشرة.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات البحث، كما أنها الوسيلة التي تسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك بالتعرف على وجهة نظر المبحوثين عن الكفاءات والموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، وقد تم تصميم أداة الدراسة بالرجوع إلى الإطار النظري، وبالاستفادة من استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، حيث تم إعداد مشروع استمارة أولية، من خلال تحديد محاور الاستبيان التي تجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة وتساؤلاته الفرعية، وعلى ضوء ذلك تم صياغة عدد محدد من العبارات لكل محور، وقد تبنى الاستبيان الشكل المغلق، الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال، والإشارة إلى الخيار المناسب، وقد تم استشارة عدد من الأساتذة الجامعيين في تحديد أبعاد الاستبيان وعباراته "أنظر الملحق رقم (02)"، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية بـ 67 عبارة "أنظر الملحق رقم (01)، ويتكون الهيكل العام لأداة الدراسة من أربعة أجزاء هي:

1- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على خصائص المبحوثين من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل.

2- **الجزء الثاني:** يضم عبارات محور الكفاءات بأبعادها الأربع: توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات، قيس من خلال (27) عبارة، وزعت على النحو التالي:

- **بعد توظيف الكفاءات:** يتم من خلال هذا البعد قياس مدى اهتمام الشركة بتوظيف الكفاءات عن طريق اعتماد إجراءات فعالة للتخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، يقاس بالعبارات من (01) إلى (07).
- **بعد تحفيز الكفاءات:** يقيس هذا البعد مدى قدرة الشركة على تحفيز الكفاءات عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيع الكفاءات والاحتفاظ بها، يقاس بالعبارات من (08) إلى (14).
- **بعد تكوين الكفاءات:** يتعلق هذا البعد بقياس مجهودات الشركة في تنمية معارف ومهارات موظفيها، يقاس بالعبارات من (15) إلى (21).
- **بعد تقييم الكفاءات:** من خلال هذا البعد نقيس مدى اهتمام الشركة بتقييم الكفاءات للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، من أجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، يقاس بالعبارات من (22) إلى (27).

3- الجزء الثالث: يضم عبارات محور الموارد غير الملموسة بأبعادها الثلاث: موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات، قيس من خلال (25) عبارة، وزعت على النحو التالي:

- **بعد الموارد البشرية:** يقيس هذا البعد مدى توفر الشركة على الأفراد ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة اللازم ة لأداء الأعمال الموكلة لهم، يقاس بالعبارات من (28) إلى (35).

- **بعد الموارد الهيكلية:** من خلال هذا البعد نقيس مدى توفر الشركة على الموارد الهيكلية المناسبة لانجا ز المهام كنظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، الثقافة التنظيمية،...الخ، يقاس بالعبارات من (36) إلى (44).

- **بعد موارد العلاقات:** يقيس هذا البعد قوة الروابط والعلاقات التي تقييمها الشركة مع العملاء والموردين، يقاس بالعبارات من (45) إلى (52).

4- الجزء الرابع: يضم عبارات محور الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة، قيس بـ (15) عبارة، وزعت على النحو التالي:

- **بعد التكلفة الأقل:** يقيس هذا البعد مدى امتلاك الشركة لميزة التكلفة الأقل، من خلال قدرتها على ترشيد نفقاتها، يقاس بالعبارات من (53) إلى (57).

- **بعد جودة المنتج :** من خلال هذه البعد نقيس مدى حيازة الشركة لميزة الجودة في منتجاتها، يقاس بالعبارات من (58) إلى (62).

- **بعد الاستجابة:** يقيس هذا البعد مدى استجابة الشركة لحاجات وطلبات الزبائن، يقاس بالعبارات من (63) إلى (67).

كما اشتمل الاستبيان على مقدمة، وتعتبر مقدمة الاستبيان أو ما يسمى برسالة التغطية، حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية عند تصميم أداة الدراسة، حيث يتم فيها تعريف الأفراد المبحوثين بالدراسة وأهميتها وهدفها الأكاديمي، كما تتضمن أيضاً تحفيز وتشجيع المستقصي منهم للإجابة عن الاستبيان، ويتم الإشارة إلى أن إجاباتهم هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات ستستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما يتم التعريف بموضوع الدراسة المزمع إجراؤه بالشركة، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها إطار أكاديمي، وأن هدفها دراسة مساهمة الكفاءات والموارد غير الملموسة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: سلم القياس المعتمد في أداة الدراسة

تبنت الباحثة في إعداد أداة الدراسة الشكل المغلق، حيث تم تصميم الأسئلة وفقاً للمقياس الذي وضعه العالم (Ransis Likert) عام 1932م، لأنه الأكثر ملائمة لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويطلب من المبحوث أن يشير إلى اختيار واحد فقط، وحتى نتمكن من قياس اتجاهات المبحوثين، نقوم بإعطاء نقاط أو درجات لهذه الاختيارات تتدرج من (1) إلى (5)، بحيث تعطى الدرجة (5) إلى إجابة موافق تماماً في حالة العبارات

المواتية لاتجاه موضوع الدراسة، وتعطى الدرجة (1) إلى إجابة غير موافق تماماً في حالة العبارات غير المواتية كذلك، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): درجات مقياس ليكرت (Likert)

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص23.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية، خاصة المتوسط الحسابي، تم تحديد مجال الموافقة وعدم الموافقة بنوعيها، وكذا الحياد المشكل للمقياس، على النحو الآتي:

- **حساب المدى**: يعبر المدى عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المراد تحليلها، وعليه فإن حساب المدى وفق مقياس ليكرت يكون كالأتي: المدى = 5-1 أي أن المدى = 4.
- **حساب طول المدى**: هو تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، وبما أن عدد الدرجات المشكلة للمقياس هي خمس درجات، فإن طول المدى يكون كالأتي: طول المدى= 5/4، أي أن طول المدى = 0.8.

ولتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى (0.8) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، الذي يكون هو الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة له طول المدى، يكون الحد الأعلى للفئة الثانية، ونواصل على هذا المنوال لتحديد الحدود الدنيا والعليا لباقي الفئات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (14): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert)

المجال	طول الخلية	اتجاه المستقصي	درجة الموافقة
الأول	من1 إلى 1.80	غير موافق تماماً	**ضعيفة جداً**
الثاني	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	**ضعيفة**
الثالث	من 2.61 إلى3.40	محايد	**متوسطة**
الرابع	من 3.41 إلى 4.20	موافق	**عالية**
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق تماماً	**عالية جداً**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (13).

وعليه، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1- 1.80] فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون غير موافق تماماً، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة جداً ؛ أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1.81- 2.60] فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون غير موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة ؛ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [2.61- 3.40] فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون محايد، وعليه فإن درجة الموافقة تكون متوسطة؛ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [3.41- 4.20] فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون عالية ؛ وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن

المجال [4.21- 5] فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون موافق تماماً، وعليه فإن درجة الموافقة تكون عالية جداً.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

حتى يتسنى استعمال مقياس ليكرت ينبغي أن يكون صادقاً، ونعني بذلك تناسق عبارات المقياس مع بعضها البعض، بمعنى آخر اختبار صدق أداة الدراسة هو تحديد ما إذا كانت العبارات التي تتكون منها أداة الدراسة تقيس نفس البعد، فيجب أن تكون العبارات ذات دلالة واحدة اتجاه المتغير المراد دراسته، لذا توجب اختبار صدق (67) عبارة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهناك عدة طرق إحصائية تستخدم في قياس صدق أداة الدراسة، وهي:

- طريقة معاملات الارتباط؛
- طريقة المقارنة الطرفية؛
- طريقة الجداول المرتقبة؛
- طريقة الخبراء.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة الخبراء في قياس الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط "بيرسون" في قياس صدق المحتوى.

1- الصدق الظاهري (طريقة الخبراء)

لاختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم الاعتماد على طريقة الخبراء أو ما يعرف بصدق المحكمين ، من خلال عرض الاستبيان في صورتها الأولية على بعض الأساتذة "أنظر الملحق رقم (02)"، مما لهم خبرة في هذا المجال، بهدف إبداء ملاحظاتهم والاسترشاد بآرائهم، وتم الأخذ بآراء الأساتذة، حيث تم تعديل بعض العبارات، كما تم إعادة صياغة البعض منها بحيث تكون أكثر وضوحاً، وبعد إجراء التعديلات، تم التوصل إلى الاستبيان في صورته النهائية "انظر الملحق رقم (01)".

2- صدق المحتوى (معاملات الارتباط)

إضافة إلى الصدق الظاهري تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاورها، وذلك بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

أ- صدق المحتوى لعبارات محور الكفاءات

يبين الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الكفاءات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الكفاءات)

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هناك إستراتيجية حقيقية لتوظيف الكفاءات على مستوى الشركة.	0.638**	0.000
02	تراعي الشركة في عملية التوظيف توفر الكفاءة والمؤهل العلمي للمرشحين.	0.589**	0.000
03	تعتمد الشركة على أشخاص أكفاء في تنفيذ مقابلات التوظيف تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية والمتخصصين في المصالح الأخرى.	0.510**	0.000
04	لدى الشركة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.	0.567**	0.000
05	تعتمد الشركة على مصادر مختلفة في التوظيف لاستقطاب أفضل الكفاءات.	0.621**	0.000
06	يتم التوظيف داخل الشركة وفق قواعد محددة (الإعلان، الاختيار الأولي، الاختيار،...الخ).	0.700**	0.000
07	لدى الشركة نظام فعال للتخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.	0.746**	0.000
08	لدى الشركة إستراتيجية تحفيز فعالة.	0.628**	0.000
09	تعتمد الشركة أساليب تحفيز معنوية (خطابات الشكر والثناء،...الخ) لزيادة دافعية الموظفين لتنمية مهاراتهم.	0.797**	0.000
10	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز وفق متطلبات البيئة التنافسية.	0.632**	0.000
11	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية لزيادة كفاءاتهم.	0.473**	0.000
12	تقدم الشركة حوافز مادية (المكافآت، العلاوات،...الخ) لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم.	0.375**	0.001
13	تحفز الشركة الموظفين على التشارك في المعارف لتطوير معارفهم وكفاءتهم.	0.464**	0.000
14	تأخذ الشركة بآراء الموظفين مما يحفزهم على الاستغلال الأمثل لطاقاتهم.	0.392**	0.001
15	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفقًا للتغيرات في الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة.	0.478**	0.000
16	تهتم الشركة بتنمية الكفاءات والمهارات الكامنة لدى موظفيها.	0.723**	0.000
17	هناك سياسة تكوين حقيقية داخل الشركة.	0.488**	0.000
18	يتم تكوين الموظفين الجدد على التكيف مع وظائفهم.	0.432**	0.000
19	تعتمد الشركة أساليب التكوين في مكان العمل كجزء من الأنشطة اليومية.	0.732**	0.000
20	تعتمد الشركة أساليب التكوين خارج أماكن العمل (ورشة عمل، ندوات،...الخ).	0.846**	0.000
21	يتم تحديد احتياجات التكوين على ضوء نتائج تقييم معارف وكفاءات الموظفين.	0.790**	0.000
22	يعتمد نظام التقييم داخل الشركة على أسس ومعايير موضوعية.	0.807**	0.000
23	تقوم الشركة خلال التقييم، بتقييم مهارات ومعارف الموظفين.	0.706**	0.000
24	يدرك الموظف الأهداف المراد تحقيقها من نظام التقييم.	0.687**	0.000
25	لدى الموظف معرفة كاملة بالمواصفات والمعايير المعتمدة في التقييم.	0.794**	0.000
26	تقوم الشركة بالتقييم الدوري لكفاءات الموظفين.	0.449**	0.000
27	بعد انتهاء عملية التقييم يتم إبلاغ نتائج التقييم للموظفين.	0.570**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS -20). **الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات محور الكفاءات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.375) في حدها الأدنى للعبارة (12) التي تشير إلى أن الشركة تقدم حوافز مادية (المكافآت، العلاوات،...الخ) لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم ، و(0.846) في حدها الأعلى للعبارة (20) التي تشير إلى اعتماد الشركة

على أساليب التكوين خارج أماكن العمل (ورشة عمل، ندوات،...الخ) ، ما يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات هذا المحور والذي احتفظ بجميع عباراته، أي أن هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

ب- صدق المحتوى لعبارات محور الموارد غير الملموسة

يبين الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الموارد غير الملموسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الموارد غير الملموسة)

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	يتعلم الموظف من الأخطاء السابقة ولا يقع فيها مرة أخرى.	0.780**	0.000
29	يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.	0.663**	0.000
30	تشجع الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق لتعزيز التواصل الايجابي بين الموظفين.	0.664**	0.000
31	يمتلك الموظفين خبرة عالية في وظائفهم بسبب سنوات العمل الطويلة بالشركة.	0.674**	0.000
32	تساعد الخبرة العملية للموظفين في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	0.825**	0.000
33	لدى الموظفون الاستعداد للتشارك في المعارف التي يمتلكونها.	0.644**	0.000
34	تتناسب مؤهلات الموظفين مع مهامهم.	0.592**	0.000
35	تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	0.720**	0.000
36	تضمن سياسيات وإجراءات العمل خلق معرفة جديدة بشكل مستمر.	0.554**	0.000
37	تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع احتياجات الموظفين.	0.741**	0.000
38	تهتم الشركة بأنشطة البحث والتطوير المتعلقة بمجال نشاطها.	0.697**	0.000
39	يتميز نظام المعلومات بالثراء والدقة مما يساهم في انجاز العمل بالشكل المطلوب.	0.750**	0.000
40	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف.	0.805**	0.000
41	هناك تطوير مستمر للعمليات الإدارية بالشركة بشكل يحقق الأداء المتميز.	0.692**	0.000
42	تطور وتسجل الشركة عدد كبير من حقوق الملكية مقارنة بالمنافسين.	0.734**	0.000
43	تدعم الشركة أنشطة الإبداع والابتكار.	0.371**	0.002
44	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومات والمعارف بين المستويات الإدارية.	0.505**	0.000
45	تتعامل الشركة مع موردين دائمين.	0.754**	0.000
46	تحافظ الشركة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	0.771**	0.000
47	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد.	0.626**	0.000
48	تولي الشركة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع.	0.444**	0.000
49	تكرس الشركة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.	0.641**	0.000
50	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات حول الموردين والسلع التي تشتريها.	0.512**	0.000
51	تأخذ الشركة بمقترحات وآراء الزبائن عند تصميم منتجاتها.	0.510**	0.000
52	معظم الزبائن راضون عن سلع وخدمات الشركة.	0.756**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS -20). **الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يبين الجدول (16) أن جميع قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات محور الموارد غير الملموسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.371) في حدها الأدنى للعبارة (43) التي تشير إلى دعم الشركة لأنشطة الإبداع والابتكار، و(0.825) في حدها الأعلى للعبارة (32) التي تشير إلى أن الخبرة العملية للموظفين تساعد في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات هذا المحور والذي احتفظ بجميع عباراته، أي أن هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

ت- صدق المحتوى لعبارات محور الميزة التنافسية

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين عبارات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (محور الميزة التنافسية)

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
53	لدى الشركة القدرة على التحكم في التكاليف وترشيد النفقات.	0.620**	0.000
54	تكلفة منتجات الشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين.	0.581**	0.000
55	هناك وعي كبير لدى القائمين على الشركة بضرورة تخفيض التكاليف.	0.599**	0.000
56	تهدف الشركة إلى زيادة الكمية المنتجة بهدف تخفيض التكلفة.	0.513**	0.000
57	تركز الشركة على برامج تخفيض التكلفة بما ينعكس إيجابا على أسعارها.	0.768**	0.000
58	تتطابق جودة منتجات الشركة مع المواصفات العالمية.	0.644**	0.000
59	تقوم الشركة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين.	0.546**	0.000
60	تركز الشركة في تقديم منتجاتها على التميز بالجودة.	0.483**	0.000
61	تقدم الشركة منتجات بمزايا ومواصفات أفضل مما يقدمه المنافسين.	0.815**	0.000
62	تتصف منتجات الشركة بنسب معيبة منخفضة.	0.827**	0.000
63	تسعى الشركة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الاستجابة للتطورات الحاصلة في أذواقهم.	0.492**	0.000
64	تتمتع الشركة بسرعة الاستجابة لمواعيد التسليم التي يريدها الزبائن.	0.711**	0.000
65	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن.	0.701**	0.000
66	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للشكاوي المطروحة.	0.641**	0.000
67	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتطورات الحاصلة في مجال نشاطها.	0.781**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS -20). **الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (17) أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.483) في حدها الأدنى للعبارة (60) التي تشير إلى أن الشركة تركز في تقديم منتجاتها على التميز بالجودة، و(0.827) في حدها الأعلى للعبارة (62) التي تشير إلى أن منتجات الشركة تتصف بنسب معيبة منخفضة، ما يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات هذا المحور والذي احتفظ بجميع عباراته، أي أن هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

ث- صدق المحتوى لأبعاد أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): صدق أداة الدراسة وأبعادها

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
توظيف الكفاءات	0.934**	0.000
تحفيز الكفاءات	0.860**	0.000
تكوين الكفاءات	0.940**	0.000
تقييم الكفاءات	0.909**	0.000
الموارد البشرية	0.956**	0.000
الموارد الهيكلية	0.950**	0.000
موارد العلاقات	0.934**	0.000
التكلفة الأقل	0.890**	0.000
جودة المنتج	0.924**	0.000
الاستجابة	0.940**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS -20).**الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على صدق الأبعاد لما وضعت لقياسه وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات لابد من التأكد من موثوقية أداة الدراسة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس، ويقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، وبعبارة أخرى فإن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. لقياس الثبات يتم استخدام عدة طرق لئطريقة معامل ألفا؛ طريقة التجزئة النصفية؛ طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.[1] وسوف نعتمد في دراستنا طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر لأداة الدراسة.[2] وهناك قاعدة للتعامل مع قيمة معامل كرونباخ ألفا مفادها:[3]

- إذا كان المعامل أقل من (0.60) فهذا يعني أن الأداة تتمتع بثبات ضعيف مما يتطلب إعادة النظر فيها.
- إذا كان المعامل يتراوح بين (0.60-0.70) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص297، 298.

[2] عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم، جدة، 2008، ص536.

[3] اوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة**، ترجمة: إسماعيل على بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 445.

- إذا كان المعامل يتراوح بين (0.70-0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان المعامل أكبر من (0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

والجدول الموالي يوضح معامل الثبات لكل بعد ومحور من أبعاد ومحاور الدراسة والأداة ككل.

الجدول رقم (19): ثبات أداة الدراسة

الأبعاد/ المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	مستوى الثبات
توظيف الكفاءات	07	**0.790**	**جيد**
تحفيز الكفاءات	07	**0.724**	**جيد**
تكوين الكفاءات	07	**0.801**	**ممتاز**
تقييم الكفاءات	06	**0.795**	**جيد**
محور الكفاءات	27	**0.933**	**ممتاز**
بعد الموارد البشرية	08	**0.872**	**ممتاز**
بعد الموارد الهيكلية	09	**0.878**	**ممتاز**
بعد موارد العلاقات	08	**0.826**	**ممتاز**
الموارد غير الملموسة	25	**0.948**	**ممتاز**
التكلفة الأقل	05	**0.733**	**جيد**
جودة المنتج	05	**0.775**	**جيد**
الاستجابة	05	**0.742**	**جيد**
الميزة التنافسية	15	**0.902**	**ممتاز**
الاستبيان ككل	**67**	**0.976**	**ممتاز**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس متغيرات الدراسة، حيث أن معامل الثبات لبعد التوظيف، التحفيز، والتقييم تجاوز (70%)، وهذا يدل على أن مقياس هذه الأبعاد يتمتع بثبات جيد ؛ أما معامل الثبات لبعد "تكوين الكفاءات" فقد كان ممتاز حيث بلغت قيمة ألفا (0.801)؛ كما أن معامل الثبات لبعد الموارد البشرية والموارد الهيكلية وموارد العلاقات كان أكبر من (0.80)، وهذا يدل على أن هذه الأبعاد تتمتع بثبات ممتاز.

كما سجل معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) مستوى ممتاز، حيث بلغت قيم ألفا (0.933)، (0.948)، (0.902) على التوالي.

وبصفة عامة فإن معامل الثبات بالنسبة للاستبيان ككل بلغ مستوى ممتاز، حيث بلغ ألفا كرونباخ (0.976) وهي نسبة ممتازة، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للدراسة.

خلاصة الفصل

تعد الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) كمجال للدراسة الميدانية، فرع تابع للمجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA)، تتوفر الشركة على تعداد بشري قدره 256 عامل. تم تحديد حجم العينة وفق أسلوب العينة غير العشوائية العمدية أو القصدية، حيث تم توزيع استبيان على عينة قدرها 70 مفردة، ما يعادل 27.34% من المجتمع، واشتمل الاستبيان على 67 عبارة صممت وفق مقياس ليكرت ذو التدريج الخماسي.

للتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة في قياسها لمتغيرات الدراسة، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري بالاعتماد على طريقة الخبراء، بعرضها على بعض الأساتذة الجامعيين، وكذا صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون"، حيث وجد أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما تم إخضاع أداة الدراسة إلى اختبار الثبات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.976)، أي أن الاستبيان يتمتع بمستوى ثبات ممتاز، مما يدل على صحته وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التعرف على الشركة محل الدراسة، وتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم الحصول على كم من البيانات التي يجب تبويبها وتكميمها وتفسيرها، عن طريق عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على مجموعة من التقنيات والأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V-20)، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ومن ثم الوصول إلى جملة من الاستنتاجات.

وعليه، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل خصائص العينة، وكذا إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبارات نموذج الانحدار وفرضيات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالأتي:

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، تم اختيار بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، التي تعد من المتغيرات المؤثرة في الفرد من حيث توجهاته وردود أفعاله، وتضمنت أربع متغيرات فرعية : الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، وتم إعداد جدول توزيع تكراراي لكل متغير، يضم التكرارات والنسب المئوية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة حسب الجنس

عادة ما يكون الجنس متغير مؤثر على إجابات الأفراد إزاء العديد من المشاريع والمبادرات الجديدة، فهو متغير مساعد في تحديد فروق الاستجابة بين الجنسين، مما يسهم في تحديد استراتيجيات مختلفة في التعامل معهم، إذا ما ظهرت فروق في درجة استعداد العمال الذكور مقارنة بالإناث، وكان توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	61	**%87.14**
إناث	09	**%12.86**
المجموع	**70**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور بتكرار 61 فرد، ونسبة مئوية 87.14% من مجموع أفراد العينة التي شملتها الدراسة والمقدرة بـ 70 فرد، في حين قدر عدد الإناث في العينة بـ 9 أفراد، أي ما نسبته 12.86%، وهذا راجع لكون نشاط الشركة ذو طابع صناعي وظروف عمل لا تتناسب مع حضور العنصر النسوي، الذي يفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة والتعليم.

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (20).

المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص العينة حسب السن

يتطلب تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس السن، تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات العينة، حيث كانت الإجابات حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	04	**%5.72**
من 30 إلى 39 سنة	13	**%18.57**
من 40 إلى 49 سنة	39	**%55.71**
من 50 إلى 59 سنة	14	**%20**
المجموع	**70**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أن أفراد العينة بالشركة يتوزعون على فئات عمرية مختلفة، وأغلبهم تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة بنسبة 55.71%، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و59 سنة بنسبة 20%، وهذا يدل على أن العمال لهم عمر طويل بالشركة ويتميزون بخبرة كبيرة في عملهم، في حين نجد 13 عامل ينتمون إلى الفئة من 30 إلى 39 سنة بـ18.57%، وهي الفئة التي تتمتع بالقوة والعطاء والقدرة على العمل، فيما تقدر فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة مئوية قدرها 5.72%، ويتضح من هذا النتائج انخفاض في فئة الشباب، لدى يجب على الشركة توظيف عمال جدد، وإحالة العمال على التقاعد عند انتهاء مدة عملهم، كما يتضح أن هناك تنوعاً في أعمار أفراد عينة الدراسة، وهذا التنوع يخدم الدراسة لأنه يضمن التعرف على اتجاهات غالبية الفئات العمرية.

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (21).

المطلب الثالث: عرض وتحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

إن المستوى العلمي له أثر كبير على إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، فليس المتعلم كالأمي، لأن العلم يكسب الفرد قيماً وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ثانوي	03	**%4.28**
جامعي	67	**%95.72**
المجموع	**70**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 67 فرد، أي ما نسبته 95.72%، أما أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي فقد قدر عددهم ب3 عمال بما يعادل 4.28%.

تعزى هذه النتيجة إلى أن اغلب الترقيات في المناصب الإدارية يشترط فيها شهادات جامعية، وهذا ما جعل غالبية الموظفين في الإدارات العليا والوسطى هم من حملة الشهادات الجامعية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بالتحسن في المستوى التعليمي الذي عرفته الجزائر مؤخراً ، بسبب سياسة التوسع في التعليم العالي التي تنتهجها السلطات العامة من خلال إنشاء الجامعات في كل الولايات، مما يعني إتاحة الفرصة أمام اكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع من الالتحاق بالتعليم الجامعي.

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (22).

المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل

مما لاشك فيه أن الخبرة من بين العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد، لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه، تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع ما، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 10 سنوات	13	**%18.57**
من 10 إلى 20 سنة	25	**%35.72**
أكثر من 20 سنة	32	**%45.71**
المجموع	**70**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من نتائج الجدول يتضح أن العمال الذين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة فما فوق يمثلون أكبر نسبة بما يعادل 45.71% وهم الذين يتمتعون بخبرة كبيرة في الشركة، مما يدل على اعتماد الشركة على عمالة ذات خبرة، في حين بلغت نسبة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بالشركة ما بين 10 إلى 20 سنة، ما نسبته 35.72%، أما العمال الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 18.57%، أي أن تفكير الشركة إستراتيجي وعميق ، من خلال اعتمادها على العمال ذوي الخبرة والأقدمية، وعلى عدد أقل من العمال الأقل خبرة والذين يكتسبونها مع الوقت، فبانتهاء مدة عقد العمال ذوي الخبرة والإحالة على التقاعد تكون الفئة الثانية اكتسبت الخبرة اللازمة لتولي المسؤولية.

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (23).

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغيرات الدراسة، ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد الكفاءات

يضم متغير الكفاءات حسب نموذج وفرضيات الدراسة أربعة أبعاد هي: توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات، وفيما يلي عرض وتحليل لكل بعد من هذه الأبعاد.

1- عرض وتحليل بعد "توظيف الكفاءات"

للتعرف على مدى اهتمام الشركة بتوظيف الكفاءات، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد توظيف الكفاءات

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1- هناك إستراتيجية حقيقية لتوظيف الكفاءات على مستوى الشركة.	3.685	1.508	عالية	1
2- تراعي الشركة في عملية التوظيف توفر الكفاءة والمؤهل العلمي للمرشحين.	3.600	1.609	عالية	2
3- تعتمد الشركة على أشخاص أكفاء في تنفيذ مقابلات التوظيف تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية والمتخصصين في المصالح الأخرى.	3.414	1.345	عالية	5
4- لدى الشركة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.	3.228	1.514	متوسطة	7
5- تعتمد الشركة على مصادر مختلفة في التوظيف لاستقطاب أفضل الكفاءات.	3.542	1.665	عالية	3
6- يتم التوظيف داخل الشركة وفق قواعد محددة (الإعلان، الاختيار الأولي، الاختيار،...الخ).	3.414	1.209	عالية	4
7- لدى الشركة نظام فعال للتخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.	3.314	1.518	متوسطة	6
القيم الإحصائية الكلية	3.457	0.989	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

من نتائج الجدول يتضح أن هناك مستوى عالي لمدى توفر بعد توظيف الكفاءات بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.457)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، وهذا ما تؤكده العبارة (1) التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.685)، والتي تنص على وجود إستراتيجية حقيقية لتوظيف الكفاءات بالشركة، وكذا الحال بالنسبة للعبارات (2)، (3)، (5)، (6)، التي جاءت ضمن المجال [3.41- 4.20] أي وقوعها في منطقة موافق على سلم ليكرت، مما يعني أن الشركة ومن خلال مصلحة الموارد البشرية وبالتنسيق مع المصالح الأخرى، تركز في اختيار المرشحين على توفر عنصري الكفاءة والمؤهل العلمي، باعتبار الكفاءة أكثر توافقاً مع التوجهات الوظيفية الجديدة، وعنصر مكمل لمفهوم التأهيل، كما تعتمد الشركة في عملية التوظيف على المصادر الداخلية والخارجية، وفق القواعد واللوائح المعمول بها داخل الشركة.

أما بالنسبة للعبارتين (4) و(7) فقد بلغت متوسطاتها الحسابية (3.228) و(3.314) على التوالي، أي وقوعهما ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يدل على أن الشركة لا تولى أهمية كافية للموظفين الجدد في عملية الاستقبال والتكيف بهدف الاندماج التدريجي في الشركة، على عكس ما تشير إليه الأدبيات، فتنفيذ إستراتيجية الاستقبال والاندماج بشكل عام له تأثير كبير على استقرار وبقاء الموظف، وكذلك التعبئة والالتزام بالمهمة، لذا يجب تزويد الموظفين الجدد بأكبر قدر ممكن من المعلومات حول الثقافة والقيم وفلسفة الشركة وتوقعاتها، فكلما كان استقبال الموظف الجديد أكثر تنظيماً وفعالية كلما حقق مستوى مرضي من الأداء.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى توفر بعد توظيف الكفاءات في الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر عينة الدراسة يتمتع بدرجة موافقة عالية، وترى الباحثة أن هذا النتيجة تعتبر مؤشراً ايجابياً وداعماً لتفعيل تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسس ة الاقتصادية، نظرا لأهمية نشاط التوظيف في استقطاب الكفاءات المتميزة من حيث الكم والنوع وفي الوقت المناسب.

2- عرض وتحليل بعد "تحفيز الكفاءات"

كانت إجابات وآراء أفراد العينة عن عملية التحفيز بشركتهم كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تحفيز الكفاءات

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8- لدى الشركة إستراتيجية تحفيز فعالة.	2.714	1.156	متوسطة	6
9- تعتمد الشركة أساليب تحفيز معنوية (خطابات الشكر ، الثناء،...الخ) لزيادة دافعية الموظفين لتنمية مهاراتهم.	3.414	1.546	عالية	4
10- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز وفق متطلبات البيئة التنافسية.	2.414	1.256	متوسطة	7
11- تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية لزيادة كفاءاتهم.	3.500	1.567	عالية	2
12- تقدم الشركة حوافز مادية (المكافآت، العلاوات،...الخ) لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم.	3.528	1.510	عالية	1
13- تحفز الشركة الموظفين على التشارك في المعارف لتطوير معارفهم وكفاءتهم.	3.242	1.408	متوسطة	5
14- تأخذ الشركة بآراء الموظفين مما يحفزهم على الاستغلال الأمثل لطاقاتهم.	3.500	1.612	عالية	3
القيم الإحصائية الكلية	3.187	0.887	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة، حيث جاءت العبارة (12) والمتعلقة بمدى اهتمام الشركة بتقديم حوافز مادية للموظفين لتشجيعهم على تنمية كفاءاتهم، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.528) وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، تليها العبارات (11)، (14)، (9)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي بدرجة موافقة عالية، وهذا يعني حرص الشركة على تحفيز الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية ، والأخذ بآرائهم ومنح حوافز معنوية لهم، مما يشجعهم على الاستغلال الأمثل لطاقاتهم وتنمية مهاراتهم. أما بالنسبة لباقي العبارات فقد جاءت ضمن مجال درجة

الموافقة المتوسطة، وهذا يدل على اهتمام الشركة بتحديث نظم الحوافز للاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، وتحفيز الموظفين على التشارك في المعارف لتنمية كفاءتهم، إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية.

بشكل عام يمكن القول أن درجة توفر بعد تحفيز الكفاءات في الشركة كان متوسطاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.187)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط للتحفيز بالشركة.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على حالة التهميش التي يعاني منها عنصر التحفيز في سياسات المؤسسة الجزائرية، هذه الأخيرة التي تستطيع توظيف أفضل الكفاءات وتكوينها وتوجيهها، إلا أن ذلك لا يضمن وجود أداء مرضي، ما يستدعي ضرورة التفطن لهذه الحلقة المفقودة، والتي تدفع الشركة نحو التميز، فالتحفيز بات ضرورة قصوى لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات.

3- عرض وتحليل بعد "تكوين الكفاءات"

عند الاستطلاع عن تكوين الكفاءات بالشركة، من خلال الأسئلة المرتبطة بهذه العملية، كانت إجابات أفراد العينة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تكوين الكفاءات

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفقًا للتغيرات في الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة.	**3.628**	**1.466**	**عالية**	**3**
16- تهتم الشركة بتنمية الكفاءات والمهارات الكامنة لدى موظفيها.	**3.414**	**1.576**	**عالية**	**4**
17- هناك سياسة تكوين حقيقية داخل الشركة.	**3.800**	**1.470**	**عالية**	**2**
18- يتم تكوين الموظفين الجدد على التكيف مع وظائفهم.	**2.685**	**1.611**	**متوسطة**	**7**
19- تعتمد الشركة أساليب التكوين في مكان العمل كجزء من الأنشطة اليومية.	**4.214**	**1.140**	**عالية**	**1**
20- تعتمد الشركة أساليب التكوين خارج أماكن العمل (ورشة عمل، الندوات،...الخ).	**3.057**	**1.492**	**متوسطة**	**6**
21- يتم تحديد احتياجات التكوين على ضوء نتائج تقييم معارف وكفاءات الموظفين.	**3.142**	**1.534**	**متوسطة**	**5**
القيم الإحصائية الكلية	**3.420**	**0.997**	**عالية**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول (26) العبارات الخاصة بعملية تكوين الكفاءات بالشركة محل الدراسة، حيث يتضح وجود تفاوت في إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا البعد، وبشكل عام يمكن القول أن تكوين الكفاءات بالشركة يتمتع بمستوى عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.420)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، حيث يؤكد أفراد العينة دعم الإدارة العليا لسياسة التكوين، وفي هذا الإطار جاءت العبارات (15)، (16)، (17)، (19)، ضمن مجال درجة الموافقة العالية ، وهذا يدل على حرص الشركة عند وضع مخطط التكوين على تحديد احتياجاتها التكوينية وفقًا للتغيرات في المهارات المطلوبة لشغل الوظائف، بالاعتماد على التكوين في مكان العمل كجزء من الأنشطة اليومية، والعمل على تنمية الكفاءات والمهارات الكامنة لدى موظفيها.

أما بالنسبة للعبارات (18)، (20)، (21)، فقد جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعنى ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين خارج مكان العمل، فهناك العديد من الموظفين لا يرغبون في البقاء في عملهم أثناء التكوين، لان التكوين في موقع العمل قد يعد روتين بالنسبة لهم، خاصة إذا كان القائم بالتكوين من داخل الشركة، ونفس الشيء بالنسبة لتكوين الموظف الجديد، فيجب أن تحرص الشركة مباشرة بعد تعيين موظفين جدد على تزويدهم بالتدريب الأولي لتولي مهامهم، وتكيف الموظفين مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية، بالإضافة إلى ضرورة تحديد احتياجاتها التكوينية على ضوء نتائج تقييم معارف ومهارات موظفيها، مما يعطيها نظرة شاملة عن وضع كفاءاتها، ومعرفة جوانب التحسين اللازمة، وهذا يسمح لها بتحديد احتياجات التكوين بناءًا على مؤشرات الأداء المتوقع في الوظيفة.

بالرغم من أن وجود مستوى عالي لتكوين الكفاءات بالشركة يعد مؤشر ايجابي لها، إلا أن الباحثة ترى أن وضع سياسة لتكوين الموظفين يعد أمر طبيعي تماماً، فعلى الشركة التزامات مختلفة اتجاه موظفيها فيما يتعلق بالتكوين، لتعزيز كفاءاتهم وقدراتهم على شغل الوظائف، خاصة في ظل التطور ات المتلاحقة في الوظائف والتكنولوجيا وأساليب التسيير.

4- عرض وتحليل بعد "تقييم الكفاءات"

كانت إجابات أفراد العينة عن عملية تقييم الكفاءات بالشركة، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد تقييم الكفاءات

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22- يعتمد نظام التقييم داخل الشركة على أسس ومعايير موضوعية.	3.228	1.485	متوسطة	3
23- تقوم الشركة خلال التقييم، بتقييم مهارات ومعارف الموظفين.	2.814	1.447	متوسطة	5
24- يدرك الموظف الأهداف المراد تحقيقها من نظام التقييم.	3.371	1.720	متوسطة	2
25- لدى الموظف معرفة كاملة بالمواصفات والمعايير المعتمدة في التقييم.	3.214	1.502	متوسطة	4
26- تقوم الشركة بالتقييم الدوري لكفاءات الموظفين.	4.042	1.278	عالية	1
27- بعد انتهاء عملية التقييم يتم إبلاغ نتائج التقييم للموظفين.	2.728	1.522	متوسطة	6
القيم الإحصائية الكلية	3.233	1.052	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

تشير نتائج الجدول إلى أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تقييم الكفاءات، التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، باستثناء العبارة (26) التي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لباقي العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.042)، الذي جاء ضمن مجال درجة الموافقة العالية، وهذا يعني أن الشركة تقوم بإجراء تقييم دوري لموظفيها ، من خلال مقابلة التقييم التي يتم إعدادها بشكل عام سنويًا، ولكن وفقًا لنشاط الشركة، يمكن أن تكون نصف سنوية أو فصلية.

أما بالنسبة لباقي العبارات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.371) و(2.728) أي وقوعها ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني عدم المعرفة التامة للموظف بالأهداف والمعايير المعتمدة

في التقييم، بينما تؤكد اغلب الدراسات ووفقًا للمختصين في هذا المجال، على ضرورة التواصل بين الموظف والقائم بالتقييم، لتمكين الموظف من المشاركة في العملية، كونها مرتبطة مباشرة بالفرد وتهدف إلى تصحيح الثغرات في أدائه وكفاءاته، وذلك بإبلاغ الموظف بمعايير التقييم والأهداف المرجوة منه، ونتائج تقييمه في نهاية كل دورة، مع منحه ورقة التقييم الخاصة به وشرح نقاط قوته وضعفه.

بشكل عام يمكن القول أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لبعد تقييم الكفاءات بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.233)، وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40] أي ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك وعي بتقييم الكفاءات داخل الشركة إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية، فوضع وإعداد سياسة لتقييم الكفاءات يتطلب معرفة وتحديد الجوانب الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية.

ترى الباحثة أنه يمكن للشركة أيضاً اللجوء إلى تقييم الإمكانات، والتي تعبر عن المهارات التي يمتلكها الموظف، ولكنها لم توضع بعد حيز التطبيق، ويعتبر هذا التقييم أداة أساسية لإدارة المواهب وتعيين موظفين موهوبين، ويسمح للشركة من تشخيص مهارات الموظف في بيئة أو أكثر من البيئات المحتملة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد الموارد غير الملموسة

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، تهدف للتعرف على مدى توفر الموارد غير الملموسة بالشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، تتمثل هذه الأبعاد في الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات.

1- عرض وتحليل بعد "الموارد البشرية"

كانت إجابات المبحوثين عن عبارات بعد الموارد البشرية كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الموارد البشرية

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
28- يتعلم الموظف من الأخطاء السابقة ولا يقع فيها مرة أخرى.	3.457	1.779	عالية	5
29- يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.	3.400	1.739	عالية	6
30- تشجع الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق لتعزيز التواصل الايجابي بين الموظفين.	3.114	1.450	متوسطة	7
31- يمتلك الموظفين خبرة عالية في وظائفهم بسبب سنوات العمل الطويلة بالشركة.	3.814	1.516	عالية	1
32- تساعد الخبرة العملية للموظفين في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	3.657	1.832	عالية	2
33- لدى الموظفون الاستعداد للتشارك في المعارف التي يمتلكونها.	3.485	1.807	عالية	4
34- تتناسب مؤهلات الموظفين مع مهامهم.	3.514	1.369	عالية	3
35- تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	3.028	0.372	متوسطة	8
القيم الإحصائية الكلية	3.433	1.176	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من نتائج الجدول أن درجة توفر الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.433)، وهو

يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.814)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت كما أن درجة الموافقة عليها عالية، وهي نفس درجة الموافقة للعبار ات (28)، (29)، (32)، (33)، (34)، وهذا يعني امتلاك الموظفين للمهارات والمعارف والخبرات الكافية لأداء أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم، كما أن رغبة الموظفين في مشاركة المعارف عالية كما أشارت إليه العبارة (33)، وهذا من شأنه تعزيز امتلاك الشركة للموارد البشرية المتميزة، حيث تعد مهارات الموظفين ومعارفهم وخبراتهم من محركات الأداء، فهم مصدر القرارات المتعلقة بطرق ومكان وزمان استخدام ونشر الموارد ، أما بالنسبة للعبارتين (30) و(35)، فيقر أفراد العينة بدعم الشركة للعمل الجماعي وتعزيز روح الفريق ، والسعي للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة ، إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية على مستوى الشركة ، حيث حصلت هاتين العبارتين على درجة موافقة متوسطة.

ترى الباحثة ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتبارهمصدر لتميز الشركة عن غيرها، فبالرغم من أن النتائج المتحصل عليها تعتبر كمؤشرات ايجابية، إلا أنها تبقى منخفضة نسبياً، فالموارد البشرية بما تحتويه من المعارف والخبرات والابتكار والتفكير الإبداعي والتعلم الجماعي والدراية الفنية، المورد الأكثر تأثيراً في أداء الشركة، ويرى (Kor) و(Mesko) أن التسيير الناجح لرأس المال البشري يساهم في بناء وإعادة تكوين الموارد والكفاءات التنظيمية من خلال قرارات تخصيص الموارد الإستراتيجية، لذا تعتبر الموارد البشرية كقدرة ديناميكية من بين أهم مصادر الميزة التنافسية.

2- عرض وتحليل بعد "الموارد الهيكلية"

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لبعد الموارد الهيكلية.

الجدول رقم (29): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الموارد الهيكلية

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
36- تضمن سياسيات وإجراءات العمل خلق معرفة جديدة بشكل مستمر.	3.157	1.782	متوسطة	8
37- تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع احتياجات الموظفين.	3.642	1.753	عالية	4
38- تهتم الشركة بأنشطة البحث والتطوير المتعلقة بمجال نشاطها.	3.385	1.447	متوسطة	5
39- يتميز نظام المعلومات بالثراء والدقة مما يساهم في انجاز العمل بالشكل المطلوب.	3.828	1.650	عالية	3
40- تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف.	3.171	1.307	متوسطة	7
41- هناك تطوير مستمر للعمليات الإدارية بالشركة بشكل يحقق الأداء المتميز.	4.057	1.261	عالية	2
42- تطور وتسجل الشركة عدد كبير من حقوق الملكية مقارنة بالمنافسين.	3.314	1.602	متوسطة	6
43- تدعم الشركة أنشطة الإبداع والابتكار.	2.700	1.243	متوسطة	9
44- يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومات والمعارف بين المستويات الإدارية.	4.200	1.314	عالية	1
القيم الإحصائية الكلية	3.495	1.066	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الموارد الهيكلية والتي جاءت بدرجة موافقة متفاوت، حيث جاءت العبارة (44) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.200)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، والتي تؤكد ملائمة الهيكل التنظيمي لانتقال المعلومات والمعارف، وهذا يفسر قيام الشركة بتغييرات على هيكلها التنظيمي وإعادة تشكيلها في عدد من المديريات التقنية والإدارية من اجل استجابة أكثر لمتطلبات البيئة التنافسية، تليها العبارات (41)، (39)، (37)، وهي تقع أيضاً ضمن مجال الموافقة العالية، مما يدل على اهتمام الشركة بالتطوير المستمر للعمليات الإدارية، والعمل على جعل تكنولوجيا الاتصالات ونظم المعلومات أكثر تناسباً مع احتياجات الموظفين، مما يساهم في أداء العمل بالشكل المطلوب.

أما بالنسبة لباقي العبارات فقد جاءت ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني وجود اهتمام بالسياسات والإجراءات، أنشطة الابتكار والبحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، الملكية الفكرية، إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية من وجهة نظر عينة الدراسة، لذا يجب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تعزيز العمل الجماعي وتحفز على الإبداع والابتكار، الذي يعد من الخيارات الإستراتيجية الهادفة لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تقديم كل ما هو جديد.

بشكل عام يمكن القول أن درجة توفر الموارد الهيكلية من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.495).

3- عرض وتحليل بعد "موارد العلاقات"

يبين الجدول الموالي إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد موارد العلاقات.

الجدول رقم (30): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد موارد العلاقات

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
45- تتعامل الشركة مع موردين دائمين.	3.471	1.557	عالية	5
46- تحافظ الشركة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	3.428	1.638	عالية	6
47- تسعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد.	3.771	1.496	عالية	1
48- تولي الشركة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع.	3.157	1.389	متوسطة	8
49- تكرس الشركة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.	3.342	1.568	متوسطة	7
50- تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات حول الموردين والسلع التي تشتريها.	3.642	1.494	عالية	3
51- تأخذ الشركة بمقترحات وآراء الزبائن عند تصميم منتجاتها.	3.700	1.407	عالية	2
52- معظم الزبائن راضون عن سلع وخدمات الشركة.	3.628	1.217	عالية	4
القيم الإحصائية الكلية	3.517	0.987	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد موارد العلاقات، حيث يتضح أن أغلب العبارات جاءت ضمن مجال درجة الموافقة العالية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (47) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.771)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة

جاءت عالية، وهو دليل على سعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن جدد، تليها في المرتبة الثانية العبارة (51) والتي يدور محتواها حول مدى اهتمام الشركة بمقترحات وآراء الزبائن عند تصميم منتجاتها، بمتوسط حسابي (3.700) وهي تقع أيضاً في منطقة موافق وبدرجة موافقة عالية، وهذا راجع لطبيعة تشكيلة زبائن الشركة، فبسبب الاستعمال المتعدد لهذه المادة (الزجاج)، تتعامل الشركة مع عدة الزبائن مثل شركات صناعة السيارات والشاحنات، شركات صناعة عتاد الأشغال العمومية، شركات صناعة الآلات الكهرومنزلية، شركات صناعة المنظفات، إضافة لمديرية العتاد للجيش الوطني الشعبي، وهذا يفرض على الشركة الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.

أما بالنسبة للعبارة (48) التي جاءت في المرتبة الأخيرة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.157)، وهو يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، لذا يجب على الشركة الاهتمام أكثر بخدمة ما بعد البيع لتقوية العلاقة مع الزبائن وتدعيم الولاء لديهم، وكذا الشأن بالنسبة للعبارة (49) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.342)، والتي تدل على أن الشركة لا تعطي وقت كافي لاختيار الموردين، ويمكن تبرير ذلك بأن الشركة تتعامل مع موردين معروفين تربطها بهم علاقة دائمة ، مثل شركة الحصى للشرق (ENOF)، وشركة (ENG) بالخروب وعين مليلة، شركة نفطال (NAFTAL)، شركة كيمال (KIMIAL)، شركة (SISECAN) بتركيا وشركة (TROSIF) بألمانيا.

بشكل عام يمكن القول أن درجة توفر موارد العلاقات في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.517).

المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع حسب فرضيات ونموذج الدراسة، والذي تضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في بعد التكلفة الأقل، بعد جودة المنتج، بعد الاستجابة.

1- عرض وتحليل بعد "التكلفة الأقل"

تمثل التكلفة الأقل البعد الأول للميزة التنافسية، حيث جاءت إجابات الأفراد كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد التكلفة الأقل

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
53- لدى الشركة القدرة على التحكم في التكاليف وترشيد النفقات.	3.457	1.441	عالية	3
54- تكلفة منتجات الشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين.	3.685	1.508	عالية	2
55- هناك وعي كبير لدى القائمين على الشركة بضرورة تخفيض التكاليف.	3.757	1.408	عالية	1
56- تهدف الشركة إلى زيادة الكمية المنتجة بهدف تخفيض التكلفة.	3.414	0.940	عالية	5
57- تركز الشركة على برامج تخفيض التكلفة بما ينعكس إيجابا على أسعارها.	3.428	1.638	عالية	4
القيم الإحصائية الكلية	3.548	0.978	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد العينة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة عالية ع ن عبارات بعد التكلفة الأقل، وأكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة هي العبارة (55)، والتي تدور حول مدى وعي القائمين على الشركة بضرورة تقليل التكاليف، بمتوسط حسابي قدره (3.757)، في حين كانت أقل العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة هي العبارة (56) بمتوسط حسابي قدره (3.414)، وهذا يعني أن الشركة تسعى لزيادة الكمية المنتجة بهدف تخفيض التكلفة.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى ميزة التكلفة الأقل على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.548)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية على سلم القياس، وهذا ما يؤكد سعي الشركة لتقليل التكاليف لتحقيق أسعار تنافسية، من خلال المراقبة المستمرة لأسعار المنافسين في السوق.

2- عرض وتحليل بعد "جودة المنتج"

جاءت إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد جودة المنتج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد جودة المنتج

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
58- تتطابق جودة منتجات الشركة مع المواصفات العالمية.	3.771	1.456	عالية	2
59- تقوم الشركة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين.	3.228	1.514	متوسطة	4
60- تركز الشركة في تقديم منتجاتها على التميز بالجودة.	4.200	1.314	عالية	1
61- تقدم الشركة منتجات بمزايا ومواصفات أفضل مما يقدمه المنافسين.	3.057	1.492	متوسطة	5
62- تتصف منتجات الشركة بنسب معيبة منخفضة.	3.657	1.832	عالية	3
القيم الإحصائية الكلية	3.582	1.111	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت تفاوت في درجة الموافقة عن عبارات بعد جودة المنتج، وجاءت العبارة (60) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.200)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت عالية، وهو دليل على اهتمام الشركة بتقديم منتجات ذات جودة، تليها في المرتبة الثانية العبارة (58) والتي تؤكد على تطابق جودة منتجات الشركة مع المواصفات العالمية، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة (62) وهي أيضاً تقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، أما بالنسبة للعبارتين (59) و(61) فقد جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة موافقة متوسطة.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى جودة المنتج على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.582)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية على سلم القياس، وهذا ما يؤكد حصول الشركة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، علماً أن هذه الشهادة تعد بمثابة إثبات لتوافق منتجات الشركة مع المعايير العالمية للجودة، وهي المعايير التي تحمل الرقم (14001)،

ولو أن القائمين على الشركة يعتبرون الحصول على هذه الشهادة مجرد مقدمة للحصول على شهادات أخرى، وفي مقدمتها شهادة التوافق مع المعايير العالمية للصحة والسلامة المهنية.

3- عرض وتحليل بعد "الاستجابة"

تمثل الاستجابة البعد الثالث للميزة التنافسية، حيث جاءت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): عرض إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاستجابة

رقم ومضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
63- تسعى الشركة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الاستجابة للتطورات الحاصلة في أذواقهم.	3.500	1.567	عالية	3
64- تتمتع الشركة بسرعة الاستجابة لمواعيد التسليم التي يريدها الزبائن.	4.214	1.140	عالية	1
65- لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن.	3.600	1.609	عالية	2
66- تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للشكاوي المطروحة.	2.514	1.369	متوسطة	5
67- تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتطورات الحاصلة في مجال نشاطها.	3.457	1.774	عالية	4
القيم الإحصائية الكلية	3.457	1.058	عالية	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة عالية على عبارات بعد الاستجابة باستثناء العبارة (66)، وأن أكثر العبارات أهمية من حيث درجة الموافقة هي العبارة (64) والتي تدور حول قدرة الشركة على الاستجابة لمواعيد التسليم التي يرغبها الزبون، بمتوسط حسابي قدره (4.214)، في حين كانت أقل العبارات أهمية من حيث الموافقة هي العبارة (66) بمتوسط حسابي قدره (2.514)، وهذا يعني أن الشركة محل الدراسة لا تهتم بشكل كافي بشكاوي الزبائن أو أن الاستجابة تكون أقل مما ينتظره الزبائن، لذا يجب على الشركة إعادة النظر في أسلوب تعاملها مع شكاوي الزبائن وآجال الرد عليهم.

بشكل عام يمكن القول أن مستوى ميزة الاستجابة على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.457)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية على سلم القياس. ترى الباحثة أن الاهتمام بشكاوي الزبائن، والاستجابة للتطورات الحاصلة في أذواقهم ورغباتهم، مع الالتزام بمواعيد التسليم، تعد وسيلة فعالة لزيادة التزام الزبائن وارتباطهم بالشركة، مما يساهم في اكتسابها ميزة تنافسية.

المطلب الرابع: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة مجتمعة

سيتم في هذا المطلب تقييم مدى توفر الكفاءات والموارد غير الملموسة والميزة التنافسية على مستوى الشركة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد هذه المتغيرات مجتمعة.

1- عرض وتحليل أبعاد الكفاءات مجتمعة

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لمتغير الكفاءات.

الجدول رقم (34): عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الكفاءات مجتمعة

الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
توظيف الكفاءات	3.457	0.989	عالية	**1**
تحفيز الكفاءات	3.187	0.887	متوسطة	**4**
تكوين الكفاءات	3.420	0.997	عالية	**2**
تقييم الكفاءات	3.233	1.052	متوسطة	**3**
القيم الإحصائية الكلية	**3.328**	**0.893**	**متوسطة**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

على ضوء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة المشمولين بالدراسة يؤكدون على وجود مستوى متوسط حول مدى توفر الكفاءات بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.324) وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40]، وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسة الجزائرية مازالت بعيدة إلى حدا ما عن التطبيق الفعلي لممارسات تسيير الكفاءات.

كما يتضح من الجدول التفاوت في مدى توفر أبعاد الكفاءات على الرغم من التقارب فيما بينها، حيث يأتي بعد توظيف الكفاءات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.457) وهو الأكبر ما بين متوسطات درجة الموافقة على كل من عبارات بعد تكوين الكفاءات الذي جاءت في المرتبة الثانية، وبعد تقييم الكفاءات الذي جاء في المرتبة الثالثة، وفي مرتبة متأخرة بعد التحفيز.

تعد هذه الممارسات مكملة لبعضها البعض، فلا يمكن للشركة القيام بالتوظيف دون تحديد احتياجاتها النوعية والكمية من الكفاءات التي يتم التعرف عليها عن طريق عملية التقييم، كما أنه لا يمكن الاستغناء عن التقييم في عملية التوظيف واختيار المرشحين أو في المرحلة التجريبية للموظفين الجدد، كما يسمح التقييم بالتعرف على مدى الاستفادة من البرنامج التكويني، وما إذا كان الموظفين قد اكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة، وهو بذلك نقطة البداية لتطوير وتنمية الكفاءات.

2- عرض وتحليل أبعاد الموارد غير الملموسة مجتمعة

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للموارد غير الملموسة.

الجدول رقم (35): عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الموارد غير الملموسة مجتمعة

الموارد غير الملموسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الموارد البشرية	3.433	1.176	عالية	**3**
الموارد الهيكلية	3.495	1.066	عالية	**2**
موارد العلاقات	3.517	0.987	عالية	**1**
القيم الإحصائية الكلية	**3.481**	**1.019**	**عالية**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول (35) أن هناك مستوى عالي للموارد غير الملموسة بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعادها مجتمعة (3.481) وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، كما يتضح التفاوت في مدى توفر هذه الأبعاد على الرغم من التقارب فيما بينها، وتأتي الموارد غير الملموسة المرتبطة بالعلاقات في المرتبة الأولى، تليها الموارد الهيكلية في المرتبة الثانية، وفي مرتبة متأخرة الموارد البشرية، وتعد هذه المكونات الثلاث مرتبطة مع بعضها البعض، فللموارد الهيكلية تمثل مؤشر أساسي للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فالمؤسسات التي تمتلك الموارد الهيكلية تتمكن من توفير بيئة ملائمة قادرة على استخدام الموارد البشرية والاستفادة منها، وهذا ما يؤدي لتعزيز موارد العلاقات والتي تعد انعكاس مباشر للموارد البشرية والهيكلية.

تمكن الموارد غير الملموسة مثل الموارد البشرية ، براءات الاختراع، العلاقات مع العملاء ،...الخ، من تحقيق منافع اقتصادية، من خلال تنفيذ إستراتيجيات ونماذج أعمال فريدة غالباً ما يتعذر الحصول عليها وتكرارها من طرف المنافسين.

3- عرض وتحليل أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة

يبين الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمتغير الميزة التنافسية.

الجدول رقم (36): عرض إجابات أفراد العينة عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ميزة التكلفة الأقل	3.548	0.978	عالية	**2**
ميزة جودة المنتج	3.582	1.111	عالية	**1**
ميزة الاستجابة	3.457	1.058	عالية	**3**
القيم الإحصائية الكلية	**3.529**	**0.964**	**عالية**	**/**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول وجود مستوى عالي للميزة التنافسية بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.529)، وهو يقع في مجال درجة الموافقة العالية، وتتجسد الميزة التنافسية في قدرة الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية ، حيث يأتي بعد ميزة جودة المنتج في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.582) وهو الأكبر ما بين متوسطات درجة الموافقة على كل من عبارات بعد ميزة التكلفة الأقل، والذي جاءت في المرتبة الثانية، الذي يعكس قدرة الشركة على تقديم منتجات بأسعار معقولة، نتيجة التحكم في التكاليف والنفقات، وفي المرتبة الثالثة بعد ميزة الاستجابة، والذي يعكس قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والفعالة لحاجات ورغبات الزبائن، مما يسمح لها بالاحتفاظ بهم وتحقيق حالة الرضا لديهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية أكبر تساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

بسبب الاعتماد على تحليل الانحدار يجب القيام ببعض الاختبارات التي تعد شرطاً ضرورياً لتطبيق الانحدار، يطلق على هذه الاختبارات افتراضات نموذج الانحدار.

المطلب الأول: اختبار فرضية عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي

تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في حالة وجود علاقة ما بين قيم الأخطاء العشوائية في النموذج الخطي، لذا يجب اختبار فرضية انعدام التباين، وهناك عدة اختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي ومن أهمها ما يعرف باختبار "دوربن واتسون" (Durbin Watson)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (D-W)، وذلك لكونه مناسباً لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى.

تتراوح قيمة معامل (D-W) بين الصفر و(4)، عندما تقترب قيمته من الصفر يشير معامل الاختبار إلى أقصى ارتباط ذاتي موجب، وعندما تقترب قيمته من (4) يشير إلى أقصى ارتباط ذاتي سالب، وعندما تقترب من (2) يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة،[1] والجدول الموالي يوضح قيم معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها.

الجدول رقم (37): اختبار معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الأولى	قيمة (D-W)
الفرضية الفرعية الأولى (H_{11})	**1.766**
الفرضية الفرعية الثانية (H_{12})	**1.829**
الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13})	**2.024**
الفرضية الفرعية الرابعة (H_{14})	**1.724**
الفرضية الرئيسية الأولى (H_1)	**1.881**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيم معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها قريبة من (2)، وهذا يعني أن الأخطاء العشوائية في النموذج الخطي مستقلة وليس لها علاقة مع بعضها البعض، وعليه فالبيانات مستوفية لشرط استقلالية الأخطاء، وبالتالي عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، مما يسمح باستخدام تحليل الانحدار.

كما يوضح الجدول الموالي قيم معامل (D-W) بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها، حيث تؤكد نتائج الاختبار أن جميع قيم معامل (D-W) قريبة من (2)، وهذا يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، مما يسمح باستخدام تحليل الانحدار.

[1] محمود مهدي البياتي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار الحامد، عمان، 2004، ص97.

الجدول رقم (38): اختبار معامل (D-W) للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية	قيمة (D-W)
الفرضية الفرعية الأولى (H_{21})	**1.950**
الفرضية الفرعية الثانية (H_{22})	**2.128**
الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23})	**2.015**
الفرضية الرئيسية الثانية (H_2)	**2.276**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

المطلب الثاني: اختبار فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، نقوم بحساب كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (39): نتائج معامل الالتواء والتفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة

أبعاد الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
توظيف الكفاءات	**−0.593**	**−0.839**
تحفيز الكفاءات	**−0.676**	**−0.058**
تكوين الكفاءات	**−0.616**	**−0.852**
تقييم الكفاءات	**−0.291**	**−1.148**
الموارد البشرية	**−0.523**	**−1.167**
الموارد الهيكلية	**−0.685**	**−0.990**
موارد العلاقات	**−0.716**	**−0.858**
التكلفة الأقل	**−0.413**	**−1.011**
جودة المنتج	**−0.565**	**−0.977**
الاستجابة	**−0.799**	**−0.403**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول أن قيم معامل الالتواء لأبعاد متغيرات الدراسة محصورة بين (0.291−) و(0.799−)، كما أن قيم معامل التفلطح تتراوح بين (0.058−) و(1.167−)، وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي، وحسب بعض الدراسات يجب أن يكون معامل الالتواء محصورة بين [1 و1−]، ومعامل التفلطح بين [3 و3−]، في حين تؤكد دراسات أخرى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين [3 و3−]، ومعامل التفلطح بين [7 و7−]، وهو ما يؤكد فرضية خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، مما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

ويمكن تدعيم تأكيد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمجروف–سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار ، إذا كان مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (40): نتائج اختبار كولمجروف–سمرنوف (1- Sample K-S)

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة الاختبار (z)	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءات	27	1.217	**0.104**
الموارد غير الملموسة	25	1.245	**0.090**
الميزة التنافسية	15	1.197	**0.114**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى معنوية اختبار كولمجروف–سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: اختبار فرضية استقلالية متغيرات الدراسة

من الجوانب الهامة في إحصاءات تحليل الانحدار عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، فالوضع المثالي في الانحدار أن ترتبط المتغيرات المستقلة (الكفاءات والموارد غير الملموسة) بشكل قوي مع المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض، وقد تم اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة بالاعتماد على اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير مستقل، بالإضافة إلى اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، والذي يستخرج من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$VIF = 1/ (1-R^2)$$

حسب "كلينبوم" (kleinbaum) إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من (10) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات أخرى، مما يؤدي إلى مشكلة في تحليل الانحدار، وعليه يجب ألا تزيد قيمة معامل تضخم التباين عن (10)، فإذا زادت عن ذلك معناه أن هناك تداخلاً بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع؛ كما يجب أن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أقل من (1) وأكبر من (0.1).[1]

ويظهر الجدول الموالي نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة.

[1] محفوظ جودة، **مرجع سبق ذكره**، ص279.

الجدول رقم (41): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

متغيرات الدراسة المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
توظيف الكفاءات	**5.278**	**0.189**
تحفيز الكفاءات	**3.028**	**0.330**
تكوين الكفاءات	**5.451**	**0.183**
تقييم الكفاءات	**4.663**	**0.214**
الموارد البشرية	**6.820**	**0.147**
الموارد الهيكلية	**5.574**	**0.179**
موارد العلاقات	**4.929**	**0.203**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

تؤكد نتائج الجدول عدم وجود مشاكل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية (الكفاءات والموارد غير الملموسة)، فالأبعاد مستقلة فيما بينها لأن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة جاءت محصورة بين (3.028) و(6.820) وهي أقل من (10).

كما يتضح أن قيم التباين المسموح به (Tolerance)، محصورة بين (0.147) و(0.330) وهي بعيدة عن الصفر، أكبر من (0.1) وأقل من (1)، وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباطات متداخلة بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة، وبالتالي تحقق أحد الشروط المطلوبة لتطبيق تحليل الانحدار.

المطلب الرابع: اختبار فرضية العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع

يشير الشكل الموالي إلى العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (الكفاءات والموارد غير الملموسة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

الشكل رقم (32): العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

إن أغلب البحوث ذات الجانب الميداني يحتاج فيها الباحث إلى وضع فرضيات للدراسة، ويحاول إثباتها أو نفيها من خلال عملية الاختبارات الإحصائية ، وتعرف الفرضية على أنها:" تخمين أو تخمينات الغرض منها إيجاد الفروق الممكنة بين أسبابها"،[1] وسيتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (5%) وعند احتمال ثقة (95%) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS -20) لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات الارتباط، وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة في:

- **قبول الفرضية الصفرية (H0):** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).
- **رفض الفرضية الصفرية (H0):** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05)، وبالتالي **قبول الفرضية البديلة.**

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) على: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.**

قبل القيام باختبار الفرضية يجب القيام أولاً باختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها ، على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى (H_{11}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات والميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين توظيف الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية للشركة عند مستوى الدلالة (0.05). الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{11})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة توظيف الكفاءات بالميزة التنافسية	**70**	**0.878****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين توظيف الكفاءات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.878)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

[1] محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، **استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011، ص17.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{11}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يؤكد على أن توظيف الكفاءات يمثل ميزة تنافسية حرجة للمؤسسة، باعتباره إحدى القنوات أو الوسائل التي لها تسمح باكتساب الكفاءات، من خلال ما يتضمنه هذا النشاط من تحديد للاحتياجات من هذه الكفاءات والتخطيط لها والبحث عنها واستقطابها، وبالتالي جلب الأفكار والأساليب الجديدة، مما يساهم في دعم وتعزيز الميزة التنافسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05)، كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{12})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة تحفيز الكفاءات بالميزة التنافسية	**70**	**0.833****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تحفيز الكفاءات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.833)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{12}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "مسغوني منى" التي أوضحت نتائجها بأنه يجب على المنظمة بغية استقطاب الكفاءات المتميزة، توفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقويها المعرفة، بيئة محفزة على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير لتفجير الطاقات الكامنة؛ كما تتفق مع دراسة "سماح صولح" التي أكدت على ضرورة فهم العوامل التحفيزية للكفاءات والمواهب لضمان بقاء العمال وعدم تركهم لمناصبهم، لأن مصدر الإبداع والأداء المتميز للمنظمة لا يتوقف فقط على امتلاك الكفاءات وإنما يلعب المحيط المهني دور في ذلك؛ كما أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بعلاقة الارتباط التي قامت بها الباحثة " شرياف وحيدة" أن هناك علاقة طردية قوية بين إستراتيجية تحفيز الكفاءات وبين توفر الكفاءات في المنظمة، مما يساهم في ريادة الأعمال من خلال التأثير على رغبة الأفراد في العمل والإبداع واقتراح حلول وأفكار تحقق الميزة التنافسية.

مما سبق نستنتج أن للتحفيز أهمية بالغة في إنشاء وتدعيم المزايا التنافسية، ذلك أن دور الكفاءات في تحقيق التميز يتوقف على التحفيزات التي تتحصل عليها، فتوفير بيئة العمل الداعم والمحفزة للفرد والقضاء

على عوائق المحيط التنظيمي ، ووضع سياسة فعالة للتعويضات ، له تأثير مباشر على الإنتاجية والجودة والفعالية، وبالتالي على إنشاء المزايا التنافسية. إن توظيف أفضل الكفاءات وإعداد دورات تكوينية، بالرغم من أهميتها تبقى غير كافية، إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية لتجنيد طاقات الموظفين، ويعد التحفيز بمثابة دافع ومحرك للكفاءة، حيث تعطي الثنائيات (كفاءات/ تحفيزات) للموظفين وعي جيد بكل الطرق والأساليب التي من شأنها زيادة معارفهم النظرية والعملية والسلوكية وزيادة دافعيتهم للعمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية ال ثالثة (H_{13}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين تكوين الكفاءات والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05). كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (44): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة تكوين الكفاءات بالميزة التنافسية	**70**	**0.864****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تكوين الكفاءات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.864)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{13}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " شرياف وحيدة" التي أكدت على وجود علاقة طردية بين تكوين الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية وزيادة دافعية الفرد على تطوير مهاراته وكفاءاته؛ كما تتفق مع دراسة "مسغوني منى" التي توصلت إلى أن تكوين الكفاءات كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات يساهم في تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن لتكوين الكفاءات دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، باعتباره استثمار في المورد البشري، يسمح للشركة بالامتلاك الدائم لأفضل الكفاءات، من خلال وضع سياسة حقيقية للتكوين تستجيب للاحتياجات التنظيمية من الكفاءات كجزء من الرؤية المستقبلية لها، تسمح بزيادة درجة التأقلم والتكيف الفعال مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة، ويؤهل الكفاءات للعب دور أكثر فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية ال رابعة (H_{14}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (45): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{14})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة تقييم الكفاءات بالميزة التنافسية	**70**	**0.833****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين تقييم الكفاءات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.833)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{14}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "مسغوني منى" التي توصلت إلي أن 42.3% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية تقييم الكفاءات لتحقيق التميز التنافسي، حيث تساهم هذه العملية في تحسين جودة الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء، مما ينعكس على قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

مما سبق نستنتج أن تقييم الكفاءات وسيلة فعالة لتحديد وتقدير الكفاءات المتوفرة، من خلال تشخيص نقاط قوتها وضعفها، م ما يمكن المؤسسة من الاستغلال الأفضل للكفاءات واستقطاب المطلوبة منها في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتميزها.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين الكفاءات والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_1)

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية	**70**	**0.935****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين الكفاءات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.935)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_1) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "مسغوني منى" التي توصلت إلي أن (44.2%) من أفراد العينة يؤكدون على أهمية بلوغ التميز التنافسي من خلال الكفاءات، وأن هناك ثلاث نماذج حديثة تجعل الكفاءات مصدر للميزة التنافسية: تسيير الجودة؛ تسيير المعارف؛ وتسيير الكفاءات، كمدخل لبناء واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية لتحقيق الميزة التنافسية؛ كما تتفق مع دراسة "سماح صولح" التي أكدت على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتميز المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.751).

مما سبق نستنتج أن التوظيف الجيد للكفاءات وتنميتها وتقييمها وحتى تحفيزها، أدوات أساسية لتعزيز الميزة التنافسية، فتحقيق التكلفة الأقل والجودة العالية وسرعة التسليم والاستجابة للتغيرات والتكيف معها ، لا يمكن تحقيقها إلا باكتساب الكفاءات المتميزة، وترى الباحثة أن الاهتمام بممارسات تسيير الكفاءات من خلال دمج الموظفين الأكفاء، وتحفيزهم وتنمية قدراتهم وتقييمها، يساهم في زيادة جودة ونوعية رأس المال البشري بمرور الوقت، فللموارد البشرية تستمد أهميتها الإستراتيجية بالإضافة للفروقات الفردية، من ممارسات الموارد البشرية الفريدة التي يتم تنفيذها لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها ، مما يساهم في الوصول لأداء مالي وتشغيلي أعلى وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) على أنه : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.**

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى (H_{21}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05). كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{21})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية	**70**	**0.911****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين الموارد البشرية والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.911)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{21}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة " محمد الفيومي" التي توصلت إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بمتغيراتها (التميز وسرعة الاستجابة)، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر لهذه الموارد على تحقيق ميزة سرعة الاستجابة والتميز في القطاع العام (0.610) و(0.577) على التوالي، أي أن الاهتمام بالموارد البشرية من شأنه تحقيق كل من ميزة الاستجابة والتميز؛ كما تتفق مع دراسة "مسغوني منى" التي أكدت على أن التسيير الفعال للموارد البشرية يعد مدخل لتحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة؛ وهو كذلك مع دراسة "سماح صولح" التي بينت وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير رأسمال البشري وتميز المنظمة حيث بلغ معامل الارتباط ضمن نموذج الدراسة (0.790).

لقد أكدت عديد الدراسات على أن القدرة الديناميكية للموارد البشرية، التي تتضمن الوظائف الأساسية للقدرات الديناميكية (التنسيق والتكامل، التعلم، إعادة التكوين) تجعلها مصدراً للم يزة التنافسية، بالإضافة إلى صعوبة انتقالها لمؤسسات فيها موارد بشرية اقل قيمة، كما أنها قد تكون جزءا لا يتجزأ من النظام الاجتماعي المعقد، فيمكن أن تكون المعرفة الضمنية في ذهن الموظف ذات قيمة في المؤسسة فقط، وبالتالي فإن النظام المعقد اجتماعياً يعيق تكرار الموارد البشرية ، وقد تنخفض قيمة المورد البشري بشكل كبير إذا تم انتزاعه من ذلك النظام، كما أن هذا التعقيد لا يزيد فقط من خصوصية المؤسسة بل يجعل نسخ وتقليد المهارات أمراً صعبة، وهذا ما يزيد من خصوصية الموارد البشرية، وربطت العديد من الدراسات في أدبيات مقاربة الموارد، المزايا القائمة على الموارد البشرية بآليات العزل (خصوصية المؤسسة، التعقيد، الغموض السببي).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية (H_{22}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد الهيكلية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05،

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين الموارد الهيكلية والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05). والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{22})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة الموارد الهيكلية بالميزة التنافسية	**70**	**0.845****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين الموارد الهيكلية والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.845)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{22}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد الهيكلية وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة " محمد الفيومي" التي توصلت إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد الهيكلية على تحقيق الميزة التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة)، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر للموارد الهيكلية على تحقيق سرعة الاستجابة والتميز في القطاع العام (0.642)، أي أن الاهتمام بالموارد الهيكلية من شأنه تحقيق كل من ميزة الاستجابة والتميز؛ كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "محمد حباينة" التي توصلت إلى أن رأس المال الهيكلي له أهمية بالغة في تدعيم المزايا التنافسية، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في مواردها غير الملموسة ومن ورائها مواردها الهيكلية، وقدرتها على توظيف المعرفة الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

مما سبق نستنتج أن الموارد الهيكلية لها أهمية بالغة في إنشاء المزايا التنافسية، وذلك من خلال نقل ونشر وتوظيف المعرفة والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، وفي أصولها المادية، والتي تعد بمثابة البنية التحتية للموارد البشرية التي تقدم الخدمة المتميزة للمستفيدين منها.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23}) على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد العلاقات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05،

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين موارد العلاقات والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (49): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23})

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة موارد العلاقات بالميزة التنافسية	**70**	**0.897****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين موارد العلاقات والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.897)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{23}) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد العلاقات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة " محمد الفيومي" التي توصلت إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لموارد العلاقات على تحقيق الميزة التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة)، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر لموارد العلاقات على ميزة سرعة الاستجابة والتميز في القطاع العام (0.617)؛ كما تتفق مع دراسة " Rifat Kamasak" التي توصلت إلى أن الموارد غير الملموسة ذات السمعة لها أثر كبير على أداء الشركات، فبناء

علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين، وخلق ولاء للعلامة، وجذب عملاء جدد، من شأنه تحقيق أداء مالي وتشغيلي أعلى، وبالتالي إنشاء الميزة التنافسية.

مما سبق نستنتج أن جودة العلاقة التي تربط المنظمة بالمتعاملين معها تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، من خلال بناء علاقات مع الزبائن والموردين والاحتفاظ بهم، وفهم توقعاتهم وإقامة شراكة طويلة الأمد معهم، مما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا والولاء والثقة، وهذا من شأنه خلق روابط قوية يصعب على كل الأطراف التخلي عنها بسبب المزايا والمنافع التي تحققها.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لتوضيح العلاقة بين الموارد غير الملموسة والميزة التنافسية للشركة عند مستوى المعنوية (0.05). والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (50): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H_2)

البيان	حجم العينة (N)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	القرار
علاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية	**70**	**0.933****	**0.000**	**طردية**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS-20). ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فاقل.

توضح نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين الموارد غير الملموسة والميزة التنافسية للشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.933)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، نقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "سعد العنزي" و"سالم الكعبي" التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة بمكوناتها الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي) وتعزيز الأداء التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.750)؛ كما تتفق مع دراسة "Rifat Kamasak" التي أكدت على أن الموارد غير الملموسة ممثلة في الثقافة التنظيمية، والأصول ذات السمعة، ورأس المال البشري، والعمليات التجارية، وقدرات التواصل، الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء الشركة، وأن الموارد غير الملموسة تساهم بشكل أكبر من الموارد الملموسة؛ كما تتفق مع دراسة "محمد الفيومي" التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقاتي، رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية ،

حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر للموارد غير الملموسة على الميزة التنافسية (0.611) للقطاع العام و(0.692) للقطاع الخاص.

مما سبق نستنتج أن الموارد غير الملموسة ذات أهمية إستراتيجية كأحد المصادر الأساسية لإنشاء القيمة، وأن مكوناتها تعد مصدر للميزة التنافسية، لأنه يمكن تقليد الماديات والأشياء ولكن لا يمكن تقليد المعرفة ورأس المال الفكري، وهذا ما يدخل ضمن قيمة المنافس الذي يركز على قدرات الم نظمة في مجال استراتيجيات المعرفة والموارد غير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، والتي ترتبط بمحتوى القيمة وعملياتها، والعلامة التجارية، والعلاقات المتميزة مع أصحاب المصلحة، وهذا يتطلب أن يكون هناك فهم وإدراك للموارد غير الملموسة، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تفوق بكثير قيمة مكوناتها المادية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3) على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى ل لجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05.**

لاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى (H_{31}) على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) تعزى للجنس، وبما أن المتغير يتكون من فئتين أو مجموعتين فقط، ذكور وإناث، نستعمل اختبار التجانس (T-test) للعينتين المستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): اختبار التجانس (T-test) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للجنس

متغيرات الدراسة	الجنس	العدد	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءات	ذكر	61	0.121	**0.730**	−0.778	**0.439**
	أنثى	09				
الموارد غير الملموسة	ذكر	61	0.371	**0.545**	−0.427	**0.671**
	أنثى	09				
الميزة التنافسية	ذكر	61	0.003	**0.954**	−0.627	**0.533**
	أنثى	09				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

بالرجوع لاختبار التجانس (اختبار Levens لوجود فروق في الانحرافات المعيارية) نستنتج أن المجتمعين متجانسين، حيث أن قيم الدلالة (معنوية F) لمتغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وعليه نستخدم الإحصاءات أمام

(Equal variances assumed) التي تبين أن قيم (T) لمتغيرات الدراسة دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذه المتغيرات (0.439)، (0.671)، (0.533) على التوالي ، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس، أي أن كلا الجنسين قد أجابوا بنفس الاتجاه بخصوص متغيرات الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{31}) القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

مما سبق نستنتج أن اختلاف الجنس لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود تباين بين آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وهذا يدل على وجود فهم وإدراك من طرف أفراد العينة لواقع الكفاءات والموارد غير الملموسة والميزة التنافسية بالشركة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية (H_{32}) على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للسن عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن متغير السن يتكون من عدة فئات، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (52): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للسن

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1.216 53.833 55.049	3 66 69	0.405 0.816	0.497	**0.686**
الموارد غير الملموسة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	2.777 68.958 71.735	3 66 69	0.926 1.045	0.886	**0.453**
الميزة التنافسية	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1.283 62.840 64.123	3 66 69	0.428 0.952	0.449	**0.719**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن، أي أن إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه بخصوص متغيرات الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{32}) القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للسن عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أن أفراد العينة أبانوا عن درجة عالية من الفهم والإدراك بأهمية الكفاءات والموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا الإدراك لا يتأثر بسن المبحوث نتيجة تقبلهم لهذه المفاهيم.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة (H_{33}) على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، وبما أن المتغير المستقل يتكون من فئتين، نستعمل اختبار التجانس (T) للعينتين المستقلتين، حيث جاءت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (53): اختبار التجانس (T-test) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المحور	الجنس	العدد	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءات	ثانوي	03	0.596	**0.443**	0.035	**0.972**
	جامعي	67				
الموارد غير الملموسة	ثانوي	03	1.677	**0.200**	0.687	**0.494**
	جامعي	67				
الميزة التنافسية	ثانوي	03	0.015	**0.902**	0.007	**0.994**
	جامعي	67				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

بالرجوع إلى اختبار التجانس (اختبار Levens لوجود فروق في الانحرافات المعيارية) نستنتج أن المجتمعين متجانسين، حيث أن قيم الدلالة (معنوية F) لمتغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وعليه نستخدم الإحصاءات أمام (Equal variances assumed) التي تبين أن قيم T لمتغيرات الدراسة دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، أي أن إجابات المبحوثين جاءت في نفس الاتجاه بخصوص متغيرات الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{33}) القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة (H_{34}) على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لسنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات العمل

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءات	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.024	**0.976**
	خارج المجموعات	55.009	67	0.821		
	المجموع	55.049	69			
الموارد غير الملموسة	بين المجموعات	0.786	2	0.393	0.371	**0.692**
	خارج المجموعات	70.950	67	1.059		
	المجموع	71.735	69			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.051	2	0.026	0.027	**0.974**
	خارج المجموعات	64.072	67	0.956		
	المجموع	64.123	69			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يبين الجدول أن مستوى الدلالة لم تغيرات الدراسة (الكفاءات، الموارد غير الملموسة، الميزة التنافسية) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، أي أن إجابات المبحوثين باختلاف سنوات العمل جاءت في نفس الاتجاه بخصوص متغيرات الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، نقبل الفرضية (H_{34}) القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لسنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الرابع: نموذج الدراسة

إن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون الكفاءات والموارد غير الملموسة لها علاقة وتأثير في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، لذا سنحاول معرفة ما إذا كانت أبعاد الكفاءات (توظيف، تحفيز، تكوين، تقييم)، والموارد غير الملموسة (البشرية، الهيكلية، العلاقاتية)، كمجموعة تمثل أفضل توليفة في نموذج الدراسة، أما أن هناك توليفات أخرى من أبعاد الكفاءات والموارد غير الملموسة تمارس تأثيراً أفضل على الميزة التنافسية.

1- نموذج الدراسة لعلاقة الكفاءات بالميزة التنافسية

لمعرفة تأثير أبعاد الكفاءات على الميزة التنافسية، تم حساب معاملات التأثير الخاصة بكل بعد، بالإضافة إلى معنوية كل واحد منها، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الكفاءات على الميزة التنافسية

الأبعاد	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	**0.119**	0.165	0.723	**0.472**
توظيف الكفاءات	**0.311**	0.088	3.548	**0.001**
تحفيز الكفاءات	**0.350**	0.073	4.770	**0.000**
تكوين الكفاءات	**0.189**	0.091	2.063	**0.043**
تقييم الكفاءات	**0.177**	0.076	2.333	**0.023**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن معاملات التأثير جاءت مختلفة، أي أن الكفاءات مجتمعة تمارس تأثيرها على الميزة التنافسية للشركة بدرجات تأثير متباينة، وبالرجوع إلى قيم الجدول نجد:

- بالنسبة للبعد الأول (توظيف الكفاءات)، إن زيادة الاهتمام بـتوظيف الكفاءات بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (31.1%).
- بالنسبة للبعد الثاني (تحفيز الكفاءات)، إن زيادة الاهتمام بتحفيز الكفاءات بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (35%).
- بالنسبة للبعد الثالث (تكوين الكفاءات)، إن زيادة الاهتمام بتكوين الكفاءات بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (18.9%).
- بالنسبة للبعد الرابع (تقييم الكفاءات)، إن زيادة الاهتمام بتقييم الكفاءات بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (17.7%).

كما يتضح من نموذج الدراسة الذي تم التوصل إليه أن معامل تحفيز الكفاءات بلغت قيمته (0.350) وهو أكبر معامل ضمن نموذج الدراسة، وهو ما يفسر أن تحفيز الكفاءات تؤثر في الميزة التنافسية بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى، يليها في التأثير على الميزة التنافسية توظيف الكفاءات، حيث بلغ معاملها ضمن النموذج (0.311)، ثم تكوين الكفاءات بمعامل (0.189)، وأخيراً تقييم الكفاءات ب(0.177)، ما يعني أن هناك تفاوت في دور أبعاد الكفاءات في التأثير على الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول أن معاملات الانحدار لجميع الأبعاد دالة إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد أقل من (0.05)، وهذا يعني أن نموذج الدراسة جيد، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الدراسة الذي يمثل علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بالصيغة التالية:

الميزة التنافسية للشركة = 0.119 + (0.311 توظيف الكفاءات) + (0.350** تحفيز الكفاءات) + (0.189** تكوين الكفاءات) + (0.177** تقييم الكفاءات)**

2- نموذج الدراسة لعلاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية

لمعرفة تأثير أبعاد الموارد غير الملموسة مجتمعة (موارد بشرية، موارد هيكلية، موارد العلاقات) على الميزة التنافسية، تم حساب معاملات التأثير الخاصة بها، ومعنوية كل واحد منها، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الموارد غير الملموسة على الميزة التنافسية

الأبعاد	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	**0.519**	0.153	3.391	**0.001**
الموارد البشرية	**0.400**	0.076	5.281	**0.000**
الموارد الهيكلية	**0.075**	0.078	0.956	**0.343**
موارد العلاقات	**0.405**	0.081	4.979	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن معاملات التأثير جاءت مختلفة، أي أن الموارد غير الملموسة مجتمعة تمارس تأثيرها على الميزة التنافسية للشركة بدرجات تأثير متباينة، وبالرجوع إلى قيم الجدول نجد:

- بالنسبة للبعد الأول (الموارد البشرية)، إن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (40%).
- بالنسبة للبعد الثاني (الموارد الهيكلية)، إن زيادة الاهتمام بـالموارد الهيكلية بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (7.5%).
- بالنسبة للبعد الثالث (موارد العلاقات)، إن زيادة الاهتمام بموارد العلاقات بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بمقدار (40.5%).

يمكن كتابة معادلة نموذج الدراسة الذي يمثل علاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بالصيغة التالية:

الميزة التنافسية للشركة = 0.519+ (0.400 الموارد البشرية) + (0.075 الموارد الهيكلية) + (0.405** موارد العلاقات)**

يتضح من نموذج الدراسة الذي تم التوصل إليه أن معامل موارد العلاقات بلغت قيمته (0.405) وهو أكبر معامل ضمن نموذج الدراسة، وهو ما يفسر أن موارد العلاقات تؤثر في الميزة التنافسية بشكل أكبر من الموارد الأخرى، يليها في التأثير على الميزة التنافسية بعد الموارد البشرية، حيث بلغ معاملها ضمن النموذج (0.400)، وأخيراً الموارد الهيكلية ب(0.075)، مما يعني وجود تفاوت في دور أبعاد الموارد غير الملموسة في التأثير على الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول أن معاملات الانحدار للبعد الأول والثالث (الموارد البشرية، موارد العلاقات) دالة إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). بينما معامل الانحدار للبعد الثاني (الموارد الهيكلية) غير دال إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.343) وهو أكبر من (0.05)، أي أنه للحصول على نموذج أكثر جودة يجب علينا حذف هذا المتغير، واقتراح نموذج آخر ببعدين فقط.

3- النموذج المقترح لعلاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية

بالرغم من أن نموذج الدراسة المتوصل إليه هو نموذج جيد، إلا أننا سنحاول تقديم نموذج ذو جودة أحسن لا يتضمن متغيرات غير دالة، أي نستثني البعد الثا ني (الموارد الهيكلية)، كون المعالجة الإحصائية أثبتت بأنه غير دال في نموذج الدراسة، وبالتالي تكون متغيرات النموذج البديل هي: الموارد البشرية، وموارد العلاقات كمتغيرات مستقلة، في حين تبقى الميزة التنافسية كمتغير تابع، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار تحليل الانحدار للنموذج المقترح

الأبعاد	معاملات الانحدار (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	0.556	3.752	**0.000**	**0.941****	**0.886**	**259.317**	**0.000**
الموارد البشرية	0.439	6.878	**0.000**				
موارد العلاقات	0.433	5.689	**0.000**				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS -20).

يتضح من الجدول أن معادلة الانحدار جيدة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج المقترح (قيمة معنوية F) (0.000)، وهي أقل من (0.05) أي أن الانحدار معنوي، وأن الموارد البشرية وموارد العلاقات مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.941)، مما يؤكد قوة العلاقة بين هذه الموارد مجتمعة والميزة التنافسية، كما يظهر الجدول قيمة معامل التفسير الذي يستخدم لمعرفة مقدار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والذي بلغ (0.886)، أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة للتغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للشركة تقدر بـ (88.6%) من النموذج المقترح، وهذا يعني أن (88.6%) من التغيرات التي حدثت على الميزة التنافسية خلال فترة الدراسة يعود سببها للموارد البشرية وموارد العلاقات، وأن الباقي (11.4%) ترجع لعوامل أخرى.

كما يتضح أن قيم معاملات الانحدار لهذه الأبعاد دالة إحصائياً، حيث أن القيم المعنوية لها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار للنموذج المقترح الذي يمثل علاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية للشركة الإفريقية للزجاج بالصيغة التالية:

الميزة التنافسية للشركة = 0.556 + (0.439 الموارد البشرية) + (0.433** موارد العلاقات)**

يمكن القول أن النموذج المقترح أكثر جودة من النموذج المعتمد في الدراسة، فعلى الرغم من معنوية النموذجين بالإضافة إلى تقارب نسبة التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) الناتج عن تأثير المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)، إلا أن الفرق يكمن في أن جميع المتغيرات المستقلة في النموذج المقترح (الموارد البشرية، موارد العلاقات) جاءت دالة، وهو ما يجعل هذا النموذج أكثر قبولاً من النموذج الأول.

خلاصة الفصل

من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة ، بينت النتائج وجود نسبة كبيرة لفئة الذكور مقارنة بالإناث، وأن أفراد العينة يتوزعون على فئات عمرية مختلفة، كما اتضح أن نسبة كبيرة منهم لديهم مستوى جامعي ، أما على مستوى عامل الخبرة، فالنتيجة أكدت أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة كبيرة. أما بالنسبة لتحليل متغيرات الدراسة، فقد أكدت النتائج وجود مستوى عالي للموارد غير الملموسة وأبعادها (الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات)، كما أظهرت النتائج وجود مستوى عالي أيضاً للميزة التنافسية وأبعادها (التكلفة الأقل، جودة المنتج، الاستجابة)، على عكس الكفاءات التي جاءت بمستوى متوسط، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالي لكل من بعدي توظيف وتكوين الكفاءات، في حين جاءت باقي الأبعاد (تحفيز وتقييم الكفاءات) ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة.

أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد أشارت النتائج لقبول الفرضية الرئيسية الأولى (H_1)، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة (0.05)؛ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H_2)؛ كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً للجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل ، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3).

الخاتمة

1- نتائج الدراسة

2- الاقتراحات

3- آفاق الدراسة

الخاتمة

مع زيادة حدة المنافسة والانتقال للاقتصاد المبني على المعرفة، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية أمراً سهلاً، وهذا ما دفع بالمنظمات للتفكير في طرق جديدة للتنافس، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تثمين الكفاءات والموارد الداخلية للمنظمة، إذ تتحول الكفاءات والموارد إلى قدرات ثم إلى مصدر للميزة التنافسية، مما يفرض على المنظمة تبني توجه إستراتيجي اتجاه الكفاءات والموارد غير الملموسة التي تشكل أساس الميزة التنافسية حاضراً ومستقبلاً.

وعليه تناولت هذه الدراسة دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مع اخذ الشركة الإفريقية للزجاج كدراسة حالة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط، ساهمت في الإجابة عن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، وعلى ضوء هذه النتائج حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات، وطرح مواضيع كآفاق للدراسة.

1- نتائج الدراسة

توج مسار هذه الدراسة بعدة نتائج، توزعت بين نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي.

أ- نتائج الدراسة النظرية

- يعد مصطلح الكفاءة مفهوم واسع، متعدد الأبعاد والخصائص، يعبر عن ثلاثية المعرفة والمهارة والسلوك، والكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح يرتكز على الكفاءات الجماعية التي تنشأ من خلال التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية.

- تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت عن تسيير الموارد البشرية، التي تعنى بتحديد، تقييم، وتنمية الكفاءات، ويتطلب تسيير الكفاءات إدماج ها ضمن إستراتيجية الم نظمة، فهو يوجه من طرف الإدارة العليا وتحت إشرافها، مع إشراك العمال باعتبارهم الحامل المادي للكفاءة.

- إن تقييم الكفاءات من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، وهي مرحلة أساسية في العلاقة بين المنظمة وأفرادها، لذلك فإن وضع وإعداد نظام للتقييم يتطلب التحديد الجيد لطرق وأدوات التقييم التي تسمح بتشخيص إمكانيات المنظمة من الكفاءات، بالإضافة لتحديد واختيار المقاربة التي تعتمدها في تسيير كفاءاتها، والتي تتلاءم مع توجهاتها وتتماشى مع مفهوم الكفاءة لديها.

- إن تنمية الكفاءات سلوك تتبناه المنظمة لزيادة كفاءات عمالها، ينطلق من تحديد الاحتياج من الكفاءات وينتهي بقياس التغير الحاصل في مخزون ها، ويرتبط فعالية البرنامج التطويري بجملة من العوامل، يمكن تصنيفها إلى عوامل مرتبطة بشخصية الفرد كالقدرة والرغبة في التعلم، وعوامل مرتبطة بالمحيط مثل كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة.

- يقصد بالموارد غير الملموسة تلك العناصر الموجودة لدى المنظمة والتي ليس لها وجود مادي ملموس، ويعد مفهوم الموارد غير الملموسة مفهوم دائم التجديد، فهو لا يزال في مرحلة التطور والتبلور.

– يعد مصطلح الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري الأكثر شيوعاً واستخداماً في الفكر الإداري، وأن الكثير من الباحثين يعتبرون هذين المفهومين مترادفين، ومنهم من يعتقد عكس ذلك، ويمكن القول أن الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري وجهان لعملة واحدة، على الأقل في المرحلة الراهنة من التفكير الإداري.

– عدم الاتفاق على تصنيف موحد للموارد غير الملموسة، وهذا يدل على عدم وجود تصنيف يحظى بقبول الجميع، إضافة إلى ذلك عدم التوافق على اللغة الاصطلاحية لها، وبالرغم من ذلك فإن التصنيف الأكثر قبولاً وشيوعاً هو التصنيف الثلاثي: الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات.

– تحتاج الموارد غير الملموسة إلى نمط وإلى مدرسة إدارية جديدة، تسمح بإدارة الموارد الصلبة أو الثابتة والمتمثلة في حقوق الملكية الفكرية، وإدارة الموارد غير الملموسة الناعمة أو التنافسية والمتمثلة في رأس المال الفكري، كما تحتاج هذه الإدارة إلى رؤية قيادية من أجل توجيه الم نظمة ومواردها نحو إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، بما يساعد على نقل الرؤية لمراحل وممارسات تعبر عن قدرة الم نظمة على توظيف مواردها غير الملموسة في استدامة مزاياها التنافسية.

– هناك اهتمام متزايد بقياس الموارد غير الملموسة من منطلق "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، غير أن قياس الموارد غير الملموسة لا زالت تمثل مشكلة حقيقية، وهذا يعود إلى أن الطرق التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع هذا النوع من الموارد، لذا يجب إخضاع عملية القياس إلى منهجية خاصة وآليات محددة بسبب الصعوبات التي تواجه هذه العملية من ناحية، واختلافها عن الموارد الملموسة من ناحية أخرى.

– تعكس الموارد البشرية كأحد مكونات الموارد غير الملموسة مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الفرد، وهي تقيس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على المعرفة اللازمة لإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

– تعد الموارد الهيكلية المكون الثاني للموارد غير الملموسة، وهي كل الأشياء التي تبقى في الم نظمة عندما يترك العمال منظمتهم، والتي تضم عدة عناصر فرعية مثل نظم المعلومات، قواعد البيانات، الثقافة والهيكل التنظيمي، والتي لها أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية.

– تعد موارد العلاقات مكون آخر للموارد غير الملموسة، وهي كل أشكال المعارف والخبرات الناتجة عن علاقات الم نظمة مع بيئتها الخارجية، والتي تعد أساس إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ، وهي انعكاس لقوة الموارد البشرية والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة.

– تعد موارد المنظمة مصدر حقيقي للميزة التنافسية عند استخدامها بطريقة فعالة، وهذا ما يتحقق عند تحويل الموارد إلى قدرات، أي أن الموارد حتى تكون مصدر للميزة التنافسية يجب أن تتحول إلى قدرات، كما هو الحال في الروتينيات التنظيمية، والقدرة على الابتكار،...الخ.

– تعد الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للم نظمة مقارنة بمنافسيها، و ذلك عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار أو بأعلى جودة أو التركيز على قطاع سوقي معين.

– إن الموارد والكفاءات أساسية ومولدة للميزة التنافسية، عندما تتوفر على خصائص القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وعدم القابلية للإحلال.

– هناك العديد من المقاربات التي حاولت تفسير الميزة التنافسية، المقاربة الهيكلية ؛ مقاربة الموارد ؛ مقاربة الكفاءات المحورية ؛ ومقاربة القدرات الديناميكية، حيث تختلف كل مقاربة عن الأخرى في طريقة معالجتها لمصادر الميزة التنافسية.

– إن الاهتمام بممارسات تسيير الكفاءات يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، باعتباره استثمار في المورد البشري، يسمح بامتلاك أفضل الكفاءات من خلال توظيف العمال الأكفاء، وتحفيزهم وتنمية قدراتهم وتقييمها، كجزء من الرؤية المستقبلية للمنظمة، تسمح بزيادة درجة التأقلم والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

– تعد الموارد غير الملموسة مصدر للميزة التنافسية لصعوبة تقليدها وارتباطها بمحتوى المعرفة، والعلامة التجارية، والعلاقات المتميزة مع أصحاب المصلحة، وهذا يتطلب أن يكون هناك فهم وإدراك للموارد غير الملموسة، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تفوق بكثير قيمة مكوناتها المادية.

– إن البحث عن الميزة التنافسية في كفاءات وموارد الم نظمة يعد توجهاً استراتيجياً، يرتكز على إدراك دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في استدامة الميزة التنافسية، و تعد حالة الاستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال.

ب– نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج توصلنا إلى النتائج التالية:

ب$_1$– نتائج متعلقة بمكان الدراسة

– تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER) أحد الفروع التابعة للمجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة (GROUP ENAVA)، وهو تابع للشركة القابضة كيمياء صيدلة، أنشئت عام 1997م تتمتع بنوع من الاستقلالية في التسيير لها شخصية معنوية وذمة مالية، وذلك بناءاً على إعادة هيكلة القطاع الصناعي وتفريغه وفق سياسة أكثر واقعية تضمن المرونة في التسيير والنشاط.

– تلعب الشركة دوراً هاماً على المستوى الوطني والمحلي باعتبارها المصنع والمنتج الوحيد للزجاج المطبوع، سيليكات الصودا، وبعض أنواع الزجاج الأمني في الجزائر، وهذا ما سمح للشركة بالارتقاء إلى مصاف كبريات الشركات المتخصصة في إنتاج مختلف أنواع الزجاج لاسيما بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية.

– يقدر التعداد البشري للشركة بـ 256 موظف ترتكز النسبة الأكبر منهم في فئة الرجال بنسبة (93.75%)؛ في حين نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي التي يتراوح عمرها ما بين 45 و49 سنة بنسبة (33.60%) من مجموع العمالة؛ يتوزع العمال على فئة الإطارات، أعوان التنفيذ، أعوان التحكم ؛ كما تتركز الفئة الأكبر منهم في نشاط الإنتاج ب(52.35%)؛ كما أن أغلب العمال تربطهم عقود عمل دائمة بالشركة، حيث بلغت نسبة العمالة الدائمة (64.06%) بتعداد قدره 164 عامل.

ب$_2$– نتائج متعلقة بتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

– من حيث الجنس، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة، هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 61 عامل بنسبة مئوية قدروها (87.14%) من مجموع أفراد العينة.

– من حيث السن، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة، تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة بنسبة مئوية قدرها (55.71%).

– من حيث المؤهل العلمي، نجد أن أكبر عدد من مفردات عينة الدراسة، لديهم مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم (95.72%) أي ما يعادل 67 فرد.

– من حيث سنوات العمل ، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة، يتمركزون في فئة العمال الذين تزيد مدة عملهم عن 20 سنة، بما يعادل (45.71%).

ب$_3$– نتائج متعلقة بتحليل متغيرات الدراسة

– أظهرت نتائج تحليل متغير الكفاءات على وجود مستوى متوسط لهذا المتغير في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.328)؛ كما أظهرت النتائج وجود مستوى عالي لكل من توظيف الكفاءات بمتوسط حسابي (3.457)، وتكوين الكفاءات بـ (3.420)؛ بينما أظهرت النتائج عدم وجود اهتمام كافي بتحفيز وتقييم الكفاءات، التي جاءت متوسطاتها ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة.

– أكدت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي للموارد غير الملموسة بالشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.481) وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية؛ كما أكدت النتائج وجود مستوى عالي لمكونات الموارد غير الملموسة والمتمثلة في الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن مجال درجة الموافقة العالية.

– تتوفر الشركة على مستوى عالي للميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.529)، وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة العالية، كما أكدت النتائج وجود مستوى عالي لكل بعد من أبعادها، والتي جاءت ضمن المجال [3.41–4.20]، حيث تعد جودة المنتجات الميزة الأكثر توفر بين أبعاد الميزة التنافسية، يليها توفراً على مستوى الشركة ميزة التكلفة الأقل، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة ميزة الاستجابة.

– أثبتت النتائج أن تحفيز الكفاءات تؤثر في الميزة التنافسية بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى، يليها في التأثير على الميزة التنافسية توظيف الكفاءات، حيث بلغ معاملها ضمن نموذج الدراسة (0.311)، ثم تكوين الكفاءات بمعامل (0.189)، وأخيراً تقييم الكفاءات ب(0.177).

– أظهرت النتائج أن موارد العلاقات تؤثر في الميزة التنافسية بشكل أكبر من الموارد الأخرى، يليها الموارد البشرية، حيث بلغ معاملها ضمن نموذج الانحدار (0.400)، وأخيراً الموارد الهيكلية ب(0.075)، مما يعني أن هناك تفاوت في دور مكونات الموارد غير الملموسة في التأثير على الميزة التنافسية.

ب$_4$– نتائج متعلقة باختبار فرضيات الدراسة

– أثبتت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط (0.935)، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H_1)، وكذا الحال بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعادها (التوظيف، التحفيز، التكوين، التقييم) والميزة التنافسية بالشركة عند مستوى الدلالة 0.05.

– أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية بالشركة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط (0.933)، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H_2)؛ كما أظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، أي وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات، و الميزة التنافسية بالشركة عند مستوى الدلالة 0.05.

– أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3).

2– الاقتراحات

حسب النتائج المتوصل إليها، تم الخروج بجملة من الاقتراحات، وهي:

– العمل على تجديد التركيبة البشرية للشركة، فقد أكدت الدراسة أن نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة لا تتجاوز 28%، لذا يجب تدعيم مناصب العمل بأكبر عدد من الكفاءات الشابة.

– إعادة النظر في سياسة التحفيز على مستوى الشركة، باعتبارها أداة لتوجيه السلوك وبث الرغبة والحماس لدى الموظفين، وبالتالي توظيف الكفاءة لتحقيق الأهداف، من خلال مراعاة الاحتياجات الشخصية للأفراد كالسكن، والتجهيزات والترقية، من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انتفاع الشركة منها.

– إعطاء تقييم الكفاءات المزيد من الاهتمام، إذ تعد الخطوة الأولى نحو صيانة وتعزيز المورد البشري، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمورد البشري انطلاقاً من التوظيف، التكوين، الترقية، النقل، الأجور والحوافز، كما تعد المصدر الرئيسي للمعلومات التي تمكن الشركة من تحديد مستوى كفاءاتها.

– ضرورة تكوين الموظفين الجدد لتكيفهم مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية، ووضع نظام خاص باستقبالهم وإدماجهم، مما يؤثر إيجاباً على بقاء الموظف واستقراره.

– إبداء المزيد من الاهتمام بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية والمحافظة عليهم ، ودعم الأفكار الجديدة والاهتمام بتحويل هذه الأفكار لبرامج تطبيقية.

– ضرورة تشجيع أنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إنشاء قسم للبحث والتطوير، وتفعيل علاقة الشركة مع مراكز إنتاج المعرفة (مراكز البحث، المعاهد، الجامعات)، وإقامة مشاريع مشتركة، وتسهيل التقارب مع الجهات الفاعلة لتمويل أنشطة البحث والتطوير، من أجل دعم حقوق الملكية الفكرية والعمل على تطويرها.

– خلق ثقافة تنظيمية قوية ومحفزة، تشجع العمل الجماعي وثقافة الإبداع والابتكار وتعزيز التشارك المعرفي، من خلال منح الحوافز للكفاءات المبدعة، وإتباع نمط تسييري مرن مبني على العمل الجماعي، وإعطاء المزيد من الحرية لاتخاذ القرارات بما يتماشى وطبيعة المنافسة.

– تعميق وعي وإدراك المسيرين في الشركة لأهمية الموارد غير الملموسة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، باستغلال نتائج البحوث العلمية، وتطبيق الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة التي أكدت البحوث نجاعتها.

– ضرورة إيجاد آلية لمعالجة الشكاوي تأخذ في الاعتبار السرعة في الاستجابة ، والقدرة على مقابلة توقعات الزبائن مع وجود زبائن شبة دائمين.

– ضرورة استغلال الشركة لرضا وولاء زبائنها مما يساهم في اكتساب ميزة تنافسية من جهة ، وتعزيز رأس مال العلاقات من جهة أخرى.

– استحداث مصلحة بالشركة تهتم بالموارد غير الملموسة، وتطوير سياسات ملائمة لإدارتها والتعامل معها، من خلال التركيز على إحداث التكامل بين جميع مكونات الموارد غير الملموسة.

– بسبب خصائص الموارد غير الملموسة، وعدم توافقها مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية، لا بد من تعليم المسيرين في مختلف المستويات الإدارية على كيفية إدارة وقياس هذه الموارد وإجراء محاولات بسيطة لقياسها.

– تخفيف القيود المفروضة على الشركة باعتبارها مؤسسة عمومية، وإعطائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتماشى وطبيعة المنافسة، في ظل احتكار الشركة الأم للقرارات الإستراتيجية كالاستثمار ، التصدير ، تسريع العمال، حيث تقتصر استقلالية الفرع على التسيير الداخلي، مما يؤدى لنقص المرونة.

3– آفاق الدراسة

يعد هذا الموضوع من أكثر المواضيع حداثة وتشعباً، حيث أظهرت الدراسة النظرية العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها ، لأهميتها النظرية والتطبيقية، لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه، وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو تناول الموضوع من جوانب أخرى، وعليه يمكن اعتماد المواضيع التالية كآفاق للدراسة ، واتجاهات بحث مستقبلية:

– دراسة تتناول واقع ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية.

– دراسة تتناول دور وأهمية الموارد غير الملموسة في تحسين الأداء التنظيمي.

– دراسة تتناول إشكالية القياس والرقابة على الموارد غير الملموسة.

– دراسة تتناول تحديد طبيعة الأصول والموجودات غير الملموسة في المؤسسات الجزائرية.

– دراسة تتناول الاستثمار في الموارد غير الملموسة وأثرها على المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ، وفي جمع مادته العلمية ، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض منه، إن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تم بحمد الله وعونه

قائمة المراجع

- باللغة العربية
- باللغة الفرنسية
- باللغة الإنكليزية

- باللغة العربية

*** الكتب**

1- إبراهيم بختي، **الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية**، جامعة ورقلة، 2007.

2- إبراهيم محمد العلي، **مدخل إلى نظرية العينات**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، دمشق، 1979.

3- أحمد حسن الطعاني، **التدريب مفهومه وفعاليته**، دار الشروق، عمان، 2002.

4- أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.

5- الحبيب بن ثابتي، الجيلالي بن عبو، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.

6- الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (دون سنة نشر).

7- اوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة** ، ترجمة: إسماعيل على بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998.

8- إيمان عطية ناصف، **مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

9- توماس ستيوارت، **ثروة المعرفة ورأس المال الفكري** ، ترجمة: علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.

10- ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة، عمان، 2010.

11- جاك فيليب، رون ستون، **الاستثمار البشري**، مركز بيميك، القاهرة، 2006.

12- جمال الدين المرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

13- جون كاو، **الإبداع في المشروعات** ، ترجمة اسعد حليم، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 2001.

14- جيمس سي كراج، روبرت إم جرنت، **الإدارة الإستراتيجية** ، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، 2003.

15- حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.

16- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

17- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

18- حسن حسين عجلان، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء، عمان، 2008.

19- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، (دون سنة نشر).

20- خالد عبد الرحمن الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 1999.

21- ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)** ، دار الفكر، (دون مكان نشر)، (دون سنة نشر).

22- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

23- راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، (دون تاريخ نشر).

24- رجا حجيلان المطيري، أحمد عبد الله العلي، **تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق** ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب، القاهرة، 1996.

25- رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة، 2002.

26- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري، عمان، 2005.

27- زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، الطبعة الثانية، ذات السلاسل، (دون مكان نشر)، 1979.

28- سالم القحطاني وآخرون، **منهج البحث في العلوم السلوكية** ، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000.

29- سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل، عمان، 2000.

30- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009.

31- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)**، دار المناهج، الأردن، 2007.

32- سلاطنية بلقاسم، حسان الجلالي، **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، قسنطينة، 2004.

33- سليمان حمد المشوخي، **تقنيات البحث العلمي**، دار المعرفة، مصر، 2002.

34- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي، عمان، 2004.

35- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006.

36- شارلز هل، جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.

37- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

38- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

39- صونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)**، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997.

40- عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليها**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

41- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

42- عادل صالح حرحوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.

43- عباس مهدي الشيرازي، **نظرية المحاسبة**، دار السلاسل، الكويت،1990 .

44- عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، 2006.

45- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1998.

46- عبد السلام أبو قحف، **التسويق: مدخل تطبيقي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

47- عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم، جدة، 2008.

48- على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.

49- علي السلمي، **إدارة السلوك الإنساني**، دار غريب، القاهرة، (دون سنة نشر).

50- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.

51- علي عبد الرزاق جلبي، **البحث العلمي الاجتماعي**، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

52- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2007.

53- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل، عمان، 2005.

54- فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2000.

55- فوزي غرايبية وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية** ، دار وائل، عمان، 2002.

56- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2004.

57- ماثيو جيدير، **منهجية البحث العلمي** ، ترجمة مليكة أبيض، (دون دار نشر)، (دون مكان نشر)، 2015.

58- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية** ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، أبو ظبي، 2010.

59- محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008.

60- محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.

61- محمد حسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008.

62- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

63- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.

64- محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، **استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي** ، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011.

65- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل، عمان، 2005.

66- محمد علي جعلوك، **كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال**، دار الراتب، بيروت، (دون سنة نشر).

67- محمد مرعي مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا، دمشق، 1999.

68- محمود مهدي البياتي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام SPSS**، دار الحامد، عمان، 2004.

69- مصطفى أبو بكر ، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

70- مصطفى عليان ربحي، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2008.

71- مصطفي شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، (دون مكان نشر)، 1996.

72- منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

73- موفق الحمداني وآخرون، **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

74- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

75- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

76- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.

77- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.

78- نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)**، دار اليازوري، عمان، 2010.

79- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل، عمان، 2003.

80- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.

81- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، دار المستقبل، بيروت، 1976.

82- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فجل، **البحث العلمي للعلوم الإنسانية**، دار الحامد، عمان، 2007.

83- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2009.

84- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولي، دار وائل، 2009.

85- يوسف ردينة عثمان، **بحوث التسويق**، دار زهران، عمان، 2000.

86-— ، **الحفز لأداء أمثل**، سلسلة الإدارة المثلي، مكتبة لبنان، بيروت، 2001.

*** المجلات والدوريات**

87- الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة التواصل** ، العدد 24، 2009.

88- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد1، 2007.

89- سعد علي العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 35، 2013.

90- سعود جابر مشكور، كفاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجاتها المحاسبية، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد21 المجلد5، 2008.

91- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد83، 2010.

92- صالح إبراهيم يونس شعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، **مجلة جامعة الأنبار**، المجلد 4، العدد 7، 2011.

93- عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية**، العدد10، 2013.

94- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، المجلد5، العدد10، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

95- عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 4، 2013.

96- عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد4، 2006.

97- غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد9، 2011.

98- كمال منصوري، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** ، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.

99- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على فرق العمل، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 93، المجلد 31، 2009.

100- محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد6، 2016.

101- محمد مسلوب، أثر الميزة التنافسية على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال، **مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي**، العدد9، 2010.

102- معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد7، العدد21، 2011.

103- معن وعد الله المعاضدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة بحوث مستقبلية**، العدد15، 2006.

104- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، **مجلة القادسية**، المجلد 11، العدد3، 2009.

105- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد 98، المجلد 32، 2010.

106- نهال الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، **المحاسبة والإدارة والتأمين** ، العدد 65، القاهرة، 2005.

107- يحضية سملالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، **مجلة البشائر الاقتصادية**، المجلد3، العدد2، 2017.

108- يوسف عبد الإله محمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، العدد14، 2010.

*** الملتقيات والمؤتمرات**

109- أسماء رشاد نايف، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، **المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 2012.

110- السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة رأس المال الفكري (تحقيق التميز في التنافسي في منظمات الأعمال)، **مؤتمر دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

111- زهية موساوي وآخرون، التسيير بالكفاءات، **المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أفريل 2005.

112- عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، **الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات)**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005.

113- عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة ، **المؤتمر الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي** ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي/02 جوان 2003.

114- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة، **ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

115- فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، **المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23/ 25 أفريل 2005.

116- معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، **المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة** ، جامعة الزيتونة، عمان، 18/16 نيسان 2007.

*** الرسائل والأطروحات**

117- أحمد محمد الفيومي، **أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

118- أسماء زكري، **دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.

119- زهية موساوي، **دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2016.

120- سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية** ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008.

121- سماح صولح، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

122- سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002،.

123- طه كامل رياض، **نموذج الجدارة الوظيفية** ، تأهيلي دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2009.

124- عذراء بن شارف، **التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.

125- محمد حباينة، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

126- منى مسغوني، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

127- مولاي لحسن بن فرحات، **إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية** ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2012.

128- نصر الدين عشوي، **التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.

129- وحيدة شرياف، **الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016.

*** المواقع الالكترونية**

130- الحبيب بن ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، تمت زيارة الموقع يوم 2015/01/26، متوفر على:

http:// www. elwahat.univ-ghardaia.dz/annonce/07/.pdf

131- الدراسة النظرية لمعيار الأصول غير الملموسة، تمت زيارة الموقع يوم 2016/01/14، متوفر على:

www.iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/05L.doc

- باللغة الفرنسية

*** الكتب**

132- Alain Mitrani et Autres, **Des compétences et des hommes**, éd. Organisation, Paris, 1992.

133- Allain Meignant, **Ressources humaine**, éd. Liaisons, Paris, 2000.

134- Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, éd. INSEP Consulting, Paris, 2000.

135- Anne Dietrich, **Le management des compétences**, éd. Vuibert, Paris, 2008.

136- Annie Bartoli, **Le management dans les administrations publiques**, éd. Dunod, Paris, 1997.

137- Bernard Froman, **Du manuel qualité au manuel mangement**, AFNOR, Paris, 2001.

138-Bernard Gazier, **Les stratégies des ressources humaines**, La découverte, Paris, 1993.

139- Cécile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par compétences (le cas manpower)**, éd. Pearson Réduction, Paris, 2006.

140- Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 2001.

141- Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, éd. Organisation, Paris, 1997.

142- Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2eme éd, éd. Organisation, Paris, 2000.

143- Christine Vern, **L' évaluation des compétences**, éd. Liaisons, Paris, 2002.

144- Eve Saint-Germes, Sabrina Loufrani -Fedida, Compétences individuelles et employabilité, **XXIIIème Congrès de l'AGRH**, Nancy, 12/14 septembre 2012.

145- Françoise Dupuich- Rabasse, **Management et gestion des compétences**, éd. Harmattan, Paris, 2008.

146- Françoise Dupuich-Rabasse, **Management et gestion des compétences**, éd. Harmattan, Paris, 2008.

147- Gilles Bressy, Chaistain Konkuyt, **Economie d entreprise**, 7eme éd, éd. Dalloz, Paris, 2004.

148- Gilles Bressy, Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, éd. Dalloz, Paris, 1998.

149- Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éd. Organisation, Paris, 2001.

150- Guy Le Boterf, **De la compétence a la navigation professionnelle**, éd. Organisation, Paris, 1997.

151- Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, éd. Organisation, Paris, 2001.

152- Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, éd. Organisation, Paris, 2005.

153- J. Piveteau, **L'entretien d'appréciation du personnel**, éd. INSP Consulting, Paris, 2000.

154- Jacqueline Barraud et Autres, **La fonction ressources humaines**, éd. Dunod, Paris, 2004.

155- Jacques Teboul, **L'entretien d'évaluation**, 2^{éme} éd, éd. Dunod, Paris, 2003.

156- Jean Brillman, **Les meilleures pratiques de management**, 3eme éd, éd. Organisation, Paris, 2001.

157- Jean Pierre Citeau, **GRH principes généraux et cas pratiques**, 3^{éme}éd, éd. Dalloz, Paris, 2000.

158- Jean Ronée Simon, **Le management d'une équipe**, éd. Organisation, Paris, 1987.

159- Jean-Brilman, **Les peilleurs pratiques de management**, 3eme éd, éd. Organisation, Paris, 2001.
160- Jean-Louis Magakian et Autres, **50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**, éd. Bréal, Paris, 2003.
161- Jean-Pierre Bauchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, éd. Organisation, Paris, 2004.
162- Jean-Pierre Helfer et Autres, **Management**, 6è éd, éd. Vuibert, Paris, 2006.
163- Karlen Francoise, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2ème éd, éd. Organisation, Paris, 2004.
164- kerlan Françoise, **Guide Pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**, 3èmeéd, éd. Organisation, Paris, 2007.
165- Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, Gualino, Paris, 2006.
166- Levy-Leboyer, **Gestion des compétences**, 2éme éd, éd. Organisation, Paris, 1997.
167- Lou-Van Beirendonck, **Management des compétences**, éd. De Boeck, Bruxelles, 2004.
168- Lou-Van Beirendonck, **Tous compétent! le management des compétences dans l'entreprise**, éd. De Boeck, Bruxelles, 2006.
169- Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation théories et application**, éd. Organisation, Paris, 2001.
170- Luc Boyer, Noël Equilbey, **GRH nouvelles pratiques**, éd. EMS, Paris, 2003.
171- Malanie Antoine, **Faut il brûler la gestion des compétences**, éd. de Boeck, Bruxelles, 2006.
172- Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances**, éd. Economica, Paris, 1988.
173- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, 2ème éd, éd. Dunod, Paris, 1999.
174- Olivier Herrbach, **Les ressources humaines de A à Z**, éd. Dunod, Paris, 2009.
175- Patrick Gilbert et Autres, **Management des compétences**, 2eme éd, éd. Dunod, Paris, 2005.
176- Philippe Zarifian, **Compétences et stratégies d'entreprise**, éd. Liaisons Sociales, 2005.
177 - Philippe Zarifian, **Objectif compétence: pour un nouvelle logique**, éd. Liaisons, Paris, 1999.
178- Pierre Caspar, Christine Afriat, **L'investissement intellectuel essaie sur l'économie de l'immatériel**, éd. Economica, Paris, 1989.
179- Pierre-Xavier Meschi, **Le concept de compétence en stratégie perspectives et limites**, éd. Dunod, Paris, 2009.
180- Raymond Alain Thietart, **Le management**, 7éme éd, collection "que – sais-je", février 1995.
181- Robert le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**, éd. Dalloz, Paris, 1999.
182- Rodolphe Durand, **Guide du management stratégique**, éd. Dunod, Paris, 2003.
183- S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, **Méthode de prévision pour la gestion**, éd. Organisation, Paris, 1983.
184- Serge De Witte, **La notion de compétence**, éd. Harmattan, Paris 1995.
185- Shimon Dolan et Autres, **La gestion des ressources humaines**, 3éme éd, éd. Village Mondiale, Canada, 2002.
186- Sylvain Waserman, **L'organisation relation clients CRM**, éd. Dunod, Paris, 2001.
187- Sylvie St-ong, **Relever les défis de gestion des ressource humain,** éd. Gâtant Mourine, Canada, 2001.
188- Valèrie Mérindol, **Gestion des compétences et gouvernance de l' innovation**, éd. Economica, Paris, 2009.
189- Yvés Emery, Francois Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, Lausanne, Paris, 1999.
190-Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, éd. Dunod, Paris, 1998.
191-Alan Fustec, Bernard Marois, **Valoriser le capital immatériel de l'entreprise**, éd. Organisation, Paris, 2006.
192-Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines**, éd: Organisation, Paris, 2000.

193-Richard Sparno, Samuel Grandval, **Value création through innovation: concept et cas en management stratégique**, éd. Lavoisier, Paris, 2005.
194-Vanessa Warnier et Autres, **Stratégie**, éd. Pearson Education, Paris, 2006.

*** المجلات والدوريات**

195- Bernard Masingue et Autres, Acquérir et développer ses compétences professionnelles, **Journées Internationale de la Formation**, Deauville,1998.
196- Charles Bordéres, Guy Panisse, Le management des connaissance au service de développement des compétence, **La lettre du CEDIP en lignes**, N°26, Paris, juin 2003.
197- Daniel Held, La gestion des compétences, **Revue Economique et Sociale**, Septembre 1995.
198- Gilles Aymer, Mobert Casas, Management des compétences, **La lettre du CEDIP en lignes**, Nº8, Paris, janvier 1999.
199- Jean-Luc Arrègle, Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques, **Revue Française de Gestion**, Paris, N°160, 2006.
200- Michel Feutrier et Autres, Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles, **Journées Internationale de la Formation**, Deauville 1998.
201- Patrick Gilbert, Michel Parlier, La gestion des compétences, **In Personnel**, N°330, Février 1992.
202- Sandrine Gherra, Stratégies de développement durable, **Revue Française de Gestion**, N°204, Lavoisier, Paris, 2010.
203-Eric Lamarque, Avantage concurrentiel et compétences clés, **Finance Contrôle Stratégie**, Vol.4, N.1, Mars 2001.

*** الأطروحات**

204- Mohamed Abdelatif Bouslah, **Le renforcement des compétences a travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise**, Thèse de doctorat nos publiai en Sciences de gestion, université de Tlemcen, 2016.

*** القواميس**

205- Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, éd. Economica, Paris, 1998.
206- Jean-Marie Peretti, **Dictionnaires des ressources humaines**, 3eme éd, éd. Vuibert, Paris, 2003.

*** الملتقيات والمؤتمرات**

207- Abdelmalek Djedjig, Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, **3eme Forum National des Entreprises: valorisation et développement des compétences dans l'entreprise**, Université Annaba, Alger, 14/15 Novembre, 2006.
208- Abdelwahab Ait Razoukgrh et Autres, GRH et transfert de compétences, **16e Conférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005.
209- Antoine Mélanie et Autres, Gestion des compétences, impératifs économique et préoccupations sociales?, **16eConférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005.
210- Eve Saint-Germes, Sabrina Loufrani -Fedida, Compétences individuelles et employabilité, **XXIIIème Congrès de l'AGRH**, Nancy, 12/14 septembre 2012.
211- Valéry Michaux, Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle, **16ème Conférence de l'AGRH**, Paris, 15/16 Septembre 2005.

*** المواقع الالكترونية**

212- Alain Klarsfeld, Décrire une instrumentation de rémunération des compétences et la comprendre au travers des cartes cognitives des managers, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000klarsfeld049.pdf**, consulté le:11/10/2012.
213- Catherine Thomas, Rouby Evelyne, Attention organisationnelle et compétences collectives en environnement complexe, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011rouby-thomas.pdf**, consulté le: 13/12/2012.

214- Cathy Krohmer, Collectifs de travail et compétence collective le cas d'une PME, disponible sur:**http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003krohmer069.pdf**, consulté le: 27/11/2012.

215- Claude Fluck, La roue des compétences, disponible sur: **http://www. fluck-competences.com/ressources/méthodologieoutil- gpec.html**, consulté le: 02/15/2013.

216- Colin Thierry, Grasser Benoit, La gestion des compétences?, disponible sur: **http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007colin-grasser033.pdf**, consulté le: 10/07/2012.

217- Evaluation mode d'emploi: évaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur déterminé, disponible sur: **http:// www.stics.be/evaluer/V1.html**, consulté le: 09/10/2013.

218- Hassani Moindjié Mlimi, La gestion prévisionnel des emplois et des compétences en entreprise, disponible sur: **http:// www. memoireonline.com/03/08/983/m_gestion-previsionnelle-emplois-competences-entrepri-se0.html**, consulté le: 09/10/2007.

219- James Walker, Développer les compétences, disponible sur: **http://www.curriculavitae.Com/ competences.html**, consulté le: 09/02/2013.

220- Lawrence Eton et Autres, Compétence vue ensemble de la notion et son application, disponible sur: **http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/research/personnel/comp_overview_f.pdfH**, consulté le: 12/12/2012.

221- P. Franchet, S. Florange, Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles, objectif compétence, disponible sur: **http://www. Obje-ctif compétences. medef.fr**, consulté le: 10/9/2012.

222- Patricia Calistro, Comment gérer les compétences au sein d'une entreprise, disponible sur: **http//www.librapport.org/getpdf. php? download=218**, consulté le: 03/12/2012.

223- Roland Foucher et Autres, Répertoire de définitions: notion de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur: **http://www.Chairecompétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf**, consulté le: 28/05/2012.

224- Sylvie Jarnias, Les pratique de gestion des compétences quels impacts sur l'implication organisationnelle des salaries, disponible sur: **http:// www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Jarnias.pdf**, consulté le: 11/12/2012.

225-Capital immatériel-7jours pour comprendre, disponible sur: **http://www.cigref.fr/cigref-publications/RapportsContainer/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF**.pdf, consulté le: 11/05/2015.

226-Khelloudja Arabi, Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises en jeux et modalité du management des compétences, disponible sur: **www.univ-telemcen.dz**, consulté le: 09/08/2013.

– باللغة الانجليزية

* الكتب

227- Constance Helfat et al, **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**, Wiley-Blackwell, London, 2007.

228- Edith Penrose, **The theory of the growth of the firm**. Oxford, Basil Blackwell, 1959.

229- Lev Baruch, **Intangibles: management, measurement and reporting**, Brookings Institution Press, Washington, 2001.

230- Michael Marquardi, **Building the learning organization**, Mc Graw Hill, New York, 1996.

231- Michael Porter, **Competitive advantage**, The Free Press, New York, 1985.

232- Steven MC Shame, Mary Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill, USA, 2000.

233-Allan Afuah, **Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage**, Rutledge, New York, 2009.

234-Jay Barney, W. Hesterly, **Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases**, Saddle River, Prentice Hall, 2010.
235-Kenan Patrick Jarboe, **Reporting intangibles: a hard look at improving business information in the U.S**, Athena alliance, 2005.
236-Robert Kaplan, David Norton, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

*** المجلات والدوريات**

237- A. Protogerou et al, Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, **industrial and corporate change**, Vol.21, No.3, 2012.
238- Abdul Latif Salleh, Fauziah Selamat, Intellectual capital management in malaysian public listed companies, **International Review of Business Research Papers**, Vol.3, N.1, 2007.
239- Adriana-Sofia Dumitrescu, Intangible Assets: are These Resources Sufficiently Visible and Properly Controlled? **Accounting and Management Information Systems,** Vol.11, N4, 2012.
240- Anandhi Bharadwaj, A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation, **MIS Quarterly**, Vol.24, No.1, 2000.
241- Birger Wernerfelt, A resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol.5, No.2.
242- C. Prahalad, G. Hamel, The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, Harvard Business school Publishing Corporation**,** 2003.
243- David Teece et al, Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, vol.18, N.7, 1997.
244- Isabel Gallego, Luis Rodríguez, Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis, **Journal of Intellectual Capital, Department of Business Administration**, University of Salamanca, Spain, Vol6 No1, 2005.
245- Jay Barney, Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view, **Journal of Management**, Vol.27, No.6, 2001.
-246 Leif Edvinsson, M. Malone, Intellectual capital realizing your company's true value by finding its hidden roots, **Harvard Business review**, New York, 1997.
247- Marlene Fiol, Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage, **Journal of Management**, Vol.17, No.1, 2001.
248- Maureen Blyler, Russell Coff, Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies, **Strategic Management Journal**, vol.24, N.7, 2003.
249- Michael Porter, The five competitive forces that shape strategy, **Harvard Business Review**, January 2008.
250- P. Nicole, Hoffman, An examination of the "sustainable competitive advantage" concept, **Academy of Marketing Science Review**, N.4, 2000.
251- R. Grant, The resource-based theory of competitive advantage, **California Management Review**, Spring, 1991.
252- Richard Priem, John Butler, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, **The Academy of Management Review**, Vol.26, No.1, 2001.
253- S.L Newbert, Empirical research on the resource-based view of the firm :An assessment and suggestions for the future research, **Strategic Management Journal**, Vol.28, No.2, 2007.
254- Tawamin Kruasom, Krittapha Saenchaiyathon, Achievement a sustainable competitive advantage on the integration of resource-based view and dynamic capacity, **Full Paper Proceeding**, Vol.1, N.1, 2014.
255- V. Ambrosini, C. Bowman, What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, vol.11, N.1, 2009.
256-Adriana-Sofia Dumitrescu, Intangible assets: are these resources sufficiently visible and properly controlled? **Accounting and Management Information Systems**, Vol.11, N.4, 2012.
257-B. Wenerfelt, Resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, Vol.5, N.2, 1984.

258-David Teece, Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, **California Management Review**, Vol.40, N.3, 1998.

259-I. Mazlan, The role of employee development in the growth of intellectual capital, **Personnel Review**, Vol.2, N.4, 2005.

260-Jay Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol.17, N.1, 1991.

261-M. Chisholm, K. Nielsen, Social capital and the resource-based view of the firm. **International Studies of Management and Organizational Studies**, Vol.39, N.2, 2009.

262-Mohammad Hakkak, Masoud Ghodsi, Development of sustainable competitive advantage model based on balanced, **International Journal of Asian Social Science**, Vol.5, N.5, 2015.

263-Paloma Sánchez et al, Management of intangibles: an attempt to build a theory, **Journal of Intellectual Capital**, vol.1, N.4, 2000.

*** الأطروحات**

264- Rifat Kamasak, **The Contribution of Tangible and Intangible Resources, and Capabilities to A Firm's Profitability and Market Performance: Empirical Evidence from Turkey**, thesis for the of Doctor of Philosophy in Management, University of Exeter, Turkey, 2013.

*** المواقع الالكترونية**

265- David Teece, Intangible Resources, disponible sur:

https://businessinnovation.berkeley.edu/

wp-content/uploads/businessinnovation-archive/documents/Teece-intangible-resources.pdf, consulté le: 05/09/2017.

266- Emilia Papulova, Zuzana Papulova, Competitive strategy and Competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia, disponible sur: **www. g-casa.com%2Fdownload%2FPapulova-competitive strategy.pdf**, consulté le: 21/12/2017.

267- Marek Kunasz, Tangible and intangible resources in the process of shaping the value of business entity, disponible sur: **search?client=firefox-b-m&q=tangent+and+intangible+ intheprocessofshaping&oq=tangente+and+intangible+resources+in The process of shaping &oqs=heirloom-srp**, consulté le: 14/11/2018.

268-International Accounting Standards Committee (IASC), disponible sur:

www.iasplus.com/en/ Standards/ias/ias38, consulté le: 11/06/2018.

الملاحق

- الملحق (01): الاستبيان
- الملحق (02): القائمة الاسمية للمحكمين
- الملحق (03): الهيكل التنظيمي للشركة
- الملحق (04): خصائص مجتمع الدراسة
- الملحق (05): مخرجات الدراسة باستخدام (SPSS)

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة دكتوراه علوم

بحث بعنوان

دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل

من إعداد: **تحت إشراف:**

جبلي حسيبة **أ. د السعيد شوقي شاقور**

تحية طيبة وبعد...

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصاً للحصول على بعض المعلومات اللازمة لإعداد بحث الدكتوراه المعنون أعلاه، علماً أن هذه المعلومات سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة، لاستغلال المعلومات والاستفادة منها.

أشكركم على حسن تعاونكم واقدر لكم تجاوبكم رغم كثرة انشغالاتكم.

*** ضع علامة (X) في الخانة المناسبة**

أولاً- البيانات الشخصية

1- الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
العلامة		

2- السن

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	من 50 إلى 59
العلامة				

3- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي
العلامة		

4- سنوات العمل

سنوات العمل	اقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنوات	أكثر من 20 سنة
العلامة			

ثانياً- محور الكفاءات

البعد	الرقم	مضمون العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توظيف الكفاءات	1	هناك إستراتيجية حقيقية لتوظيف الكفاءات على مستوى الشركة.					
	2	تراعي الشركة في عملية التوظيف توفر الكفاءة والمؤهل العلمي للمرشحين.					
	3	تعتمد الشركة على أشخاص أكفاء في تنفيذ مقابلات التوظيف تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية والمتخصصين في المصالح الأخرى.					
	4	لدى الشركة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.					
	5	تعتمد الشركة على مصادر مختلفة في التوظيف لاستقطاب أفضل الكفاءات.					
	6	يتم التوظيف داخل الشركة وفق قواعد محددة (الإعلان، الاختيار الأولي، الاختيار،...الخ).					
	7	لدى الشركة نظام فعال للتخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.					
تحفيز الكفاءات	8	لدى الشركة إستراتيجية تحفيز فعالة.					
	9	تعتمد الشركة أساليب تحفيز معنوية (خطابات الشكر ، الثناء،...الخ) لزيادة دافعية الموظفين لتنمية مهاراتهم.					
	10	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز وفق متطلبات البيئة التنافسية.					
	11	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التكوينية لزيادة كفاءاتهم.					
	12	تقدم الشركة حوافز مادية (المكافآت، العلاوات،...الخ) لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم.					
	13	تحفز الشركة الموظفين على التشارك في المعارف لتطوير معارفهم وكفاءتهم.					
	14	تأخذ الشركة بآراء الموظفين مما يحفزهم على الاستغلال الأمثل لطاقاتهم.					
تكوين الكفاءات	15	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفقًا للتغيرات في الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة.					
	16	تهتم الشركة بتنمية الكفاءات والمهارات الكامنة لدى موظفيها.					
	17	هناك سياسة تكوين حقيقية داخل الشركة.					
	18	يتم تكوين الموظفين الجدد على التكيف مع وظائفهم.					

	19	تعتمد الشركة أساليب التكوين في مكان العمل كجزء من الأنشطة اليومية.					
	20	تعتمد الشركة أساليب التكوين خارج أماكن العمل (ورشة عمل، الندوات،...الخ).					
	21	يتم تحديد احتياجات التكوين على ضوء نتائج تقييم معارف وكفاءات الموظفين.					
تقييم الكفاءات	22	يعتمد نظام التقييم داخل الشركة على أسس ومعايير موضوعية.					
	23	تقوم الشركة خلال التقييم، بتقييم مهارات ومعارف الموظفين.					
	24	يدرك الموظف الأهداف المراد تحقيقها من نظام التقييم.					
	25	لدى الموظف معرفة كاملة بالمواصفات والمعايير المعتمدة في التقييم.					
	26	تقوم الشركة بالتقييم الدوري لكفاءات الموظفين.					
	27	بعد انتهاء عملية التقييم يتم إبلاغ نتائج التقييم للموظفين.					

ثالثاً- محور الموارد غير الملموسة

البعد	الرقم	مضمون العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموارد البشرية	28	يتعلم الموظف من الأخطاء السابقة ولا يقع فيها مرة أخرى.					
	29	يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.					
	30	تشجع الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق لتعزيز التواصل الايجابي بين الموظفين.					
	31	يمتلك الموظفين خبرة عالية في وظائفهم بسبب سنوات العمل الطويلة بالشركة.					
	32	تساعد الخبرة العملية للموظفين في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.					
	33	لدى الموظفون الاستعداد للتشارك في المعارف التي يمتلكونها.					
	34	تتناسب مؤهلات الموظفين مع مهامهم.					
	35	تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.					
الموارد الهيكلية	36	تضمن سياسيات وإجراءات العمل خلق معرفة جديدة بشكل مستمر.					
	37	تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع احتياجات الموظفين.					
	38	تهتم الشركة بأنشطة البحث والتطوير المتعلقة بمجال نشاطها.					
	39	يتميز نظام المعلومات بالثراء والدقة مما يساهم في انجاز العمل بالشكل المطلوب.					
	40	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف.					
	41	هناك تطوير مستمر للعمليات الإدارية بالشركة بشكل يحقق الأداء المتميز.					
	42	تطور وتسجل الشركة عدد كبير من حقوق الملكية مقارنة بالمنافسين.					
	43	تدعم الشركة أنشطة الإبداع والابتكار.					

	44	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومات والمعارف بين المستويات الإدارية.					
موارد العلاقات	45	تتعامل الشركة مع موردين دائمين.					
	46	تحافظ الشركة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
	47	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد.					
	48	تولي الشركة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع.					
	49	تكرس الشركة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.					
	50	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات حول الموردين والسلع التي تشتريها.					
	51	تأخذ الشركة بمقترحات وآراء الزبائن عند تصميم منتجاتها.					
	52	معظم الزبائن راضون عن سلع وخدمات الشركة.					

رابعاً- محور الميزة التنافسية

البعد	الرقم	مضمون العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكلفة الأقل	53	لدى الشركة القدرة على التحكم في التكاليف وترشيد النفقات.					
	54	تكلفة منتجات الشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين.					
	55	هناك وعي كبير لدى القائمين على الشركة بضرورة تخفيض التكاليف.					
	56	تهدف الشركة إلى زيادة الكمية المنتجة بهدف تخفيض التكلفة.					
	57	تركز الشركة على برامج تخفيض التكلفة بما ينعكس إيجابا على أسعارها.					
جودة المنتج	58	تتطابق جودة منتجات الشركة مع المواصفات العالمية.					
	59	تقوم الشركة بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين.					
	60	تركز الشركة في تقديم منتجاتها على التميز بالجودة.					
	61	تقدم الشركة منتجات بمزايا ومواصفات أفضل مما يقدمه المنافسين.					
	62	تتصف منتجات الشركة بنسب معيبة منخفضة.					
الاستجابة	63	تسعى الشركة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الاستجابة للتطورات الحاصلة في أذواقهم.					
	64	تتمتع الشركة بسرعة الاستجابة لمواعيد التسليم التي يريدها الزبائن.					
	65	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن.					
	66	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للشكاوي المطروحة.					
	67	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتطورات الحاصلة في مجال نشاطها.					

الملحق رقم (05): مخرجات الدراسة باستخدام (SPSS)

1- معاملات الارتباط بين أبعاد الكفاءات والمحور الذي تنتمي إليه

Correlations

		توظيف الكفاءات	تحفيز الكفاءات	تكوين الكفاءات	تقييم الكفاءات	الكفاءات
توظيف الكفاءات	Pearson Correlation	1	,736**	,846**	,809**	,934**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
تحفيز الكفاءات	Pearson Correlation	,736**	1	,739**	,678**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
تكوين الكفاءات	Pearson Correlation	,846**	,739**	1	,829**	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
تقييم الكفاءات	Pearson Correlation	,809**	,678**	,829**	1	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
الكفاءات	Pearson Correlation	,934**	,860**	,940**	,909**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- معاملات الارتباط بين أبعاد الموارد غير الملموسة والمحور الذي تنتمي إليه

Correlations

		الموارد البشرية	الموارد الهيكلية	موارد العلاقات	الموارد غير الملموسة
الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,861**	,848**	,956**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
الموارد الهيكلية	Pearson Correlation	,861**	1	,825**	,950**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
موارد العلاقات	Pearson Correlation	,848**	,825**	1	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
الموارد غير الملموسة	Pearson Correlation	,956**	,950**	,934**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية والمحور الذي تنتمي إليه

Correlations

		التكلفة الأقل	جودة المنتج	الاستجابة	الميزة التنافسية
التكلفة الأقل	Pearson Correlation	1	,707**	,765**	,890**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
جودة المنتج	Pearson Correlation	,707**	1	,820**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
الاستجابة	Pearson Correlation	,765**	,820**	1	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,890**	,924**	,940**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4- معاملات الثبات ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة

معامل الثبات لأبعاد/ متغير الميزة التنافسية	معامل الثبات لأبعاد/ متغير م غ الملموسة	معامل الثبات لأبعاد/ متغير الكفاءات
Reliability Statistics Cronbach's Alpha: ,733 — N of Items: 5	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,872 — N of Items: 8	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,790 — N of Items: 7
Reliability Statistics Cronbach's Alpha: ,775 — N of Items: 5	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,878 — N of Items: 9	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,724 — N of Items: 7
Reliability Statistics Cronbach's Alpha: ,742 — N of Items: 5	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,826 — N of Items: 8	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,801 — N of Items: 7
Reliability Statistics Cronbach's Alpha: ,902 — N of Items: 15	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,948 — N of Items: 25	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,795 — N of Items: 6
	Reliability Statistics Cronbach's Alpha: **,976** — N of Items: **67**	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,933 — N of Items: 27

5- نتائج معامل الالتواء والتفلطح لأبعاد متغيرات الدراسة

Statistics

		توظيف	تحفيز	تكوين	تقييم	م. بشرية	م.هيكلية	م.علاقات	تكلفة	جودة	الاستجابة
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skewness		-,593	-,676	-,616	-,291	-,523	-,685	-,716	-,413	-,565	-,799
Std. Error of Skewness		,287	,287	,287	,287	,287	,287	,287	,287	,287	,287
Kurtosis		-,839	-,058	-,852	-1,148	-1,167	-,990	-,858	-1,011	-,977	-,403
Std. Error of Kurtosis		,566	,566	,566	,566	,566	,566	,566	,566	,566	,566

6- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	توظيف الكفاءات	,189	5,278
	تحفيز الكفاءات	,330	3,028
	تكوين الكفاءات	,183	5,451
	تقييم الكفاءات	,214	4,663
	الموارد البشرية	,147	6,820
	الموارد الهيكلية	,179	5,574
	موارد العلاقات	,203	4,929

a. Dependent Variable : الميزة التنافسية

7- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها

Correlations

		توظيف الكفاءات	تحفيز الكفاءات	تكوين الكفاءات	تقييم الكفاءات	الكفاءات	الميزة التنافسية
توظيف الكفاءات	Pearson Correlation	1	,736**	,846**	,809**	,934**	,878**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
تحفيز الكفاءات	Pearson Correlation	,736**	1	,739**	,678**	,860**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
تكوين الكفاءات	Pearson Correlation	,846**	,739**	1	,829**	,940**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
تقييم الكفاءات	Pearson Correlation	,809**	,678**	,829**	1	,909**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70
الكفاءات	Pearson Correlation	,934**	,860**	,940**	,909**	1	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,878**	,833**	,864**	,833**	,935**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

Correlations

		الموارد البشرية	الموارد الهيكلية	موارد العلاقات	الموارد غير الملموسة	الميزة التنافسية
الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,861**	,848**	,956**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
الموارد الهيكلية	Pearson Correlation	,861**	1	,825**	,950**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
موارد العلاقات	Pearson Correlation	,848**	,825**	1	,934**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
الموارد غير الملموسة	Pearson Correlation	,956**	,950**	,934**	1	,933**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,911**	,845**	,897**	,933**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9- الفرضية الرئيسية الثالثة

9-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Group Statistics

ا	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات	أنثى	9	3,1111	,95886	,31962
	ذكر	61	3,3600	,88701	,11357
موارد غير ملموسة	أنثى	9	3,3067	1,12765	,37588
	ذكر	61	3,4630	1,01136	,12949
الميزة التنافسية	أنثى	9	3,3407	,98288	,32763
	ذكر	61	3,5574	,96632	,12373

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الكفاءات	Equal variances assumed	,121	,730	-,778	68	,439
	Equal variances not assumed			-,734	10,126	,480
الموارد غير الملموسة	Equal variances assumed	,371	,545	-,427	68	,671
	Equal variances not assumed			-,393	9,993	,702
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	,003	,954	-,627	68	,533
	Equal variances not assumed			-,619	10,416	,549

9-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكفاءات	Between Groups	1,216	3	,405	,497	,686
	Within Groups	53,833	66	,816		
	Total	55,049	69			
الموارد غير الملموسة	Between Groups	2,777	3	,926	,886	,453
	Within Groups	68,958	66	1,045		
	Total	71,735	69			
الميزة التنافسية	Between Groups	1,283	3	,428	,449	,719
	Within Groups	62,840	66	,952		
	Total	64,123	69			

9-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءات	ثانوي	3	3,3457	,78597	,45378
	جامعي	67	3,3273	,90296	,11031
الموارد غير الملموسة	ثانوي	3	3,8400	,82073	,47385
	جامعي	67	3,4251	1,02908	,12572
الميزة التنافسية	ثانوي	3	3,5333	1,03923	,60000
	جامعي	67	3,5294	,96894	,11837

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الكفاءات	Equal variances assumed	,596	,443	,035	68	,972
	Equal variances not assumed			,039	2,243	,972
الموارد غير الملموسة	Equal variances assumed	1,677	,200	,687	68	,494
	Equal variances not assumed			,846	2,291	,477
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	,015	,902	,007	68	,994
	Equal variances not assumed			,007	2,159	,995

9-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الكفاءات	Between Groups	,040	2	,020	,024	,976
	Within Groups	55,009	67	,821		
	Total	55,049	69			
الموارد غير الملموسة	Between Groups	,786	2	,393	,371	,692
	Within Groups	70,950	67	1,059		
	Total	71,735	69			

الميزة التنافسية	Between Groups	,051	2	,026	,027	,974
	Within Groups	64,072	67	,956		
	Total	64,123	69			

10- نموذج الدراسة لعلاقة الكفاءات بالميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,119	,165		,723	,472
	توظيف الكفاءات	,311	,088	,320	3,548	,001
	تحفيز الكفاءات	,350	,073	,322	4,770	,000
	تكوين الكفاءات	,189	,091	,195	2,063	,043
	تقييم الكفاءات	,177	,076	,194	2,333	,023

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

11- نموذج الدراسة لعلاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,519	,153		3,391	,001
	الموارد البشرية	,400	,076	,488	5,281	,000
	الموارد الهيكلية	,075	,078	,083	,956	,343
	موارد العلاقات	,405	,081	,415	4,979	,000

a. Dependent Variable:الميزة التنافسية

12- النموذج المقترح لعلاقة الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941[a]	,886	,882	,33090

a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية ,موارد العلاقات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,787	2	28,394	259,317	,000[b]
	Residual	7,336	67	,109		
	Total	64,123	69			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
b. Predictors: (Constant), الموارد البشرية ,موارد العلاقات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,556	,148		3,752	,000
	الموارد البشرية	,439	,064	,536	6,878	,000
	موارد العلاقات	,433	,076	,443	5,689	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية