جامعة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

(مدخل الجودة والمعرفة)

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية

تخصص: التسيير

إعداد الطالب: سملالي يحضيه

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد المجيد قدي

نوقشت يوم:20 افريل 2005

لجنة المناقشة:

أ.الدكتور رابح شريط.....رئيسا

أ.الدكتور عبد المجيد قدي..... .....مقررا

أ.الدكتور محمد التهامي طواهر.....ممتحنا

الدكتور علي عبد الله.....ممتحنا

الدكتور الشيخ الداوي.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2004/2003

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى:

- **والدي** رحمه الله **وطيب ثراه؛**
- **الفقيدتين الغاليتين جدتي وعمتي** رحمهما الله**؛**
- **والدتي الزهراء أم الزهراء ، نور الحياة وإشراقها، فالجنة تحت أقدامها؛**
- **زوجتي أم الزهراء، نعمة الدنيا وسعادتها؛**
- **ابني محمد الفاضل متمنيا له السير على درب الجودة والمعرفة؛**
- **إلى كل من ربانا وعلّمنا، فله الفضل والإحسان؛**
- **جميع أهلي في بلدية أبلسة وسكان تمنراست والهقار الشامخ؛**
- **زملائي أساتذة جامعة ورقلة، وإلى سكان مدينة ورقلة أهل الجود والخير والكرم؛**
- **صناع الحياة، العاملين بصمت، أهل البذل والتضحية، المدافعين عن الجودة والمعرفة؛**
- **إخواني جميعا، ففيهم تلقاني، وفي قلبي تلقى إخواني.**
- **إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.**

شكـر وتقديــر وعرفـان

الشكر لله **أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.**

وبعد أتوجه بالشكر الجزيل **والتقدير الكبير والعرفان** الجميل إلى:

- **الأستاذ** الجدير: **د/عبد** المجيد قدي **الذي تفضل بالإشراف على هـذا البحـث، فكان لنا نعم** المعلم الناصح **والصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه.**
- إلى **أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلـهم الشـكر والعرفان على** مجمل نصائحهم **وتوجيهاتهم** التي **ستنير دربنا العلمي.**
- إلى **كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث** بجهده، **ووقته، ودعائه، ودام ودمنا معه أوفياء.**

المقـدمة العامة

تمـــهيد

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الاستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية. ذلك أن تحليل أدبيات التسـيير الاسـتراتيجي، والتنافسي يبين وجود العديد من المقاربات النظرية، والإسهامات العلمية التي حاولت تحديد، وتفسير المصادر الرئيسة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائها المتميز. فلقد حصل تغـيير هـام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصـادي والصـناعي للأسـواق لتتجه بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، الموجه بشكل أساسي من المقاربة المؤسسة علـى الموارد*، التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية، وبشـكل خـاص الموارد البشرية.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعد استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هـذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المـدخلات الماديـة داخل للمؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهـارة، وكفـاءة، ومعرفة؛ ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة الاقتصادية عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية. وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

إن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمـام المتنـامي بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحـات

* مقاربة نظرية تفترض ارتكاز الميزة التنافسية للمؤسسة على مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية، أنظر المبحث الثاني من الفصل الثاني.

والابتكارات، والمعرفة الكامنة، والجودة الشاملة، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحـث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز، وبالتالي فإن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمـل لا أجـيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم ذلك التسيير تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

إن القيمة الحقيقة للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعـة المؤسسـة الاقتصـادية، مـا يتطلـب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكريـة، وجـذب الكفـاءات ذات القدرات والمهارات، والمعرفة، والجودة الشاملة التي تفوق ما لدى المنافسين.

كما يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يـؤدي إلى تفجـير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يستخدم أساليب تعمـل علـى إحـداث تغـيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، كما يعد نظام تسيير استراتيجي متكـاملا يسـعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر. مما يعني أن نجاعة ذلك النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية.

أولا: أهمية البحث:

تدعو الضرورة في البداية إلى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في حصول المؤسسة الاقتصادية على الميزة التنافسية، وتحليل مـدى أهميـة التحـول نحو نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة، باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة الاقتصادية المندمجة في اقتصـاد المعرفة، أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للمـوارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.
2- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية باعتبـاره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهـتمين بمقاربـة

نظرية تحلل الدور الاستراتيجي للموارد البشـرية والكفـاءات الفرديـة وعلاقتـها بـالميزة التنافسـية للمؤسسة الاقتصادية.

3- وبسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية – خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر- بأهميـة المـوارد البشرية والكفاءات الفردية كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي، يمكن لهـذا البحـث أن يسـاهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية ورأس مالها البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة.

4- محاولة اقتراح كل من تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة كنماذج تسييرية تمكـن المؤسسـة الاقتصادية من مواجه تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال الاستثمار الفعـال لمواردهـا البشرية وتثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءاتها الفردية.

ثانيا: أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

1- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديـد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديـد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسـة الاقتصـادية بمواردهـا الداخليـة وكفاءاتها الاستراتيجية.

2- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للمـوارد الداخليـة والكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسـة الاقتصـادية للميـزة التنافسـية. وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فـرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات.

3- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسـي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلـة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

4- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية المـوارد البشـرية (تسـيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، التي تسعى الطروحات النظرية والدراسات الميدانيـة إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية، وإجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نمـاذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الاستراتيجي، وهو ما حاولنا تحقيقه ضمن بحثنا هذا.

5- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسـي في لاقتصـاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميـزة التنافسـية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفـاءات، والمعرفـة، والجودة الشاملة.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع البحث

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:

1- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية والكفـاءات الفرديـة والجماعية ضمن موارد المؤسسة، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية والشـاملة بسـبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، كما نعتقد أن ما تمتلكه تلـك المـوارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة، وكامنة في عقولها، يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسـية للمؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي شجعنا منذ مدة على مواصلة البحث والاهتمـام بحقـل التسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
2- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة إلى أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين علـى دراسـة مختلف الاستراتيجيات، والوظائف، والأنشطة، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، مثل تسـيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، مع تأكيد هذا التيار على أهمية المدخل الاسـتراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات.
3- ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفـاءات في المؤسسـات الاقتصـادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حسـاب الاسـتثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفـاءات، مـا أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردهـا، وعجزهـا عـن الانـدماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.
4- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية استراتيجيا في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة مقارنة بالدراسات الأخرى، ولصعوبة التناول النظري العلمي ضـمن حقـل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما جعلنا نتعمد القيام بذا البحث النظـري بغيـة تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبـار مـدى صـحتها وخصوصية نجاحها ضمن حقل تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

رابعا: إشـــكالية البـــحث

ضمن هذا السياق وبعد الإطلاع على إطار البحـث وأهميـة القيـام بـه، والتعـرف علـى الأهـداف التي يسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات والدوافع التي كانت وراء تحملنا مشاق ومسـالك البحـث العلمي، نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي مـن خـلال الإجابـة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفـاءات، وتسـيير المعرفـة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي، وعلمي يمكّن من بلورة إطـار نظـري وفكري حول أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصـادية، نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- **ماهي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصـادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي؟ وماهو دور التشـخيص الفعـال لبيئتـها الداخلية والتنافسية في تحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة؟**
2- **هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية ؟ وهل يمكن بلورة مقاربة نظرية تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية بسبب اتصـافها بخصـائص الموارد الداخلية؟**
3- **هل للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة؟ وهل يسـاهم التسـيير الاسـتراتيجي لتلك الموارد من خلال نماذجه الحديثة في زيادة قدرتها على خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية؟**
4- **كيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في خلق القيمـة وتحسـين الأداء التنافسـي للمؤسسة الاقتصادية ؟ وهل يؤدي تسيير الكفاءات الفردية كمدخل اسـتراتيجي لتسـيير المـوارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية؟**
5- **هل يمكن اعتبار المعرفة رأس مال فكري وموردا استراتيجيا ضمن الموارد الداخلية؟ وهل يؤدي تسيير وتثمين المعرفة كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطـوير الميـزة التنافسـية للمؤسسة الاقتصادية ؟**

6- كيف يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين **أداء الموارد البشرية والكفاءات؟ وهل يـؤدي هـذا التسيير كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تنمية الكفاءات الفردية** بما يحقـق **للمؤسسـة ميزة تنافسية؟**

خامسا: حـــدود البـحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي بدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى اسـتنتاجات منطقيـة ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنـا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1- البعـــد النظـــري:

يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الاحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل تسـيير الموارد البشرية، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها من خلال النظـر العقلـي والتحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، كان التحليل نظريا، دون طرح تطبيقي، الذي نرى أنه مفتوح أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتم حالة توفر شروط إنجازها، وبيئة تطبيقها.

2- البعـــد المفاهيـــمي:

بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، تناولنا ضمن هـذا البحـث العديد من المفاهيم كالميزة التنافسية، والموارد الداخلية، والكفاءات، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية، وتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، التي تم توظيفها بحسب المضمون المقترح ضمن فقرة التعريف بأهم مصطلحات البحث المشار إليها ضمن هذه المقدمة.

3- البعـــد التحليـــلي:

إن سياق تحليل سلوك المؤسسة الاقتصادية المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجودهـا في بيئـة تنافسـية مفتوحة غير احتكارية، تتميز بتعدد المنافسين، وسهولة الدخول إلى السوق والخروج منه، وافتراض أن قـدرة أحد المنافسين للتأثير في الأسعار ضعيفة. مما يعنى أن مجال التمايز التنافسي محل الدراسة يتعلق بعوامل تنافسـية موضوعية ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية. بالإضافة إلى حيازتها لمـوارد داخليـة وكفـاءات استراتيجية، ورأس مال فكري متميز الأداء.

4- البعـــد الاستراتيـجـي:

إن دراسة وتحليل ارتباط الموارد البشرية بالميزة التنافسية يعد ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد، مازالت محل تناول العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية من خلال تنوع الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية، وأخذا بعين الاعتبار مختلف تلك المداخل المهمة (المدخل الوظيفي، والإنساني، والتنظيمي،...الخ) في تحسين أداء المؤسسة، فإن تحليل إشكالية بحثنا واختبار فرضياتها يتم ضمن المدخل الاستراتيجي بشكل رئيسي، وهذا توافقا مع خصوصية الإطار المفاهيمي للإشكالية ومتغيراتها الاستراتيجية.

5- البعـــد الزمـــاني:

يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، التي برزت نهاية القرن العشرين، ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مـبني علـى الجـودة والمعرفـة، والذي تتسم بيئته التنافسية ببروز الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة كمصادر جديـدة للميـزة التنافسـية للمؤسسة الاقتصادية.

6- البعـــد المكـــاني:

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة عدم ربط أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنميـة الكفـاءات على الميزة التنافسية بخصوصية مؤسسات اقتصادية بعينها، سوءا في الدول النامية أو بشكل خـاص جزائريـة، وهذا لاعتبارات البحث النظري الذي يسعى لبلورة مقاربة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاسـتفادة منـها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المؤسسات.

سادسا:فرضـيات البـحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

1- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسـيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، والجودة، والمعرفة.
2- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميـزة التنافسـية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.
3- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلـق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية.

4- يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات الفردية في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
5- تعد المعرفة رأس مال فكري وموردا استراتيجيا، وبالتالي يساهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصـادية للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
6- يساهم تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية مما يؤدي إلى امـتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة تنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

سابعا: المنهج المستخدم في البحث

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنميـة الكفـاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مدخلي المعرفة والجودة، وبدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا منهج الاستقراء والاستنباط. ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث قمنا بتحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها، كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية لنصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتباره متغيرا يؤثر بشكل واضح في امـتلاك وتطوير تلك الميزة. فالمنهج الاستنباطي قادنا إلى التأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير المـوارد البشـرية، وبجمع الأدلة التي تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية. وعلى العكس قادنا منهج الاستقراء من تحليل الجزء للوصول إلى كلية الظاهرة، ومن الخاص إلى العام بجعل نتائج البحث معممة، من خلال تعاملنا مع الظاهرة بشكل عام دون تركيزنا على عينة محددة، بدف الوصول إلى بلورة مقاربـة نموذجيـة تفتـرض أن الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، مع إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصـادية دون اسـتثناء. بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية تاريخي، وطبيعة التحول الذي حصل تجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ثامنا: الدراسـات السابـقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب تم الإطلاع علـى الكـثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية منها:

1- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسـيج**، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من إعداد الباحثة/ أماني درويش عثمان، قسم إدارة الإعمـال كليـة التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1993.تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع وفاعلية المؤسسات، ثم منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع تحليل للبيئة الموارد البشرية يؤدي

إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية مع إسقاط تلك المفاهيم على صناعة الغـزل و النسـيج. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى الإدارة العليـا بـل أيضا على المستوى الوظيفي، وخاصة ضمن استراتيجية الموارد البشرية.

2- **أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، نمـوذج مقتـرح بـالتطبيق علـى القطـاع الاستثماري،** دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من إعداد الباحثة يسرية فراج محمد فراج، قسـم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر1997، تناولت الدراسة التطور الفكـري والفلسفي للمدارس التسييرية مع تحليل أهم المؤشرات العالمية التي تقيس تنمية وجودة العنصـر البشـري وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتنميته بحيث تم اختباره على مؤسسات القطاع الاستثماري.

3- **دور الموارد البشرية والاتصال** في **التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية- حالة الجزائر،** دكتـوراه دولة غير منشورة من إعداد الباحث/ ناصر دادي عدون، معهد العلوم الاقتصـادية، جامعـة الجزائـر 1998، تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضـمن نظـام التخطـيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يـتم الاسـتفادة مـن التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطـيط الاسـتراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية. وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقونها إن وجدت.

4- **الاستثمار** في **الموارد البشرية " التدريب" دراسة حالة،** رسالة ماجستير في علوم التسـيير مـن إعـداد الباحث/ نبق بوبكر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعـة الجزائـر، 2003، تناولت الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التـدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار كمفهوم غالبا ما يعالج على المستوى الكلي نظريا، وان هناك اهتمام بالاستثمار بالتدريب من طرف المؤسسة محل الدراسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية والاهتمام بجلب المكونين من الخارج، وفتح مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة.

5- **تسيير الموارد البشرية ودوره** في تحسين **أداء المؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير في علوم التسيير مـن إعداد الباحثة/ خان أحلام، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة2004، تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين. وقد توصـلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسـة، وان نظـرة الأفراد مازالت إدارية إلى تسيير الموارد البشرية.

تاسعا: التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث

رغم أن جل المصطلحات المستعملة في البحث هي محل تعريف وتحديد، إلا أننا نرى من الأهمية تعريفها وتحديد مضمونها الذي يلازمنا على امتداد فصول البحث، وهذا بدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق بحثنا. واهم تلك المصطلحات مايلي:

1- **المؤسسة الاقتصادية**: إن المؤسسة الاقتصادية بالمعنى الوارد في بحثنا قد تكـون الصـغيرة أو المتوسـطة أو الكبيرة الحجم، كما قد تكون المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، فالقاسم المشترك بينها هو توفرها علـى موارد داخلية، وكونها تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة.

2- **الميزة التنافسية**: هي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتج ذو جـودة عاليـة بالتكلفة الأقل، و بتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم مقارنة بالمنافسين، مما يمكن المؤسسة مـن زيـادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وتأكيد وضمان بقائها في السوق.

3- **الموارد الداخلية**: تتمثل في مختلف الموارد المتاحة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليهـا والتصـرف فيهـا واستغلالها في تطوير ميزتها التنافسية، فقد تكون مادية أو معنوية، أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية.

4- **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**: نعني به اتخاذ القرارات طويلة المدى هدفها تحقيـق الاسـتغلال العقلاني، والاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال اعتماد أنظمة تسيير وتطبيق استراتيجيات تحقـق تكيف نظام الموارد البشرية مع تحولات البيئة التنافسية.

5- **الكفاءات**: تعبر الكفاءات بالمعنى الوارد في بحثنا عن ذلك الصنف من المـوارد البشـرية ذو القـدرات والمهارات المتميزة، ويرادفه مصطلح الكفاءات الفردية، كما يعبر أحيانا عن تلك الصفات المتميزة لـدى الموارد البشرية.

6- **تسيير الكفاءات**: نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابا وتنميتـها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

7- **تسيير المعرفة**: نظام تسييري يهدف إلى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات أو الصريحة في بيئة المؤسسـة الداخلية أو التنافسية والعمل على توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

8- **تسيير الجودة الشاملة**: نظام تسييري يهدف إلى التميز في أداء مختلف الأنظمة والأنشـطة والعمليـات والموارد المادية والبشرية بما يؤدي إلى جودة المنتج، وتقديم قيمة إلى العملاء، وبالتالي تحقيـق المؤسسـة للميزة التنافسية.

عشرا: الصعوبات الملازمة الإنجاز البحث:

بالنظر إلى أن بحثنا نظريا تجريديا فقد واجهتنا صعوبات عديدة أثناء إنجازنا إياه أهمها:

1- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع الأمر الذي حملنا على السفر مرات عديدة إلى الخارج لجمعها والبحث عن مواقع وجودها، بالإضافة إلى الترجمة الضرورية للكثير منها.
2- صعوبة التناول النظري المفاهيمي والتجريدي للمادة الفكرية وتحليلها بعمق علمي ومنهجي، ذلـك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من أي باحث قدرات عقلية ومهارات ذهنية يصعب تنميتها.
3- صعوبة الاستنتاج العلمي الملازم للدراسات الإنسانية، خاصة إذا تعلق الأمر ببناء إطار معرفي واسـتخدام للمنهج البنيوي والاستدلالي.

حادي عاشر: هيـــكـل البحـــث

لقد قمنا بتحليل إشكالية مدى إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علـى الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ستة فصول مترابطة كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، حيـث بدأنا هذا البحث بتحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية مع التعرف على المصـادر المؤديـة إلى امتلاكهـا وتطويرها ممثلة في الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية، والمعرفة الكامنة لدى الكفـاءات والجـودة الشـاملة للأنظمة والعمليات والأداء. ثم قمنا بتحليل الإطار النظري لنظام التسيير الاستراتيجي بالتعرف على مفهومـه ومسار تطوره ومستوياته ودوره ي تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ومعوقات تطبيقه. لنصل في نهاية الفصل إلى تحليل التشخيص الاستراتيجي للبيئة والموارد الداخلية كذا البيئة التنافسية الخارجية، بما يؤدي إلى زيادة قـدرة المؤسسة الاقتصادية على اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تسمح بالتحكم الفعال في الموارد الداخلية واستثمار الفرص التنافسية المتاحة. إلا أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية يتوقف على طبيعة المقاربة المعتمدة في تحديد مرتكزاتها ومدى ارتباطها بيكل الصناعة وظروف الطلب أم بـالتركيز علـى المـوارد الداخليـة والكفاءات المتميزة وهو ما عالجناه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: قمنا ضمن هذا الفصل بتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكامن الميزة التنافسية، حيث بدأنا بمقاربة هيكل الصناعة المقدمة بداية عقد الثمانينات من طرق الاقتصادي "**بـورتر**"، حيـث قمنـا بتحليل قوى المنافسة الخمسة لـ"**بورتر**" ومحددات الميزة التنافسية، مع تحليل النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة سواء كانت أولية أم داعمة ومنها الموارد البشرية التى أشار "**بورتر** " إلى مساهمتها في خلق القيمة وتطوير الميزة

التنافسية، إلا انه لم يصنفها ضمن الأنشطة الأساسية بل ضمن الأنشطة الثانوية الداعمة. بعد ذلـك حاولنـا استقراء معالم مقاربة جديدة في الفكر التسييري تربط تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميـزة التنافسـية بـالموارد الداخلية والكفاءات، فلقد تناولنا التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات بالتعرف على مفهومها وجذورها الاقتصادية وفرضياتها الأساسية، ثم تحليل مدى إمكانية اعتبار تلك الموارد مصدرا للميـزة التنافسية. الأمر الذي شجعنا بالاعتماد على بعض الإسهامات النظرية المتنوعة لعدد من الباحثين على اقتـراح مقاربة جديدة تفترض قدرة وإمكانية أن تكون الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدر للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة من تسيير مواردها البشرية استراتيجيا وتثمين مخزونها من راس المال الفكري من خلال مداخل حديثة كالتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة.

الفصل الثالث: استمرارا لمسار تحليلنا تناولنا ضمن هذا الفصل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشـرط يمكن تلك الموارد والكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة، حيث تناولنا في البداية المسار النظري التاريخي لتسيير الموارد البشرية وهذا بالتعرف على إسهامات المدارس التسييرية في زيادة الاهتمـام بالعنصـر البشري، ثم تناولنا مفهوم تسيير الموارد البشرية ودوافع التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة المـوارد البشـرية ودورها الاستراتيجي. لنصل إلى تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والى تعريف ذلك التسيير وتحديد إطاره الفكري وأهميته ومتطلبات نجاحه، وفرضياته، مع تحليل مسار التحول نحوه، لنصـل في نهاية هذا الفصل إلى تحليل النماذج والمداخل الرئيسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية بـداء نمـوذجين تقليديين هما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و محاسبة الموارد البشرية، وانتهاء بثلاثة نماذج جديدة هي تسيير راس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، التي كانت محل تحليل استراتيجي في ثلاثة فصول المتبقية.

الفصل الرابع: قمنا ضمن هذا الفصل بتحليل اثر التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري والكفاءات علـى الميزة التنافسية كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فلقد عرجنا في البداية على أهمية الاسـتثمار في راس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مع تحليل إشكالية خلق راس المال البشري للقيمة. مـع تناول مفهوم راس المال الفكري وتطوره، وأهميته، ومكوناته. ثم قمنا بتحليل متطلبات التسـيير والاسـتثمار الفعال لراس المال الفكري، وأثره في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ودوره في خلق القيمة،لنصل في نهاية الفصل إلى تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية، وأنواعها، وتحليـل مقاربـات تسـييرها،والية تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية، واثر تسيير وتعبئة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الخامس: استمرارا في تحليل مداخل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية خصصنا هذا الفصل لتحليل اثر التسيير الاستراتيجي للمعرفة على الميزة التنافسية، حيث قمنا بتقييم المعرفة كمورد اسـتراتيجي، وأهميتـها وأنواعها، وتناول المنظور المتعدد للمعرفة، واهم المقاربات النظرية التي تناولت مفهومها ومـداخل تسـييرها، واستراتيجياتها بالمؤسسة الاقتصادية. لنصل في نهاية الفصل إلى تحليل التكامل الاسـتراتيجي بـين الكفـاءات والمعرفة كموارد غير مادية، والخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفـة، مـع تحليـل البعـد والأهميـة الاستراتيجية لتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية.

الفصل السادس: ضمن الفصل الأخير من بحثنا قمنا بتحليل مدى دور نظام الجودة الشاملة كمدخل للتسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك الموارد والكفاءات بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، حيـث بـدئنا التحليل بتحديد مفهوم تسيير الجودة الشاملة، وأهداف ومتطلبات ومعوقات تسيير الجودة الشـاملة، ومـدى فعالية مرتكزاتها على أداء الموارد البشرية والكفاءات. ثم تحليل الإطار الاستراتيجي لنظام تسيير الجودة الشاملة من خلال مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة للجودة الشاملة. ثم تناولنا مسار الحصول على شهادة مواصفات الجودة العالمية الإيزو *9000* من حيث المزايا والخطوات، لنختم فصلنا بإستراتيجيات تنمية الكفاءات ضـمن نظام تسيير الجودة الشاملة بدءا باختيار الموارد البشرية والكفاءات، وتدريبها، وتحفيزها، ودور حلقات الجودة كأداة الاتصال، ومدى فعالية الولاء التنظيمي، والأداء، والقيادة بالمشاركة، والتفويض ضمن تسـيير الجـودة الشاملة.

أخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم قـدمنا توصـيات واقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية خاصة بالمؤسسة الجزائريـة، مع اقتراح أفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية الـتي يمكن أن تختبر مدى ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير وأداء الموارد البشرية والكفاءات الفردية.

الفصل الأول

الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي

تمـهـيد:

تجمع أدبيات الفكر التسييري على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هـدفا اسـتراتيجيا، تسـعى أغلـب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج نظام التسـيير الاسـتراتيجي لمواردهـا وكفاءاتها الداخلية وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بغية تحديد مصادر الميزة التنافسـية الكامنـة في بيئتـها الداخلية بهدف تثمينها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاسـتثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى، الأمر الذي يمكّـن المؤسسـة مـن اختيـار أنسـب الاستراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها الاستراتيجية.

في إطار هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشـارة إلى أهميـة تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الاستراتيجي وأثر التحليل الاسـتراتيجي للبيئـة التنافسـية في اختيـار الاستراتجيات المحققة لها، وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية.
- **المبحث الثاني**: الإطار النظري لنظام التسيير الاستراتيجي.
- **المبحث الثالث**: التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية

يمثّل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والجودة، والكفاءات. ورغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المؤسسة، إلا أن الأدبيات التسييرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم، والمصادر الجديدة، والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

أولا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية (*la Compétitivité*) وكذا مصطلح المنافسة (*la Concurrence*) من أكثر المفاهيم تداولا على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية (*L'avantage comparatif*) في التجارة الدولية لـ"**ريكاردو**"(*D.Ricardo*) - المبينة على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول- وبين مفهوم الميزة التنافسية (*L'avantage concurrentiel*) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والتدريب، والبحث والتطوير، والمعرفة، والكفاءات، والمحافظة على البيئة...الخ[1].

ويعتبر "**مايكل بورتر**" (*Michael Porter*)* أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية(*Micro*) للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها[2]، إلا أن تقرير التنافسية العالمية** قد وضع نموذجاً آخر لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الكلية (*Macro*) للاقتصاد على أساس أن التنافس إنما يتم بين الدول. وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين النموذجين والذي يعكس اختلافاً بين النتائج. فعلى صعيد المؤسسات مضمون التنافس يعني وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمو صادرات بلد ما غالبا ما سوف يخلق طلباً على وارداته كنتيجة لزيادة المداخيل المرتبطة بتلك الصادرات.

---

1 *OECD, **Technology and the Economy: the Key Relationships**, Paris, 1992, p04.*

* الأستاذ والباحث الاقتصادي الإنكليزي في جامعة "**هارفارد**" وصاحب كتاب " الميزة التنافسية ".

2 *Michael Porter, **on Competition**, A Harvard Business Review Book, Boston, AM, 1996,p12.*

** يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية بسويسرا(*Word Economic Forum(W.E.F)*، يرمز لهذا التقرير اختصارا بـ: *Global Competitiveness Report (G.C.R)*

1- تعريف القدرة التنافسية:

رغم شيوع استخدام مصطلح القدرة التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يحصل اتفاق تام حول تعريفها، وتحديد معناها، وبالتالي قياسها، وتشخيص الوسائل المؤدية إلى تحقيقها، وذلك لارتباط التعريف بأهداف السياسة الكلية للاقتصاد المتمثلة أساسا في تحقيق توازن داخلي وآخر خارجي على المدى القصير، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية على المدى الطويل.

وقد عرف تقرير المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة على أنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"[1]، وبالتالي يؤكد هذا التقرير على أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني[2].

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (*O.C.D.E*) فقد عرفت القدرة التنافسية بأنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية،وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"[3]، وهي من هذا المنظور ترى أن المنافسة في السوق حسب أحدث الدراسات من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وتشجع الإبداع[4].

وتعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية * المنافسة الدولية بأنها: " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين"[5]. أما "**جيفري ساكس**" *(J.D.Sachs)* فقد عرف تنافسية الدولة بأنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دولياً، على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها"[6].

بينما تعرف (*Andrea Tysom Laura*) التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوي معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية" [7]. كما أن "القدرة

---

1 *Word Economic Forum, **The global competitiveness report**, p. 84.*

2 إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، **سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني**، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999،ص250.

3 *OECD, **Ibid, p**. 237.*

4 ***http :// www. OECD. Org/fr.** page consultée le 22-05-2002.*

** **US Commission Industrial Competitiveness (CIC).***

5 حاتم القرنشاوي، **سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري**، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص296.

6 **المرجع السابق**، ص296.

7 ***http : /www.i.ac-reims.fr,** page consulté Le12-11-2002.*

التنافسية للدولة تتسع لتعكس إمكانية (الدولة) على خلق النمو المطرد للقيمة المضافة مقارنة بالـدول المنافسـة، أو القدرة على زيادة الإنتاجية بمعدل أسرع من المنافسين، تلك الزيادة التي تنعكس على قدرة البيـع والمنافسـة في السوق المحلية أو الخارجية. ومن ثم إذا كان التفوق في السوق العالمية هو نتيجة لتحقيق الميزة التنافسـية فـإن السبب هو الزيادة النسبية في الإنتاجية"[1].

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها، وتتمثـل في الكيفيـة الـتي تسـتطيع بها الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتفوقها عليهم، وهذا بدوره سيحقق لها مستوى أفضل لمعيشة أفرادها. وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية، والخدمية هي محصلة لعوامـل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها، بحيث تكون نتيجتها النهائية تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني كإستراتيجية بديلة للتنمية التقليدية، والتي تأخذ على عاتقها مسؤولية التعامل مع الإنسان كغاية وهدف للنشـاط الاقتصادي وليس وسيلته وأداته فقط، وهي الإستراتيجية التي تبناها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (*PNUD*) منذ عام *1990* عند إصداره أول تقرير عن التنمية البشرية في العالم.

وإذا كانت الأهداف الوطنية تتجسد في التنمية الشاملة، التي تنعكس في زيادة قابلة للاستمرار على مسـتويات المعيشة، والتي تشمل الاستهلاك المادي، والتعليم، والصحة، وحماية البيئة، إضافة إلى المساواة بين الأفراد في الفرص والحريات السياسية والمدنية، فإن دور الحكومات في الشأن الإنمائي قد تطور من الدور التقليدي المحدود في الأمن والدفاع والقضاء، إلى دور واسع وشامل لتنظيم وتسيير النشاط الاقتصادي، وفي ظل هذا الـدور التصـحيحي للحكومة بدأ التحول نحو الاندماج في النظام التجاري العالمي الجديد من خلال إزالة الحواجز الجمركية أمام حركة التجارة الخارجية وتدفقات رؤوس الأموال، وبذلك برزت قضية المنافسة وتطورت لـتعكس أهـداف تحسـن من مستويات المعيشة بشكل قابل للاستمرار، دون ضغوط على ميزان المدفوعات. وبالرغم من أنه يمكن تحليـل القدرة التنافسية من زوايا مختلفة خاصة على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة، فخلافا للمفهوم الستاتيكي للميزة النسبية المستخدم في التجارة الدولية بشكل واسع، إلا أن التنافس بمفهومه الـديناميكي يظـل مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة.

1 منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي،** مركز البحوث الاقتصادية والماليـة، جامعـة القـاهرة، أوراق اقتصـادية، العدد 19، ماي 2002، ص46.

2- مفهوم الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "*Chamberlin,1939*" ثم إلى "*Selznick,1959*" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "**شاندلر**" و"**هوفر**" (*Schendel & Hofer*) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "**بورتر**" و"**داي**" (*Porter, 1985 & Day,1984*) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية[1]، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثّل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى "**بورتر**" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"[2].

ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية "[3]، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكده "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

بينما يري"*Mcfetridge*" أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح[4].

---

1 حسن الزعبي، **أثر نظم المعلومات الاستراتيجية** في تحقيق **التفوق التنافسي**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص02.

2 *Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000, P08.*

3 نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

4 أميرة محمد عبد السميع عمارة، **تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص09.

ويعرف "**خليل**" الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة(تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى"[1].

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها[2].

كما تعرف بأنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل[3].

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكّنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات

1 نبيل محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة2003، ص21.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط01 ،1999، ص27.

3 طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال:الأساسيات و التطبيق**، القاهرة، المتحدة للإعلان، ط09، 1999، ص 190.

الاستراتيجية ضمن مختلف انظمة، واستراتيجيات، وانشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكـاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنيـة، القـدرات والـذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ)[1]. إن محاولات تفسـير الميـزة التنافسـية للكـثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بـل بقـدرة تلـك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية[2].

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتـاج مخرجـات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتـاج مثـل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسـة كلمـا قلـت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ علـى كفـاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبيـة رغبـات المسـتهلكين والحـرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمـة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سـلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويـتم تحقيـق الجـودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

1 عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص264.

2 *Didier Cazal Et Anne Dietrich,* ***Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie****, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P02.*

ويعتبر التحسين المستمر-كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطويرالتي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

3- **المعرفة:**

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقة للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. وبهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يرتكز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات تناولنا ضمن الفصل الرابع من بحثنا البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة كمدخل لميزة تنافسية مستدامة.

إن اعتبار الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه يتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها، واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي وهذا ما سنتطرق إليه ضمن المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

مازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، والكفاءات الداخلية والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها، ودورها في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية. ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي ومستوياته، وأهميته ومعوقات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: مفهوم التسيير الإستراتيجي

يهدف التسيير الاستراتيجي إلى المواءمة بين أهداف المؤسسة من جهة، ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية من جهة أخرى على أساس إمكانياتها وطاقاتها من جهة أخرى، بحيث انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق والبحث عن أنسب الطرق للوصول إليها، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واغتنامها، وهو ما اصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

من المفيد في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي (*La planification stratégique*) على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله" تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد "[1]، إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**، 1999 ،ص34.

كما يعرف "*P.Drucker*"التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذيـة المرتـدة للمعلومـات". أما "*R.N.Antony*" فيعرفه على أنه " عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هـذه الأهـداف والمـوارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل، واستعمال، والتصرف بهذه الموارد". أما على المستوى الـدولي فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن" عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف الطويلة الأجل وكـذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية"[1].

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه يساعد على:

- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة؛
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة؛
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

2- مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي، إذ تتمثل الاسـتراتيجية كعمليـة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة، وربحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي، وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه "**كونلر**" بأنه "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، أو أهداف واسـتراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"[2].

أما "**تومبسون**" فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها علـى المـدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئية الداخلية والخارجيـة ثم تنفيـذ الاسـتراتيجية وتقويمها"[3]. وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن، وعلم تكـوين القـرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفهـا

1 عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، بيروت، الدار الجامعية للنشر، 1997، ص271.
2 عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،ط2، 1997، ص64.
3 **المرجع السابق**، ص30.

في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها تمكّن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي، وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية[1].

كما يعرفه "**داليد**" بأنه " علم وفن صياغة، وتطبيق، وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها". بينما يعرفه "**أنسوف**"بأنه:"تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها"[2].

وضمن هذا الإطار يعرفه "**الداوي**" بأنه " تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي"[3].

فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها. كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة[4].

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على عناصر أساسية هي:

- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة، التسويق، الموارد البشرية....الخ؛
- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

وبناءا على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكّن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة

1 نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات**، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط01، 2004، ص34.

2 **المرجع السابق**، ص19.

3 الداوي الشيخ، **نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر**، اطروحة دكتوراة دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 1999، ص04.

4 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص33.

لاستراتيجياتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي، واختيار وتنفيذ الاستراتيجية ثم تقييمها.

3- مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي:

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي فقد أشار كل من "**كاسترو وجوران ولوريو**"*(J.l castro, F guérin, j.lauriol)*[1] و"**لورينو**" و"**طارندو**" (*Tarondeau ,lorino*)[2] إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد من خلال نموذج " **هارفارد** ".

إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لاستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة " **هارفارد**" لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة" **ليرن، وكريستنسن، و آندروز، و فات**". بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها[3].

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة، بينما تميزت سنوات السبعينات باقتراح " **بروس أندرسون**"(*Bruce Henderson*)* صياغة دقيقة وأكثر تطورا لاستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية، كمنحنى الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمؤسسات، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق، من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها، وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال.

---

1 *J.l castro, F guérin, j.lauriol, **le modèle des 3C en question**, revue française de gestion .mars - avril,1998, p75.*

2 *PH.lorin,.J-C. Tarondeau ,**de la stratégie au processus stratégique**, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998, p05.*

3 زهية موسوي، **الاستراتيجية، وادارة الموارد البشرية**، مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،العددالاول2002/1 ص95.
*D.Petit, A.M bengue, **Stratégie et gestion des ressources humaines**,revue* بتصرف ،ترجمة مقال *française de gestion fev2001.*

* مؤسس مجموعة " بوسطن الاستشارية"

الجدول رقم(1): تطور الفكر الاستراتيجي

عقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
الستينات	- جامعيين - هارفارد	- مفاهيم	- التشخيص الداخلي، الخارجي
السبعينات	*Bcg* - ماكينزي - *Adl*	- أدوات	- مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	- جامعيين(*Porter*) - مستشارين (*Bcg*)	- مفاهيم - أدوات	- تحليل هيكل الصناعة - سلسلة القيمة - نماذج لأنظمة تنافسية (*Bcg2*)
التسعينات	-جامعيين - مستشارين	- مفاهيم - أدوات	-نماذج جديدة -منافسة مرتفعة - موارد - قدرات -كفاءات

المصدر: زهية موسوي، **مرجع سبق ذكره**، ص95.

وأمام القصور الذي لقيته مصفوفة *"BCG"* تم تطوير مصفوفة تحليل محافظ الأنشطة " باستخدام طـرق أقـل بساطة وأقل عملية ودقة. وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحـو الأدوات شـأنها شـأن التخطـيط الاستراتيجي، فهي الفترة الأكثر نشاطا وتألقا بالنسبة للاستراتيجية.

بينما شهدت سنوات الثمانينات تقديم "**مايكل بورتر**" نموذجه هيكل الصناعة، والذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي. مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية(السيطرة بالتكاليف، التمييز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الاستراتيجية الأساسية.

في حين تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من مـنحنى الخـبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الاستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة، وأصبح التركيـز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانيـة بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية.

ولقد مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي[1]:

- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى: ويطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة" في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قـرارات ذات التـأثير الواسـع على المؤسسات، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهـود

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره** ،ص34.

الاستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجـات...إلخ، ومـن ثم بـدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود: تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي، واختيار البديل الاسـتراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها. كمـا شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لماهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

- مرحلـة التوجـه البيئـي: في هذه المرحلة تركّز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سـواء الداخليـة أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث تميـزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا. ومع زيادة درجة تعقد العوامل، والمتغيرات، وعدم استقرار البيئة، تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسـة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة، ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي.

- مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي):ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسـيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز مايلي:

- أصبحت الاستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خـلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها و بناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة؛
- التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل؛
- أن الاستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا؛
- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر، إضـافة إلى أن التسـيير الاستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

إن العديد من الباحثين اليوم يعتبر أن البعد الاستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية الـتي سـاعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديـدة، بـالنظر إلى أن البحـث في ميـدان الاستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستشـرافي والاهتمـام الاستراتيجي، وإلى المؤسسات التخيلية (الافتراضية)، على هذا الأساس فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الاسـتراتيجيات المستقبلية للمؤسسة وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.

ثانيا: أهمية التسيير الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسيـة متميـزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية وكذا الاستفـادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية [1]:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات الـتي تهـتم بصياغة استراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسـبب دقة المعلومات، وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية؛

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات وبالتالي تمكّنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها؛

- تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على التسيير الاستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة؛

- القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة؛

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف؛

- تمكّن المؤسسة من أن تكون أكثر إطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة.

ورغم أهمية المزايا إلي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها:

- **زيادة معدلات التغيير:** يشهد عصرنا العديد من الابتكـارات، والتفـاعلات الدوليـة، وهيمنـة الأقليـة على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الاسـتراتيجيين مواجهتـها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

1 إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993 ، ص26.

- **حدة المنافسة:** أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيـادة حـدة المنافسـة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمـام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميـزة تنافسـية تسيطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجية جديدة.

- **تغير طبيعة قوى العمل:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.

- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمـ ـرار المؤسسات، وتحديا يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.

- **عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:** إن حالة عدم استقرار الأسواق صعبت كثيرا مـن السـيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء والمنتجات...إلخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقا للمؤسسات.

- **تعقد بيئة التسيير الاستراتيجي:** تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشـابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع لاستراتيجية المناسبة.

- **زيادة دور جماعات الضغط:** فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا منظمات المواصـفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.

ثالثا: مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي[1]:

1- التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويـتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولـة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية؛
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة؛
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الاستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. إن التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضـع أجوبة لعدد من الأسئلة، أهمها:

- ما المنتوج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

1 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص26-28.

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته، ومستلزماته.

أما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية* فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمالة، عن طريق البرامج التدريبية أو المكافآت والتحفيز بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب. بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية...إلخ.

وأخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الاستراتيجية وتخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة بسبب قدرتها على إحداث التغيير والتكيف والتنبؤ مع الضغوط التنافسية الجديدة، وهو ما يساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، بدعم من نظام التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية للمؤسسة، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث القادم.

* راجع الفصل الثالث من هذا البحث.

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية

إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة والتي تقوم على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها[1]. وضمن هذا المبحث تناول أثر التحليل الاستراتيجي في اختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية.

أولا: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية

التشخيص الاستراتيجي الذي يقوم على تحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) في غاية الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

1- تعريف بيئة المؤسسة:

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية[2]، يتضح من هذا التعريف أن للمؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف، والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الاستراتيجية، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة.

وتتمثل خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة كالتالي[3]:

- تعمل المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها؛

- تتميز بيئة المؤسسة بالتعقيد بسبب تفاعل متغيراتها المختلفة ليصبح هذا التأثير أكثر تعقّدا على المؤسسة؛

1 ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية** ،الإسكندرية،الدار الجامعية،2003،ص 246.
2 عبد السلام أبو قحف، **التسويق :وجهة نظر معاصرة**، بيروت، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 68-69.
3 محمد صالح الحناوي وآخرون، **مقدمة في الأعمال والمال**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 105- 106.

- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية،...الخ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على استراتيجيتها؛

- يوجد ارتباط قوى بين متغيرات بيئة المؤسسة نتيجة لتداخلها، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل؛

- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل مؤسسة؛

-صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة.

2- تحليل البيئة التنافسية:

تعرف البيئة التنافسية للمؤسسة على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها [1]، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهها. ويمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى خاصة وعامة.

2-1: تحليل البيئة التنافسية الخاصة:

تتمثل في تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وإستراتيجياتها، وبالتالي يجب على المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها، ويمكن تصنيفها كالآتي:

- العملاء: هم الأفراد والجماعات المشترون للسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والذين يشكلون قوة رئيسية من القوى التي تؤثر على نشاطها [2]، ومن أجل تحليل العملاء فإن الأمر يتطلب التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم، ودراسة خصائصهم وعاداتهم، بالإضافة إلى معرفة قدرتهم الشرائية وظروفهم الاجتماعية.

- المنافسون: يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، ولغرض تحليل المنافسين يجب على المؤسسة التعرف عليهم وعلى قدراتهم الشرائية، ودراسة وتحليل حصتهم السوقية، ونقاط القوة والضعف لديهم وإستراتيجياتهم والتغيرات التي تؤثر عليهم، وبذلك يمكن للمؤسسة تحديد موقفها التنافسي في السوق، ومن ثم بناء الاستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين والتعامل معهم.

1 عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1985، ص77.

2 علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2، 1997، ص 102.

- **الموردون:** ونعني بهم تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام والآلات..)، لأن التعرف على الموردين ومراكزهم، وأسعار التوريدات لديهم، وجداول تسليم الكميات والجودة المقدمة من طرفهم، والأسعار المقترحة وشروط الدفع يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

- **الوسطاء:** هم حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء كتجار التجزئة والجملة أو الوكلاء لدى المؤسسة، لذلك يتطلب الأمر دراسة قدراتهم وخصائصهم، أماكن تواجدهم، شروط التعامل معهم من حيث الأسعار والجودة.

- **الممولون:** وهم المساهمون في المؤسسة ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك، لذا يجب على المؤسسة مراعاة الخصائص والشروط اللازمة والمتعلقة بمختلف تلك المصادر.

- **الحكومة:** تمثل المؤسسات التي تملك حق إصدار التشريعات المانحة أو المانعة لبعض أوجه نشاط المؤسسة، الأمر الذي يستدعي دراسة وتحليل تلك التشريعات خاصة المتعلقة بالأسعار، والضرائب والتأمينات.

- **مقدمو الخدمات:** يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات ومعاملات تربطهم بالمؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية كوكالات الإعلان، والمكاتب الاستشارية، وهيئات النقل...الخ.

- **تكنولوجيا الصناعة:** تعبر عن مدى التقدم التكنولوجي المتوفر للمؤسسة، لذا يتطلب الأمر دراسة وتحليل مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها، والمناخ الملائم لاستغلالها، بالإضافة إلى فرص الحصول عليها والاستفادة منها ومدى توفر القدرات والمهارات البشرية والفنية اللازمة لتشغيلها.

2-2: تحليل البيئة التنافسية العامة:

تتمثل البيئة التنافسية العامة للمؤسسة في مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارج المؤسسة دون أن يكون لها تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي[1]:

- **العوامل السياسية والقانونية:** تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل مؤسسة دورا خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، كما أن هدف المؤسسة الذي التزمت به أمام القانون يعتبر الموجه الأساسي لنشاطها، وتؤثر هذه العوامل من حيث التشريعات والقوانين على المعاملات الصناعية والتجارية والسياسة الخارجية، بالإضافة إلى مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

1 طارق الحاج، **التسويق:من المنتج إلى المستهلك**، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 2، 1997، ص26.

- العوامل الاجتماعية والثقافية: يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافيـة السـائدة في مجتمـع ما والتي تؤثر على رغبات، عادات المستهلكين، توقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.

- العوامل التكنولوجية: تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.

- العوامل الاقتصادية: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أهم تلـك العوامل الدخل، والطلب، وعوامل الإنتاج، والسياسات النقدية والمالية للدولة، إضافة إلى المـتغيرات الاقتصـادية التي تلعب حاليا دورا مؤثرا في البيئة الاقتصادية،كالعولمة، وتحرير التجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة.

3- تحليل البيئة الداخلية:

ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطاتها وفق مايلي:

3-1: وظيفة التسويق:حسب" *Kotler*" يعتبر التسويق"النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات ورغبات الأفـراد من خلال عملية المبادلة"[1]، ولنجاح الاستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛
- تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين؛
- جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء.

3-2: وظيفة التمويل: تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير جانبي الأصول والخصوم، والقيام بالتخطيط والرقابـة المالية بهدف معرفة المركز المالي للمؤسسة، وبذلك فالتحليل المالي يؤدي إلى اكتشاف بعض الأغـراض الخاصـة بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة، ومساعدة مصادر التمويل في اتخاذ القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

3-3: وظيفة الإنتاج والعمليات:هي تلك العملية الخاصة بتسيير الموارد اللازمة لإنتاج السلعة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع أو تركيب أو معالجة المواد الأولية.

1 محمد سعيد عبد الفتاح، **التسويق**، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص25.

3-4: الهيكل التنظيمي: يجب دراسة وتقييم درجة المركزية ومدى فعاليتها وطبيعة السلطة والمسؤولية ونطـاق الإشراف والتفويض.

3-5: وظيفة الموارد البشرية: بالنظر إلى أن تسيير الموارد البشرية يتمثل في "الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصـول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بغية تحقيق الأهـداف التنظيميـة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"[1]، فهي إذن تعد من الوظائف الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لتمتعها بقـوى بشرية ذات مستوى عالي تمتلك القدرة على إدارة جميع أنشطة المؤسسة وشؤونها من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير.

إن تزايد اهتمام المؤسسات الحديثة بوظيفة الموارد البشرية وبأهميتها الاستراتيجية والنتائج التي قد تجنيها من حسن تسييرها يفرض ضرورة تحليل تلك الوظيفة بشكل دقيق ومستمر وفعال من خـلال تحديـد المـوارد البشـرية والكفاءات المتاحة بالمؤسسة من حيث نوعيتها، خصائصها، وقدراتها، وتحديد الاحتياجات اللازمـة مـن هـذه الكفاءات والموارد، ومصادر استقطابها، والأساليب التي تعتمدها المؤسسة لتسييرها وتنميتها.

ويمكن القيام بهذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى هذه الوظيفة القيام بها والمتمثلة في[2]:

3-6: تحليل الوظائف: تبدأ هذه العملية بتحديد المهام الواجب أداؤها، ثم القيام بجمع كل الوظائف المتشـابهة لوضع وصف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها حتى لا يكـون هنـاك ازدواج في أداء المهـام أثنـاء تنفيـذ الاستراتيجية، مع القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع إسـتراتيجيات تضـمن للمؤسسة الحصول على ما تحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، لذا يجب ضمن تلك الإستراتيجيات مراعاة تقلبات السوق، ومدى توفر هؤلاء الأفراد على المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

3-7: تدبير الاحتياجات: بعد تحليل وظائفها لابد للمؤسسة من وضع استراتيجية لتدبير احتياجاتهـا من القوى العاملة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات، واختيار الأفراد المناسبين، والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تستهدف هذه الاستراتيجية التقليل مـن معـدل دوران الأفراد والحفاظ على الموارد والكفاءات البشرية ضمانا لاستمرارية الميزة التنافسية.

3-8: الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها: يعد الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتـها مـن أهـم أهـداف استراتيجية المؤسسة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم أداء الأفراد والذي على أساسه يتم القيام بعملية التنميـة،

1 جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسيـة لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الإسـكندرية، 2003، ص16.

2 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص165.

وإعداد الأجور، والحوافز، والتخطيط للمهام، وتدعم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها بتكثيف الاتصال معها والاهتمام بانشغالاتها والاستماع إلى شكواها وتوفير الظروف الملائمة لعملها.

من التحليل السابق تبين لنا أهمية اعتماد المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الاستراتيجي باعتباره نظاما يمكّن المؤسسة من الاستثمار الفعال لمواردها الداخلية خاصة غير الملموسة، ويضمن التكيف الايجابي مع تحولات البيئة التنافسية، كما يضمن التحليل الاستراتيجي- لمختلف عوامل البيئة الداخلية والتنافسية- التعرف على نقاط القوة والضعف ذات الصلة بالموارد الداخلية وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة في بيئة المؤسسة التنافسية، الأمر الذي يساعد المؤسسة في تحديد أنسب الاستراتيجيات التنافسية.

ثانيا: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها. بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية، فقد أكد "*Tarondeau*" على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين[1].

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفّض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح[2]، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها[3] :

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛

1 *Tarondeau J.C.* ***Le management des savoirs****, Paris, 1998, PUF, p17.*

2 *Marc Vondercammen,* ***Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir****, De Boeck Université, 1er Edition, 2002, P216.*

3 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص200.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن؛

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية[1]، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج،كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها " **بورتر**"، وتتمثل هذه المزايا في[2]:

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛

- بالنسبة للمشترين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الاستراتيجية[3]، تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

1 نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.

2 نبيل خليل مرسي، **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط2، 1996، ص 223.

3 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص201-202.

2- إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا ودرجة عالية من التمايز من خلال هـذه الإسـتراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين[1].

ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسبا وبالتالي زيـادة عـدد الوحـدات المباعـة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج[2]، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسـين.ولكـي تحقـق المؤسسة النجاح في استراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الاستراتيجية، وهي[3]:

2-1: الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي:توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛

- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس استراتيجية التميز.

2-2: الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقـة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها؛

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسـمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

---

1 سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، عمان، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999، ص 160.

2 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 202.

3 نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، **مرجع سبق ذكره**، ص 183-184.

3- إستراتيجية التركيز:

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحددها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة[1]، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة[2].

كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متمايزة؛

- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛

- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

3-1: أشكال التركيز: تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي[3]:

- تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

1 *Marc Vondercammen, **op.cit**, P217.*

2 إسماعيل محمد السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص204.

3 سعد غالب ياسين، **مرجع سبق ذكره**، ص168.

- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثّق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق[1].

1 محي الدين الأزهري، **التسويق الفعال**، مصر، دار الفكر العربي، ط1، 1995، ص226.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل كل من مفهوم الميزة التنافسية والإطار النظـري لنظـام التسـيير الاستراتجي، ودور التشخيص الاستراتيجي في اختيار المؤسسة الاقتصادية للاستراتيجيات التنافسية الملائمة لمواردها وكفاءاتها الاستراتيجية وطبيعة الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.

حيث خلصنا الى أن مصطلحي التنافسية والمنافسة يعدان من المفاهيم الأكثر تداولا على المستويين الاقتصـادي والتسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، فهي مفهـوم يرتكـز علـى كـل من الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة الشاملة للأداء، والتثمين الفعال للمعرفة، كما تعـد هـدفا اسـتراتيجيا لمؤسسة اقتصادية تنشط في بيئة تنافسية. كما تعتبر الميزة التنافسية مفهوما استراتيجيا يعكس وضعا تنافسيا نسـبيا جيدا ومستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها.

كما خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتوقف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي كنظـام يمكّـن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية، مع ضمان الأداء الفعال، مـن خـلال الدقـة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها. وأن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشـخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل بيئتها (الداخلية والخارجية)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العمليـة الخاصـة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجيـة ونقاط القـوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكّن المؤسسة من المفاضـلة بـين أحـد الاستراتيجيات التنافسية سواء كانت استراتيجية التميز، أو التركيز، أو القيادة بالتكاليف.

إن اعتماد ذلك الهدف والعمل على تحقيقه يتوقف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي، المدعم بأحد مرتكزاته ألا وهو نظام التشخيص الاستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من التعرف على مجالات القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وطبيعة الفرص والتهديدات الملازمة للبيئة التنافسية. الأمر الذي يساعدها في اعتماد إستراتيجية تنافسية ذكية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية خاصة الموارد المعنوية الكامنة وغير الملموسة من جهة أخرى.

إن فعالية هذا الاختيار تتأثر بشكل مباشر بطبيعة المقاربة المعتمدة في تفسير مصادر ومرتكزات الميزة التنافسـية، ومدى ارتباطها بالعوامل الخارجية كهيكل وجاذبية الصناعة، أم بالموارد الداخليـة خاصـة المـوارد البشـرية والكفاءات، ولقد اهتم العديد من الباحثين بإشكالية تحقيق المؤسسات الاقتصادية لميزة تنافسية من خلال تقديمهم لمقاربات نظرية تحاول فهم وتفسير أبعادها ومصادرها الأساسية، هذا ما سنتناوله بالتحليل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تمـهـيد:

لقد تنوعت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي ترتكز عليها الميـزة التنافسـية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد مقاربة هيكل الصناعة لـ "**بورتر**" من أهم تلك المقاربات التي لقيـت رواجـا في الحقل التسييري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين.

وبالرغم من النجاح الذي مازالت تلقاه مقاربة "**بورتر**" حول هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، فقد ظهرت لبعض الباحثين -والمتصلة بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسات- مسـاهمات ومقاربـات تحـاول أن تفسـر العديـد من الظواهر الحديثة التي لازمت البيئة التنافسية، أهمها تلك المقاربة التي ترجع امتلاك المؤسسة للميـزة التنافسـية المستدامة إلى العوامل والموارد الداخلية والكفاءات المحورية(الأساسية) بصفة عامة وبالموارد البشرية بصفة خاصة.

إن اعتبار الموارد الداخلية مصدرا للميزة التنافسية يتطلب منا تحليل مدى اتصافها بمميزات وخصائص أساسـية، أهمهما مساهمتها في خلق القيمة التي يبحث عنها العميل، وأن تكون نادرة، وفريدة، وغير قابلة للتقليد، ومميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.

فهل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية؟ وهل يمكن للموارد البشرية أن تتصف بتلك المميزات والخصائص التي تجعل منها موارد داخلية استراتيجية؟ وهل يمكن بلورة مقاربة نظرية تعتبر الموارد البشرية موردا ومخزونا استراتيجيا تكمن فيها الملكات والقدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية؟ هذا ما سنحاول الاجابة عليه ضمن المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: مقاربة هيكل الصناعة والميزة التنافسية.
- **المبحث الثاني**: مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية.
- **المبحث الثالث**:مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مقاربة هيكل الصناعة والميزة التنافسية

يعد الاقتصادي "**بورتر**" أحد الرواد الذين قدموا مساهمات ومقاربات نظرية لتفسير العوامل المـؤثرة في تحقيـق

المؤسسة للميزة التنافسية من خلال نموذجه المعروف بهيكل الصناعة، ورغم نظرة بعض الباحثين(مفكري مقاربة الموارد الداخلية) إلى ذلك النموذج على أنه تقليدي وغير قادر على تفسير الظواهر التنافسية الجديدة إلا أنه أضاف إلى الفكر التسييري قيمة نوعية مازالت مصدرا لتطبيقات في مجال الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية.

أولا: مقاربة هيكل الصناعة لـ "بور تر"

قدم "**بور تر**" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة[*] بالدول المتقدمة تحليلا هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة لـ "**بور تر**"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع(*L'Attrait Du Secteur*) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية(*La Position Concurrentiel Relative*) لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع[1].

فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن " هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"[2]، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل، مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

إن القوى التي تحكم المنافسة، قدمها "*Porter*" ضمن خمسة أقسام يمكن تفصيلها حسب ما يلي[2]:

1- المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة:

تمثل شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع, تميز...الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في " الحروب السعرية " المفضية إلى تدهور مردودية القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة

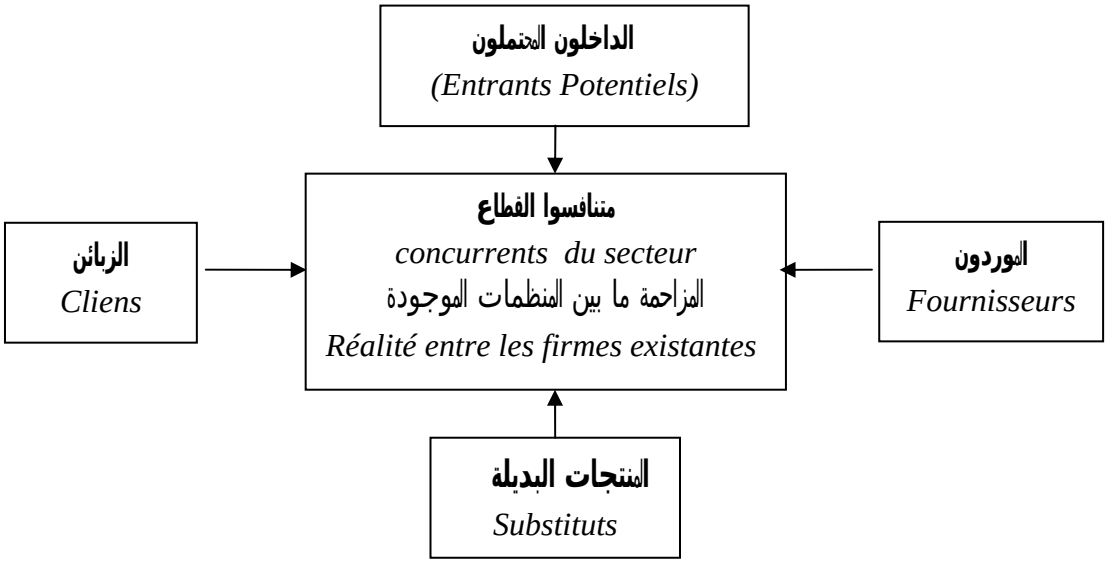
* مفهوم الصناعة يعني هنا مجموعة المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات المتشابهة، وتستخدم عبارة قطاع النشاط للدلالة على نفس المفهوم.

1 أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بـور تـر "**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003، ص22.

2 *Porter. M, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Paris, Economica, 1986, P04.*

مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة. كما أن كثافة المنافسة داخل قطـاع معـين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين، ومدى إمكانية تميز المنتج.

الشكل رقم (01): نموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"



***Source**: Porter. M, **Choix Stratégiques Et Concurrence** , Paris, Economica, 1986, P04.*

2- تهديد المنافسين المحتملين:

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "**بورتر**" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسـعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلـهم بحيـث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سـينتج عنـه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات الـتي تحـول دون الـدخول إلى البيئـة التنافسـية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حـواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز سـتؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

2-1: اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج:

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجـم الإنتـاج، مشكّلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعـل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة الـتي تحققهـا اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

2-2: تميز المنتجات:

كثيرا ما يواجه الداخلون الجدد بولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات معينة، حازت على ثقتهم بفضـل سمعتـها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية، وهو ما سيدفع بهم إلى محاولة كسب الثقة بدورهم من خلال مجهودات تؤدي في الغالب إلى خسائر في الانطلاق، خاصة وأن الاستثمارات اللازمة لتأسيس علامة مميزة مـثلا سوف لن تكون لها أية قيمة متبقية في حالة ما إذا أدى الدخول إلى خسارة، وهو ما يعكس خطـورة الوضـع في بعض القطاعات الحساسة كالخدمات المصرفية.

2-3: النفاذ إلى قنوات التوزيع:

يهدف أي نشاط اقتصادي في النهاية إلى تسويق منتجاته وهو ما يعتـبر في حـد ذاتـه حـاجزاً للـدخول، على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل المؤسسات المتواجدة بالقطاع، وعلـى المؤسسـات الجديدة السعي لإقناع الموزعين الذين غالبا ما تربطهم صلات بالمنتجين المتواجدين، لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية ونفقات إشهارية تضر بمرد وديتها.

2-4: سياسة الحكومة:

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرة، وذلك من خلال مـا تسـنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هـو الشـأن لـبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

3- الخطر المحتمل للمنتجات البديلة:

توجد مجموعة عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة وتؤثر في نشاط المؤسسة، وتتمثل في بـدائل مـن السـلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل مؤسسـات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنـتج منتجـات بديلـة، وإلا سـوف تـؤثر حتمـا

على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المواد البديلة لاتحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلّص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع.

4- قوة مساومة الموردون:

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عـن طريـق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين حالة توافر شروط أهمها:

- أن تكون هذه المجموعة منظمة ومتمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع؛
- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

5 - قوة مساومة الزبائن:

تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائـن يسعون عادة إلى فرض أسـعار منخفضـة مـع المفاوضـة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن تلك القوة يمكن أن تتحقق بتوافر شروط، أهمها:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات القطاع؛
- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءاً هاماً من مشتريات الزبائن لأنهم أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي؛
- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

إن قوة مساومة الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقـاء الزبـائن تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الميزة التنافسية.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية حسب مقاربة "بورتر"

صنف "**بورتر**" -بالاعتماد على هذا النموذج وبابتكاره لتقنية سلسلة القيمة- العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة مجموعات تشكل فيما بينها "الماسة" (*Diamond*) التي إذا ما توفرت يمكن للمؤسسة تحقيق تلك الميزة وتتمثل هذه العوامل في[1]:

1- ظروف عوامل الإنتاج:

يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "**بورتر**" أكثر شمولا من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، وعوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها، وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعالياتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة.

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية. لذا يرى "**بورتر**" أن "توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها".

2- ظروف الطلب:

حسب النظرية الكينزية، فإنه مالم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيداً على المستوى الكلي والجزئي معا، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلبا على قدرتها التنافسية.

إن الطلب الذي يشير إليه "**بورتر**" يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

---

1 بلالي احمد، **مرجع سبق ذكره** ،ص 29.، بتصرف نقلا عن: *Porter. M, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Paris, Economica, 1986, P04.*

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضا في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، تلك الجاذبية التي تقلل من المخاطرة التي قد تنجم على الحروب السعرية للمتنافسين، فكلما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة، كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة.

كما أنه كلما كان الطلب منصباً على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار، والإبداع، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات،لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخر[1].

3- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ومن هنا فإن أيا من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لميكانزمات النموذج، بما يضفيه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع. كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة مابين سلسلة القيمة في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيد على اعتبار أن هذا الأخير يحدد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي تنعكس في سلسلة القيمة لكل منهم، واقتسام الهوامش بينهم وبين المتعاملين، كما أن هيكل الصناعةله دور أيضا في نمذجة سلسلة القيمة للمؤسسة التي يجب عليها أن تحسن استغلالها تحقيقا للميزة التنافسية.

4- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة:

بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع

1 بلالي أحمد، **مرجع سبق ذكره** ،ص 30.

الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهـة، وبدرجـة المنافسة، وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هيكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها والأهداف المراد تحقيقها، ويقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة (التسويق، الإنتاج..الخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

وهنا يرى "**بورتر**" أن تجميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزاً، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقا في شكل تكامل يستدعي ميكانزمات خاصة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة[1].

وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى "بورتر" أنه يجب على المؤسسة أن تسعي بشـكل دائم إلى التحسين والتجديد، والابتكار، والتطوير، ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلا عما تـوفره المنافسـة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، والخبرة، وإفساح المال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.كما يعتبران تلك المحددات الأربعة أساسية من أجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية والتي يشير من خلالها إلى سياسات الحكومة، والعوامل غير المتوقعة كعناصر غير دائمـة الفعاليـة وذات انعكاسات على الميزة التنافسية.

ثالثا: تحليل النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة

تعد سلسلة القيمة (*la chaîne de valeur*) المقترحة من طرف "**بورتر**" تقنية تهدف إلى تحديـد مصـادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة. فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج، وتسويق، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات[2].

ففيما يتعلق بالشق الأول للميزة، فإنه يمكن أن ينشأ عن جملة المصادر التي لا تعد فقط مجـرد نظـام للتمـوين أو التسويق بأقل تكلفة، بينما يتعلق الشق الثاني بالتميز الذي يمكن أن ينشأ عن عوامل كالتصميم الممتاز للمنـتج وسعة استخداماته وتعدد خصائصه، فضلا عن جودة مادته الأولية والخدمات الملحقة به.

وعليه فإن المؤسسة حسب "**بورتر**" تحصل على ميزاتها التنافسية سـواء بممارسـتها لنشـاطاتها ذات الأهميـة الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسها، الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهذه النشـاطات، والنظـر

.

2 بلالي أحمد، **مرجع سبق ذكره** ،ص 06.

إلى وحدة نشاط معينة على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل وجود نظامين آخرين أمامي وخلفي هما نظام المورد الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة، ونظام المستخدم الذي يحصل على مخرجات المؤسسة، وكل نظام مكون من أنظمة تحويل مماثلة خاصة به.

وهكذا فإن سلسلة القيمة للمؤسسة تعتمد على سلاسل القيمة للموردين وكذا مستخدمي السلعة ضمن نظام شامل يسميه "*Porter*" نظام القيمة (*Le Système de Valeur*)، وفي ظل هذا الأسلوب ومفهوم المنافسة فإنه يمكن تعريف القيمة المحققة لوحدة نشاط معينة على أنها "ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكونمستعدون لدفعه مقابل ما تنتجه هذه الوحدة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات[1].

ولتحليل تنافسية المؤسسة حسب "**بورتر**" يجب الاعتماد على مفهوم القيمة(*La valeur*) بدل التكلفة (*le coût*) الذي لا يعبر عن التنافسية، خاصة إذا علمنا أن المؤسسات وضمن استراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها باستمرار وبصفة مبيتة بهدف الوصول إلي سعر أعلى بواسطة التميز.

وبغرض فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسئولة عن خلق القيمة (*les activités créatrices de la valeur*) يمكن تصنيفها إلى نشاطات أولية ونشاطات داعمة.

1- تحليل النشاطات الأولية (*Les activités principales*):

تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج أو (الخدمة)، وبيعه، ونقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى[2]:

- **الإمدادات الداخلة:** التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل استلام، تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

- **العمليات الإنتاجية:** وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، والجمع، والتغليف.

- **الإمدادات الخارجية:** التي تشتمل على كافة النشاطات اللوجستيكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها، وتخزينها، وتسليمها وفقا لجداول محددة.

---

*1 Porter . M , **L 'Aventage Concurrentiel**, Paris, Dunod, 2000, p56-57.*

*2 **Ibid**,P06*

- **الخدمة:** وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه وهنـا يتعلـق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب، والتصليح، وتوفير قطع الغيار.

- **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق مـن سياسـات، واسـتراتيجيات، والوظـائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.

إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة يمكن أن تكون له أهمية حيوية بالنسبة للميزة التنافسية، فبالنسبة لمؤسسة خدمية تمارس نشاطاتها في مجالات خاصة تكون الإمدادات الخارجة معدومة.

2- النشاطات الداعمة (*Les activités de soutien*) :

هي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورهـا بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى[1]:

- **التموين:** يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالبا إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز.

- **التطوير التكنولوجي:** يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عـدة أشـكال بـدءا بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، علماً أن التكنولوجيات المسـتعملة في المؤسسات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

- **تسيير الموارد البشرية:** تشتمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهـداف المؤسسة. إن هذا النوع من النشاطات الذي يصـنف ضـمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد. كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد، وترقية الكفاءات، وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات[2].

1 ***Ibid**, P58-59-61.*

2 خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي: المبادئ و العمليات، المداخل و التجارب**، دار و مكتبـة الحامـد للنشـر، ط2، 2000، صفحة 13.

وحسب وجهة نظرنا وتأكيدا على إدراج " **بورتر** " لتسيير الموارد البشرية ضمن النشاطات الداعمة لخلق القيمة فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية في حد ذاتها مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا تم تسـييرها ببعـد استراتيجي، وهو ما يعد محور بحثنا ضمن المبحث الثالث من هذا الفصل.

- البنية الأساسية للمؤسسة: يقصد بها الهياكل الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة بحيـث تنقسـم إلى جملـة من النشاطات تتعلق بالإدارة العليا، المالية والمحاسبة، والتسويق، ويمكن للبنية التنظيمية لمؤسسة ما أن تأخذ شـكلا واحدا أو شكل أقسام حول المقر المركزي بحسب ما إذا كانت هذه المؤسسة متنوعة النشاط أولا، ففـي حالـة التنوع والتشتت مثلا نجد أن بعض النشاطات خاصة الأساسية منها هي من اختصاص الإدارة العليا كـالتخطيط الاستراتيجي مثلا، في حين أن نشاطات أخرى تمارس على مستوى الوحدات كتسيير النوعية وفحص المنتج.

وإذا كانت النشاطات المتعلقة بإدارة المستخدمين تمتاز بكونها تتوزع عبر كافة أقسام المؤسسة فإن البنية التنظيمية وخلافا لباقي النشاطات الداعمة تمتاز بكونها تضم عموما مجموع نشاطات سلسلة القيمة وليس فقط نشـاطاتها، وهو أساس أهميتها الإستراتيجية داخل السلسلة. إن داخل هذه الفئات من النشاطات المكـونة للسلسلة سـواء كانت أولية أم داعمة توجد ثلاثة أنواع بحسب الدور الذي تلعبه في الحصول على الميزة التنافسية، ويمكن تصنيفها حسب "*Porter*" إلى:

- نشاطات تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة للزبون كتصميم المنتج وتصنيعه، وكمية العمل المبذول فيه؛

- نشاطات تسهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الأساسية بشكل فعال،

- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات كالرقابة والتفتيش، وتكييف المنتج، وتعديله عند اللزوم.

وتكمن الأهمية كما يرى"*Porter*" في أن الميزة التنافسية كثيرا ما تنشأ عن الترابطات والتـداخلات الموجـودة ما بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها [1].

ونخلص في الأخير إلى أن المقاربة المقترحة من ""*Porter*" تعد إحدى الإضافات المهمة في مجال الاسـتراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسـة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمـة مـن جهـة أخرى. إن تثمين مقاربة هيكل الصناعة يدفعنا إلى تحليل مقاربة تركز بشكل رئيسي علـى المـوارد الداخليـة والكفاءات باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية حيث يتعلق الأمر بمقاربة المعالجة المبنية على الموارد الداخليـة التي سنتاولها بالدراسة والتحليل في المبحث الموالي.

1 *Porter. M*, ***op.cit***, *P67.*

المبحث الثاني: مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية

ضمن هذا المبحث سنتتبع الإسهامات الفكرية، وإضافات الباحثين المتنوعة التي حاولـت الاحاطـة والتأكـد من مدى ارتباط الميزة التنافسية بالموارد الداخلية والكفاءات من خلال تحليل الإطار النظـري للمقاربـة المبنيـة على الموارد والكفاءات ومدى مساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة.

أولا: التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات

بداية نتناول بالتحليل الخلفيات النظرية المؤكدة على مكامن الميزة التنافسية خاصة تحليل التوجهات النظرية الأساسية لمقاربة الموارد الداخلية من خلال التطرق إلى تعريف، وتحديد، وتقويم الموارد والكفاءات.

1- الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد الداخلية والكفاءات

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسيتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية. ضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف ذلك الأمر، إذ أن الكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات تنافسية.

ولقد دعم هذا الواقع ذلك التحليل المعمق لمختلف الدراسات المرتكزة على مفهوم التسيير الاستراتيجي التي وردت أغلبها في مجلة (*Strategic Journal Management*)، والذي بين اختلاف التيارات الهيكلية للتسيير الاستراتيجي، بحيث أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين[1]:

- المقاربة الأولى: يمثلها (*H.Mintzberg*) حيث تتناول الاستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المؤسسة.

- المقاربة الثانية: وهي مقاربة المعالجة المبنية على الموارد (*Perspective basé sur les ressources*)* المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال "*B.Wernerfelt*" ، و"*J.Barney*" ، و"*G.Hamel*" و"*C.Kprahald*" بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية،

1 *D.Puthod, C.Thévenard,* ***La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources****, Irege, Université De Savoie,1998,P01.*

* *Resource Based Veiw(RBV)*

ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيا داخل المؤسسة، وبالتالي يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المؤسسة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد والكفاءات.

إن التفكير المركّز على المؤسسة ومواردها -بدل الاهتمام بالصناعة- يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئا فشيئا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

ومع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. وهكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها(منتجات، أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية[1].

إن منظرو هذه المقاربة، غالبا ما كانوا يستشهدون بمؤسسات يابانية تنشط في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دورا أساسيا، وللوصول لذلك فإن هذه المؤسسات عالية الخبرة دائما ما تستنجد بموارد وكفاءات متميزة سمحت لها بالحصول على منتجات ذات جودة عالية[2].

إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها من[3]:

- **قانون المنافذ(*Loi des débouchés*)**: المشهور لـ"*Say, 1803*" الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيـا إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى.

-**نظرية الريع (*La théorie de rente*)**: لـ "*David Ricardo*" التي تفترض أن امتلاك مورد أو عـدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بفوائد ريعية مفيدة.

وبالرغم من حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي، إلا أنها ترجع بنا إلى أعمال كل مـن"*Say, 1803*" و "*Shemputer, 1934*"، فلقد جددت أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصـلة بـالريع والمنافسـة،

1 *Allouche, J. Et G. Schmidt,* ***Les Outils De La Décision Stratégique****, Tome 2, Paris, Editions La Découverte, 1995, P25.*

2 ***Ibid****, P26.*

3 *Pierre Xavier Meschi,* ***Le concept De Compétence En Stratégie : Perspectives Et Limites****, Université De La Méditerranée, P01. http://www.Strategieaims.Com /Montréal /Meschi Pdf ,Le 26/10/2003*

التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي(*Prédominance*) للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية.

كما نجد أن منظري اقتصاديات العرض (*l'Economie de l'offre*)، خاصة "*Friedman*"ومن قبلهم "*Penros, 1959*" توصلوا إلى أن نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على استراتيجية ذكية وأصيلة، ترتكز على موارد متفردة تختص بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة، كما يذهب إليه رواد المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية[1].

ويعتبر كتاب"*Penros*"جزءا من الأعمال المؤصلة لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيه يجب أن "تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري[2].

وفي ضوء هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة وكذا التطور الاقتصادي، وتجدر بنا الإشارة إلى أن "*Wernefelt*"يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (*Resource based view*) حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة *1984* في جريدة التسيير الاستراتيجي(*Strategic Management journal*)ثم تبعه آخرون من أمثال "*Grant*" و "*Cool*" و " *Bernay* " المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الاستراتيجية.

2- تعريف الموارد الداخلية والكفاءات المحورية:

قبل تحليل ومناقشة مدخل الموارد كمصدر للميزة التنافسية لابد من التعرف على بعض المفاهيم الأساسية بهذه المقاربة وخاصة مفهوم الموارد (*Ressources*) الذي تشتمل على مجمل الأصول، والإمكانيات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمؤسسة، والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي تضم الموارد المالية، والمادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد.

1 *Pierre Xavier Meschi*, ***op. cit***, *p01*.
2 *Ingham, M.*,***Management Stratégique Et Compétitivité***, *Bruxelles, de Broeck, 1995, p25.*

حسب *"Bernay,1991"*[1] تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص*(Attributs)*، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها.

ويعرف "**ونفلت**"*(B.Wernerfelt)* [2] الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصولا محسوسة أو غير محسوسة، مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات[3]، مالية، وبشرية(الأفراد، الكفاءات،...الخ)، ومادية(الموقع الإنتـاجي، الآلات والتجهيـزات، المخزون...الخ)، وتنظيمية(نظام المعلومات، مراقبة الجودة..الخ)، وتكنولوجية(مهارة، براءات..الخ)كما أضـاف *"R.M.Grant, 1991"* إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السـمعة *(La Reputation)* مـع تركيـزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ *"H.Itami"* فإن هذا النوع من الموارد **(**الأصـول غـير المرئيـة) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة[4].

ويمكن تقسيم الموارد أيضا إلى موارد مادية مالية، وطبيعية، وبشـرية، وتكنولوجيـة (كالأراضـي والمبـاني، والمصانع، والتجهيزات...الخ)، وموارد معنويةكالعلامة، والسمعة، وبراءة الاختـراع، والمهـارات، والقـدرات المتنوعة...الخ، ولنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جـودة عاليـة لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية [5].

وتتميز الموارد والكفاءات بأنها متباينة مما يجعل التحام العديد منها يشكل كفاءة جديدة، وهو ما يوصف على أنه شكل للتمرن التنظيمي. فبالنسبة لـ *" R.M.Grant, 1991"* أن الموارد المستغلة بشكل منفصل نادرا ما تشكل قوة إنتاجية مولدة للقيمة، وبالتالي فإن خلق الكفاءة يتطلب بالضرورة تجميع للموارد وإخضاعها لعملية التمرن المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة.

1 *Barney. J.*, ***Firm Resources And Sustained Competitive Advantage****; Journal Of Management, no17, 1991, p99.*

2 *Jacques Grisé,* ***Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable****, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p03.*

3 *Jacques Grisé,****op.cit****, p03.*

4 *D. Puthod, C. Thévenard,* ***op.cit****, p02.*

5 شارلز هل،جاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل،** ترجمة رفاعي محمد رفاعي،دار المريخ،السعودية، 2001، ص219.

إن محاولة الفهم الجيد لهذه الظاهرة جعل *"Grant"* يركز على أعمال *"S.Winter& R.Nelson,1982"* خاصة ما تعلق بمفهوم " الروتين التنظيمي"، اللذان يعتبران أن المعرفة المتولدة من عملية التدريب والتمرين تكمن في الروتينيات التي لا يمكن تقنينها بسهولة بسبب تعقيدها وبعدها الضمني.

ولقد ميز *"Barney "* بين ثلاثة فئات للموارد هي:

-الرأس المال المادي *(Capital phyisique)*:يحتوي على الإنشاءات، والتجهيزات ، والتكنولوجيا...الخ؛

-رأس المال البشري*(Capital humain)*: يضم التكوين، والخبرة، والذكاء، والمعرفة، والتعليم...الخ.

- رأس المال التنظيمي*(Capital organisationnel)*: يشتمل الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية...الخ.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غـير ماديـة يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم تلك الموارد لا يعد أمرا سهلا على اعتبار أن أنظمـة المعلومات المحاسبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصـلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات...الخ) إضافة إلى إمكانية تأثير مختلف أنظمة التسيير عليها من قبـل أدوات التسيير التقليدية، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على الفرص المستقبلية في السوق وليست الحالية، فمن أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة الوصول مستقبلا بالكفاءات المحورية (*Cor compétences*) التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"[1]، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل، وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة (أي رأس المال البشري للمؤسسة).

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسحابها مرهون بها[2].

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشـرية وفـرص الانـدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 262.

2 **المرجع السابق**، ص 262.

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميـز عن المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، وينظـر كـل من *"G.Hamel"* و *"C.K Prahald 1990 "* إلى الكفاءات المحورية (*Cor compétence*) علـى أنهـا أساسية لتميزها ببعد استراتيجي[1].

وهنا يشير "*J.Black*"و"*K.Boal,1994*" إلى أن الكفاءة الأساسية تدخل دائما في شبكة من العلاقات بـين مختلف موارد المؤسسة ضمن نظرة نظامية *(Vision Systémique)*،كما أن تعقيد هذه الشبكة مرتبط بمستوى الربحية وبالصفة المستدامة للميزة التنافسية.

إن مفهوم الكفاءات المحورية (*Core competence*) الذي اقترح من (*Prahald et Hamel*)[2] مـا زال يساهم في صياغة استراتيجية المؤسسة، حيث اعتبر أن المؤسسة تعد حافظة كفاءات أو معـارف تفيـد في دفـع الاستراتيجية نحو مضمار اللاتأكد[3]، الأمر الذي يؤدي إلى تميز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسـات ذات النشاطات الفريدة، وبتفسير ميزتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية.

وفق منظور مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات يـرى كـل مـن *"hamel"و "pralahad"* أن المؤسسـة لا تعتبر فقط كحافظة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافظة كفاءات، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محوريـة يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية، تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف والتكنولوجيات الـتي يمكـن وصفها بالمحورية والتي يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي[4]:

- أن تكون لها قيمة؛
- عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين؛
- أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز أولا بقدرتها على خلق القيمة للزبون متضمنة في المنتوج النـهائي الذي يحصل عليه، وثانيا بالتميز والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها. إذ يلاحظ أن مفهوم الكفاءات المحورية

1 مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، ص33

2 *Jacques Grisé, ,**op.cit**,, p03.*

*3 Hamel G., Prahalad C.K.,**La Conquête Du Futur**, Paris Dunod (2e éd.) 1999, 32.*

*4 Alain megnant**, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie**,éditions liaison, 2000,p169.*

مرتبط بتقديم منافع لزبائن المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن أهمية الكفاءات المحورية تكمن في أنها تؤثر على نجـاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها[1].

4-فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفتـرض أن المؤسسـات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكـذا الاسـتراتيجيات المنتهجـة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتـة (قابلـة للتنقـل)، أي عـدم وجـود تبـاين *(Hétérogénéité)* في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها، بخـلاف ذلـك نجـد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل *"Barney,1991"* يقوم على فرضيتين بـديلتين لدراسـة مصادر الميزة التنافسية هما[2]:

4-1: الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكـون لهـا مـوارد اسـتراتيجية متباينـة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه المـوارد تابعـة لـنفس القطـاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلـة للتميـز والتباين من مؤسسة لأخرى.

4-2: الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد مابين المؤسسات غير مطلقة، وهـو مـا يعـني أن التبـاين في الموارد قد يكـون مسـتداما، لوجـود عوامـل تحـد مـن قـدرتها علـى الحركـة بشـكل كامـل *(Imparfaitement mobile)*، فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

ثانيا: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة،

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، ص264.

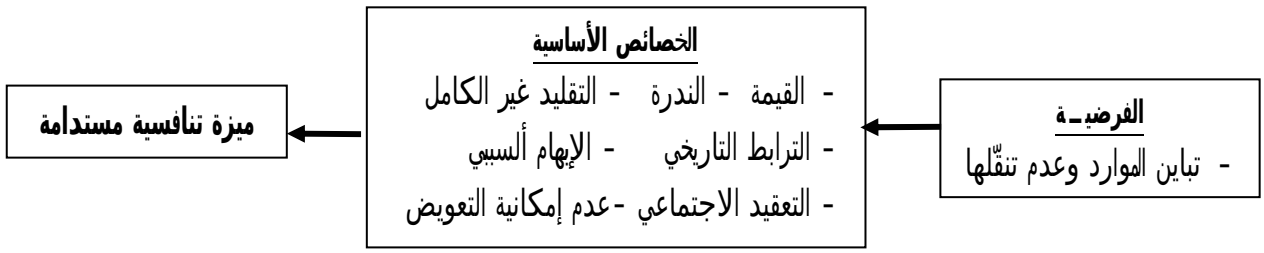
2 *Jacques Grisé, **op.cit**, p03*

والجودة أحد عناصرها الأساسية[1]. وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والامكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- الموارد الداخلية والكفاءات وإشكالية خلق القيمة:

يمكن امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت المؤسسة على استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المتنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، فمثلا نجد أن شركة " *Mc Donald's* "كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات كـ" *Harvey's* " أو"*Burger King*"[2] قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالد" لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها بالحدة والكثافة. وللخروج من هذا الإشكال كان على"ماكدونالد" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها، كالزيادة الثابتة لمنتجات جديدة مع جودة الخدمة.

الشكل رقم(02): المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات



***Source**: Barney, **op.cit**, p.10.*

1 *Didier Cazal Et Anne Dietrich, **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P.02.*
2 *D.Puthod, C. Thévenard, **op.cit**, p01.*

إن الميزة التنافسية المستدامة هي التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة لاستراتيجية خالقة للقيمة، وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل.

وحسب" *Barney* "فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بمايلي:

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في اسـتغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛

- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛

- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

2- الموارد والكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عاملين هما:

2-1: القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل، يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق)، وبدرجة أكبر تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، وعلى العكـس فـإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافسين يؤدي إلى تدهور تلك الميزة.

عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاذ المـوارد والقدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، إن سرعة تضاءل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة.

وضمن إطار تفسير مصدر الميزة التنافسية من خلال مدخل المعالجة المبنية على الموارد، نشير إلى وجود خصائص أساسية يجب أن تتسم بها تلك الموارد والكفاءات بغية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وهي:

- خاصية الاستمرارية: إن إمكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية تتوقف بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم المواد والقدرات، إذ تؤدي معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأس مالية والموارد التكنولوجية، ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة إلى النفاد بشكل بطيء نسبيا، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الإنفاق الاستثماري.

- تقليد الاستراتيجية أو نقلها: تعتمد قدرة المؤسسة على تواصل ميزتها التنافسية على مدى سرعة المنافسين وعلى تقليد استراتيجياتها. وحتى تنجح المؤسسة المنافسة في عملية التقليد لا بد أن تتغلب على مشكلتين هما:

- مشكلة المعلومات: التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على طبيعة ومصادر المزايا التنافسية للمنافسين، ذلك أن الميزة التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة، والتي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها وفهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي يساهم في إنجازها عدة كفاءات؛

- مشكلة نقل الاستراتيجية: بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد استراتيجية المؤسسة الناجعة، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.

2-2: قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها كفاءاتها[1]:

بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها.

ثالثا: إشكالية تحديد وتقييم الموارد والكفاءات

ضمن هذا الإطار نتناول تحديد وتصنيف الموارد وإشكالية تقييمها، وأهمية حمايتها من التسرب والتقليد، بما يمكّن المؤسسة من الحفاظ على الميزة التنافسية المرتكزة عليها.

1- تحديد وتصنيف موارد وكفاءات المؤسسة:

يعد نظام المعلومات أحد الأدوات الرئيسية التي تمكّن من تحديد وتقييم موارد المؤسسة، حيث تصنف الموارد إلى موارد مالية، وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وبالنظر إلى أن مقاربة الموارد تهدف إلى تعظيم الأرباح ضمن

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، ص265. بتصرف.

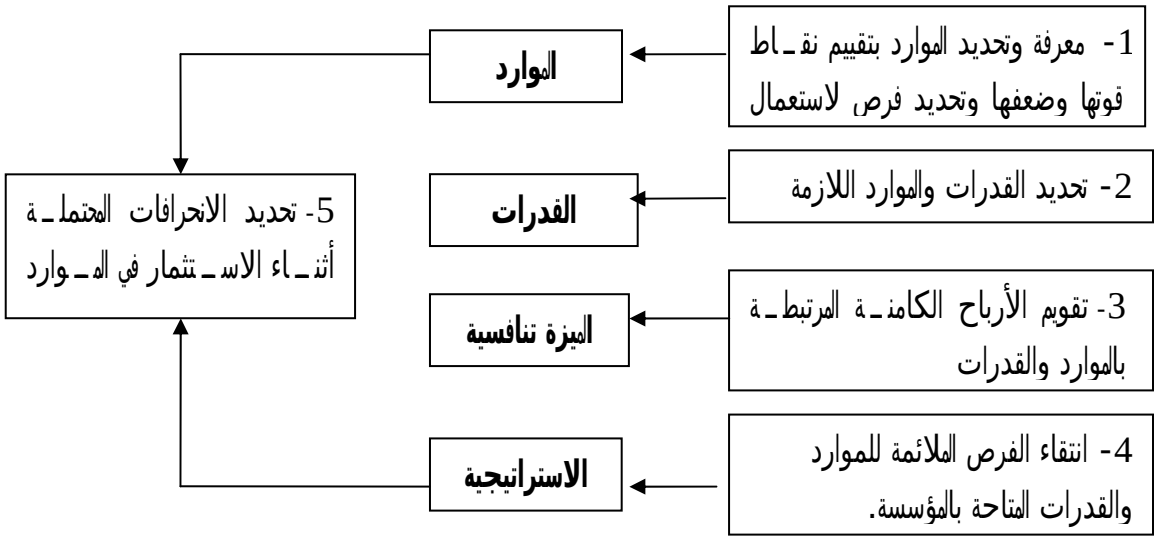
فترات زمنية مختلفة تدعو الضرورة إلى بحث علاقة الارتباط بين كل من الموارد والقدرات أو الكفاءات التنظيمية والربحية، وفي هذا الإطار وضمن الحقل الاستراتيجي للموارد يجب الإجابة على تساؤلات هي:

- هل توجد فرص حالية يمكن أن تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد؟

- هل هناك احتمال الاستغلال الكفء للموارد الحالية بما يؤدي إلى تحقيق معدلات ربحية عالية؟

كما لا يكتفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد الاستثمارات، وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية، وهو ما يعرف باسم(فجوة الموارد) الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية[1].

شكل رقم (03): نموذج مقاربة الموارد والكفاءات



المصدر: من إعداد الباحث

إذا يجب على المؤسسة أن تعمد إلى تحديد حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجها إستراتيجيا تجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية حاضرا ومستقبلا، كما ينبغي ألا تهمل المؤسسة ديمومة الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير، وذلك ما سيؤدي حتما

1 الدوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، **مرجع سابق**، ص266.

-إن حدث- إلى تقادم وتآكل تلك الموارد والكفاءات، وهو ما يفقد المؤسسة مكانتها التنافسية لصالح منافسيها ومن ثم تضاءل مزاياها التنافسية[1].

2- تقييم الموارد الداخلية والكفاءات:

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة ولقد اقترح كل من" *Boal,1994*"،"*J.Barney,1991*"،"*I.Drerix ,Cod, 1989* "خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية حسب الشكل رقم (04) للموارد والكفاءات وهي[2]:

- الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع استراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنيب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟

- الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية.

- الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة *(Tacites)* وصعبة التقليد.

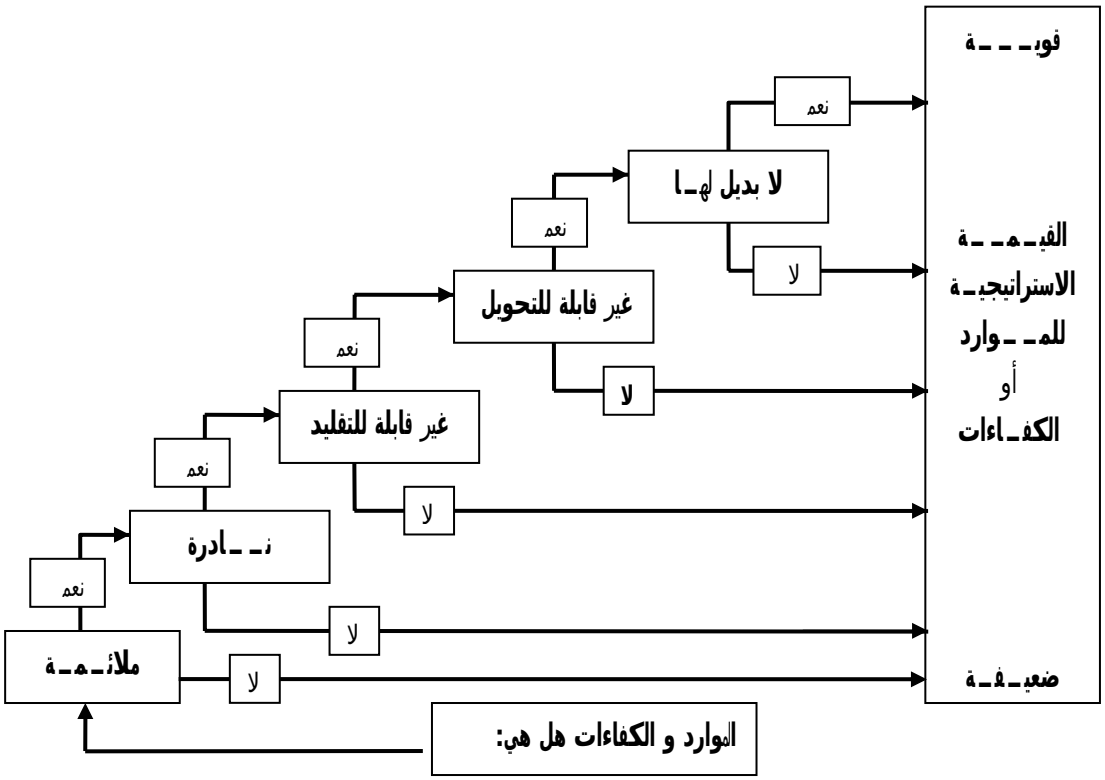
- الاختبار الرابع: يهتم بقابلية تحويل *(La Transférabilité)* الموارد وبنوعيتها *(Spécificité)*، وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات الندة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية.

- الاختبار الخامس: يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الموارد غير القابلة للتحويل، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل، إذ يمكن لمنافس آخر أن يصقل كفاءة بديلة عنها تكون مصدرا لميزته التنافسية.

1 الداوي الشيخ، **مرجع سابق،** ص 266.

2 *D. Puthod, C. Thévenard, **op.cit**, p02.*

الشكل رقم(04):اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات



Source** :Dominque Puthod, Catherine Thévenard , **op.cit , p05.

تعد الموارد والكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبار أنها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة،كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها. فالبحث عن الميزة التنافسية في موارد وكفاءات المؤسسة يعد توجها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

يبين الجدول الموالي عملية الكشف عن استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق المتاحة أو الجديدة، ذلك أن استهداف وضعية تنافسية ممتازة في السوق يتم من خلال امتلاك الكفاءات المحورية. وبالتالي يجب على الإدارة العليا تحديد واختيار الكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مصدرا للربحية وللميزة التنافسية، خاصة إذا كانت تلك المستويات المختلفة للكفاءات تضمن انتقال وتخزين المعرفة.

جدول رقم (02): استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية والمستقبلية

	الأسواق الجديدة	الأسواق المتاحة
الكفاءات المحورية الجديدة	ماهي الكفاءات الجديدة الضروري الاستفادة منها في الأسواق المستقبلية	ما هي الكفاءات المحورية الجديدة اللازمة للبقاء و التوسع في الأسواق الحالية
الكفاءات المحورية المتاحة	ما هي المنتجات الجديدة التي يمكن تقديمها من خلال استغلال الكفاءات المحورية الحالية	ما هي فرص المتاحة حاليا في الأسواق الممكن استغلالها من خلال الكفاءات المحورية الحالية

***Source**: Alain megnant, **Ressources Humaines: Déployer La Stratégie** , éditions liaison, 2000 ,p169.*

إن حيازة وتطوير الكفاءات المحورية تعد مفتاح النمو التنافسي المؤسس على الإبداع، كما أن طرق تلك الحيازة متنوعة ومختلفة بحسب قطاع النشاط، غير أن شكل المنافسة هذا يأخذ مجاله خاصة في الأسـواق التكنولوجيـة، وحقوق الملكية الفكرية. إن الاستغلال الذكي للموارد والكفاءات يرتكز أساسا علـى القـدرة علـى احتـواء الكفاءات والتكنولوجيات من مصادر أخرى.

إن المؤسسة متنوعة النشاط يمكن تمثيلها بالشجرة (*Arborescente*)التي تنمو انطلاقا من جذورها حسب وصف كل من " *Hamel* " و"*Prahalad* "، كما أن الكفاءات تعد محاور وأقطاب (*Pole*) تتغذى عليها المنتجات النهائية "[1]، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءاتها المحورية يمكنها من تقديم قيمة مميزة للعملاء ومن ثم تحقيق تموقع تنافسي إستراتيجي[2].

3- تجـديـد المـوارد والكـفـاءات:

إن مقاربة المعالجة المبنية على الموارد لا تعد أداة فريدة لتفسير الوضعيات الاستراتيجية، بل وتفسير التحول الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة، فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كما أنه من الضروري أن تتمكن المؤسسة من خلال استراتيجيتها من تحليل الأسواق والتطبيقات الجديدة اعتمادا على الكفاءات المحورية، بالإضافة إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها.

1 *Hamel G. & C.K Prahalad, **op.cit**, p 325.*

2 *Marck M, **L'organisation Apparante Comme Système De Transformation De La Connaissance Valeur**, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1995, p43.*

إن تدعيم الميزة التنافسية في مواجهة متنافسين ومستهلكين تعتبر سلوكياتهم عرضة للتغيير المستمر تتطلب من المؤسسة أن تطور وتنمي بشكل دائم قاعدة كفاءاتها، مع ضرورة التوفيق ما بين استغلال الموارد المتاحة وتطوير الموارد الأساسية المسؤولة عن اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، إذ قد يتعلق الأمر بالاستغلال الكثيف للموارد المتاحة والسعي للحصول على بقية الموارد المكملة خارجيا. ولتجديد الموارد يمكن استكشاف ثلاثة طرق تتعلق الأولى بالتعبئة الداخلية، بينما تستهدف الطريقتين الأخريين الحصول على كفاءات من بعض أو مجموعة المتعاملين.

4- التطوير الداخلي للموارد:

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة بإمكانها الاختيار بين إمكانية أن تخلق بنفسها الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها، وهو ما يتم ضمنيا بفعل العمليات اليومية وبطريقة جلية بفعل تحسين المعرفة من خلال التكوين أو من خلال اليقظة الاستراتيجية.و قد لاحظ " *Doz* "[1] أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهين أو الخبرة (أنظمة الخبراء ، تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة ...الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية.

4-1: تحويل الموارد والكفاءات عن طريق التحالف:

بسبب النقص في الموارد المتميزة يمكن للمؤسسة الاستمرار في استعارة موارد من مؤسسات أخرى، وتحديدا عن طريق التحالف الذي ينظر إليه على أنه الوسيلة التي من خلالها تحول أو تجدد المؤسسة مواردها وكفاءاتها بمساعدة شريك آخر، ويمكن أن يأخذ ذلك التحالف شكل تبادل الموارد (بفضل الاتفاقيات التقنية...الخ) أو شكل تبادل الكفاءات التسييرية والتنظيمية.

4-2:الحصول على الموارد و الكفاءات عن طريق النمو الخارجي:

يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات عن طريق النمو الخارجي حيث يرى "*B.Wernerfelt,1984* " أن الاندماجات *(la Fusion)* و الاقتناءات *(l'Acquisitions)* تمثل من الناحية الواقعية فرصة حقيقية للحصول على الموارد غير المتاحة في السوق، إذ أن شراء نشاط بالكامل (التجهيزات، العاملين...الخ) يمثل أحد أهم الحلول التي تمكّن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة.

وعلى هذا الأساس عدد كل من "*P.C.Haspeslagh*" و"*D.B.Jemison ,1990* " الأرباح أو المزايا المرتبطة باقتناء أو تملك تلك الموارد والكفاءات هي:

1 *Doz, Y.*, ***Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés****, Revue Française de Gestion, 1994, p22.*

- أثـر الحجم *(L'effet de taille)*: الذي لا يكون ناتجا عن تحويل الكفاءات، وإنما يكون ببساطة مرتبطا بزيادة مساحة التنافس لدى المؤسسة، إذ تكون القدرة على التفاوض في مواجهة موردين، وزبائن ومتعاملين ماليين أكثر قوة بعد تملك الموارد والكفاءات، وهنا تصبح المؤسسة ذات سمعة عالية في السوق.

- دعم موارد جديدة و تجزئتها: يؤدي هذا التجميع إلى عقلنة الأصول المشتركة لكلا المؤسستين (خلق قوة بيع مشتركة مثلا) وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم.

5- حماية الموارد والكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تعمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية"السبب المبهم" (*Lambiguite causal*) الذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة[1].

وتوجد مجموعة من العوامل تعتمدها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد؛ بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه(الضبابية على الميزة التنافسية)، ومن أهم هذه العوامل[2]:

- كونها ضمنية وغير واضحة، مع صعوبة تحويلها و استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛

- عدم إمكانية التعبير عنها أو تعليمها؛

- كونها مركبة ومعقدة وليست بسيطة، كما تعتبر عنصر من النظام وليست مستقلا عنه.

لقد بين تحليلنا لمقاربة الموارد الداخلية وأهميتها في خلق واستدامة الميزة التنافسية الإضافة النوعية في مجال الاستراتيجية من خلال الإسهامات المتنوعة للباحثين وتأكيدهم على ارتباط الميزة التنافسية بموارد المؤسسة بدل التأثير الخارجي لهيكل الصناعة كما دافعت عنه مقاربة "**بورتر**". ذلك أن اعتبار الموارد مصدر للميزة التنافسية يتطلب منها أن تتصف بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للمؤسسة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الاستراتيجية المعتمدة.

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، ص 265.

2 **مرجع سابق**، ص265.

كما يتضح لنا أن اعتبار الموارد الداخلية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، يتطلب الاكتشاف والتحديد المستمر لها وتقييمها بما يمكّن المؤسسة من تثمينها في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تدعو الضرورة إلى حماية تلك الموارد والحد من تسربها وانتقالها إلى المنافسين الحاليين أو المحتملين.

المبحث الثالث: مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية

يفرض التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة على المؤسسات الاقتصادية العمل من أجل تحقيـق ميـزة تنافسـية مستدامة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المـوارد الاستراتيجية التي تمكّن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور المـوارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من أهمها مقاربة الكفاءات الأساسية لكـل مـن "*Hamel, Prahalad,1990* "، ومقاربة الموارد البشـرية لكـل مـن "*Mac williams,Mc Mahan "Wright1994*,"[1] وبناءا على إسهامات الباحثين ضمن هذا الحقل نحاول بلورة مقاربة تبين مـدى مسـاهمة الموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

أولا: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، ومن ثم عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى "*Porter*" أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين[2].

وحسب "*Pfeffer* "[3] أن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتكنولوجيا، السوق المحمي أو المخطط، وسهولة الحصول على رأس المال واقتصاديات الحجم أصبحت أقل فعالية- مما كانت عليه في السابق- في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالموارد البشرية.

إن اعتبار الموارد البشرية وموردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وفق منظور مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي[4]:

1 *Jacques Grisé,**Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p03.*

2 *Porter. M**, Op.Cit**, P60.*

3 *Jacques Grisé, **Op.Cit**, p04.*

4 ***Ibid,** p04*

1- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما وقدراتهما تجعل مساهماتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وآخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعـي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتسـتخدمها ميزة تنافسية.

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات *(La complexité sociale)*.

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التواؤم و التآزر(*La Synergie*) داخل المؤسسة المستقطبة.

4- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له *(Equivalent)* على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

ثانيا: الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية

بعد تحليلنا لمدى إمكانية إسقاط الشروط التي تجعل من الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية على الموارد البشرية ، نقترح معالم مقاربة تحاول من خلال بعض الإسهامات النوعية ضمن حقل الموارد البشرية التأكيد على ارتباط تحقيق الميزة التنافسية بالموارد البشرية وفق منظور استراتيجي.

وفقا لمنظور مقاربة الموارد البشرية تعد الموارد البشرية المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، وعلى هذا الأساس فإن الموارد البشرية التي يمكن أن تؤدي إلى خلق القيمة عادة ما تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد بشكل كامل، وبالتالي يرى أصحاب هذه المقاربة أن الموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري والفكري الذي يتشكل من مختلف الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.

توجد العديد من الإسهامات النظرية ضمن حقل الفكر التسييري للموارد البشرية التي اعتبرت أن الموارد البشرية بمقدورها خلق الميزة التنافسية، ذلك أن الكثير من الكتاب قد تبنوا في دراسة هذه الظاهرة منظورا موجها يؤكد على أسلوب تسيير تلك الموارد بدل الموارد البشرية في حد ذاتها، وهكذا فإن كل من *"Huselid1995"*[1] و*"Macduffie1995 "* [2] و*"Pfeffer1994 "* و*" Wright "* يعتبرون أن نمط تسيير الموارد البشرية يعد مصدرا للميزة التنافسية.

ضمن هذا الجانب يرى *"Schuler 1984"* و *"MacMillan "*، أن أساليب تسيير الموارد البشرية تشكل مصدرا للميزة التنافسية، و يعرفانها على أنها الوظائف الضرورية لتسيير فعال للموارد البشرية. وتتمثل الأساليب الأساسية لتسيير الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، والتوظيف، والتقويم، والتحفيز، والتكوين، والتطوير.

ذلك أن تلك الأساليب هي عبارة عن النشاطات التنظيمية التي تسمح بتسيير فعال لمخزن رأس المال البشري والفكري، والتي تضمن بأن يكون مستخدما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن أساليب تسيير الموارد البشرية تعد وسائل يمكن من خلالها تشكيل، وتطوير، وتقويم رأس المال البشري والفكري.

1 *Huselid, M.,* ***The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance****, Academy Of Management Journal, No38, 1995, P636.*

2 *Macduffie, J****., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry****, Industrial and Labor Relations Review, No48, 1995, P197.*

واستكمالا لما سبق يؤكد العديد من الباحثين من بينهم " *Wright* " على المنظور الذي يعتبر الموارد البشرية كرأس مال بشري وفكري مصدرا للميزة التنافسية، خاصة إذا ما تم تسييرها استراتيجيا، إلا أنه وطبقا للشروط الضرورية التي تجعل من المورد الداخلي مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن يكون ثمينا، ونادرا، وغير قابل للتقليد أو الاستبدال، فإن نماذج وممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تمتلك الكثير من القيمة المتمثلة في برنامج تسيير الموارد البشرية(الاستقطاب، والتدريب والتكوين، ونظم التقويم والتحفيز...الخ)، ومن غير الممكن افتراض أنها نادرة، أو غير قابلة للتقليد والاستبدال بسبب إمكانية وسهولة الحصول عليها من السوق.

ومن وجهة نظرنا لا يجب تحليل أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال مخزون رأس مال البشري والفكري فقط دون تحليل نمط تسيير تلك الموارد والكفاءات، بل لابد من القيام بدراسة تحليلية تدمج النموذجين ضمن مقاربة شاملة تفسر ارتباط الميزة التنافسية المستدامة بالموارد البشرية.

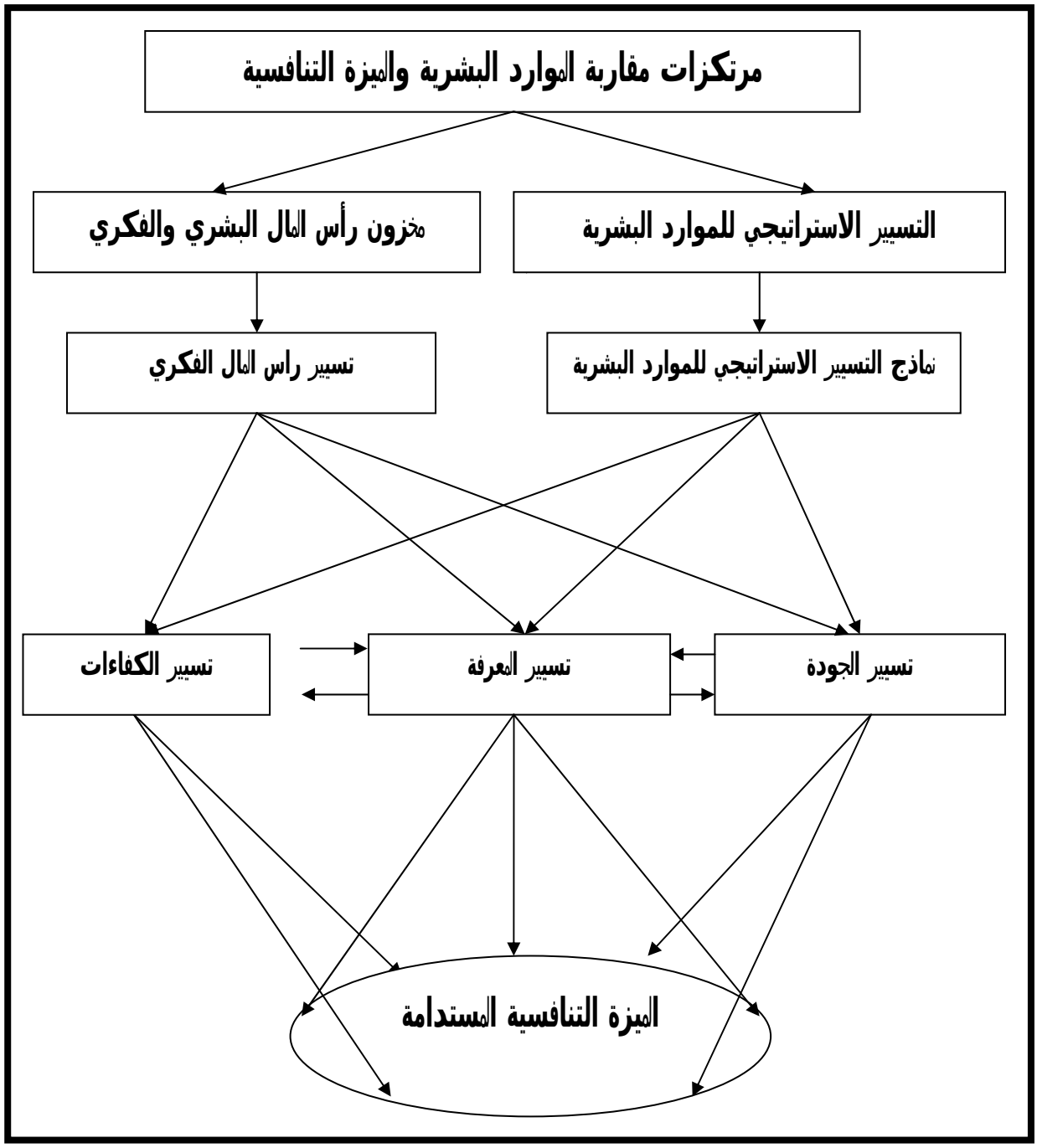
إن إجراء التحليل المترابط من شأنه أن يسمح بالذهاب بعيدا في تفهم ظاهرة خلق الميزة التنافسية المستدامة، إن هذه المقاربة الجديدة المتكاملة تأخذ مرتكزاتها من مبادئ نظرية المعالجة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات، فمن خلال معاينة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع يتبن عدم إجماع الباحثين على مقاربة متكاملة تحقق الاندماج والتكامل بين المنظورين المرتبط بمساهمة الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية.

إن العديد من الباحثين الذين تناولوا الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة منهم "**أورايت**" و"**ماك ماهان**" و "**ماك ويليامز***1994*" و "**لادوبريد**" و "**ورايت**,*1992* "، وبالرغم من تركيزهم على تحليل تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أنهم يعتقدون بأنها تشكل في حد ذاتها أساس الميزة التنافسية المستدامة. إن أولئك الباحثين يركزون على نمط التسيير المعتمد لتأهيل، وتجنيد، و تثمين الموارد البشرية ، بينما نجد كل من " *Hamel*"و "*1995 , Prahalad* " يؤكدان على أن الموارد البشرية كرأس مال بشري وفكري تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. كما أشار "*1994, Jeffry*" إلى أن الكثير من المؤسسات وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير وأيضا في مجال التسويق، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهي العنصر البشري، فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء، والالتزام وهو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة[1].

إن المقاربة التي نقترحها تؤكد على أن رأس المال البشري والفكري، ممثلا في الموارد البشـرية ذات القـدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في خلق القيمة و أن تكون مصدرا للميزة التنافسية مالم تسيير اسـتراتيجيا وفـق مداخل ونظم مرنة، وحديثة كتسيير الكفاءات وتسيير المعرفة والجودة.

1 عايدة سيد خطاب، تح**ديد الاحتياجات التدريبية : مدخل لتحقيق التميز** في **الأداء التنافسي للشركات**، الإدارة وآفاق المستقبل، مركـز وايـت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999، ص509.

الشكل رقم (05): مرتكزات مقاربة الموارد البشرية والكفاءات و الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في التسيير الاستراتيجي لمخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات، بما يمكّن من استقطاب، وتثمين، وتجنيد، وصيانة تلك الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافسية، لأن ذلك التسيير يلعب دورا مهما في تطوير وتجنيد ذلك المخزون ذو الجودة والنوعية العالية، وبسبب إمكانية أن يتغير مخزون رأس المال البشري والفكري مع الزمن من خلال التقاعد، أو التسريح، أو تغيير، أو حركة

المستخدمين، يجب على المؤسسة الاقتصادية بهدف استدامة الميزة التنافسية التأكد باستمرار من ثبات ذلك المخزون، وبالتالي فإن أفضل ضمان ممكن للحفاظ على الميزة يتمثل في تسيير تلك الموارد البشرية بشكل استراتيجي وفعال لتجديد رأس المال البشري والفكري الذي يتطلب أن يراجع بشكل دائم.

ثالثا: مرتكزات مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية

وبناءا على تلك الخصائص المميزة للموارد المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية والتي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، نرى أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية إذا توفر فيها المرتكزان آو الشرطان أساسيان هما:

1- أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية:

بسبب اتصافها بخصائص جوهرية أساسية وأصيلة ذهنية، ونفسية، وجسمية بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المؤسسة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصيلة.

إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبيعتها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المؤسسة الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة.

2- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي:

وضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي. ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية، ورأس المال نوعي يمكّن المؤسسة من تحسين باستمرار قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل وبعد التعرف عن أهم المقاربات التي حاولت تقديم تفسير مصادر الميزة التنافسية حيث:

نخلص الى تأكيد "**بور تر**" في إطار دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة وتحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمـة ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة"، على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها.كما تعد مقاربة "**بـورتر**" أحد أهم الإضـافات في مجال الاستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، رغم من عدم إدراج "بورتر" للموارد البشرية ضمن الأنشطة الرئيسية المسؤولة عن خلق القيمة إلا أنه يعترف بأثرها المباشر في تحسين أداء بقية الموارد الداخلية المادية، والمالية، والبشرية.

كما نخلص إلى أن التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، بدل التركيز على التحليل الاقتصـادي والصـناعي للأسواق شكل قطيعة هامة، تمثلت في تغيير نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، اعتمادا على المقاربة المؤسسـة على الموارد التي لا تنطلق من مواردها الداخلية المتمثلة في مجمل الأصول، والإمكانيات، والقدرات، والمهـارات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمؤسسة، والمعلومات، والمعرفة، وحتى تساهم الموارد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تفترض مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات أن يساهم المـورد في خلـق القيمـة للمؤسسة، وأن يكون نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، وألا يكـون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة، مع عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطـار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

ضمن مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات اقترحنا مقاربة تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة وكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو للتبديل. حيـث نؤكد ضمن هذه المقاربة على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري، مثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة. وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطاب تلك الكفاءات وتوظيف معرفتها الكامنة.وفي تسييره استراتيجيا من خلال نظم تسيير كل من الكفـاءات، والمعرفـة والجـودة الشاملة.

إن تثمين تلك الاستنتاجات يدفعنا إلى مواصلة هذا التحليل النظري لمرتكزات المقاربة، التي تربط امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية بالموارد البشرية من خلال التعرف على طبيعة تسيير الموارد البشرية، وكيفية حـدوث التحول نحو التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد، مع تناول أهم النماذج والنظم الحديثة التي سـاهمت في التأكيـد على البعد الاستراتيجي والتنافسي للموارد البشرية، هذا ما سنتاوله ضمن الفصل الموالي.

الفصل الثالث

نحو تسيـ ـير استراتيـ ـجي للموارد البشرية

تمـهـيد

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمرا حديثا، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية...الخ) والتحـولات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية...الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة استراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية كالتسويق، والإنتاج...الخ.

كما فرضت المنافسة على المؤسسة الاقتصادية التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعـي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، خاصة مع التأكيد المتزايد لرواد مقاربـة المـوارد الداخلية والكفاءات على أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسـة، كالكفـاءات، والمعرفة، والجودة، التي تعتبر أحد أهم مداخل الفعالية والنجاعة لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل المنظور الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كشرط يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي، إذ نتطرق في البداية إلى المسار النظري التاريخي والإطار المفاهيمي لتسيير المـوارد البشرية ودور تلك الموارد في خلق القيمة، ثم دراسة الإطار الفكري وإشكالية التحول نحو التسيير الاسـتراتيجي للموارد البشرية، وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق، بالإضافة إلى تناول النماذج الرئيسية لهذا التسيير، كالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومحاسبة الموارد البشرية، ونموذج الكفاءات والمعرفة، وأخيرا نموذج الجودة، حيـث يتم معالجة تلك الإشكالية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المسار النظري والإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.
المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية.
المبحث الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: المسار النظري والإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية أحد أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميـزة التنافسـية للمؤسسة الاقتصادية، ولقد تطور هذا النظام تزامنا مع تطور وظائف المؤسسة وأيضا من خلال مساهمات الباحثين و المدارس التسييرية ضمن حقل الموارد البشرية، وسنتناول ضمن هذا المبحث المسار النظري لتسيير الموارد البشرية وأهم الإسهامات التي حققت نقلة مهمة سواء في ممارسات تسيير الموارد البشرية، أو في طبيعـة ودور الوظيفـة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات ذات الصلة بالموارد البشرية.

أولا:المسار النظري لتسيير الموارد البشرية

تتفق أغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، متأثرا كذلك بحقول معرفية كعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي، ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية. ورغم أن الاهتمام بتسيير المـوارد البشرية يعتبر قديما وملازما لتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أن بصمات حركتي الإدارة العلميـة والعلاقـات الإنسانية واضحة ضمن المسار النظري لتسيير الموارد البشرية.

1- مسار تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع:

تميزت المرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، إذ لم يكن هناك اهتمام واضح بنشاط تسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيدا عن التسيير المنظم المسـتند إلى المبـادئ الواضحة. إن المتمعق في تاريخ الفكر التسييري يجد في الحضارات القديمة بعض ملامح تطبيق التسيير بشكل عـام وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، كما هو واضح في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسلة"حمـورابي"، وفي حضارة وادي النيل من خلال بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها أهم ملامحها الأساسية[1].

ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شـكل المشـروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيـديهم، بينما اتسمت الأجور بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء[2].

إن المتمعن في ذلك يتبين له أن وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطّط، وتوجه، وتحفّز باتجاه الإنتاج بالكفاءة العالية، فلقد قامت تلك الحضارات على التنظيم وتعبئة الجهد البشري لتحقيق أهداف استراتيجية لتلـك

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، الطبعة الأولى، ص20.

2 جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص26، بتصرف.

المجتمعات. وبالرغم من استخدام بعض مبادئ التسيير في تلك الفترة إلا أن التسيير (كعملية) تركّز حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة ممثلة في الحصول على إنتاج زراعي وفير، إذ كان المالك بمثابة المدير الذي ينظم ويوجه، وينسق، ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعيات الزراعية، رغم أن وظيفة الموارد البشرية لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف، الإنتاجية، التسويقية والمالية.

ومع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل[1].

ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهـور المؤسسات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية التي كانت تسمى في بداية الأمر بتسيير المستخدمين.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتمـاد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة حفزت باتجاه التفكير بحقل علمي يختص بدراسة ومتابعة الموارد البشرية خارج المؤسسة، والعناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمـل، واسـتبدال الجهد البشري بالآلة، والإعتمادية العالية بين الوظائف، وسوء ظروف العمل كلها عواملـ ساعدت في رسـم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام.

كما تميزت المرحلة التي امتدت من"القرن *17*" إلى "القرن *18*" بظهور الكثير مـن الكتابـات الـتي دعـت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبصفة خاصة خـلال فتـرة العمـل، فقـد ركّـز " **روبـرت أوبـن**" (*R.Owen,1771*) على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العـام للأفـراد، إضافة إلى ما أشار إليه كل من "**آدم** سميث " (*A.Smith,1776*) و " **أندرو**" (*Andrew,183*) حول الأفكـار والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بينما حث"**شارل باباج**"(*C.Babbage,1832*) على مبـادئ التصـنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية يـنعكس على العاملين بأجور أفضل، وعلى أرباب العمل بأرباح عالية[2]، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل، والمشاركة في الأرباح، ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة.

1 جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

2 جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص22، بتصرف.

مما سبق نستخلص أن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائـدة في الجانـب الاقتصـادي والتسييري المشار لها، ساهمت بشكل عام في تطور الفكر التسييري خاصة مع ظهور أنشطة متخصصة كوظيفـة الموارد البشرية، ولقد تزامن ذلك مع تطورات خاصة مست ميدان العمل من أهمها:

- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل؛
- التغير في مستوى المعيشة وتحسن المستوى الثقافي وبصفة خاصة للعاملين؛
- إدراك المؤسسات للحاجات البشرية وزيادة وعي العاملين بضرورة المطالبة بحقوقهم؛
- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات ذات مهارات مختلفة؛
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية؛
- التغير في عوامل البيئة الخارجية(السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية...الخ).

إن تلك التغيرات قادة إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر التسييري وإسهامات الباحثين المتنوعة.

2- إسهام حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية:

ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعـال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين الإنتاجية[1].

لقد ركز رائد الإدارة العلمية "**فردريك تـايلور**" *(F.W.Taylor)* علـى التعـاون بـين الإدارة والعـاملين، فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفـراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكـن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح[2].

1 **المرجع السابق**، ص25.

2 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره**، ص23.

ولقد برر " **تايلور**" هذا المبدأ بفرضية أن الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تعظيمه للنتائج الاقتصادية، وبالتالي ركزت حركة الإدارة العلمية على الطبيعة الفردية للمورد البشري، في الوقت الذي أغفلت فيه الـدوافع النفسية والاجتماعية للعمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لتسيير الأفراد، إلا أنها وبتركيزها علـى الطـابع الفردي في التعامل مع العامل، وعلى معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل.

وبسبب اعتماد "**تـايلور**" على مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار الإدارة العلمية وفلسفة تسيير الأفـراد قامـت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، ذلك أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبـادئ حركـة الإدارة العلميـة، كمـا أن التطـور في علم السلوك التنظيمي باعتباره حقلا يهتم بكل من سلوك الفرد والجماعة، والدافعيـة، والـتعلم، والقيـادة، والاتصالات، والتنظيمات غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، كل ذلك أثر بشكل سلبي وواضح في تعميق مبـادئ تلك الحركة مما أدى إلى ظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية.

تركز الاهتمام نتيجة للمشاكل التي انعكست جراء التقيد الشديد بمبادئ حركـة الإدارة العلميـة، واسـتنادا إلى نتائج دراسات مصانع " هاثورن"*(Hawthorn)* على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية[1]، حيث قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقـات الإنسـانية الـتي طـرح أفكارهـا الرئيسـية " **إلتون مايو**"*(E.Mayo)*.

وتعد تجارب "**إلتون مايو**" نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الانسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب، بل باعتبـارهم أعضـاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بـين أعضـاء الجماعة والإدارة في جو إنساني[2].

إن تركيز الحركة على تسيير الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو/ وبجماعة عمل أو علاقـة جماعـة العمـل بجماعة عمل أخرى، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسانا أولا وفردا ثانيا، وبناءا على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل.

* أجريت في مصانع شركة *(Western Electric)* عام *1927* في الولايات المتحدة الأمريكية.

1 **المرجع السابق**، ص24.

2 كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص15، بتصرف.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، وإلى تحديد أساليب متقدمة في اختيار العاملين، خاصة الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

إن المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأنها لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركّزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركّزت على المواءمة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة.

إن الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكننا من استنتاج مفاده أن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور نظرية *(x* و*y)* التي اعتمدت مبادئ الحركتين[1]، وتوجت بظهور نظرية ***(z)*** من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة ليوم عمل عادل.

3- إسهام المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية:

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بتسيير الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات الآتية[2]:

- تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛

1خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره**، ص24.

2 **المرجع السابق**، ص26.

- تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشـرية داخل وخارج المؤسسة، كما تتم بها بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛

- يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مـع تغـيرات البيئـة التنافسـية أن تركـز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجيـة في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية...الخ؛

- تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضـل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القـدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛

- تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفـة المـوارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.

إن تحليل فرضيات مدخل الموارد البشرية يبين عدم اهتمامها بالمورد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقـط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة، فهي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري يعد مركـز جـذب داخل المؤسسة، فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجيـة، والتسويقية، والمالية، والتنظيمية منها.

ثانيا: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

نتناول ضمن هذا العنصر مفهوم تسيير الموارد البشرية والفروق النسبية بينه وبين تسيير المسـتخدمين وتسـيير الأفراد، بالإضافة إلى تحليل التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، وأهمية الدور والموقع التنظيمـي الذي يساهم في أدائها لمهامها بكفاءة عالية.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة[1]. كما يعرف بأنه التسيير المسؤول عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية[2]، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة[3].

ونستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكّن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية، والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق، والمتابعة المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.

وبالتالي يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ومنه يتضح مايلي:

- أن تسيير الموارد البشرية يرتكز على تخطيط، وتنظيم، ورقابة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب وتوظيف العاملين، والتدريب، والتنمية، والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل الملائمة.

فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وضمن هذا الإطار فإن التغير في المفهوم لم يعكس تحولا

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره**، ص28. بتصرف.

2 *Barnard Martory,Daniel Grazet:* ***Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances****, Dunod, Paris,4éme Edition , 2001, P238.*

3 *Petit Et Autres :****Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines****,Edition Gaétan Morin, Qébec, 2000, P07.*

حقيقيا في دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية، مما يتطلب تناول أهمية الفروق النسبية بين كل من تسيير الأفراد وتسيير المستخدمين من جهة، وتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

ويمكن إجمال أهم الفروق النسبية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية كالتالي:

- يرتكز تسيير المستخدمين حول تسيير ومراقبة العاملين، بينما يهتم تسيير الموارد البشرية بتسيير فريق العـاملين وتحقيق التعاون بينهم و بين إدارة المؤسسة؛

- بخلاف تسيير المستخدمين يتم تجزئة تسيير الموارد البشرية إلى وظائف متناسقة ومتعددة؛

- على عكس تسيير المستخدمين المركّز على الجوانب التقنية، فإن تسيير الموارد البشرية يتصف بالشمولية بتركيزه على الأبعاد الاجتماعية، والنفسية، والثقافية للعاملين، والمؤسسة على حد سواء؛

- إن ثمة تباين بين المقاربة الفردية (المرتكزة على الالتزام، والمسئولية، والتطوير الشخصي...الخ) لتسـيير المـوارد البشرية والمقاربـة الجماعية (علاقات مهنية، ،أزمات...الخ) لتسيير المستخدمين.

كما يختلف تسيير الموارد البشرية عن تسيير الأفراد ضمن الأبعاد التالية:

- **بعد التخطيط:** يعد تخطيط الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الحاجات الظرفية، في حين أن التخطيط لتسـيير الموارد البشرية يعد متكاملا ذو طابع استراتيجي طويل المدى ومبني على أساس التوقعات المستقبلية.

- **بعد العقد النفسي**: في الوقت الذي يركّز تسيير الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، نجد أن تسيير الموارد البشرية يركز على الولاء والإنشداد للعمل.

- **بعد منظور أنظمة الرقابة:** التي تعد داخلية في تسيير الأفراد، ورسمية، وذاتية ضمن تسيير الموارد البشرية.

- **بعد العلاقات** بين **الأفراد:** تتميز العلاقات في تسيير الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقـة الضـعيفة في العاملين، في حين نجد أن تلك العلاقات ضمن نظام تسيير الموارد البشرية ذات طابع تبادلي، ومبنية علـى أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة وكفاءتا البشرية.

- **بعد الهياكل والأنظمة**: تتميز هياكل وأنظمة الأفراد بصفة البيروقراطية والمركزية والميكانيكية، بينما تكـون عضوية ومرنة في تسيير الموارد البشرية.

- **بعد الأدوار**: يركز تسيير الأفراد على التخصص ، بينما يميل تسيير الموارد البشرية إلى التكامل والانسجام في

الأدوار،كما أن دور وظيفة الأفراد تنفيذي، في حين أن دور وظيفة الموارد البشرية استشاري.

- **بعد الوظائف:** تتميز وظائف الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي وتركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تتميز وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية) كما تتضمن الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية.

2- التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية:

تبلورت خلال الفترة من *1911* إلى *1930* ممارسات تسيير الموارد البشرية ضمن ما كان يعرف بقسم الأفـراد *(Personnel Department)* [1] الذي تمثل دوره الرئيسي بتصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، حيـث شملت المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، ونوعية الوظيفة، والتدرج الوظيفي، والحالـة الصحية، وتطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وخلال فترة *1930-1970* بدأت تدرك المؤسسات أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مـن جهة وبين الرضاء الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثره على الإنتاجية من جهة أخرى، كنتيجة لفلسفة تسييرية جديدة ترى أنه يمكن للعاملين تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، إذا ما أعطوا فرصة المشـاركة في اتخـاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم حسب نظرية ***(Y)*** [2].

كما تم في الثلاثينات من القرن العشرين التركيز ضمن مجال إدارة الأفراد على رعاية العـاملين والعلاقـات مـع النقابات بشكل مباشر، لقد أصبحت إدارة الأفراد مسؤولة بشكل كامل عن التعيين وإنهـاء الخدمـة، وتسـيير الأجور، ومعالجة شكاوي وتظلمات النقابة[3].

كما أصبحت أقسام إدارات الأفراد مسؤولة عن توافق ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مع القـوانين والتشريعات الحكومية، وكنتيجة لتلك التطورات أصبحت تلك الأقسام تسمى بعلاقات العاملين أو أقسام الموارد البشرية إذ تجاوزت الأدوار التسييرية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، والتفاوض بشأن عقود العمل، وإجـراء الدراسات، والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين، والرضاء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل، إضـافة إلى تحقيـق التوافق مع القوانين والتشريعات الحكومية.

---

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق** ،ص25، بتصرف.

2 **المرجع السابق**، ص25.

3 مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، 1990، ص25.

وبالرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والإنتاجية خلال تلك الفترة، إلا أن الدور الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية تمثل في ضمان تسيير قضايا العمل ذات الصلة بالعاملين التي يمكن أن تؤثر سلبا على عمليات الإنتاج أو البيع أو تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إن ممارسات تسيير الموارد البشرية كانت عبارة عن ردود أفعال لمشكلات العمل، وبالتالي لم تكن جزءا من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، بينما أدركت المؤسسات خلال عقدي الثمانينات والتسعينات الدور الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الربحية وامتلاك الميزة التنافسية.

وتمثلت الأنشطة الأولى لوظيفة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري كتعيين الأفراد، ومسك سجلات العاملين، وصرف المستحقات، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات كالرعاية الصحية والاجتماعية. ومع زيادة الاهتمام بالعاملين تحولت وظيفة المستخدمين إلى ما عرف بوظيفة الأفراد، ومع بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين زاد إدراك المؤسسات بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي ساهم في التأكيد على البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.

ولقد ساهمت وظيفة الموارد البشرية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير، والتي دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق التكيف الإيجابي والفعال معها، ولقد زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب:

- **تغير احتياجات العاملين:** وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي وتأثير ذلك على تفضيلاتم وإشباع رغباتم،

- **تعقد المهام التسييرية:** لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها، مما دعى المؤسسات إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات، وتحسين أدائها.

- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية استقطاب الكفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي، والضمان الاجتماعي الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة واستراتيجياتا التنافسية.

- **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، بينما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

- **شدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيـادة الضـغوط التنافسـية على المؤسسات الاقتصادية، وبهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

- **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهـارات المتاحـة واسـتثمارها في الوظائف المناسبة.

- **الارتفاع المتزايد** في **تكلفة العنصر البشري:** مما زاد من أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاسـتثمارات في العنصر البشري كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية.

3- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية:

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واسـتدامتها، أصـبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتـاج، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية[1]:

-**الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛

-**الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب،والتحفيز؛

-**الدور الوظيفي**: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

-**الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصـة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛

- مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات...الخ؛

- تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1 عائدة سيد خطاب، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، المكتبات الكبرى ،القاهرة، ط2 ،1999، ص16، بتصرف.

- **الدور الإستراتيجي:** يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضـمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشـرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لهـا بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعـدا اسـتراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإسـتراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية[1].

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصـبح لزامـا على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليهـا عملية تحويل المدخلات المادية داخل للمؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك المـوارد البشـرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام[2].

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تتم بتسيير العمليـات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحـولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية؛
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية؛
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد

1 *Armand. Dayan,* ***Manuel De Gestion****, ELLIPSES/ AUF,Paris,1998, P 331.*

2 سواكري مباركة، **المورد البشري والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفـاءات البشـرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004، ص02، بتصرف.

البشرية على أنها شريك استراتيجي سواءا من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء[1].

4- الموارد البشرية وخلق القيمة:

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أو كلية أم خاصة، صغيرة أم كبيرة، وسواء كانت في مرحلة النمو أو النضج، ذلك أن نجـاح أو فشـل المؤسسـة في تحقيـق أهـدافها لا يتوقف فقط على كفاءة التسيير بل يتوقف أيضا على كفاءة العاملين[2].

فمازالت الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارهـا إحـدى الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليديـة أصـبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات، والقدرات، والمعرفة، والابداعات المنتجـة للمعرفـة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شـكل بـراءات اختـراع أو تكنولوجيـات، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب [3]:

- تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية؛

- تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي؛

- تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون؛

- اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر.

إن الدور الذي تلعبه الطاقات البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية يعـد دورا هامشـيا يعتمـد ضـمن استراتيجية القيادة في التكاليف على توجيه الموارد البشرية توجيهـا بالنتـائج ومرتكـزا علـى مـا يتحقـق

1جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص56.

2 درويش عبد الرحمان يوسف، **العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسـة**، المجلـة العربيـة للعلـوم الإداريـة، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994، ص101.

3 سواكري مباركة، **مرجع سبق ذكره**، ص02.

في المدى القصير، كما أن محاولة المؤسسة البحث عن مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السـهلة حيـث ستواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل مرتبطة بالكيفية التي يتم بها تخفيض التكاليف، فقد تقع في إحدى وأهم تلك المشاكل كفقدان المنتج للخصائص التي يمكن أن تدعم تميزه في السوق، وبالتالي فقدان المؤسسة لقدرتا التنافسية، وتعبر تلك الخصائص على أدنى مستوى من القيمة التي يمكن أن يدركها المستهلك في المنتج دون الأخـذ بعـين الاعتبار تخفيض التكاليف كإحدى المنافع التي ينتظرها الزبون[1]. ولنجاح إستراتيجية التركيز يجب توجيـه كـل الموارد المادية والبشرية لخدمة قطاع بعينه، والعمل على توفير المهارات والموارد التي تحقيق القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، بدل الاتجاه إلى منتج بديل يحقق له القيمة المرجوة.

كما يمكن تحقيق التميز وخلق القيمة بالموارد البشرية، من خلال اعتبار نشاط الموارد البشرية النشاط الأساسـي غير داعم كما يذهب إليه "**بورتر**"، بينما تعد بقية الأنشطة الأخرى كالمشتريات والإمداد، والتسويق، والإنتـاج، والمالية والمحاسبة، وأنشطة البحث والتطوير أنشطة مساعدة لا تخلق القيمة ولكنها ضرورية لزيـادة أداء النشـاط الأساسي بما يحقق للزبون قيمة مباشرة[2].

5- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد- إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع[3]، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتا المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

---

1 سواكري مباركة، **مرجع سبق ذكره**، ص06.

2 **المرجع السابق**، ص02.

3 القاضي فؤاد، **إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري** في **المؤسسات العربية**، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص61.

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظـور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهـم أنظمتـه الفرعيـة المسـؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح استراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المسـتدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضـياته الأساسـية ودراسـة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولا: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسـية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظـام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهـدافها الإسـتراتيجية، وبالتـالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمـل علـى تـدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتا التنافسية، كما يعـبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشـرية وكفاءاتـا[1]. ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتا من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير...الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيـق الاسـتثمار الفعـال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

1 أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون**، دار الكتب، القاهرة،2000، ص46، بتصرف.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي[1]:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشـرية واسـتراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقـة ذات الوجهـة الواحـدة والـتي تنطلـق من استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية الموارد البشرية. ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الاستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتبـاط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين استراتيجية المؤسسة التنافسية واستراتيجية الموارد البشرية، ترتكز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الاستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاسـتراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البينية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للاستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف استراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية؛
- أن لا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة؛

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتا مؤسسـة

1 عائدة سيد خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** في **ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر**، المكتبات الكبرى، القـاهرة، ط2، 1990، ص08، بتصرف.

" *Towers Perri* "الاستشارية سنة *1992* على عينة مكونة من *(3000)* من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارهـا مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسـؤولين في الأنشـطة الأخـرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف الـتي يجـب أن تسـعى المؤسسـة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؛

- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتا على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري المـوارد البشـرية والمـديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛

- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛

- يجب أن يركّز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امـتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلـك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيـث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال[1]:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛

- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛

1 جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره** ،ص23.

- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

2- الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية(*GSRH*)*، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب[1]:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛

- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون؛

- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناءا على الأسس التالية[2]:

---

* ***Gestion Stratégique Des Ressources Humaines***

1 على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42، بتصرف.

2 **المرجع السابق**، ص42.

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛

- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛

- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة؛

- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري- واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم (03): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية) - الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسئوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل؛ - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية؛ - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع الابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ - تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر : على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص45. بتصرف

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي[1]:

- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتا بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبـات الأداء وعلـى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛
- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل ...الخ.

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتا ومهاراتا قياسا مع متطلبات الأداء؛
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف(مهارات، قدرات، اتجاهات..الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

3- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسـبب أولا ازديـاد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شـاملة توفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنـة بأصـول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلـها، وتوظيـف الكميـات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول

1 على السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص46، بتصرف.

إستراتيجية يجب تسيرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية"[1].

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتا على تلبية الاحتياجات الضرورية؛

- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتم وتحسين أدائهم؛

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛

- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتم بشكل كامل و فعال؛

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛

- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛

- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛

- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛

- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز...الخ) وتدعيم بعضها؛

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

1 زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، **التدفيق الاسترانيجي لإدارة القوى الاستراتيجية**، مجلة جامعـة الملـك سـعود للعلـوم الإداريـة، 1990، ص285، بتصرف.

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم،كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتم واحتياجاتم المشروعة؛

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتم التخطيطية، والتسويقية...الخ، لتحسين قدراتم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشـاكلهم إلى المشـاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

ثانيا: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشـرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القـرن *20* وهـذا بنـاءا على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات[1]:

1- حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويـع أسـاليب تسـييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية المساهمة المرنة سواءا على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

1 *Bélanger L. Et Al.,* ***Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines****, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.*

3- **الإبداع** في **نظم تسيير الموارد البشرية:**

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمـرا ضـروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصـة اليابانيـة ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفتـرض أن تكـون بـين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة علـى الجـودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كمـا أن تنـوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية[1]. وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئـة وقـراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاسـتراتيجية، وسـوف نتطـرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضـمن منظـور يشـير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يسـاهم التسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية(ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقـع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية[2]:

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته و/أو بين النظام وبيئته، ممـا يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظـر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛

1 *Armand Dayan,* ***Op.Cit****, P 331.*
2 *Bélanger L. Et Al.,****Op.Cit****, P125.*

- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛

- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات؛

- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم؛

- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة.

وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم و المستخدم، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة (*05*) أنظمة للموارد البشرية تمثلت في[1]:

- النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه؛

- نظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل؛

- النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية؛

- نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة؛

- نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ثالثا: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها "**برالد وهامل**" *(c.k.prahala,& G.Hamel.1990)*، حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدرا جوهريا لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

1 *Armand Dayan,* ***Op.Cit****, P 332.*

1- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية:

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين[1]:

- **اتجاه البحث الأول:** ضم باحثين منهم "**دير**" *(Dyer)* "**شولر**" *(Schuler)* "**تريسل**" *(Trussl)* حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

- **المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة.

- **المقاربة الثانية:** ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية.

- **اتجاه البحث الثاني:** يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة.

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال "**شولر**" و "**جاكسون**" *(Jackson Schuler 1987)* "**بيساريهورت**"، 1987" *(H.Besseyre des Horts)*[2] مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الأخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية.

وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الاستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال " **شادويك**" و "**كابلي**" يحذرون من الاستعمال الشائع للنماذج الاستراتيجية كنموذج " **بورتر**" حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتا الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية.

1 *D. Petit, A.M Bengue,* ***Op.Cit*** *, P132.*

2 *C.-H.Besseyre Des Horts,* ***Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines*** *Revue Française De Gestion, N65,1987, P149.*

وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فـإن كل اختبار لعلاقتهما يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة[1].فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمـثلا في الاستقطاب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسـيها وتوسـيع أنشـطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبـات البيئـة التنافسـية، وحسـب " **لوريـون وكاسـترو و جـيرن**" (*J.l castro, F guérin, j.lauriol*) [2] فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها، بينما أشار كل من"**هامل و أبراهام**" إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات *(Core compétences)*، وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة أو/وبالموارد البشرية.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل الاستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يقيد ويوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

2- التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ *20* سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسـات، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من" تسيير الأفراد"إلى" تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة –شأنه شأن رأس المـال المـالي أو الأصـول المادية-، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد[3]، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من" تسيير الموارد البشرية"إلى" التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف *"Lorino"* في السـلوك الـوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة"[4]، مما أدى إلى ظهور مـا يعـرف بالتسـويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية...الخ.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجـاح مفهـوم

1 *D. Petit, A.M Bengue ,**Op.Cit**, P132.*

2 *J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol,**Op.Cit**, P 75.*

3 *D. Petit, A.M Bengue ,**Op-Cit**, P132.*

4 *PH.Lorino,.J-C. Tarondeau,**Op Cit**, P10.*

"التسيير الاستراتيجي "في المؤسسات"[1]، كما يركز أيضا ذلك التحول - بالإضافة إلى التنسـيق بـين مختلـف سياسات الموارد البشرية- على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة (المالية، والإنتـاج، والتسـويق)، فإننـا نجـد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر استراتيجية المؤسسة[2]، إذ يجـب على وظيفة الموارد البشريـ ـة أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية خاصة وأن هذا التموقع الجديد قد لقـي دعمـا خاصـة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير لاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من بحثنا هذا، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم "التسيير الاستراتيجي" وثانيـا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

إن الفكرة الرئيسة لتسيير الموارد البشرية حسب (*Galambaud*)[3]، تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكـون أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد.

وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية(مالية، ومادية، وبشرية) والكفـاءات تحتـل مكانـة رئيسـية في النظريات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير المـوارد البشـرية تجـاه مركـز ومحور التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن منظّري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظـرون الفرصـة الملائمـة لإعطاء سلوكياتم بعدا إستراتيجيا، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاسـتراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات[4].

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديـد مـن الإشـكاليات المتعلقـة بتسـيير الكفاءات وتقييمها من طرف "**مايكل و ليدرو**، *1991*"، و التأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها مـن طـرف

1 *D. Petit, A.M Bengue* **, *Op-Cit,*** *P132.*

2 *J. Brabet Dir* **, *Repenser La Gestion Des Ressources Humaines****,*** *Economica, Paris,1993, p101.*

3 *B.Galambaud,* ***Des Homes A Gérer*** *ESF.Paris .2ed.1999, p131.*

4 ***Ibid****, P132.*

"**لبوترف**،*1994*" وتنمية الكفاءات من طرف "**فيتات**" *(1995A.guittet)*[1].وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسـيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة تـوازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتم (الأنظمة، والعمليات، والوظـائف، والمنتجات، وتكنولوجيا...الخ) ومحيطها التنافسي(العملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،...الخ).

رابعا- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتم ومهاراتم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير ، وبناء الجدارة ، وتغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية.ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد

1 *A.Guittet,**Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation**, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p95.*

البشرية من أكثر الوظائف تأثرا بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل.

ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

1- الاتجاه نحو عالمية السوق :

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمـام بـنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومـات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير اسـتراتيجيات المـوارد البشرية كونها كانت مصممة لملاءمة السوق المحلي[1].

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكاريـة الكفـاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصـا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة.

لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة علـى تلبيـة احتياجاتا المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهـدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتا في سوق عـالمي واحـد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

1 عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطاني، **تطوير الموارد البشرية** في **الشركات الصناعية السعودية المرتبطـة بالتصـدير** في **ظـل عالميـة السـوق: دراسة تطبيقية**، مجلة الإداري، السنة22، العدد80، مارس 2000، ص24.

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولـة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛

- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛

- التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتا ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف؛

- اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

2- تنويع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات و الثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القـدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية و التدريب الجيد.

3- الاتجاه المتزايد للتصغير:

في سبيل زيادة كفاءاتا التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها.ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعـة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي[1].

4- إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليـات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز علـى إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العـاملون أثنـاء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومـات وسرعة الاتصالات [2].

1 راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، سنة2002، ص16.

2 **المرجع السابق** ، ص17.

5- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعميل، لذا يجـب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمـل ضـمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

6- الاتجاه نحو تنويع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف المـوارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العمـلاء محـورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزامـا علـى المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

المبحث الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بعد تعرفنا على نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره مدخلا يمكّن الموارد البشرية من المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأداة لمواجهة التغيير وإحداث التكييف الايجابي لنظام الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، نقوم ضمن هذا المبحث بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

أولا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (*Planification Stratégique des ressources humaines*) النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة " **هارفارد**" نهاية الخمسينات.

لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات *1960-1970* الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات *1980* إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية[1].

1- مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي[2]:

1 *Wills T.,Le Louarn J.Y, Guerin G.,**Planification Stratégique Des Ressources Humaines** Presses Universitaires De Montréal, 1991, P45.*

2 *Armand Dayan, **Op.Cit**, P 337.*

- **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة؛

- **حالة العجز** في **الموارد البشرية**: حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الاستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الابداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتا المستقبلية، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي[1].

إلا أنه وضمن مسار الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية وتموقعها بشكل قوي تطورت مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة " هارفارد" المبنية على التسيير الاستراتيجي ومدرسة "ميتشيغان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وفي اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق موائمة بين استراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي[2]، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسة الاقتصادية ضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق النجاعة المطلوبة، ضمن هذا الإطار ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

1 رندة اليافي الزهري، **التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 16، العدد01، 2000، ص277، بتصرف.

2 *Wills T.,Le Louarn J.Y., Guerin G, **Op.Cit**, P125.*

إن هذا الاندماج المزدوج يفتح المجال لتجانس خارجي بين استراتيجيات الموارد البشرية ونشـاطات التسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو مرتبط بالوصول إلى أحسن الممارسات والتطبيقات لتسيير الموارد البشرية.

ورغم مزايا نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه تعرض لانتقادات أهمها[1]:

- ضمن مسار الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية تعد استراتيجيات الموارد البشرية مستقلة عن استراتيجيات النمو، وبالتالي يتعلق الأمر بضرورة التوافق مع تلك الاستراتيجيات أكثر مما يتعلق بالاندماج الفعلي للمـوارد البشرية في القرارات الاستراتيجية؛

- تكمن مشكلة نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التناقض الموجود بين البحث عـن التجـانس الخارجي الذي ينظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها احتمالية بالنسبة لاسـتراتيجية المؤسسـة، وبـين التجانس الداخلي الذي يتطلب مقاربة مستقلة لنشاطات الموارد البشرية؛

- تفرض المشاكل المرتبطة بالتنفيذ على المؤسسة ثقافة التكييف السريع مع تحولات البيئة التنافسية.

ثانيا:نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للمـوارد البشـرية ويهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية.

إن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الموارد البشرية تقوم على قدرة الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة التي ترفع من العائد على الاستثمار في الأصـول الفكريـة، كقـدرات اسـتراتيجية(*les capacities stratégique*) ، ورغم صعوبة قياس هذه الطاقات في الوقت الحالي إلا أنها تبقى العامل الرئيسي المحقق للتميـز ومصدر القيمة المضافة[2].

1- التعريف بنموذج محاسبة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المقدمة لمحاسبة الموارد البشرية وبالرغم من تباينها إلا أنها اهتمت بأهمية قياس الأصول البشرية كمورد استراتيجي، مع التأكد من مدى ملائمة الأدوات المحاسبية التقليدية(المطبقـة علـى الأصـول الماديـة) على الموارد البشرية . فلقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها "عمليـة تحديـد وقيـاس

1 *Wills T.,Le Louarn J.Y ., Guerin G,**Op.Cit**, P125.*

2 سواكري مباركة، **مرجع سبق ذكره**، ص03.

الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات"[1].كما تعرف على أنها "عبارة عن عملية تقيـيم حالة الموارد البشرية وإعداد التقارير عنها في المؤسسة وقياس تغيراتا خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة"[2].

من التعريفين السابقين نجد بأن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للمـوارد البشرية في المؤسسة، والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خـلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين[3].

إن ارتباط نموذج محاسبة الموارد البشرية بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة يفرض اختبـار مـدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية أصولا استثمارية ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فحسب المفهوم التقليدي تعد الأصول "حقوق وخدمات مملوكة قابلة للقياس بوحدات نقدية، وهي تكتسب نتيجة للتعامل بـين الوحـدات الاقتصادية مع توقع تقديمها مستقبلا لخدمات ومنافع اقتصادية"[4].و تتميز تلك الأصول بخصائص أهمها:

- إمكانية القياس المحاسبي للأصل في صورة نقدية؛

- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية؛

- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو مؤسسة.

إن تحليل تلك الخصائص يبين إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية إذ أن المنـافع المحققـة مـن اسـتخدامها هي منافع مستقبلية، وكذا القدرة على حساب مجمل التكاليف التي أنفقت في استقطاب العنصر البشري واعتباره موردا وليس أصلا قابلا للتملك بشكل كامل كبقية الأصول الأخرى، وللمؤسسة الحق فقط في تشغيل واستخدام وتوجيه مواردها البشرية، كما لها الحق الشرعي بالتعاقدات والالتزامات بين الطرفين الفرد والمؤسسة، وعلى هذا الأساس تعتبر الموارد البشرية أصولا ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة من اختيار وتدريب وتنمية مهارات وغيرها

1 علي محمد عبد الوهاب،سعيد ياسين عامر :**محاسبة الموارد البشرية** ،دار المريخ للنشر، 1984، ص19.

2 سمية أمين علي،**المحاسبة عن رأس المال الفكري ،دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري** ،مجلة المحاسبة والإدارة والتامين ،العدد60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003، ص280.

3 نوال بن عمارة، صديقي مسعود، **محاسبة الموارد البشرية**، الملتقى الـدولي حـول التنميـة البشـرية و فـرص الانـدماج في اقتصـاد المعرفـة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08مارس2004، ص132.

4 أسامة على عبد الخالق، **تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء** في **ظل التغيرات الإقتصادية الجديدة** ، مجلة العمـل العربيـة، العدد60، منظمة العمل العربية، 1995، ص35، بتصرف.

من التكاليف التي ترتبط بالإنتاج، حيث يستفاد منها لعدة فترات مما يؤدي إلى إهتلاكها على مدار العمر الإنتاجي المتوقع للعاملين واعتبار قيمة قسط الاهتلاك مثل المرتبات والأجور وأعباء التأمينات الاجتماعية[1].

إن محاسبة الموارد البشرية تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية، وتدريبهم، وتحفيزهم، فهي تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة، إذ ظهر النموذج المحاسبي للموارد البشرية خلال الستينات متأثرا بمايلي[2]:

- زيادة الاهتمام بالمستخدمين كموارد وأصول ذات قيمة استثمارية من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات ومعرفة كامنة تجعلها مصدرا أساسيا لخلق الميزة التنافسية؛
- حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب و يحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية؛
- حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى تقييم قرارات وأنشطة تطوير وتنمية الموارد البشرية؛
- الحاجة المتزايدة إلى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

2- فرضيات نموذج محاسبة الموارد البشرية: يستند هذا النموذج على فرضيات أساسية هي[3]:

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المؤسسة لما له من قيمة اقتصادية مباشرة، تتمثل في أدائه لإنجاز الأعمال وتقديم خدمات متنوعة وقيمة اقتصادية، حيث أن تلك الموارد والكفاءات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛
- تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية، والرغبات والميول من الناحية أخرى، كما تتطور معارف الموارد البشرية في المؤسسات التي تركز إدارتا على التدريب وتطوير العاملين وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته الاستخدام الصحيح مما يولد لديه دوافع

1 نوال بن عمارة،صديقي مسعود، **مرجع سبق ذكره**، ص132، بتصرف.

2 *Armand Dayan*, ***Op.Cit***, *P335.*

3 نوال بن عمارة،صديقي مسعود،**مرجع سبق ذكره**،ص132، بتصرف.

إيجابية واستعدادا نفسيا وذهنيا للمساهمة في أهداف المؤسسة، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تنجح في جذب الكفاءات الجيدة مقارنة بغيرها من المؤسسات؛

- تعد معلومات المحاسبة المتعلقة بتكلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية وكفاءة التسـيير الاسـتراتيجي في المؤسسة، لأهمية تلك المعلومات في عمليات التخطيط والاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية، إضـافة إلى أهميتها الكبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في المدى القصير والطويل؛
- يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، وبالتالي يمكن ترجمة تلك التكاليف والخدمات في صورة نقدية وإظهارها في القوائم المالية.

3- مزايا وعيوب نموذج محاسبة الموارد البشرية:

مما سبق نجد أن نظام محاسبة الموارد البشرية يهدف إلى توفير المعلومات والبيانات التي تمكّن المؤسسة من حساب تكاليف ومنافع مواردها البشرية، ومساعدتا على اتخاذ قرارات ناجعة باتجاه العاملين والـتي تسـمح بـإدراك متغيرات الموارد البشرية، وتحديد مجالات القوة والضعف في هيكلها، مع محاولـة توظيفهـا في صـياغة وتنفيـذ استراتيجية المؤسسة.

وتحقق محاسبة الموارد البشرية عدة مزايا أهمها[1]:

- التخطيط الجيد للموارد البشرية وتقدير استثمارات المؤسسة لبناء هيكلها من الموارد والكفاءات البشرية؛

- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية عن طريق قياس العائد من استخدام تلك الأصول وتقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية؛

- تساعد المؤسسة على القيام بالربط بين تحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهداف العاملين؛

- تساعد الإدارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتا الابتكارية؛

- تحقق مزايا تخطيطية ورقابية مثل تقييم برامج التدريب وتنمية العاملين؛

- تساهم في تغيير النظرة إلى العاملين كمصدر لتكاليف المؤسسة واعتبارهم أصولا وموارد استراتيجية.

بالمقابل توجد مجموعة من العيوب الملازمة لنظام محاسبة الموارد البشرية أهمها:

- صعوبة جمع وعرض بيانات الموارد البشرية بسبب تعدد متغيرات العناصر البشرية وصعوبة قياسها؛

1 علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر ، **مرجع سبق ذكره**، ص21، بتصرف.

- تؤدي صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية؛

- عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة مع تكاليف جمع البيانات وإعداد الميزانيات؛

- صعوبة إيجاد نظام فعال لتقييم أداء العاملين يرتكز على الموضوعية والعدالة والشمول بسبب أخطاء التقييم.

4- طرق قياس تكلفة الموارد البشرية: هناك العديد من الطرق لقياس تكلفة الأصول البشرية نذكر منها:

4-1: طريقة التكلفة التاريخية: ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشـرية كاستدعاء، واختيار، وتوظيف، وتدريب العاملين[1]. وتقاس من خلال تكلفة الحصول على العـاملين، وتكلفـة التعليم التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين.

4-2: طريقة تكلفة الفرصة البديلة: وتعرف بأنها " قيمة الأصل عندما يكـون في اسـتخدام بـديل يختلـف عن الاستخدام الحالي "[2]، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجوعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، والثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصـولا بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

4-3: طريقة العوائد المستقبلية: حيث يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة، و ذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخـذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

4-4: طريقة التكلفة الاقتصادية:حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصـول عليـه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

تبين لنا أن نموذج محاسبة الموارد البشرية لازلت تعترضه صعوبات تقنية ومحاسبية كي يكـون فعـالا ومحققـا لأهدافه، المتمثلة في تقديم معلومات مستمرة عن قيمة الموارد والكفاءات البشرية ومجالات القوة الكامنة فيها بمـا يمكّن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية، حيث أصبحت المعرفة الكامنة في عقول الكفـاءات مصـدر الإبـداع والابتكار والتطوير والتميز التنافسي، مما يدعوا إلى ضرورة إظهار الأصول البشرية بالقوائم الماليـة للمؤسسـات لمساعدة الإدارة والمستثمرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

1 أسامة على عبد الخالق ،**مرجع سبق ذكره**، ص44.

2 *www .Yusuf -Abufara.Net :10 /02/2004.*

لقد أصبحت محاسبة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في عملية تخطيط الموارد البشرية لإمكانية تحديد التكـاليف التقديرية لعملية الاستقطاب والتدريب، واختيار العاملين، وبالتالي يمكن تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات التي تستخدم ضمن دروة استغلالها رأس المال البشري بدرجة كبيرة، كما تساهم محاسبة الموارد البشرية في قيـاس وتقييم كفاءة استخدام العنصر البشري، وتقدم المعلومات عن تكلفة وقيمة أفراد المؤسسة.

ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفرديـة والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومسار التوظيف، والتنمية، والتكـوين، وتقيـيم الأداء تعد نماذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في اسـتقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضـروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عـدم حركية الموارد والكفاءات المجندة ترجع إلى التفاعلات البينية بينـها، كما أن العلاقة ما بين الكفـاءات المتميـزة وأداء المؤسسـة تبقـى تخضـع لمـا يعـرف بالإبهـام السـببي *(Ambiguïté causale)* ، إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسـيلة فعالـة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية بالمؤسسة.

يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشـرية والكفاءات، والتي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسـية، فلقـد أصـبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفـة الكامنـة في عقـول الكفاءات البشرية[1].

إن مساهمة التسيير الاستراتجي للموارد البشرية في قدرة المؤسسة التنظيمية لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهـور معارف جديدة وبتثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية.

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسـؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بمـا يسـاهم في خلـق القـدرات

1 أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الأصول و المهارات**، دار الكتب، مصر، 2002، ص256، بتصرف.

التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. ولأهمية هذا النموذج سنقوم بتحليله ضمن الفصل الرابع.

رابعا: نموذج تسيير المعرفة

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطـوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة*يبين مدى تكامله مع تسـيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفـاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمـة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسـام الخـبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية. وسنتناول هذا النموذج بالتفصيل في الفصل الخامس من بحثنا هذا.

خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظـام تسـييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيـذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشـجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السـلوك التنظيمـي الأمثـل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقـدرات المشـتركة لـلإدارة والكفـاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما سنتناوله بالتحليـل ضمن الفصل السادس.

* ارجع إلى الفصل الخامس حيث تطرقنا إلى ذلك بشكل مفصل.

خلاصة الفصل الثالث:

ختاما لهذا الفصل الذي عالجنا من خلاله إشكالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل يمكّن الموارد البشرية من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نخلص إلى مايلي:

أن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما لم يعد دورها كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدرا للأداء المتميز.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليـات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. ويعرف على أنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.كما أحدثت التحولات العالمية الجديدة تأثيرا جذريا في الفكر التسييري، بزيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا.

إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء تنافسي متميز، في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من الموارد البشرية مصدرا أساسيا لميزة تنافسية. أولهما نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثانيهما ثلاثة نماذج حديثة هي نموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة، التي تعتبر أحدث المداخل الاستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات، والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكّن المؤسسة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة، و المعرفة، و الكفاءات.

أخيرا وبعد تحليلنا لأهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نرى أن مجمل التحولات التنافسية وأغلب مساهمات الباحثين ضمن حقل الاستراتيجية والموارد البشرية تؤكد على أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة إستراتيجيا بالموارد البشرية، الأمر الذي يفرض ضرورة تسييرها وفق منظور استراتيجي من خلال نظم تسيير حديثة كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات الذي سنقوم بتحليله في الفصل الموالي، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة في الفصلين الخامس والسادس.

الفصل الرابع

نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم ومداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة، والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والتثمين الناجع لتلك الموارد والكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

لقد قدمت التطورات الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الاستراتيجي مكانة مهمة للموارد البشرية ، إذ تؤكد مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية والكفاءات وليس قدرة تموقعها في مواجهة قوى المنافسة، ذلك أن هذا الاتجاه يفسر أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية بصفة خاصة تعد أصولا استراتيجية، ومصدر الكفاءة، والمعرفة، والجودة المميزة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بالحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها.

ضمن هذا الفصل نهدف إلى متابعة تحليل مرتكزات مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية، من خلال تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري، والتسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تسيير وتنمية الكفاءات خاصة الفردية، إذ نتناول من خلال هذا الفصل الإطار النظري لرأس المال البشري وأهمية استثماره من خلال التعليم والمعرفة، ومدى مساهمته في خلق القيمة، كما سنتناول مفهوم رأس المال الفكري وأهميته الاستراتيجية ومتطلبات تسييره، واستثماره باعتباره مدخلا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات، وأنواعها، ومقاربات تسييرها، وتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية، وأخيرا أثر تسيير وتنمية الكفاءات الفردية في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وهذا ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: رأس المال البشري والفكري والميزة التنافسية.
المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري.
المبحث الثالث: تسيير الكفاءات الفردية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: رأس المال البشري والفكري والميزة التنافسية

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي (المالي، والتكنولوجي...الخ)، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري والفكري والكفاءات. ضمن هذا المجال نتناول من خلال هذا المبحث الإطار النظري لرأس المال البشري، وأهمية استثماره من خلال التعليم والمعرفة، ومساهمته في خلق القيمة، وتحليل مفهوم رأس المال الفكري وأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات أصولا استراتيجية، ومصدرا لميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، يعد نتيجة طبيعية لاهتمام الباحثين من خلال دراساتهم خاصة على مستوى التحليل الكلي التي حاولت ربط تحقيق التنمية الاقتصادية بدرجة الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب.

1- الإطار النظري لرأس المال البشري:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعاً من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار نوعاً آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنةً مع شخص آخر أقل خبرةً في المجال نفسه.

فقد اعتبر "**كندريك**"(*Kendrick*)[1] أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.

ولأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنةً برأس المال المادي، اقترح بعض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث والتطوير خلال فترة زمنية معينة.علما أنه من ناحية علمية محضة لا يشكل هذا

1 إيمان محمد فؤاد محمد، **تكوين رأس المال البشري**، المؤشر العلمي الثاني و العشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصـرية للاقتصـاد السياسـي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000، ص01.

المقياس الرقمي دليلاً على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية، بل لقيمة الاستثمار فيها. فتعبير استثمار هنا يعني تراكم رأس المال، أي الفرق مثلاً بين قيمة رأس المال بين فترة زمنية و أخرى[1].

ولقد اقتصرت النظرة التقليدية لعنصر العمل على قدرة أداء الأعمال اليدوية التي تحتاج لقدر قليل من المعرفة والمهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما وبعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم وغيره من أشكال تنمية المهارات والقدرات تؤخذ في إطار معاملتها كاستثمار، كما أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي.

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز (*Schultz, 1960,1961,1962*) إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات استهدفت[2]:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري (*Farr,1853,Engel883*)؛

- تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات، وإنتاجية العنصر البشري(*Senior1939, Walras,1972*)؛

- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع (*Huebner, 1914, Wood & Metzger,1972*)؛

- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة من عجز الفرد (*Guyot, 1914, Boag,1916*)؛

- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري بسبب الاستثمار في مجال الصحة، والتعليم، والتدريب.

وفيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأسمال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة. إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بـالتعليم أو بتنميـة المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية. وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "**شولتز**" (*Schultz*) الـتي ارتبطت بمدلولات التعليم*، وأبحاث "**بيكر**"(*Becker*) حول الاستثمار في التدريب*، ولقد تزايـد اهتمامهـا

1 إيمان محمد فؤاد محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص01.

2 راوية حسن، **بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشـري**، أطروحـة دكتـوراه غـير منشـورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995، ص16.

* حصل بموجبها على جائزة نوبل العام 1979.

برأس المال البشري و اعتبار العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

ويعد مفهوم "**شولتز**" للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يكمن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنى "**شولتز**" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، وهي[1]:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز "**شولتز**" اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزءا من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

ويعد "**بيكر**" (*Becker,1972*) أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وتدريب...الخ، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق "**بيكر**" بين التدريب العام، الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة المدربة وغيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى، لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها، يتضح من ذلك قيمة إسهامات "**بيكر**" في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، إذ أوضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.

---

* حصل بدوره على جائزة نوبل العام 1993.

1 راوية محمد احمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص17، بتصرف.

كما دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري الاقتصادي"**مينسر**" (*Munser*) إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، بينما اقترح" **أودي-ورن**" (*Oudyourne*) محفظة للموارد البشرية تطبق على رأس المال البشري على غرار محفظة الأوراق المالية. فلقد استخدم "**مينسر**" (*Muncer,1958*) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، حيث يفترض النموذج أن الاختيار الجيد لوظيفة ما يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام به الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التدريب.

إن التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في الرأس المال البشري ونمو الإنتاجية، يظهر مدى الاختلاف بين الوظائف فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والناتج من التدريب، أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري.كما حدد" **مينسر**" أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، وتحديد معدل العائد عل الاستثمار في التدريب، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد توصل "**مينسر**" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها:

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل؛

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛

- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام " **آبراموفيتز**" (*Abramovitz*)[1] بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحّيزا بشدة

1 إيمان محمد فؤاد محمد، **مرجع سبق ذكره،** ص04. نقلا عن:

*Abramovitz, Moses. " **The Search for the Sources of Growth : Areas of Ignorance, Old and new** " Journal of Economic History , vol53, no2 June 1993, p 217.*

في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحّيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري، والمعرفة) مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية.كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد تعود إلى رأس المال غير الملموس، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاءا كبيرة من العوائد على رأس المال.

تفترض نظرية رأس المال البشري أن إنتاجية الفرد ترتبط بما يتعلمه خلال سنوات دراسته و ليس بعددها، كما تعتبر أن للتعليم قيمة اجتماعية عالية حيث يفيد في تكوين رأس المال البشري عن طريق تنمية الموارد البشرية[1]. وبالنظر إلى ارتفاع قيمة الأفراد كاستثمار في البشر وفقا لنظرية رأس المال البشري، فقد ظلت تلك النظرية تتبوأ مكانة كبيرة في التحليل الاقتصادي، باعتبار التعليم أهم مكون لتراكم رأس المال البشري.

2- التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

اختلف الاقتصاديون حول طبيعة التعليم، هل يمكن اعتباره استهلاكا أم استثمارا؟، فإذا كان الدافع وراء التعلم هو إتباع التقاليد، أو الحصول على مكانة اجتماعية فإنه ينظر إلى التعليم كاستهلاك، وبالتالي في هذه الحالة فإن زيادة الثروة تؤدي إلى زيادة الإنفاق على التعليم. أما إذا كان الدافع وراء التعلم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعلم إضافة إلى تحقيق ربح، فإن التعليم يعد استثمارا يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

وقد انتقد "**شولتز**" النظر إلى التعليم كاستهلاك بل واقترح أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل. لأن التعليم يساهم في تحسن قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وبذلك يكون "**شولتز**" قد وضع بشكل واضح أسس نظرية رأس المال البشري.

وهكذا فإن التعليم، والمعرفة، والتدريب يوفران للعامل العادي ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة، والكفاءة،

1 إيمان محمد فؤاد محمد، **مرجع سبق ذكره،** ص04. نقلا عن:

*Berry, Albert."**Education,Income,Productivity, and Urban Poverty** " In timothy King (Ed) Education and Income.WorldBank STAFF Working Papar No402, Washington, D.C The World Bank, 1980, p05.*

وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة[1].

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

مما سبق تتضح أهمية رأس المال البشري في تحصيل وتوطين المعرفة غير أن هناك بعض القيود، والمحاذير المرتبطـة بطرق ضبط المؤشرات المتحكمة في حساب مكونات رأس المال البشري، وقد تعرضـت المؤشـرات المعتمـدة في دليل التنمية البشرية إلى الانتقاد خصوصا في مسألة الاختزال [2]، الذي يمثله اختبار هذه المؤشرات للتعبير عـن المفردات التنموية بطريقة كمية وليست كيفية، وهي أيضا تتناول مشاكل خطيرة تقارن على مدار الوقت والمكان وتعاني من أخطاء في القياس وانحرافات ودرجة الترابط بين المؤشرات، وأيضا هي تتصف بأنها عالية ويظهر أثرها في الأمد الطويل ماعدا الدخل وتأثيرها في الأجل القصير قليل، وتفتقد إلى مقياس يبين الهـدر في تنميـة المـوارد البشرية، وتتعامل مع المؤشرات على المستوى الدولي كونها تتصف بنفس الأهمية على مستوى بلدان العالم، كمـا يفترض أن التطور فيها يتبع نفس النسق.

1 قاسم محمد التل، **التكاملية** بين **الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص12.

2 سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمة، **التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية**، مجلة البحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، 2001، ص69.

كما تظهر صعوبة تصنيف المفاهيم الاقتصادية بشكل صارم في مجال الاستثمار في الموارد البشرية بسبب:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي؛
- النقص في الأساليب المنهجية لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية؛
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار.

ورغم كثرة المؤشرات وصعوبة قياسها إلا أن الدراسات الحديثة تربط بين درجة الإبداع في حل المشـكلات، ودرجة تدريب رأس المال البشري، فالمؤسسة الحديثة يفترض تكوينـها من أشخاص مبدعيـن مع ضرورة تطوير إستراتيجية معرفية تقوم بإعداد مبدعين ذوي معرفة متخصصة،خاصة في المؤسسات الإبداعية التي تتطلب أفـراد ذوي خبرات عالية بسبب المناخ التنظيمي المتميز بالخطورة[1].

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

3- رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة، ويقدم "**ستيوارت**" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبة الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله.

إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وبسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة[2]:

- **الخلية رقم(1):** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره

1 تقرير التنمية البشرية العربية، 2002، ص101.

2 علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره**، ص42، بتصرف.

إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

- **الخلية رقم (2):** التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميّز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع، والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أن أفراده يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

جدول رقم (04):الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

المورد البشري	إنتاج القيمة المضافة: منخفضة	إنتاج القيمة المضافة: مرتفعة
صعب الاستبدال	**-الخلية 01-** - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة	**-الخلية02-** - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة
سهل الاستبدال	**-الخلية03-** - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة	**-الخلية04-** - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث

- **الخلية رقم (3):** يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالـة المغادرة. إن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

- **الخلية رقم (4):** ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتهيأته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

جدول رقم (05): المورد البشري و السلوك التسييري

نوع المورد البشري	القرار التسييري المناسب
- مورد بشري يصعب استبداله منخفض القيمة	- رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية..الخ.
- مورد بشري يسهل استبداله مرتفع القيمة	- تالية العمل و إحلال تقنية المعلومات والاتصالات محل المورد البشري
- مورد البشري يصعب استبداله مرتفع القيمة	- الصيانه، التحفيز، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار...الخ.
- مورد البشري يسهل استبداله منخفض القيمة	- تخفيض العمالة، التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير

المصدر: على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحـدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري تجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

لقد بين تحليل رأس المال البشري من حيث جذور المفهوم وأهم الطروحات -التي ثمنت توظيفه وضرورة تراكمه من خلال الاستثمار في التعليم والمعرفة وزيادة مخزونه حجما وجودة- أنه يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية، والمهارات الإستراتجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمنيا تثمينا لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري(*Intellectual Capital*)• وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، إن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض، والعمالة، ورأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات، والخبرات، والتعليم، والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

• الذي يرمز له اختصارا بـ (*IC*)

1- تعريف رأس المـال الفكـري:

يرى *"Drucker"* أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أوحجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري *(humain Capital)* الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

بينما يتمثل رأس المال الفكري "في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنـهم مـن إنتـاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكّن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقـاط قوتهـا، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"[1]، و بالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكـري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب *"Stewart"* على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، ومعلومـاتهم، شرط أن تتصف بما يلي[2]:

- **المعرفة المتميزة**: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛

- **المعرفة الاستراتيجية**: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسؤولة عـن تحقيـق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة. ومن الواضح أن هناك علاقـة وطيـدة بـين المعرفـة ورأس المال الفكر ي، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكـل مـا يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسـة، كالربحيـة وتقـديم الخدمات ذات الجودة المتميزة.

---

1 صالح أحمد علي، **أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001، ص23.

2 سعد الغنزي، **أثر رأس المال الفكري** في **أداء المنظمة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العـدد2001/28، ص155، بتصـرف . نقلا عن: *S ewart, T.A., **Intellectual capital**: the New Wealth of Organizations, Double Day-Currency, New York, 1999, P55.*

ويقصد بالرأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلـي، ورأس المـال البشري. ويقصد بالرأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري المعرفة، ومهـارات الأفراد، وقدراتهم الذاتية[1].

يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات، إنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "**ستيوارت**" إلى أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحيـاة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها، فهـو يـرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة[2]، كما يرى أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة، والمعلومات، وحقوق الملكيـة الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لتقديم قيمة للعملاء، كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسـات التميز والتفوق التنافسي، لأجل هذا تحولت المنافسة بين الدول والمؤسسات إلى محاولة بنـاء وتنميـة رأس مالهـا الفكري، وجذب الكفاءات والعناصر الفكرية المتميزة بشتى الوسائل من المنافسين، ومن ثم يعتـبر العـاملون في المؤسسات ذوي المعرفة والخبرة المصدر الرئيسي للرأس المال الفكري، الأمر الذي ضاعف من الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات تسيير الموارد البشرية بهدف التعامل الإيجابي مع الموارد النادرة وذات القيمة.

ويعرف" *Ulrich* " رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"[3]، بينما يرى كل من "**هامل**" و "**هين**" (*Hamel, Heene*) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"[4]، كما عرف *"Reid* "رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة "، بينما يرى كل من "*Prusak*" و"*Davenport*" أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح" [5].

---

1 سمية أمين علي، **مرجع سبق ذكره**، ص266.

2 دي دير لوف، **فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت،2000، ص144.

3 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 158.نقلا عن

*Ulrich, D.A, **New mandate for human resources**, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.*

4سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص159.نقلا عن بتصرف،

*Hamel, Grary & Heene, Airne; **Competence-Based Competition**, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994, p02.*

5سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص159.نقـلا عـن بتصـرف *Dvenport,T.H.,& Prusak,L.,**Working Knowlodge:How organizations manage what they know**,Business Quartertly: 1997, P04.*

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها"[1].

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.ولقد أدى تباين التعاريف المقدمة للرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في الرأس المال الفكري التالية [2]:

- **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.

- **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات، والمعلومات، ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.

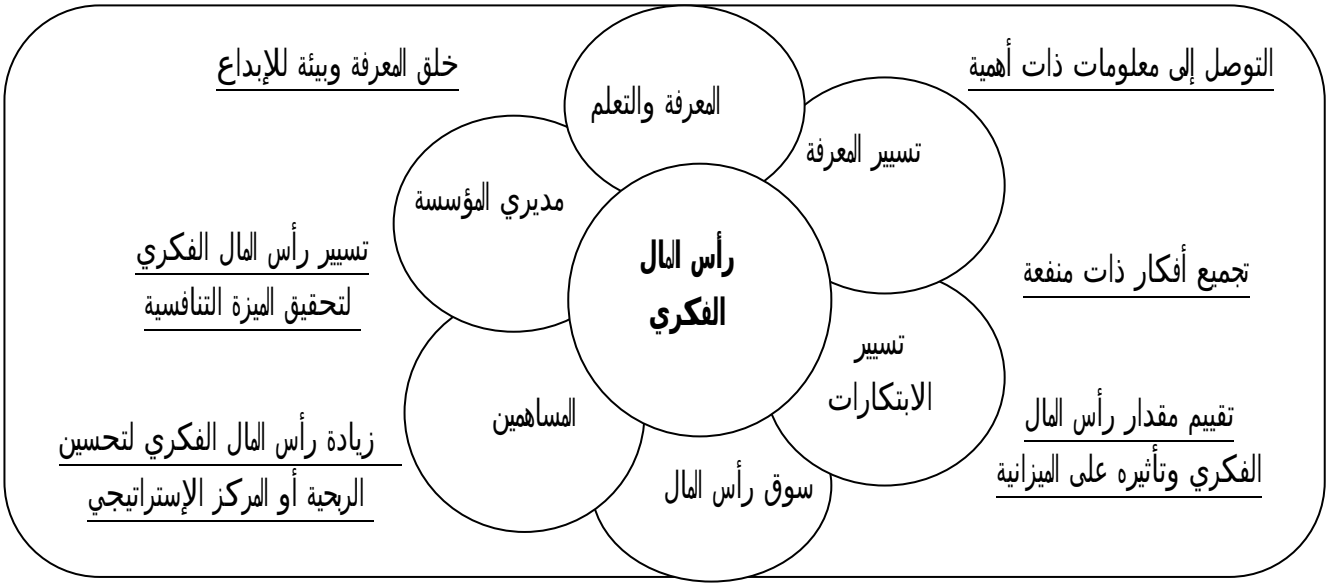
- **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركّز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفاعلية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

- **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

1 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص155.

2 راوية حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص364.

الشكل رقم (06): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 364.

- **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

- **مسيرو المؤسسة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

2- تطور رأس المال الفكري:

لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محدّدا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محددا لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها،

وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة.

3- أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات[1].

وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يتفق كـثير مـن البـاحثين أمثـال *"Yogesh, 1998" , "Quinn, 1996", "Endres, 1997" "Kelley, 1998"*، على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في[2]:

- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛

- صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها؛

1 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص158.

2 خالد محمد طلال بني حمدان، **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص12.

- **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين؛

- **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي؛

- **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

4- مكونات رأس المال الفكري:

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح، كما يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة الذي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية والأصول الفكرية والهيكلية.ويتكون الرأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي:

- **الأصول البشرية:** كالمعرفة، والمهارات، والقدرات، والإبداع، والخبرة المكتسبة من أداء العمل؛

- **الأصول الفكرية:** وهي مجمل المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات، فهي تتكون (أي الأصول الفكرية) بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار كأصول بشرية إلى وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة ومعروفة، وبالتالي يصبح بإمكان المؤسسة استغلال تلك الأصول بدل تعاملها مع الأفراد، كالخطط، والتصميمات الهندسية، والبرامج المعلوماتية؛

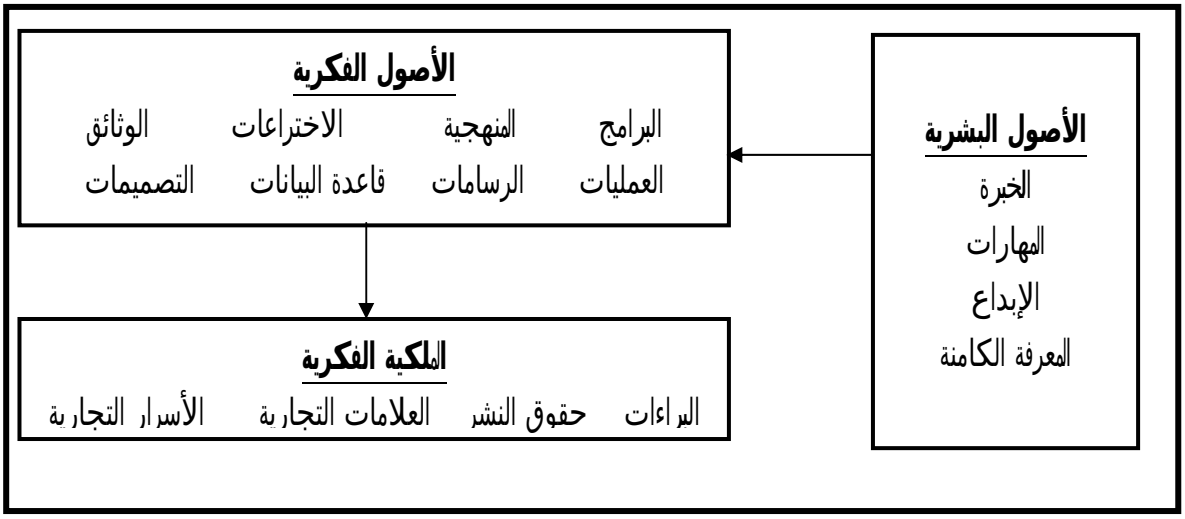
- **الملكية الفكرية:** التي تتمثل في براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونا، إذ غالبا ما تعمل المؤسسات الرائدة في مجال صناعي أو خدمي على امتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية، كما تعمل أيضا على تنمية محفظتها للملكيات الفكرية، وتسويقها؛

- **الأصول الهيكلية:** وتشمل ثقافة المؤسسة، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والإجراءات...الخ؛

- **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها، وموردیها ومنافسيها، أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة.

فلقد قدم كل من "*Davenport*" و"*Prusak*" نموذجا يبين فيه أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة هي الأصول البشرية، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية حسب الشكل(07) الذي يوضح عملية تحويل الموارد البشرية (المعارف، والمهارات، والخبرات) إلى موجودات فكرية (المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو المخزنة)، والتي تعد مصدر الابتكار المؤدي إلى تحسين الموقع التنافسي، بينما تمثل الملكية الفكرية مجمل الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانونا.

شكل (07): مكونات رأس المال الفكري(وفق نظرة *Davenport & Prusak*)



المصدر: من إعداد الباحث

وأخيرا يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية، والمهارات، والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، وكفاءاتها، وتسييرها استراتيجيا بهدف تقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق مركز تنافسي أفضل وهو ما ستناوله في المبحث التالي.

المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري

ينظر إلى تسيير رأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن مسيري المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك المـوارد الماديـة الملموسة، بل وإدراك مكونات الأصول غير الملموسة وتسييرها خاصة ما تعلق برأس المـال الفكـري، وبالتـالي ضرورة البحث عن أساليب تسيير تقدر قيمة رأس المال الفكري وتنجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها.

أولا: متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري

تبرز أهمية التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري بسبب تباين القدرات، والمهارات، والمعرفـة الكامنـة في الموارد البشرية والكفاءات، وهو ما سنحاول التعرف عليه ضمن هذا المجال.

1- أهمية تسيير رأس المال الفكري:

إن تقييم أنماط تسيير الموارد البشرية يظهر تعاملها مع الأفراد كعينات متماثلة، بخلاف وجهة نظـر رأس المـال الفكري التي لا تفترض فقط تباين قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة، بل وحاجة كل منهم إلى طرق وأساليب مختلفة ومناسبة لتسييرهم وتنمية قدراتهم. وبالتالي يتطلب التسيير الاستراتيجي للأصول الفكرية إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو مـا يدعو إلى اعتماد برامج تركز على تنمية رأس المال الفكري، وتجميع إيراداته من الوظائف الماليـة، والتسـويقية، والإنتاجية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي يجب إعادة صياغة تعريفها وفق المنظور الاستراتيجي للموارد غير الملموسة.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصـحيح لطاقاتهـا الفكريـة بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعـال لرأس مالها الفكري. ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئية التنافسـية، ومـدى اعتمدها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات الفكرية، فضلا عن تعـويض الهياكـل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، تلك الهياكل التي أصبحت تمثـل عائقا أمام عملية استثمار رأس المال الفكري.

فحسب "*Scheffman*" و" *Thompson* " يمكن تصوير تلك الهياكل الجديدة على أنها شبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها بحيث تصلح لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة[1].

وفي دراسته حول دور رأس المال الفكري كمصدر فريد في تعزيز الميزة التنافسية يرى " *Pfeffer* " أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات، ونتائج الأداء المطلوبة، فهي تعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات مستوى الذكاء العالي[2].

2- رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الامكانات المحتملة للأفراد:

إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة.ويعرف تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب[3]:

- أن ترتكز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية؛

- عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعداتهم على استخدامها وتنميتها؛

- تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهاتهم وولائهم؛

- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة.

---

1 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص160.نقلا عن بتصرف *Scheffman, D., & Thompson, W.R.,* ***Intellectual capital in your company****, Education Learning Technologies Groups, 1998, P03*

2 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص160.نقلا عن بتصرف *Pfeffer,* ***Intellectual capital as unique source of sustained competitive advantage****, Forbes, 1996, P04.*

3 راوية حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 361.

إن مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة لديهم والتي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق منافع مستقبلية، مما تستدعي ضرورة الاعتراف برأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية.

كل ذلك يفرض على المؤسسة تعلم كيفية تسيير وتنمية تلك الأصول، واستخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية من خلال تسير محفظة الأصول الفكرية.ومع زيادة مستويات التعليم وتطوير مهارات الأفراد وارتفاع مستواهم المعيشي، أصبح توظيف الاستعدادات المستقبلية للأفراد أمرا مهما ومتزايدا، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية يعكس الظروف التنافسية المتغيرة.

كما أن الشريك المعرفي مثلا في الكفاءات البشرية أصبح من غير الممكن أن يعامل كالمعدات أو الآلات المملوكة للمؤسسة والتي يتم تحريكها حسب قرارات الإدارة، وبالتالي دعت الحاجة لتناول رأس المال الفكري كمفهوم جديد يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية. إن التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتطلب تسير الإمكانيات المستقبلية للكفاءات البشرية والتي يعد التعلم والمعرفة مصدرها الأساسي.

إن الاتجاه إلى تنمية الاستعدادات المحتملة يساهم بالضرورة في زيادة عدد العناصر ذات المعرفة، ذلك أن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل أولا في النمو الشخصي الذي يشير إلى فرصة المورد البشري في إدراك استعداداته المحتملة، وثانيا في الاستقلالية التشغيلية التي تعني بيئة العمل التي يقوم بإنجاز مهامه فيها في إطار قيود الاتجاه الاستراتيجي ووسائل التقييم الذاتي، وثالثا إنجاز المهام، بينما جاءت المكافآت المادية في آخر أولويتها ذلك أن نجاح المؤسسات يتوقف على تحفيز الأفراد من أجل تعظيم استخدام طاقاتهم ومواهبهم ومعرفتهم.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات، والقدرات، والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى أن تحفيز الأفراد ماديا، وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنويا لم يعد كافيا لاستقرارهم ما لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع[1]، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في رأس المال

1 القاضي فؤاد، **إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري** في **المؤسسات العربية**، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص61.

الفكري، في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلـق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد.

وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في رأس المال الفكري وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهـارات؛ واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: رأس المال الفكري والميزة التنافسية: مدخل استراتيجي

يعتبر رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسـية[1]، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد الماليـة)، يعـد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية.

1- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صـعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحـا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظل عـالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهـارات مختلفـة والمؤهلة للإبداع و التجديد.

لقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيـع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي لقد أدركت المؤسسـات العالميـة في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس

1 أحمد سيد مصطفى ، **مرجع سبق ذكره،** ص19.

مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الاستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية[1].

2- سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري:

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المؤسسة، والتي تؤثر على استراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المؤسسة، بما يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

إن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، إن القيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة عملائها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الاستراتيجية، وأيضا للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم استراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل واستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى، إلى المستوى الاستراتيجي طويل

1 عبد المجيد قدي، سلالي يحضيه، **نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية** في **ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص02.

المدى، إذ أن ابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية واستراتيجية على المدى البعيد.

3- رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة:

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ "*Stewart* "[1] وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري (*Intellectuel performance*) المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن، والنظم، والمعرفة الجماعية.

كما أوضح "*Pfeffer* " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق، وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجياتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف، والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية[2]، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في أغلب المؤسسات.

كما بين "*Gwan* "أن القيمة الحقيقة للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.بينما أشار "*Youndt*" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة[3]، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمارفي موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

في حين أشار كل من " *Beatty* " و" *Richard* " في تحليليهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء،

1 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص161.بتصرف.
2 **المرجع السابق** ، ص161. بتصرف.
3 **المرجع السابق** ، ص161. بتصرف.

إن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بـدليل نمـو المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين الربحية.

إن تفعيل رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسـرع، وبالتـالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي. فحسب"*Brown*" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع علـيهم مسـؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن[1].

وحسب "*Miller*" "تتمثل الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة في المعرفة والذكاء اللـذين يـؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية[2]، إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، الأمر الذي يمكن من تعزيز رأس المال الفكري، وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما تؤثر القدرات العقلية المتاحة على الأداء المالي للمؤسسات، ففي دراسة له أكد" *Brown* "وجود علاقة إيجابيـة بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عـال على الاستثمار مع ارتفاع ربحية أسهمها، وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصـادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.

4- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، فإنه لا بد من تسيير الأصـول الفكريـة بفعاليـة، ولابد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيـف الاسـتثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛

1 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص162.

2 سعد الغنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص162.نقلا عن بتصرف

*Miller, W.C., **Fostering intellectual capital**, HR 1998, P02*

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

كما تقوم المؤسسة ببعض المبادرات والممارسات التسيرية بهدف تحقيق القيمة وفق أشكال مهمـة لأنشـطتها الإستراتيجية من خلال رأس مالها الفكري، إذ عندما تدرك المؤسسة امتلاكها لرأس مال فكري يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويله إلى شئ ذو قيمة بالنسبة إليها، وتتوقف قدرة المؤسسة على النجاح في عملية التحويـل على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها نتيجة استثمارها لرأس مالها الفكري، ومن أهم أنواع القيم التي تهـدف المؤسسات إلى تحقيقها حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المؤسسة، مع محاولـة الاسـتحواذ علـى ابتكارات المنافسين، وخلق معايير في أسواق أو منتجات جديدة، مع تحديد أسس التحالفات الجديـدة، وخلـق حواجز لدخول منافسين جدد.

5- رأس المال الفكري واستراتيجية خلق القيمة:

تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختـراع أو الابتكـار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكـارات من خلال رأس مالها الفكري بجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسـيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجها، أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء العملاء...الخ).

في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلـك أن طبيعة نشاطها يعد محددا أساسيا لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. ويمكن أن تكون لرأس المال الفكري أدوارا دفاعية تتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات، وتجنب التقاضي القانوني، وأدوار هجومية كتجميع إيـراد المنتجـات، والخدمات، وأصول المؤسسة وملكيتها الفكرية، وخلق معايير الأسواق أو الخدمات جديدة، بالإضافة إلى الحصول على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين، وتحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية ودعم أنشطة الأعمال.

في الأخير نخلص إلا أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف علـى التسـيير الفعـال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة، والإمكانيـات المحتملة لدى الأفراد، مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها، وهو ما سنتناوله في المبحث التالي.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات الفردية والميزة التنافسية

بعد تحليلنا لكل من مفهوم رأس المال البشري و أهمية تسيير رأس المال الفكري نصل إلى تحليل أحد أهم مكوناته ألا و هو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الاستراتيجية، والمهارات النادرة، والمعرفة الكامنة، ممثلا في الكفاءات المنتجة للقيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد أو التبديل. وضمن هذا المبحث نقـوم بتحليـل الإطـار المفاهيمي للكفاءات، وأنواعها وأهم مقاربات تسييرها، وآليات تشخيصها بما يؤدي إلى تسييرها بفعالية بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولا: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشـرية، وكمؤشـر للموارد غير ملموسة ضمن استراتيجية المؤسسة. وبهدف إحداث التوافق بين الاستعمالات المختلفـة للكفـاءات يقترح"*De joux*"[1] مقاربة شاملة للكفاءات تسمح بتعريف مستويات تسيير وتنمية الكفـاءات الفرديـة ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، لأجل تحديد الشروط التي تمكن الموارد البشرية من أن تشـكل ميزة تنافسية.

فحسب كل من "*Hamel*" و "*Prahalad*" فإن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية[2]. كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها[3]:

- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هـدفا أساسـيا لوظيفـة المـوارد البشـرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فحسب "*Zarifian*"يعـد تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.

1 *De Joux C.* ***Les compétences au coeur de l'entreprise****, Paris,Ed. d'organisation, 2001, p32.*
2 *Hamel G., Prahalad C.K,* ***Op.cit****, p220.*
3 الداوي الشيخ، **مرجع سبق ذكره**، ص264.

وحسب "لورينو"و "طارندو" *(Tarondeau & lorino)*[1] يعني مفهـوم الكفـاءة (*la competence*) الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثـان مؤيدان "**لبوتريف**"(*G.Leboterf*)[2] الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد(معرفـة، وقدرات) للنقل بل، على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد.

إن مفهوم الكفاءات وفق هذا المعنى قد أشار إليه كل مـن " *Wihe,Parter, Minet* "[3] الـذين يـرون أنها تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية العمل (الاختيار، والتدريب...الخ) مع الأبعاد الذاتية للنشـاط (المعرفـة، الخبرة...الخ). حيث تظهر الكفاءات على أنها مفهوم تتركز حوله مجموعة من العناصر المشكّلة للموارد البشرية في المؤسسة. وبالتالي يمكن الربط بين البعد التنظيمي (أساليب التسيير) -الذي يعتبر جزءا من الكفاءات- بالبعد الذاتي للنشاط لأنه يفسر جزءا آخر مهما لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة.

لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناتجة عن التحول في محيط المؤسسات، وبالتالي ومنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديـد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدمـاجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحيازة ميزة تنافسية مستدامة.

وتعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام البـاحثين في مجـال التسـيير منـها أبحـاث "**مـاك كليلنـد**" (*McClelland*) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي[4]:

- **المعرفة:** كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق والموارد البشرية؛

- **المؤهلات والخبرة**: مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال؛

- **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

---

1 *PH.lorino,.J-C. Tarondeau* **, *op.cit***, *p05.*

2 *G.Leboterf,* ***De la competence. Essai sur un attracteur étrange****" édition d'organisation, paris, 1994, p42.*

3 *Minet, F., M. Parlier Et S. De Witte,* ***La Compétence : Mythe, Construction Et Réalité****,Paris, L'harmattan, 1994, P23.*

4 براق محمد، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الانـدماج في اقتصـاد المعرفـة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004، ص243.

- **صفات العبقرية:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة؛

- **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب" *McClelland* "بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

كما تعرف الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات[1]. وقد تكون تلك السلوكات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. وبالتالي يرى "*Lauriol*" [2] أن الكفاءات مفهوم معقد يعبر عن إسهام فردي للموظف غير مستقل عن العمل ، وحالة فردية وجماعية في نفس الوقت.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة، هذا العامل في كفاءات الموارد البشرية. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، والقدرات، والمهارات...إلخ)، ومن ثم فإن هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة.

ثانيا: أنواع الكفاءات

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات نتناول تصنيفها إلى الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية ثم نتبعها لاحقا بالكفاءات التنظيمية على اعتبار أن هذا النوع يساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

1- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد[3]:

1 *Levy-Leboyer C,* ***La gestion des compétences****, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p42.*
2 *J.-l castro, F guérin, j.lauriol,* ***Op-Cit****, p80.*
3 ***Ibid****, p49.*

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية؛

- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛

- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛

- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛

- التعامل الايجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عمليـة التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها[1].

بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعـاون وتـآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجـود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقـال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضـرورية مثـل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسـائل العمـل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر (*Synergie*) بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص267.

2 *Le Boterf G, **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 2ème édition, 2000, p123-131.*

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

كما يمكن استخلاص وجود عوامل عديدة تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية، بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات، مرورا بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين، وانتهاء بالمؤسسة.

2- الكفاءات الإستراتيجية (*les compétences stratégiques*):

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية.حيث توجد مقاربة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الإعتمادية (*l'interdépendance*) فيما بينها ومحيطها[1] ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

إن منطق مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية (*savoir faire technique*) ، والمهارة التسييرية، والتسويقية، والتي تعتبر مصادرا مهمة للتميز، وذلك بفضل قدرتها على خلق ميزة تنافسية.تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية (*Tangibles*) وغير المادية(*intangibles*) كالمعارف، والمهارات، والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها، و تكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز *Grisé* التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا، والمباني...الخ)؛
- الموارد البشرية (القدرات، والمهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...الخ)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكلة، ونظام التنسيق، والرقابة..الخ.).

---

1 الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها** في **اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10- مارس 2004، ص207.

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، والمهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعـاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل مابين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد (*les facteurs de synergie*) محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده. ومنه يتحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد[1].

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية. إن إيجاد التوليفات (*Combinaisons*) الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية.

3- الكفـاءات التنظيميـة:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكـدت الدراسات[2] وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محـيط غير مستقر ومعقد و المتميز بالمرونة واللامركزية.

إن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصـادية مرونـة عاليـة في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطويركفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

ثالثا: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات -بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد/أو الموارد البشـرية علـى الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قـدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام

1 الهادي بوقلقول، **مرجع سبق ذكره**، ص207.

2 توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامـة، الريـاض، 1990، ص333-334.

التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفـاهيم سـاهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي[1]:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية(*l'approche gestionnaire*) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (*le savoir*)، والمهارة (*le savoir faire*)، وحسن التصرف(*le savoir être*) [2].

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *(le pouvoir d'agir)* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكّن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل(*vouloir d'agir*)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربـة العمليـة:

من منظور المقاربة العملية *(l'approche opérationnelle)* تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بـين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا.وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعـة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

1 *Michel Ferrary Et Georges Trepo,* ***Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques****, In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999, P11.*

2 ***Ibid*** *, P12.*

3- المقاربة الاستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية (*l'approche stratégique*) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

رابعا: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المؤسسة، والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها : يتم ذلك من خلال[1]:

1-1: التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

1-2: الكشف عن الكفاءات النادرة: حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجلات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المؤسسة التنافسية.

1-3: الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الادارة: بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانيتهم وقدراتهم، ولاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية تشكل

1 بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-10 مارس 2004، ص71.

حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث[1]:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

- القدرة على التنظيم و الابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها،وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

2-1: تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي [2]:

1 بن عيسى محمد المهدي ، **مرجع سبق ذكره،** ص72.

2 **المرجع السابق،** ص72.

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية؛

- ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكّن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أوالخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

2-2: التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكّن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال مايلي[1]:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال تسيير الموارد البشرية(التدريب، وتسيير المسار الوظيفي...الخ).

- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛

- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكّن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛

- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛

1 بن عيسى محمد المهدي ، **مرجع سبق ذكره**، ص73.

- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين.

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة؛

- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

خامسا: تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

لقد أضفت سرعة تحولات البيئة التنافسية ميزة مهمة، تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام (*Polyvalence*) من خلال التكوين، والتدريب المتواصل، واكتساب المعرفة الجديدة، والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولا، وضمان ميزة تنافسية ثانيا.

إن تحقيق ميزة/ أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المؤسسات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، وطريقة العمل، والمعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمؤسسة[1].

وتتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي[2]:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الأعمال (*Emplois*) المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الاستراتيجية؛

- وضع مخطط التوظيف، والتكوين، والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات؛

1 الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، **مرجع سبق ذكره**، ص 262.

2 *Brilman J*, ***Les meilleurs pratiques de management****, éd/ organisation, Paris, 1998, p386.*

إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكـوين الجمـاعي، والفـردي، والتكـوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛

- صعوبة تنظيم مخطط الحركية (*Mobilite*) بين المناصب خاصة في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة يتطلب الأمر وجود حوافز مهمة على اعتبـار أن هـذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع، والابتكار بدل روتينية المهام. وضمن هذا الإطار يلعب التكـوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفـة كمـورد لبنـاء كفاءات الأفراد، وتجديد الموارد والكفاءات.

سادسا: تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية

ترتكز تنافسية المؤسسة على الموارد البشرية، والكفاءات الفردية، الأمر الذي يفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها. ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون محقّقـة إلا إذا كانـت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين أونادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تكون غير مادية، كالثقافة التنظيمية، والخبرات، والمهارات التي تشكل جزءا من هذه الموارد غير الماديـة النادرة التي يصعب تحويلها وذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فالموارد تتعلق بكل الوسائل التي تمتلكها المؤسسة مـن أجل خلق كفاءاتها الخاصة أو كفاءاتها المميزة.

إن عملية تقييم أو تثمين الكفاءات لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة علـى بنـاء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخـبرات، وتسـهيل ظهور القدرات، والمهارات الجديدة (التعلم، والتدريب الفردي والجماعي، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة...الخ).

يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسيا في تعبئة ***(Mobilisation)*** الكفاءات الفردية تماما كما يفعله في تطوير مخزون رأس المال البشري والفكري، إن التجنيد بمعناه الواسع يمثل الجهد المبذول من قبل المؤسسة والأفراد بهدف استغلال قدرات مخزون الرأس مال البشري والفكري.

وضمن الأبحاث المتعلقة بالموارد البشرية نجد أن مفهوم التحفيز *(Motivation)* بدأ يفقد أهميته لصالح مفهوم جديد أكثر اتساعا والمتمثل في التعبئة، والذي يفسر فعالية أساليب تسيير الموارد البشرية، كما يمكن فهم التحفيز

على أنه حالة الفرد المجند الذي يمكنه إيجاد مصادر التحفيز الملائمة له من خلال أساليب تجنيد يتم وضعها من قبل المستخدم، حيث تتم استجابة الأفراد لتلك الأساليب بشكل متباين تبعا لتنوع ميولاتهم واتجاهاتهم.

كما يمكن للمسيرين تجنيد *(Mobilisation)* الكفاءات باستعمال تطبيقات كالاختبار، والتقويم، والتكوين، والتحفيز بهدف جذب، واختيار، وتطوير، والاحتفاظ بمستخدمين ذوي جودة عالية، وتشجيعهم على تحسين أدائهم بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

وحسب "*Spitezki* " [1] يجب الاعتراف في عصر المعرفة بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المؤسسات، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات الفردية تحتل مكانتها الحقيقية في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تنميتها وتطورها في العمل، مما يشجعها على تحسين أدائها بهدف خلق القيمة واستدامة الميزة التنافسية.

جدول رقم (06):العناصر المساهمة في تنمية تجنيد الموارد البشرية و الكفاءات

	المـؤسـسة	الكفاءات الفردية
المهام	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل المجهودات
	التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحيازة أو التملّك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين و الخبرة المهنية
	المكافأة و الترقية	تنوع القدرات والمهارات

المصدر: من إعداد الباحث

ضمن هذا الإطار نرى أن الصعوبة الأساسية تكمن في إيجاد ذلك التنسيق الاستراتيجي الجيد بين أساليب التسيير المعتمدة مسبقا، واحتياجات المؤسسة من الكفاءات، فبقدر ما تنسجم تلك الأساليب مع احتياجات المؤسسة من الكفاءات بقدر ما تكون هذه الأخيرة أكثر تجنيدا.

كما حاول كل من "*Morin*"و "*al*" و" *Galambert* " تقديم تعريف دقيق لمفهوم التجنيد،فحسب "*Morin*"و " *al* " يمثل تجنيد الموارد البشرية والكفاءات درجة الاهتمام التي يظهرها هؤلاء إزاء عملهم وإزاء

1 *Spitezki, H., **La Stratégie D'entreprise:Compétitivité Et Mobilité**, Économica,1995, P45.*

المؤسسة، وكذا الجهد المبذول لبلوغ الأهداف[1]، بينما يضيف" *Galambert* " ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجهودات المؤسسة في استغلال كفاءات مستخدميها [2]. إن تنمية الكفاءات يمكن تفعيلها من خلال:

1- المساهمة التنظيمية:

التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب تسيير، وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج (*Système d'intéressement aux résultats*)، وأساليب المكافأة (*Rétribution*) ، وأساليب الحيازة (*Appropriation*)، وأساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات[3].

2- المساهمـة الفردية:

تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود، والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. إن تلك المساهمة الفردية تتكون من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية (من خلال أساليب التسيير) بل وأيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات.

إن الفرد وبمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، وتكوين، وخـبرة مهنيـة عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات، والمهارات الثمينة، إن مسـتوى الكفـاءات في المؤسسـة لا يحـدّد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدّد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشـرية[4]، كمـا أن الكفـاءات إذا أمكن تأهيلها وتثمينها بشكل مناسب فإنها تمثل بالتأكيد ميزة تنافسية للمؤسسة، غير أنه وفي غيـاب تجديـد وتثمين مستمر لهذه الكفاءات فإن الميزة المرتبطة بها ستزول تدريجيا، خاصة وأن المنافسين سيسعون إلى استقطابها أو امتلاك موارد وكفاءات بديلة كلما كانت هناك فرصة ملائمة.

---

1 *Morin E.M., A. Savoie Et G. Beaudin,* ***L'efficacité De L'organisation: Théories, Représentations Et Mesures****, Montréal, Gaétan Morin, 1994, p23.*

2 *Galambert,* ***Clés Pour La Compétitivité : Motivation Et Esprit D'entreprise****, Paris, Éditions d'Organisation, 1987, P20.*

3 *Tremblay, M., Et Al.,* ***L'influence Des Pratiques Innovatrices En Milieu De Travail Sur La Mobilisation Des Cols Bleus, Montréal****, Direction De La Recherche Des HEC, Cahier De Recherche No 96-30, 1996, P11.*

4 *Grisé, J.* ***Ébauche D'un Modèle Visant A Mesurer Les Avantages Concurrentiels Attribuables A La Qualité Des Ressources Humaines, A Leur Mobilisation Et A L'efficacité Des Pratiques De Gestion****, Document De Travail Du Laboratoire De Recherche En Sciences De L'administration(Lrsa) No. 97-12, Québec, Fsa, 1997, p03.*

خلاصة الفصل الرابع:

في نهاية هذا الفصل وبعد تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري، والتسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكـري وتسيير الكفاءات على الميزة التنافسية نخلص إلى:

أن من أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأس المال البشري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجـود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءا على ذلك أصبح الفـرد أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. فالاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامـتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكـار الجديدة، أو تطوير الأفكار القديمة، كما يطلق مفهوم رأس مال الفكري بصفة خاصة على قيمة معرفة العـاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف تلك المعرفة أولا بالتميز لعدم وجود مثيل لها في المؤسسـات الأخـرى، وثانيا اتصافها بالطابع الاستراتيجي من خلال تكوين تلك المهارات والقدرات لقيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنـا مقابل الحصول عليها.

إن القيمة الحقيقة للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، كما أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

من أهم الكفاءات الضروري توفرها في الأفراد المثابرة وقدرة كل من التأقلم مع الظـروف المـتغيرة، والـتعلم والتحكم السريع، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطويرهم وتنميـة العمل الجماعي وتوظيف مواهبهم ، التي ترتكز عليها تنافسية المؤسسة، الأمر الذي يفرض على هـذه الأخـيرة ضرورة التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية، وتوظيف المعرفة الكامنة لديها. ذلـك أن الميـزة التنافسـية لا يمكن أن تكون محققة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين أو نادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها.

وضمن نفس السياق نواصل تحليل مـداخل التسـيير الاسـتراتيجي للمـوارد البشـرية في الفصـل المـوالي من خلال تسيير المعرفة.

الفصل الخامس

نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية

تمـــهيـــد

تجمع أغلب الدراسات الحديثة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية علـى الأهميـة الاسـتراتيجية للمعرفة بإعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية وهذا من خلال تداخلالها مع تسيير الكفـاءات. واستمرارا لتحليلنا الاسترايجي حول أثر نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نتناول ضمن هذا الفصل أثر تسيير المعرفة كمورد استراتيجي يرتكز على الكفاءات في خلق القيمة وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، من خلال التطرق الى أنواعها خاصة الصريحة والضمنية الكامنة في عقول الكفاءات، وأهم المقاربات النظرية لتسييرها وهـذا في المبحث الأول. ثم تحليل مفهوم مداخل تسيير المعرفة مع تحليل حلقة تحول وتسيير المعرفة المقترحة من طـرف الباحث "**نوناكا**"، ومستويات، واستراتيجيات، وخطوات تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية هذا في المبحث الثاني. بينما نتناول في المبحث الثالث التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة كمـوارد غـير ماديـة، والتعـرف على الخصائص الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية المسيرة بالمعرفة، وأخيرا تحليل البعد الاسـتراتيجي لتسـيير المعرفـة في المؤسسة الاقتصادية.وعليه يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: المنظور الاستراتيجي للمعرفة.

المبحث الثاني: استراتيجية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: تسيير وتثمين المعرفة كمورد غير مادي بالمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: المنظور الاستراتيجي للمعرفة

بإعتبارها أحد الموارد الداخلية الاستراتيجية، لاقت ظاهرة المعرفة اهتماما متزايدا من طرف البـاحثين ضـمن حقل التسيير الاستراتيجي للموار البشرية، وهو مازاد من اعتبار الموارد البشرية والكفاءات ذات المعرفة مصـدر التميز،والابداع، والقدرة على الابتكار. ولأهمية المعرفة في تحسين تنافسية الموارد البشـرية والكفـاءات نتنـاول في هذا المبحث المعرفة كمورد اسراتيجي، وأنواعها، وأبعادها المختلفة ، مع أهم المقاربات الفكرية التي سـاهمت في بلورة نظرية تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: المعرفة كمورد استراتيجي

إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز علـى الكفـاءات الفرديـة، إذ يـبين كـل من" *ladimirou, tsoukas*" أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها، وترجمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، بل إن صيانة، واستخدام، وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يـؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

وبالتأكيد على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة على اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية ومؤشرا لخلق القيمة والتغـيير في المؤسسة، فإنه يتعين تحليل الإطار والوسائل التي يمكن للمؤسسات من خلالهـا تنظـيم أصـولها وكفاءتهـا الأكثر إستراتيجية (أي المرتكزة على المعرفة)، إذ أن الأمر يتعلق بالاحاطة بأساليب تسيير المعرفـة والصـعوبات التي تواجه تنفيذها وآفاق هذ الحقل التسييري الجديد.

يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة، علما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت تقدم حلولا متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غـيرأن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائـرة المعلومـات المضـغوطة، والمهيكلـة (*formatées*) والمجمعـة، وضمن هذا الإطار يرى " *Ruggles* " أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلـف الأدوات والتقنيـات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترانيت، وقاعدة معالجة المعطيات[1].

إن المؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيـق أداء جيد ومتميز وهذا ما أكده كل من " *Pfeffer* " و"*Suttion*" من أن تباين مستويات النجاعة بين المؤسسات

1 *Grimand A.,**Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil**, Colloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002, P02.*

يمكن تفسيره بالطابع الموضـوعي (*objective*) للمعرفـة، إضـافة إلى قـدرة تحويـل المعرفـة إلى فعـل أو حركة (*action*)[1] المرتبطة أساسا بالكفاءات الاستراتيجية.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسـات، بـل أصـبحت عنصـرا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتـلاك المزيـد من الأصول غير الملموسة(رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة تزايد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام، والمعلومات، ومعرفة تختزن في الحاسبات وفي شبكة الإنترنيت.

أولا: أهمـية المعـرفة وأنـواعها

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري بإعتبارها مـن أهـم المـوارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية، نحاول ضـمن هـذا العنصـر التعـرف على أنواع المعرفة وارتباطها بالمورد البشري أو بالمؤسسة.

1- أنواع المعرفة:

بهدف محاولة فهم الاطار المفاهيمي للمعرفة وتحليل دور وأثر تسيير المعرفة كمـدخل لتـثمين دور المـوارد والكفاءات البشرية في تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة يتطلب تناول أنواع المعرفة، سـواء مـن حيث شكلها أو صفتها، أو بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

2-1: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

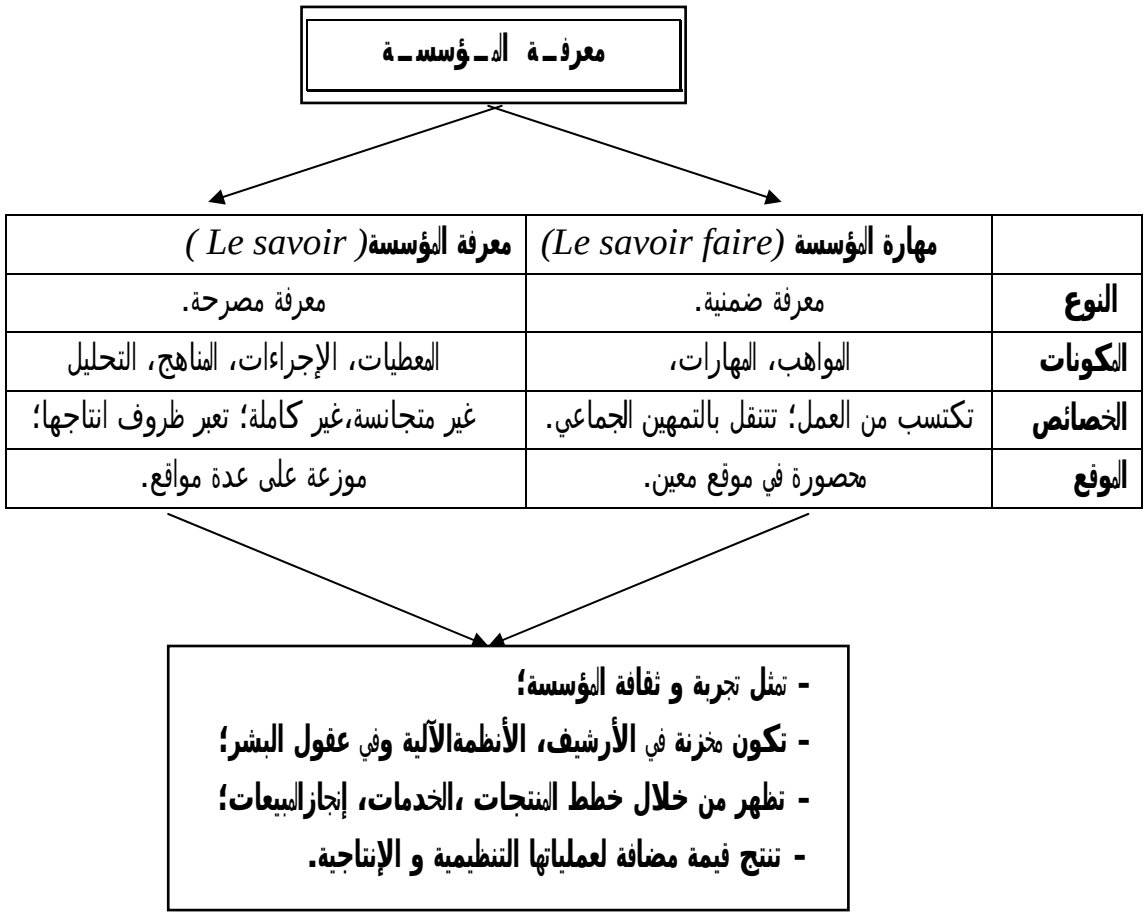
يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة (*le savoir d'entreprise*)، والتي تكون مخزنة في وسـائل ماديـة (*les moyens tangibles*) مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمسـتندات ..الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة(*explicite*) لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتـاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "**ناكا**"(*I.Nonaka*) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميـا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة

1 *Pfeffer J., Sutton R.I.,**Knowing 'What' To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action**, California Management Review, 42/1, 1999, p83.*

لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعـددة الأشـكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكـار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

الشكل رقم (08): تصنيف المعرفة في المؤسسة



***Source**: Michel Grudstein **op.cit**, p106*

بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة *(le savoir faire)* أو المهارات الفرديـة والجماعيـة الـتي نجـدها في القدرات أو الكفاءات(*les compétences*) ، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها مالم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد

وقد تندثر معهم ولا يقدّر لها الظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها.

ولقد أكد " *Grundstein* " على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي[1]:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة. وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية.

في الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم تسيير المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، رغم أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلاً قيماً ومتعاظماً من أشكال المعرفة في المؤسسة، التي يمكن دعمها وتسييرها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات، والأنظمة المرتكزة على المعرفة. وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة وانجاح عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة.

إن المعرفة كونها مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في روتينيات وإجراءات تنظيمية تبقى كموارد تنظيمية مرتبطة بشكل كبير مع مسار المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد، والابتكار، والتطوير التنظيمي.وعلى هذا الأساس كون كل من" *Nonaka*" و "*Takondau*" نموذجا مولدا لخلق المعرفة التنظيمية، والذي يرتكز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وكذلك العكس[2].

1 *Michel Grundstein*, ***Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations***, *research report, mg conseil, juillet 2002, p05.*

2 *Nonaka I., Takeuchi H.* ***La Connaissance Créatrice – La Dynamique Del'entreprise Apprenante***, *Bruxelles : De Boek , 1997, p06.*

جدول رقم (07): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك[1] *M.H.Zack*	1- المعرفة الجوهرية	- المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة .
	2- المعرفة المتقدمة	- المستوى الذي يمكّن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميّز.
	3- المعرفة الابتكارية	- المستوى الذي يمكّن المؤسسة من قيادة الصناعة .
إ.نوناكا [2] *I.Nonaka*	1- المعرفة الصريحة	- معرفة رسمية، قياسية، مرمّزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل والتعليم.
	2- المعرفة الضمنية	- معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.
توم باكمان[3] *T.Backman*	1- المعرفة الصريحة	- موثّقة، رسمية، منظّمة، قابلة للنقل
	2- المعرفة الضمنية	- غير رسمية، غير موثّقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام و المناقشة.
	3- المعرفة الكامنة	- حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير المعروفة	- اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن[4] *M.Hanson*	1- المعرفة المرمزة	- قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل ،التقاسم، قابلة للتخزين.
	2- المعرفة المشخصة	- ضمنية،حدسية،غير قابلة القياس و التخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاري *M.Sarvary* [5]	1- المعرفة المركزية	- قياسية في الإجراءات و القواعد، فائقة القمة، و روتينية و سطحية.
	2- المعرفة اللامركزية	- غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم ،سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو[6] *C.Wei.Choo*	1- المعرفة القواعد	- تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2- المعرفة الضمنية	- مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3- المعرفة الثقافية	- سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص و الإشعارات ...الخ.

المصدر : نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره، ص07.** نقلا عن المراجع المشار اليها في الهامش

1 *Michael H.Zack,**Developing a Knowledge Strategy,** California Management Review Vol(41), No.(3), Spring 1999, p123.*

2 *Ikujiro Nonaka: **The Knowledge-creating Company**, HBR, Vol(69), No.(6), Nov199 , p96.*

3 *Tom Backman**: Creating Business Value From Knowledge Management, in: Roman Barquin et al**.: Knowledge Management, Management Concepts, Vienna.2000 , p49.*

4 *Morton Hanson et al**.: What's Your Strategy For Managing Knowledge**, HBR, Vol(77), No.(2), March-April 1999, p106.*

5 *Mikos Sarvary**: Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry**, CMR, Vol(41), No.(2), Winter 1999, p95.*

6 *Chun Wei Choo(1998**): Information Management For The Intelligent Organization**, Information Today Inc., Medford, New Jersey, p11.*

2- **المعرفة الخارجية والمعرفة الذاتية:**

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية عنه، إذ توجد في البيئة المحيطـة، وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصـول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواءا أثناء تلبية احتيـاجهم في مواقـع العمـل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية.كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد /أو المؤسسة بجهده الخاص اعتمادا على قدراتـه الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري مـن دوافـع، ورغبـات، وأهداف ، واتجاهات، وقرارات، واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة.

3- المعرفة التنظيمية:

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج مـن تفاعـل أفرادهـا، وحركتـهم الذاتيـة في مباشرتهم للأعمال، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدمه لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومـات والدراسـات والقـرارات والسياسات والاستراتجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة.
وتصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها[1]:

3-1: رأس المال الفكري: المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشـرية، بالاضـافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكـه المؤسسة ولم تتمكن من الإستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والابتكار حاليا أو في المستقبل.

3-2: الخبرة : يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل و/أو العـاملين في المؤسسـة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل. فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفـة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول اليها وتحصيلها. وعلى عكس ذلك فقـد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجما من المعرفة الاستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين.

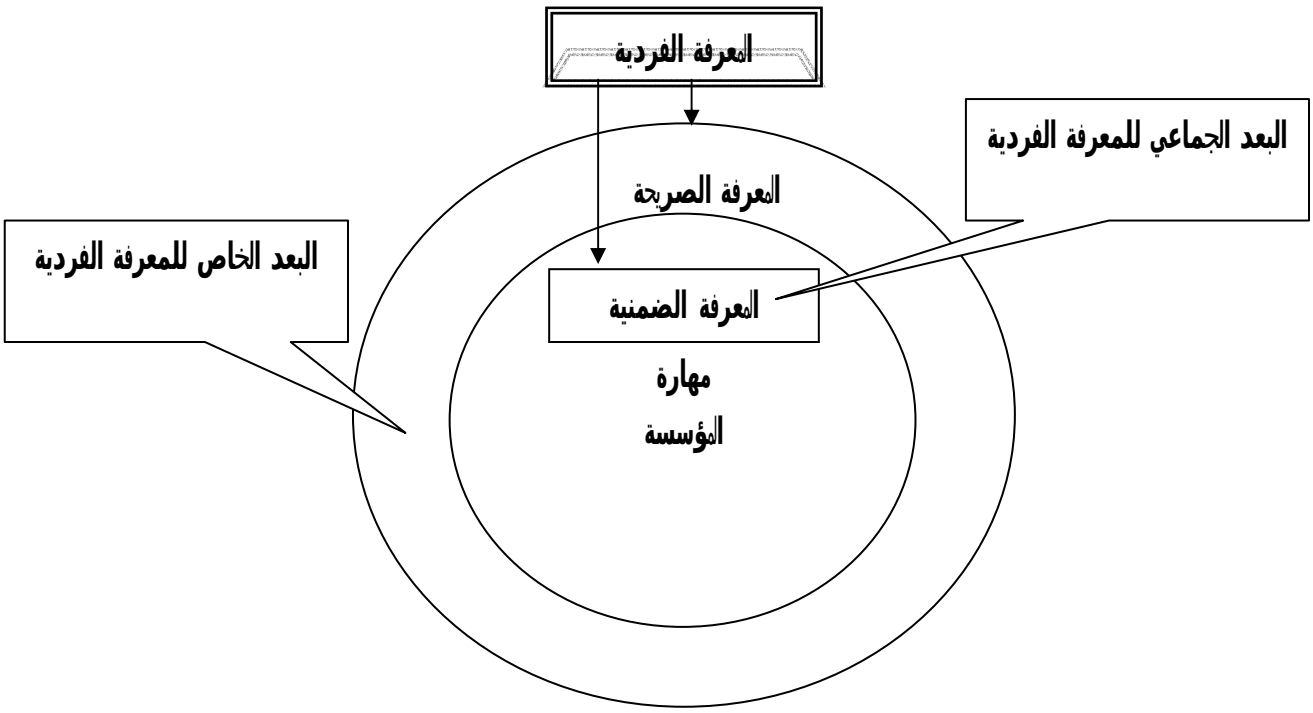
3-3:البيانات: هي مادة أو عناصر كيفية أوكمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصـول للاسـتنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات (*l'information*) المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والموارد المادية، والبشرية، والمالية...الخ. وإجمالا تضم هذه المعرفة مختلف البيانات والمعلومـات الـتي

1 *Hay, David C,* ***Knowledge Management****. 2000 p.06. /http://www.odtug.com]*. Le 2/08/2003.

يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتمادا على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومـات الانتـاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية..الخ.

إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والـتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة، واستحصالها، ونقلها. هذه العمليات تسند عمليـات المؤسسـة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.

الشكل (09): البعد الخاص والبعد الجماعي للمعرفة الفردية



Source:*Michel Grundstein,**Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002 , p05*

من الشكل يتبين أن المعرفة الضمنية والصريحة التي يكتسبها الفرد تعد ضمن حقل معرفة المؤسسة، إلا أنـه ومـن أجل تبادل واقتسام المعرفة (بين العاملين بالمؤسسة) ونقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى مصرحة، يتطلب الأمر وجود كفاءات قادرة على إنجاز تلك العمليات.

ويرى "*Cazal*" و "*Dietrich*" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختيار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعـاملين بالمعرفة أثناء العمل، من خلال فرص التعلم التنظيمي، الذي سوف يدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة. إن هذه الإشكالية ليست جديدة لأنها تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمها، و أساليب تسييرها.

وبالتالي إن المعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة، والإجراءات، والمعايير...الخ، وعلى هذا الأساس يذكر *"Blacker"* أن متغيرات المعرفة في المؤسسة توجد في شكل متزاوج ومتفاعل فيما بينها، لذا فإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ملموسة يخضع لنظرة جزئية ضمن مسار خلق المعرفة [1].

كما يبين كل من "*Tsoukas*" و" *ladimirou* " أن المعرفة ذات صفة شخصية ومتجذرة في تعاريف اجتماعية مشتركة لمجموعة الكفاءات، فالمتعامل الكفء يحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها[2]. رغم أنه من أهم التحديات التي تواجه تسيير المعرفة تعددها، وصعوبة تكاملها، و التي تجعل المتعامل مطالب من جهة باستعمال أدوات العمل المتاحة واحترام مقاييس النوعية المقترحة في ظل وجود عقبات تحول دون استخدام معارفهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي[3].

ثالثا: المنظور المتعدد للمعرفة

بهدف زيادة تحليل مضمون المعرفة وأبعادها المختلفة خاصة ذات الصلة بالعنصر البشري نتناول المعرفة من أبعاد متعددة كتدرج للمعرفة، ومستوى الترميز والبعد البشري.

1- المنظور الهرمي:

وفق هذا المنظور تبدأ هرمية المعرفة من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة، والأرقام، والكلمات، والأصوات، والصور، ثم تليها المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، فإذا كانت الأصوات بيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات(النوتات) يجعلها تصبح معلومات. وفي ظل تطور النظم الإلكترونية فإن الجداول والقوائم المصنفة للصفقات أو الزبائن تمثل معلومات لتأتي المعرفة في المستوى الأعلى، بحيث تمثل معلومات منظمة وقابلة للتطبيق في سياق معين. وضمن نفس الأعمال تتجسد المعرفة في التعامل مع الصفقات (البيانات)، وتصنيفها (المعلومات) وفق قواعد معينة بالمؤسسة.

---

1 نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص08. نقلا عن

Blackler F. (1995), ***knowledge Work and Organizations: Overview and Interpretation****, Organization Studies, 16/6, p102.*

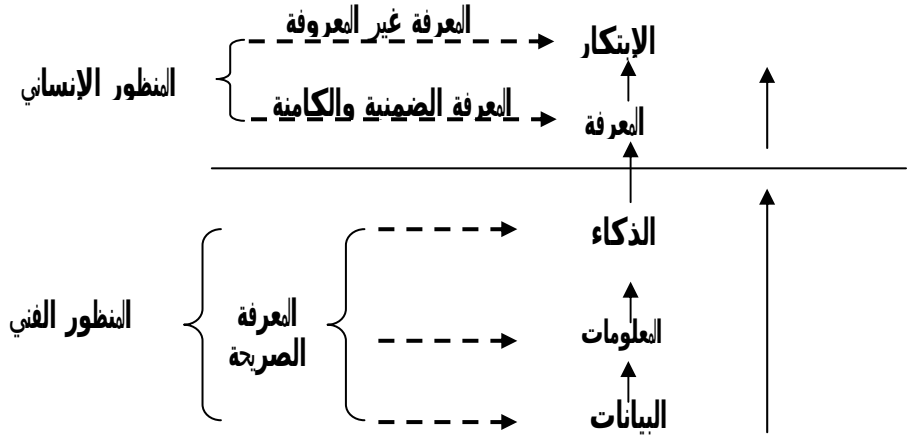
2 *Tsoukas H., V. ladimirou E* ***What Is Organizational Knowledge*** *?, Journal of Management Studies, 38/7.2001, p973.*

3 *Dietrich A.,* ***La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales*** *, Formation Emploi, n° 67, juillet-septembre.,1999, p09.*

2- منظور المعرفة الرمزية:

يقوم هذا المنظور على أساس النمذجة القياسية للمعرفة سواء في الوثائق والأساليب المحددة مسبقا، أو في الأنظمة القائمة على القواعد والنماذج التي تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي. إن هذا المنظـور يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي والقواعـد والنمـاذج التقليدية بالأنظمة الخبيرة[1].

الشكل رقم (10) : أبعاد المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص07

3- المنظور الإنساني:

إذا كان المنظور الرمزي يرى أن المعرفة تتمثل في الوثيقة كرمز للمعرفة الصريحة، فإن المنظور الإنسـاني يقـوم على أساس أن المعرفة توجد لدى الموارد البشرية والكفاءات، وتبقى في عقولهم (المعرفة الضمنية أو الكامنـة)، إن المعرفة وفق المنظورالانساني حسب ما يرى "**نوناكا**" تمثل رؤية المؤسسة ككائن حي، حيث الحس الجماعي بالهوية والهدف المشترك، مما يجعل منها المعادل التنظيمي لدى المؤسسة للمعرفة الذاتية لدى الفرد.

1 بيير ف.دراكر، **الإدارة للمستقبل ، التسعينات وما بعدها**، ترجمة صليب بطرس ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1994، ص164.

يظهر الشكل رقم (*10*) المنظور المتعدد للمعرفة في ضوء تصنيف المعرفة المتدرج إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية وكامنة وصولا إلى أقصى حالة وهي الابتكار الذي يقوم باكتشاف المعرفة الجديدة التي تعد معرفة مجهولة (*Unknown K.*).

رابعا: مقاربات نظرية تسيير المعرفة

تتطلب الدراسة المعمقة لنظرية تسيير المعرفة ونموذجها التسييري ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لتسيير المعرفة، ضمن هذا الاطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كل من مقاربة التعلم التنظيمي، ومقاربة المهارات، والموارد الإستراتيجية المتميزة[1].

1- مقاربة التعلم التنظيمي(*Learning Organization*):

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بتسيير المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "**هربرت سيمون**" (*Herbert simon*) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي، علما أنه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يرتكز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن إتخاذ القرارالجديد يكون مبني على متغيرات جديدية وملغيا للتجارب السابقة.

لقد انتقد "**سيمون**" هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة (*Bounded Rationality*)، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات.

في هذا الإطار نرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية "المتفق عليها" من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن إعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم "بالإعادة"، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات (*Routines*)[2].

---

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **نحو نموذج لتسيير المعرفة** في **المؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، 09 /10 مارس 2004، ص299.بتصرف.

2 **المرجع السابق**، ص233 .

ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فان قدرة المتعاملين على إتخاذ القرارات تكون ألية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشّبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق.

2- مقاربة التطور الاقتصادي (*Evolutionary Economics*):

قدمت هذه المقاربة نظرة مخالفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقني معين، بغـض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، إذ أن هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، فالتكنولوجيا تعتبر متغير داخلي للنمو(*Endogène*) ضـمن نمـوذج النمـو الاقتصادي[1]، فمن المهم دراسة تكون الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها.

وفي إطار تحليل موضوع المعرفة نجد أن هذا التيار يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المؤسسة ويدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية (*Tacite*)، والمعرفة المدونة (*Codifiée*)، فالمعرفة الضمنية هي ذلـك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع أو لا يريد حاملها التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل(اللغـة الطبيعيـة، والوثائق، والترميز الالكتروني..الخ). إذ تعتبر أهم عناصر المهارات الفردية(*Skills*) المسـتخدمة في الروتينيـات التنظيمية،في حين أن المعرفة المدونة هي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقا. من التحليل السابق يبرز جليا فكرة أن المؤسسة كتنظيم تتميز بوجود معرفة خاصة بهـا غير متاحة في السوق يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بشكل غير مباشر بإعادة نسخ، وتقويـة وإعـادة تركيب معرفة جديدة.

3- مقاربة الموارد الدخلية (*Resources-Based*):

قدمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقدكان لهـا دورا مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "**بورتر**" الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع(*Diversification*)[2].

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص 234.

2 نذير عليان ، عبد الرحمان بن عنتر ،**مرجع سبق ذكره**، ص 234. نقلا عـن *Grant R.M.,**The Resources-Based Theory** **of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, Printemps 1991.p 23.*

فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامـت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تنجح حالة إمتلاك المؤسسة موارد تمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية.

ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازا تنافسيا حسب هذه النظرية، نجد المـوارد المعنويـة (*Ressources immatérielles*) التي إكتسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصية هذه المـوارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين[1].

4- مقاربة الكفاءات المحورية:

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسـيير مسـاهمات قيمـة في موضـوع المهـارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن (*Performance*) في النشاطات الـتي تساهم في تكوين قيمة لزبائنها. فالنظرية ترى أن عمليـة تكـوين الكفـاءات المتميـزة أو المحوريـة (*Core Competences*) تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل[2]، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تمثل امتيازا تنافسيا لمؤسسات أخرى. وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة امتيازا تنافسيا مسـتداما، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمـة التسـييرية والأنشـطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المؤسسة في تلك الاستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهـارة مـن نـوع ديناميكي (*Dynamic Capability*) تعني بإختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفـة للـتعلم. وبالتـالي استطاعت مقاربة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفـة من خلال منظور استراتيجي تعتبر كل من المنتجات، والزبائن، والموردين، والمنافسين كعناصر مرجعية.

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص 235.

2 **المرجع السابق**، ص 235.

المبحث الثاني:تسيير المعرفة : المفهوم، والأهمية

بعد تحليلنا للمعرفة وأنواعها وأهم المقاربات التسييرية الخاصة بها، مقاربة الموارد الداخاية والكفاءات، واستمرارا لتحليل نموذج تسيير المعرفة كمدخل لفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، نتناول ضمن هذا المبحث الاطار المفاهيمي لتسيير المعرفة كمورد مجسد في رأس المال الفكري وقدرات ومهارات الكفاءات المتميزة، مع التطرق إلى مداخل هذا التسيير في المؤسسة سواء تعلق الأمر بمدخل الرافعة، أو مدخل التوليفة، أو المدخل الابتكاري. بالاضافة إلى تحليل حلقة تحول وتسيير المعرفة المقترحة من الباحث المعرفي "**نوناكا**"، وأخيرا نتعرف على استراتيجيات وخطوات تسيير وتثمين المعرفة بالمؤسسة.

أولا: مفهوم تسيير المعرفة

رغم أن أولى الدراسات المتخصصة في موضوع تسيير المعرفة بالمؤسسة بدأت تظهر في نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات تسيير الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة (*Knowledge Worker*)، كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره. بالإضافة إلى ظهور في سنة *1996* من القرن العشرين، بعض الإسهامات التي إستهدفت وضع قواعد لنظرية تسيير المعرفة (*Knowledge-Based Theory*)، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساسا بتسيير الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات [1].

إن إستعراض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع تسيير المعرفة يبين اختلاف تعريفه من باحث لأخر بحسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتمالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على الكفاءات وتحصيل المعلومات. ويعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو إستنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره** ،ص228، بتصرف.

وبالنظر إلى أن تسيير المعرفة يقوم على مبداء أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات المتنافسة في بيئـة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه (أي تسيير المعرفة) لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيدها المعرفي بل يسعى إلى إغنائه بإنشاء وخلق المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق يعرف تسيير المعرفة بأنه" العمليـة المنهجيـة المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا هو ما عبر عنه "**نوناكا**" (*I.Nonaka*) بحلزونية المعرفة عـام *1991* ونموذج حلقة تحويل المعرفة (*SACI Model*) عام *1998*[1]، وهو التعريف الذي يمكن التركيز عليـه ليس في ما يتعلق بإستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف تسيير المعرفة يتمثـل في إنشـاء المعرفـة الجديدة بإعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فهذا التعريف يعبر عن المستوى الأدنى لتسيير المعرفة، كونه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات إستخدام المعرفة المتاحة. وبالتالي يعد تسيير المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفـة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كالبيانات، أو المعلومات، أو المعارف المنفردة، وبالتالي يعد هـذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر.

وحسب "**سكوت**" **(***Scott***)** فإن تسيير المعرفة يتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسـة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أدآء المؤسسة قياسا بأدائها السابق أو بادأء المنافسين[2]، وقد عرف أيضـا "**بيلـي**" (*Jean Frençois Bully*)[3] المعرفة بأنها المعلومة المعروفة والمصادق عليها، بحيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة، وبالتالي فهو- أي تسيير المعرفة-" مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، وجميع، وتنظـيم، وتخـزين، ونشـر، واستعمال المعرفة في المؤسسة"[4].

وفق هذا السياق يتبين لنا أن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيـه، والتنظـيم، والتنسـيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغيـة

---

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره** ،ص228. بتصرف نقلا عن *Ikujiro Nonaka and N.Konno: **The Concept of Ba**, CMR , Vol(40), No.3, Spring 1998,p40* .

2 علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره،** ص 208.

*3 Ballay jean-françois ,**Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L'entreprise** ,collection de la direction des études et recherches de elctricite de France,ed. eyrolles,paris , 1997,p12.*

4 سعد زناد درويش، **اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلـوم الإدارة، جامعـة العلـوم التطبيقيـة، 14/12 أيار 2003، ص02.

تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكـوين والتحفيـز الـدائم والمتميـز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميـزة تنافسـية مستدامة، وبتحليلنا لهذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن تسيير المعرفة:

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات؛
- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة معينة؛
- يعد نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

يرى "*J.L. Ermime*"[1] أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسـة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديـدة،كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

ويرى "*Cazal* "و"*Dietrich* " أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختبار الطريقة التي يـتم بهـا تجنيـد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف تدفع بالمؤسسـة إلى تغـيير قواعـد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة.وبالتالي فإن هذه الإشكالية ليست جديدة ، بحيث تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمها، وأساليب تسـييرها، فالمعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافـة المؤسسـة، ومختلـف الإجراءات التنظيمية.

كما يشجع تسيير المعرفة المسيرين إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد مـن أجـل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية علىالذكاء إلى المعرفة الجماعية من خـلال تبـادل وتـثمين المعرفـة . بحيث يرى "*J.L. Ermime*" أن تسيير المعرفة يسمح بعملية رسملة أو تثمين المعرفة في المؤسسة بهدف[2]:

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، وإعادة استعمالها (الدخول إليها ونشرها)؛
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي بالتفاعل مع شبكة العمل وإقتسام الخبرة.

1 *Jean Louis Ermime,* ***Enjeux Et De Marche Que De Gestion De Connaissance,Op.cit****, p25.*

2 ***Op.cit****, p25.*

ثانيا: مداخل تسيير المعرفة

في ضوء التعاريف السابقة المقدمة لتسيير المعرفة، يتبين أن هناك ثلاثة مداخل لتسيير المعرفة في المؤسسة وهي:

1- مدخل الرافعة (*Leverage Approach*):

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين تسيير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في[1]:

1-1: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن وإسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد بإستمرار، بناءا على قانون **"مور"** (*Moore's Law*) الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل *(18)* ثمانية عشرة شهرا.

1-2: التشبيك الفائق (*Super Connectivity*): يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الإتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري. وقانونه الأساسي هو قانون **"متكالف"** (*Metcalf'sLaw*) الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها[2].

إن تحليل الأبحاث التي تناولت تسيير المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

1-3 : برمجيات التطبيق *(Application Softwares)*: التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية...الخ، وفي مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسة القيمة أو في نمذجة الإستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

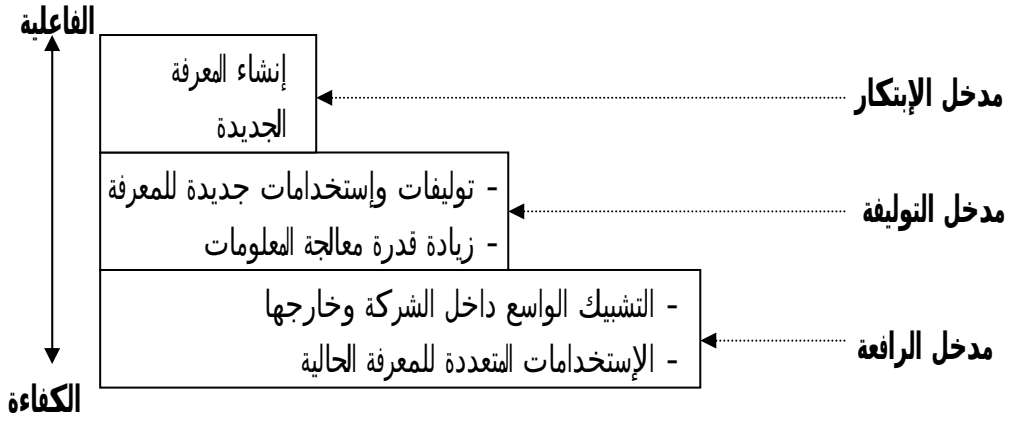
لابد أن نشير إلى أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق،وقواعد

1 *Kenneth C.Laudon and J.P.Laudon, **op.cit**, p226.*

2 نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص08.

ومستودع البيانات وشبكة الاعلام الآلي، كما يتمثل تسيير المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

الشكل رقم (11): المداخل الأساسية لتسيير المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص09.

2- مدخل التوليفة *(Combination A.)* :

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفـات وخـدمات وإستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين تسـيير المعرفـة كتسـيير يقـوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين تسيير المعرفة القائم على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مـدخل التحسـين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في إستخدامات مغايرة، أو إسـتخدامها في مجـالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يرتكز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها مـن جديـد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو إستخدام المعرفة من مصادر خارجية.

3- المدخل الإبتكاري (*Innovative A.*) :

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ"**نوناكا**" يعتبر تسيير المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه "**ماتورانا**" و"**فاريلا**" (*Maturana & Varela*)، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين[1]. ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

ثالثا: حلقة تحول وتسيير المعرفة لـ"نوناكا"

يرجع الفضل في تحول موضوع المعرفة من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العملي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة التسييرية إلى الباحث الياباني "**نوناكا**" (*I.Nonaka*) الذي إقترح نموذجا تفسيريا بيّن من خلاله أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة، وضمن هذا الاطار سوف نتناول هذا النموذج بإعتباره أهم نموذج لتسيير المعرفة.

لقد بدأ هذا الباحث في نشر دراساته القيمة منذ منتصف الثمانينات والمتعلقة بتطوير المنتجات من طرف كبرى الشركات اليابانية، ملاحظا أن هذا السياق لتطوير المنتجات وتحسين الجودة لم يعد منحصرا في إطار قسم البحث والتطوير[2] بل يتعداه إلى حقول معرفية ومجالات تسييرية أشمل مما جعله يضع اللبنات الأساسية لنموذج تسيير المعرفة في المؤسسة، ومن أهم خصائصه مايلي[3]:

- أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجودة في شكل ضمني وموزعة بين الموارد البشرية والكفاءات؛

- أن المعرفة بحاجة لعملية اتمام حتى تساهم في إنجاز العمليات التسييرية، وأن تلك العمليات تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة ناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة من تفاعلات الأفراد فيما بينهم؛

- إن محيط العمل الاجتماعي للمؤسسة يعد شرطا افتراضيا أساسيا لشرح ولفهم حلقة المعرفة.

1 نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص09.

2 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص232.

3 **المرجع سابق**، ص230.

كما يعتبر **"نوناكا"** أن تطوير المنتجات أو أي عملية إبداع من طرف المسيرين تتطلب بدرجة أولى تكوين وتسيير لاحق للمعرفة، أخذا بعين الاعتبار الفرق بين المعرفة الضمنية والمفصح عليها. وبالتالي يرى أن دائرة تكوين المعرفة يمكن تحليلها عبر أربعة مراحل هي[1]:

1- المرحلة المشتركة *(Socialisation)*:

ضمن هذه المرحلة غالبا ما تبرز وتنبثق المعرفة في شكل ضمني، فهي مرتبطة أساسا بسياق التعلم الفردي وتصدر من تجارب فعلية، إلا أن الترجمة العملية لهذه المعرفة تتطلب اقتساما مع باقي عناصر المؤسسة بأسرع وقت ممكن، حتى تصبح مصدرا للامتياز التنافسي. إن إتباع إستراتيجية إقتسام المعرفة التي تسمى كذلك بالمشاركة (*Socialisation*)، أي انتقال المعرفة من ضمني إلى ضمني باستخدام طرق لا شكلية (*Informel*)، واقتسام للخبرات بين المستخدمين، تسمح بانتشار المعرفة من الأفراد المالكين لها والذين تمكنوا من تطويرها إلى أفراد آخرين من داخل المؤسسة بإمكانهم استخدامها وقولبتها مع الابقاء علىطابعها الضمني.

إن المعرفة المشتركة غالبا ما نجدها في حالة وجود نشاطات لتطوير المنتجات بالتعاون مع مؤسسات أخرى، فالاحتكاك المستمر والعمل المشترك مع ممارسين من مؤسسات أخرى يسمح غالبا باستيعاب مهارات خاصة. إلا أن العمليات المشتركة لا تخص فقط بمرور المعرفة التقنية، بل يمكن أن تتعلق بانتقال القيم الثقافية الضرورية لتماسك عناصر المجموعة المنتمية للمؤسسة.

ويعتبر انتشار المعرفة الممتلكة من طرف الأفراد داخل المؤسسة له فائدة كبيرة، فمن جهة يقلل من مخاطر خروج بعض أو مجموعة الأفراد الحاملين لها، والذي قد يؤدي إلى أزمة ظرفية في أداء النشاطات، ومن جهة أخرى يعظم من درجة إدماج العمليات المنجزة من طرف العديد من الأفراد[2].

2- مرحلة الاستبطان *(Articulation)*:

في هذه المرحلة يتم انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة، حيث يقوم الأفراد المالكون للمعرفة بإظهار المعرفة الكامنة في عقولهم عبر عملية ترميز شكلي أو ظاهري، وهذا ما يعرف بالتبيان أي المرور من ضمني إلى مفصح.

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص230.

مراحل هذه العملية تبدأ على سبيل المثال باقتراح فكرة منتوج جديد، حيث يؤكد الباحث "**نوناكا**" على ضرورة وجود الاضطراب الإبداعي (*Chaos Créatif*) ، الذي يتم في إطاره إعطاء حرية كبيرة لذوي التجربة والخبرة من أجل إثراء الفكرة المقترحة للمنتوج.

شكل رقم (12): حلقة تحويل المعرفة

إلى \ من	معرفة ضمنية	معرفة مفصحة
معرفة ضمنية	**المشركة (*Socialisation*)** - العمل في إطار مجموعة - خبرة في التسيير وفهم للمشاكل - الانتقال المؤقت لدى مؤسسات أخرى بهدف اكتساب أفكار جديدة	**لاستدخال (*Internalisation*)** - استخدام المجازات لتوضيح مفهوم المنتوج - نشاطات إدماجية - توسيع حركة الحوار بين أعضاء المجموعة
معرفة مفصحة	**الاستبطان (*Articulation*)** - تشكيلة مابين المصالح لمجموعة المشروع - احتكاك مستمر مع الواقع العملي	**التنسيق (*Combinaison*)** - اتصالات غنية - تدعيمات عبر وسائل الإعلام الآلي والتشكيل للمعرفة

المصدر: نذير عليان، مرجع سبق ذكره، ص 231.

3- التنسيق *(Combinaison)* :

في هذه المرحلة يسمح النظام المعلوماتي بمعالجة فعالة للمعرفة المصرح بها ونشرها على مستوى واسع. حيث يرى "**نوناكا**" أنه يكمن تحقيق مرور المعرفة من مفصح إلى مفصح عبر إستراتيجية المعرفة المنقولة، حيث يتم تحقيق عملية التنسيق عبر الحوار والاتصال المستمر بين أفراد المؤسسة.

4- الاستدخال (*Internalisation*):

تعرف هذه المرحلة الأخيرة بإستبطان المعرفة المبلورة في المراحل السابقة الذكر، من خـلال انتقـال المعرفـة من مفصح إلى ضمني. حيث يؤدي تطبيق المعرفة المصرح بها إلى تحصيل تعلم واكتساب معرفة كامنـة جديـدة، بناءا على الخبرة والتجربة، وهو ما يسمح بإعادة تزويد الحلقة المذكورة. إن فعالية أداء حلقة تحويل المعرفة تتوقف

على مدى إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مفصح عنها، والعكس صحيح. كما أن انتشار المعرفة يعتمد أساساً على عاملين يتعلقان بخصائص الفرد هما:

4-1 القدرة على التأثر *(Réceptivité)*: وتتمثل في درجة الاهتمام بالمعرفة المفصح عنها والتي تعتمد بدورها بالإضافة إلى طبيعة الفرد على كمية المعرفة المفصحة والمتوفرة، فكلما كانت المعلومات المعرفية متوفرة في قطاع معين كلما زاد إدراك الفرد لأهمية اكتساب الجديد منها.

4-2 القدرة على الترابط (*Connectivité*): وتتمثل في الدرجة التي يستخدمها الفرد للتأثير على الآخرين في التنظيم، والتي تعتمد بدورها على وجود محيط تنظيمي وتوزيع معين لموازين القوى.

من جهة أخرى نجد أن نموذج "**نوناكا**" فيما يتعلق خاصة بنشاطات الاستبطان يعتبر وسيلة هامة وديناميكية لشرح العلاقة الموجودة بين المعرفة الفردية، والمعرفة المنتشرة على مستوى المؤسسة.

كما يجب التفريق ضمن تسيير المعرفة بين المعرفة القاعدية (*Knowledge Base*)، التي تعبر عن المعرفة الفردية وبالطرق التي من خلالها يتم إحداث تغيير عبر التعلم الفردي، والمعرفة الهيكلية(*Knowledg Frame*) التي تعبر عن الطريقة التي من خلالها يتم الربط بين مجموع المعرفة المتواجدة لدى الأفراد المنتمين للمؤسسة. إلا أن أهم جانب في الحلقة المعرفية يتعلق بالمعرفة الديناميكية (*KnowledgeDynamic*) المتمثلة في الأنظمة التي يتم بها تبادل المعرفة بين الأفراد، مع صعوبة انتقالها خارج نطاق المؤسسة، مما يجعلها تعد أحد عناصر الامتياز التنافسي

إن عملية الربط بين مختلف العناصر المذكورة سابقا يجب أن يكون مضمونا برؤية معرفية (*Knowledge Vision*)، يتم تحديدها من طرف المسيرين، الذين يجب عليهم تسخير الإمكانات اللازمة لتحقيق انجاز الحلقة، ولتدعيم الحلقة حدد الباحث "**نوناكا**" الأدوار المطلوبة من طرف كل العناصر المشاركة في سياق تطوير المعرفة، والمهام التي يجب القيام بها على مستوى مختلف مستويات التسلسل التنظيمي والتسييري، وتحديد متطلبات الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية تكوين، واقتسام، وتطبيق مجموع المعرفة.

رابعا:مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

نتناول ضمن هذا الاطار المستويات التي يخضع لها تسيير المعرفة في المؤسسة إبتـداءا بالمسـتوى الاسـتراتيجي، والتاكتيكي، والتشغيلي. ثم نتطرق الى استراتيجيات تسيير المعرفة وسياساتها.

1- مستويات تسيير المعرفة:

يعد وضع نظام لتسيير رأس المال المعرفي داخل المؤسسة حسب "*Ermime*" مشكل متعدد الأوجه، وبغية تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المؤسسة، بهدف تطبيق نظام تسيير المعرفة، حيـث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات[1]:

1-1 المستوى الإستراتيجي: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لـرأس المـال المعـرفي، بتحديـد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1-2 المستوى التاكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لتسيير المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف علـى مسـتوى المؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج؛
- تحديد مصادر المعرفة لدى للمؤسسة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج...الخ؛
- أن تكون المعارف مهيكلة ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة وفي محيطها؛
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة استراتيجية؛
- على المؤسسة دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الابتكار والإبـداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

1-3 المستوى العملي: بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب اتباع خطوات يـتم إعـدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

1 علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره،** ص 208.

2- استراتيجيات تسيير المعرفة:

إن الاهتمام بتسيير المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين استراتيجية الترميـز (*Codification*) واسـتراتيجية النشر(*Diffusion*) داخلي/خارجي في المؤسسة، مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم والميزة بين:

- **استراتيجية استخلاص وترميز المعرفة:** وهي تخص غالبا المؤسسات التي تقوم باسـتخلاص وترميـز المعرفـة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتحصين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.

- **إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج:** تخص هذه الاستراتيجية المؤسسات التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق بغية تسهيل الانتشار السريع لسير الإبداع والتطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيرا في المؤسسات الناشطة في القطاعات الابداعية أو الابتكاريه المتقدمة[1].

واعتمادا على نموذج"**نوناكا**" ظهرت اسهامات قيمة التي تربط تسيير المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:

- **سياسات نمطية:** فالمؤسسة تحافظ، وتنشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتـالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.
- **سياسات رسمية:** حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير الميراث المعرفي المتاح.
- **سياسات إندماجية:** إن ادراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بتسييرها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "**نوناكا**"، حيث لا يتوقف تسيير المعرفة على مسـتوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل علىضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

عبر هذه المساهمات العلمية تم اجتياز المعضلة التي كانت في بداية حياة نظرية المعرفة، بين المعرفة الضمنية كامتياز تنافسي، والصعبة النشر والتوزيع على المستوى الداخلي، والمعرفة المدونة "*Codifié*" التي يمكن تطبيقها بسـرعة، ولكن هي محل مخاطر التسرب إلى خارج المؤسسة.

خامسا: خطوات تسيير المعرفة وتثمينها بالمؤسسة الاقتصادية

يتطلب تسيير المعرفة كمورد استراتيجي رسم خطوات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفـة وجمعهـا، ثم محاولة توظيفها وتثمينها بما يؤدي إلى حصول المؤسسة على قيمة مضافة وميزة تنافسية، وأخيرا تقييمها ومراجعتها. ويتحقق تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر خطوات ومراحل هامة هي[1]:

1 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص232. بتصرف.

1- خلق المعارف:

تتمثل عملية خلق المعرفة في تبيان وكشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا يجب الاهتمام وتشجيع الموارد البشرية من أجل خلق المعارف، بحيث يرى" *Leonard Bartu, "95*[1] أنه من الضروري تشجيع وتوجيه اكتساب المعرفة التي تجلب للمؤسسة ميزة تنافسية، لذا يجب تحديد الأهداف، وتنظيمها، وانتقاء المعرفة المنتجة والضرورية للمؤسسة.

2- جمع وتحصيل وتخزين المعرفة:

حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المؤسسة سواء عند العملاء أو الزبائن في شكل علاقات استراتيجية بين المؤسسة وحلفائها، أو عن طريق الإنتاج وابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية والكفاءات، إذ يتطلب أن تقوم المؤسسة بالعمليات الاستثمارية في مجال الرأس المال غير مادي من خلال تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على انتاج المعارف وإيجاد طرق التحفيز للمحافظة على الكفاءات الاستراتيجية، وتنمية، وتشجيع النشاط التكويني، والتأهيل عن طريق نشر المعرفة. ويتم تخزينها بطريقة منظمة ومهيكلة، وبوسائل حديثة سهلة الاستعمال والاستغلال.

كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي والاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل والتجديد والتعليم، وبالاضافة إلى التشجيع على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية، لا بد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير، لذا يجب تشجيع العمال على محاولة ابتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الانشطة والعمليات، والسلع والمنتوجات، كما يمكن الاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد وتنظيم نشاط خلق المعرفة والتي من أهمها ما يلي:

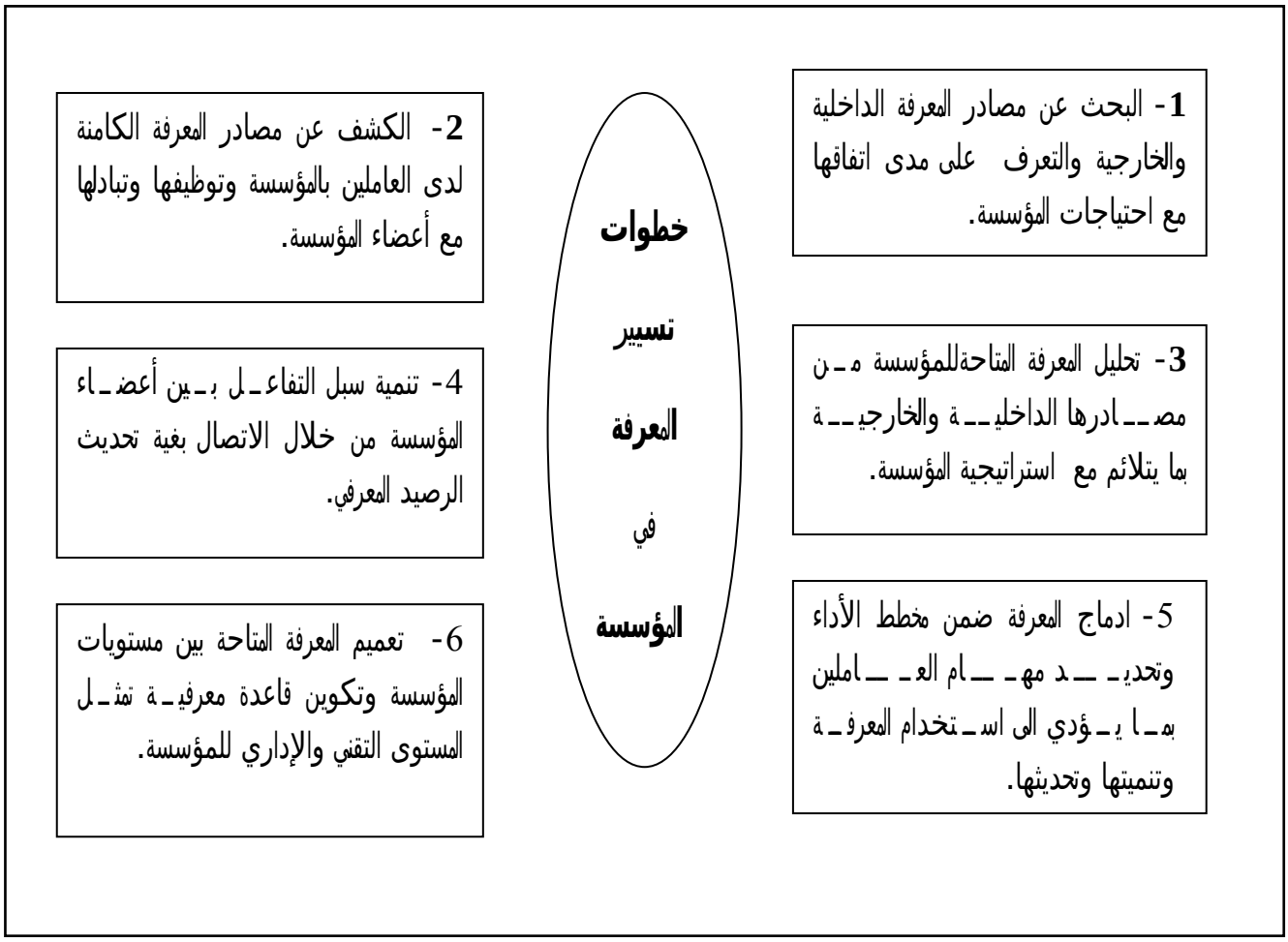
- أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
- أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكلة المعرفة، وتثبيتها، والقيام بتوزيعها؛
- أدوات التبادل والاقتسام التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

---

1 بن عيسى محمد المهدي، **مرجع سبق ذكره،** ص 76.

1 *S.Duizabo N.Guillaume,* ***La Prophétiquement De Gestion Des Connaissance Dans Les Entreprises*** *, p12.*

الشكل رقم (13): مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة



المصدر : من اعداد الباحث

3- تثمين المعرفة وتقييمها:

يتمثل تثمين المعرفة في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، ويمكن تثمينها من خلال نشرها واستغلالها وإعادة إنتاجها، وإيداع معارف جديدة ومتطورة. إن القدرة على تثمين معارف المؤسسة تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات (*logiciels d'information*).بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

لقد تبلورت مفاهيم تسيير المعرفة لتشكيل منهجية تسييرية متميزة تعتمدها كثير من المؤسسات التي تتـوفر بهـا ثروات معرفية، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل هذه المنهجية فيما يلي[1]:

- الرصد المنتظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أوخارجية؛
- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة مع المؤسسات المتميزة، والمستويات العلمية، والتقنية المتميزة؛
- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين، والمؤسسات الأفضل؛
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي، وتطوير وسد الفجوة المعرفية، ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها؛
- استثمار المعرفة المتاحة بتوظيفها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمـل، وأنمـاط التنظـيم والعلاقات داخل المؤسسة ومع أطراف المناخ التنافسي، إضافة إلى خلق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة؛
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات، واستراتجيات، وخطط المؤسسة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات؛
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى.

بعد التعرف على خطوات تسيير المعرفة يتضح أن هذه الأخيرة أصبحت أساس التميز التنافسي لقـدرتها علـى التدخل عبر مجالات النشاط المختلفة.كما أظهر تحليل حلقة تحول المعرفة لـ **"نوناكا"** الطبيعة المتجـذرة للمعرفـة في الموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية أو المصرح بها. وهو مايـدعونا إلى تحليل الأهمية الاستراتيجية للمعرفة في المؤسسة الاقتصادية ضمن المبحث الموالي.

1 بن عيسى محمد المهدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

المبحث الثالث:الأهمية الاستراتيجية لتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

ترتكز تنافسية المؤسسة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على قدرة التجديد والإبداع، وعلى التحكم في الكفاءات الاستراتيجية المرتبطة بالمعرفة، بالاضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث، والتطوير، وأصول الملكية الفكرية، والمهارة، وكفاءة اليد العاملة. بالمقابل فإن الموارد المادية تظهر على أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية، يؤدي بنا ذلك إلى القول بأن المؤسسات تتمايز فيما بينها على مستوى الكفاءات ومعارفها والتي تعد ضمنية خاصة بالمؤسسة التي تستعملها.

لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات، والتي تحدث مابين مختلف مكونات الرأس المال غير المادي، وهوما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال باعتبار أنها تأتي في قلب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لما يمكن أن تحققه من قدرة على الإبداع، وتحكم في الكفاءات الاستراتيجية.

أولا- التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة كموارد غير مادية

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية إلى دمج مفاهيم الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك واستدامة الميزة التنافسية، كما أن العديد من المقاربات تختلف بحسب المكانة التي تحتلها المعرفة كمورد من الموارد، أو كعنصر للكفاءة المحورية، بسبب صعوبة التباين ما بين الموارد، والكفاءات، والمعرفة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن مقاربة تسيير المعرفة تعد امتداد لمقاربة تسيير الكفاءات فإن مساهمات بعض الباحثين[1] ضمن مقاربة الموارد الداخلية تعتبر المعرفة من الموارد الداخلية.

إن تلك المفاهيم تركّز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة، وأداة لتجديد استراتيجية المؤسسة في ظل بيئة تنافسية تتسم بالدور المتنامي للمعرفة، وتزايد الاستخدام العالي للكفاءات، وارتفاع نصيب رأس المال غير المحسوس، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات[2]. فالمعرفة والكفاءات تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة.

1 *Conner Et Prahalad, 1996 , Kogut Et Zander, 1992 , Teece, 1998.*
2 *Foray D.* ***L'économie De La Connaissance****, Paris : La Découverte.2000, P25.*

إن تحليل المقاربات النظرية يبين أهمية البحث المستمر في تحديد مضمون ومجالات مفاهيم كـل مـن المـوارد، والكفاءات والمعرفة التي تأثرت ضمن طروحات الباحثين السابقة وتباينت بحسب ميولاتهم وأهدافهم العلمية، مـا يدعو إلى ضرورة تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة كمورد ومصدر للميزة التنافسية.

ورغم اعتبار كل من " *Hamel* " و " *Prahald* " أن الكفاءات ما هي إلا تحصيل للقـدرة وللمهـارة، إلا أنهما لا يدمجان الكفاءات مع المعرفة[1]، بخلاف ذلك يؤكد "*koeng*" على تداخل كـل مـن الكفـاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما[2]، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تسـتخدم بهـا المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير تلك المهارات (*savoirs faire*) إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي[3].

وقد أثار " *Grudstein* " ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرفة الفردية[4]:

- الملاحظة الأولى: ضرورة التفريق بين مفهـوم المهـارة **(***le savoir faire***)** والكفـاءة (*Compétence*) فالكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة (*Savoir*) ، أما المهارة (*Savoir-Faire*) فتكون في المؤسسـة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجازالأعمال وتنفيذ المهام. كما أشـار " *Grudstein* " إلى المعرفة والمهارات المستعملة والمنتجة من طرف المؤسسة التي تخضع للعديد من القيود التقنية، والاقتصادية،...الخ.

- الملاحظة الثانية: ترتكز مهارات المؤسسة (*Le Savoir Faire D'entreprise*) على المعرفة الفردية الـتي غالبا ما تكون خفية، أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثيرا ما تنتج مـن الممارسـة الجماعيـة (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطـط المؤسسـة إلا أنهـا تستعمل لتعظيم أرباح المؤسسة.

ضمن هذا الإطار يرى "*Tarondeau*" أن المعرفة تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، بسبب مسـاهمتها في تحديد الكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضـمنية تتمثـل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل[5].

1 *Hamel G.,Prahalad C.K,* ***Op.cit****, P220.*

2 *Koenig G,* ***Les Ressources Au Principe De La Stratégie*** *Economica,1999,P.22.,Voir,KoenigG.* ***De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise Du Xxiè Siècle****, Economica.1999, P.231.*

3 *Durand T.* ***L'alchimie De La Compétence****, Revue Française De Gestion Janvier 2000, P84.*

4 *michel grundstein,* ***le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations****, research report, mg conseil, juillet 2002, p05.*

5 *Tarondeau J.C.* ***Le Management Des Savoirs****, Paris : PUF,1998, P05.*

تمثل ديناميكية المعرفة والكفاءات دعامة أساسية للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ذلك أن المصـدر الأساسي لخلق القيمة يكمن في التفاعلات البينية التي تنشأ ما بين مختلف الأصول غير المادية رغم صعوبة تقييمهـا ضمن حسابات المؤسسة.كما أن نجاعة المؤسسة لا ترتكز أساسا على مستوى التجديد والإبـداع (تكنولوجيـا الاتصال و الإعلام) فقط، و إنما أيضا على القدرة على تحقيق ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة مـن خـلال تسـيير فعال للمعرفة.

ثانيا: المعرفة و أهمية تسيير الموارد غير المادية

إن الاختلاف بين التسيير المادي *(Tangibles)* وتسيير المعرفة كونه تسيير غـير المـادي (*Intangibles*) لا يرجع فقط إلى أن تسيير الموارد المادية تتعامل مع أشياء مادية ملموسة وقابلة للتحديـد وللعـد الإحصـائي، بل يعود وبالدرجة الأولى إلى الجوانب الأساسية التالية :

1- أن المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفـة (الفـرد أو المجموعـة أو المؤسسة)، فإذا كان المنتج الذي يباع هو كل ما لدى المؤسسة للبيع، فإن ما يقدم من معرفة هو أقل بكثير مما لدى المؤسسة، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة في حين ما يتبقى هو المعرفة الضمنية والكامنة[1].

2- أن المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الإستخدام، إذ تستطيع المؤسسات أن تتحصل على القيمة من إستخدامها في العديد من العمليات وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الـذي يحد من قدرة تسيير المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة الـتي تقدمها المؤسسة لأول مرة. فإذا كان الحصول على المعرفة أو إنشائها مكلفا جدا، فإن استنساخها غير مكلف وسهل، وإذا كانت الهندسة المعاكسة (*Inverse Engineering*) _القائمة على تفكيك المنـتج وتعلـم آلياته وخصائصه بغية تقليده تصطدم بمشكلة ضرورة توفر التكنولوجيا والدرايـة الفنيـة(*How Know*) وكفاءة الإنتاج من أجل التقليد الناجح، فإن استنساخ المعرفة وتقليدها لا تتطلب ذلك كله.

3- أن الاستثمار في تسيير الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسـة، بينما الاستثمار في تسيير المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

---

1 نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص09.

4- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعّب من امكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يـتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المؤسسة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المؤسسة ما دام الأفراد يعملون فيها ، بينما يعني خروجهم منها واستقطابهم من طرف المنافسين حسب "**دوفنبورت**" و"**بروساك**" استفحال ظاهرة فقدان ذاكرة المؤسسة، وهذا ما يجعل تسيير المعرفة يواجه مشكلة تحديد جوهره وموضوعه، لأنه وفي وجود الأفراد غالبا ما يتم التركيز على العلوم السلوكية والمهارات التسييرية، أو الأصول الفكرية والمعرفية (مما يمكن فصله عن الأفراد) وفي هذه الحالة فإن المهارة التوثيقية التسجلية ونمذجتها وتحويلها إلى قواعد ومستودعات بيانات تعد مهارة تسييرية وفنية ذات أهمية عالية.

5- إن تسيير الموارد المادية تعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المـادي الذي تملكه المؤسسة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسـمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع تسيير المعرفة فإن مفهـوم المعرفـة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقـدرات الفكريـة للعـاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية، والقدرة على الاستجابة، وقوة العلامة التجاريـة، والخـبرة التسييرية، وثقافة المؤسسة...إلخ.

إن هذه الخصائص التي تميز المعرفة ستلقي بظلالها على تسيير المعرفـة، لأن معظـم الاقتصـاديات أصـبحت تعتمد على المعرفة والسعي للتحول بشكل سريع نحن الاندماج في الاقتصاد العالمي المـبني علـى المعرفـة . وإن المؤسسات التي كانت تحقق القيمة المضافة من العمليات التحويلية للموارد المادية أصبحت تحقق القيمـة المضـافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة، مما جعلها تتحول إلى مؤسسات قائمة على المعرفة.

ثالثا: الخصائص الرئيسة للمؤسسة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا -مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي- بجملة خصائص أهمها:

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات مـن خـلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.في حين أنه في نظم التسيير التقليـدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛

- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛

- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة؛

- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البـرامج والتوجهات المستقبلية،

- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء؛

- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عاليـة مـن العلـم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار ، والإبداع وتوظيفهم للتقنيـات مـن أجـل حـل مشـكلات العمل وتحديثه؛

- ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضـل والاسـتراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصـدر القيمـة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الانتاجية و التسويقية)؛

- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستمرة؛

- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بناءا على ما يتمتعون به من معرفة تناسـب الصـلاحيات والإمكانيات المتاحة،كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛

- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، كفاءاة عمليات تبادل ، تداول المعرفة بين قطاعـات ومسـتويات المؤسسة المختلفة ، اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛

- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزا للقيمة المضافة؛

جدول رقم(08) : المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
• **اتخاذ القرار**	-على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العملي
• **تخطيط وتسيير العمليات**	- على أساس التجربة والخطأ	- على أساس البحث والتطوير
• **الثروة الحقيقية**	- هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
• **أفضل الاستثمارات**	- بناء القدرات و الأصول المادية للمؤسسة	- بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
• **تقويم الأفراد**	- على أساس المهارات و القدرات العلمية	- على أساس المعرفة
• **نجاح المؤسسة**	- مظهره التراكم الرأسمالي	- مظهره التراكم المعرفي
• **مصدر السلطة**	- الموقع التنظيمي	- المعرفة
• **أصحاب السلطة**	- شاغلي المناصب العليا	- أصحاب المعرفة
• **أساس التنظيم**	- المهام،العلاقات الوظيفية،طبيعة العمليات	- مصادر و استخدامات المعرفة
• **العاملين**	- هم ذوي القدرات و المهارات العلمية.	- هم من ذوي المعرفة.
• **القيمة المضافة**	- مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	- مصدرها الأنشطة المعرفية.
• **بناء القدرات التنافسية**	- على اساس تخفيض التكاليف.	- على اساس الابتكارات

المصدر: من اعداد الباحث

- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية؛

- جعل المعرفة مؤشر على نتائج اداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلـها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة؛

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

رابعا: البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للمؤسسات بان المعرفة تعـد مـوردا أساسيا لخلق القيمة، والتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها بشكل واضح وفعال، الامر الذي افـرز تـبني المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات و النماذج التي تختص بتسيير المعرفة ، بحيث أصبحت تشكل مرحلة

جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملـة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليهـا، إذ تعتـبر عامل تميز ومتغيرا ذا نصيب كامل ضمن استراتيجية المؤسسة.

إن من أهم نتائج التحولات التنافسية زيادة الاهمية النسبية بالأصول غير المادية وغير الملموسـة (*intangible*) المتمثلة في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، وتوجيه الادارة وتبـادل الأفكار والخبرات مع أعضاء فريق العمل ومتابعة المنافسين وتلبية مطالب العملاء، إضـافة إلى جهـود التنميـة والتدريب والتطوير والاستثمار البشري. إن تلك المعرفة المتراكمة ماهي الامحصلة لعمليات التعلم المسـتمر،بحيث تمثل الثروة الحقيقية للدول والمؤسسات والتي أصبح يطلق عليها براس المال الفكري.

1- الاهمية الاستراتيجية لتسيير المعرفة:

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعـاظم الفـرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخـرى، كمـا أصـبحت تلـك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تجديد منتوجاتها وخدماتها، والأساليب المتستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسـات في المجـالات التسويقية، والإنتاجية، والموراد البشرية، فالحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجـات، والخدمـات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج.

ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها:

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب إحتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة علىكافة المستويات بما يسـاهم في رفـع كفـاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثـف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛

- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومـات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتـها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛

- يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛

- يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الاستراتيجية؛

- يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي الى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛

- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛

- يساعد المؤسسة في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها؛

تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسـات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصـبحت مـوردا اسـتراتيجيا للمؤسسـات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتـب المنـاهج (*des methoudes les réseaux*) أو مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

2- خصائص الوظائف في المؤسسة المسيرة معرفيا:

تعكس خصائص وظائف المعرفة قدرة الكفاءات على التخطيط، والابتكار؛، واتخاذ القرارت المـؤثرة علـى السلوك التنافسي للمؤسسة، بحيث يمكن التفريق بين خصائص الكفاءات في وظائف المعرفة، ذلك أن نجاحها في أداء الوظائف المعرفية يعتمد على قدرتهم على التأثير المتبادل والتعاون الفعال والمستمر بينـها، وعلـى قـدرة التكيف مع غيرهم في التنظيم من خلال المعرفة والخبرة والسلوك الذي يضمن التهديد والنزاع(فـرق العمـل، حلقات الجودة...الخ)، ومن أهم الخصائص السلوكية للكفاءات في المؤسسة المسيرة بالمعرفة مايلي[1]:

- حيازة عمال المعرفة لسلطات كاملة تحقق التوازن في أداء الأعمال؛
- ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة على التفاعلات المركبة للذكاء والابتكار، والمؤثرات البيئية؛
- تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد، والابتكار بحكم خبرتهـا في حـل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛

1 فريد النجار، **إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص331.

- تمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بدوافع ذاتية ورغبة متميزة في الانجاز الذاتي، مما يساعد على ضـرورة توفير مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يجب أن يتوفر للكفاءات في وظائف المعرفة حرية اختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

3- الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة:

بالنظر إلى حداثته فإن تسيير المعرفة ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات خاصة على مستوى إدخال مشـاريع، ونشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار في هذا المجـال، وعموما فإنه يمكننا ذكر جملة صعوبات مرتبطة بتسيير المعرفة منها[1]:

- كون تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛

- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها؛

- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية؛

- نقص التزام المسيرين بسسب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية؛

- الطابع الظرفي للمعلومة الامر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة وإعـادة توظيفهـا على أساس الظروف المراد استغلالها فيها؛

- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقديـة أو تجديديـة، فالمبالغـة في الرسملة كما يقول"*Balley* " يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير؛

- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملـة عناصـر تصعب من إمكانية اقتسامه.

إن ذلك يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسة في مواجهة البيئة التنافسية، حيث أن التجديـد والجودة يقعان في مركز التنافسية ويعكسان الوعي بأن المعرفة والكفاءات التي يطول الحصول عليها أو يصـعب تحصيلها هي عامل تميز أساسي ومتغير رئيسي ضمن استراتيجية المؤسسة.

1سعد زناد درويش، **اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003، ص2.

خلاصة الفصل الخامس:

في نهاية هذا الفصل وبعد تحليلنا لتسيير المعرفة كنموذج حديث لتسيير الموارد غير المادية في المؤسسة الاقتصادية ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات حيث نخلص إلى:

أن المعرفة ذات صفة شخصية وترتكز على الكفاءات الفردية التي تحوز بشكل دائم تلك المعرفة وقدرة تطبيقها وترجمتها. وأن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على امكانية تسييرها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة. كما أن المعرفة الصريحة تكون مخزنة في وسائل مادية، هي معلنة، وشائع الوصول إليها وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها. بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها.

كما نخلص إلى أن تسيير المعرفة يتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، وجمع، وتنظيم، وتخزين، ونشر، واستعمال المعرفة في المؤسسة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الابداع والابتكار، كما يهدف إلى إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية.

ونخلص إلى أن المؤسسة المسيرة معرفيا تتميز بجملة خصائص أهمها اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير، والتخطيط، واتخاذ القرارات، مع حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة، بالاضافة إلى الاستخدام الواعي والذكي للمتاح منها في تحديد الأهداف، وتصميم الأنشطة، وتنفيذ المهام، وتقويم الأداء.كما تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة ضمن وظائف المؤسسة، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار والإبداع.

وتتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكّيف معها، إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات، ويحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويوفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.

وبعد الانتهاء من تحليل أهمية المعرفة كمورد استراتيجي يمكّن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية نواصل تحليل المداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتحليل أثر تسيير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية والكفاءات في الفصل الموالي والأخير.

الفصل السادس

تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

تمـــهيـــد

تتطلب مقتضيات التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية إنهاء ذلك التحليل بالتطرق إلى اثر نظام تسيير الجـودة الشاملة في تنمية وتثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بما يمكنها من المساهمة الفعالـة في حيـازة المؤسسـة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهو ما سنتطرق إليه ضمن هذا الفصل، ابتداء بتحليل الدور الاستراتيجي للمـوارد البشرية وفعالية استراتيجياتها ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، مع تحليل مدخلـه الاسـتراتيجي مـن خـلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تسيير الجودة الشاملة والدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية.

المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي للجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات الفردية ضمن استراتيجية الجودة الشاملة.

المبحث الأول: تسيير الجودة الشاملة والدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية

نتناول ضمن هذا المبحث الإطار المفاهيمي لتسيير الجودة الشاملة وارتباطه بتنمية وأداء الموارد البشرية والكفاءات الفردية، مع تحليل أهداف ومتطلبات ومعوقات تطبيق هذا النظام، ثم التعرف على أهم أدواته، وأخيرا تحليل أداء الموارد البشرية والكفاءات الفردية وأثرها في فعالية مرتكزات تسيير الجودة الشاملة.

أولا: نحو مفهوم استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة

إن من أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة سعي المؤسسات الاقتصادية الى السيطرة على مصادر التميز التنافسي، وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المداخل الاستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري خلال العقد الاخير من القرن العشرين. إن ارتكاز تسيير الجودة الشاملة على الاداء المتميز للموارد البشرية والكفاءات الفردية، يجعلنا نحاول الاحاطة بمفهومي الجودة وتسيير الجودة الشاملة واوجه الاختلاف بينهما.

1- الجـودة: من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث

ارتبط مفهوم الجودة تقليديا بالسلعة المنتجة فحسب "*jablonski*" تتمثل الجودة في " تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقارن المستفيد منها قيمة تلك الصفات بالجودة" فيما يرى"*Juran*" أنّ الجودة هي " ملائمة الاستعمال، أي أنّ السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها "[1]، وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلّص من العيوب في السلع المنتجة، بينما يعرف"*Cofi*" الجودة " بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة "[2]. ذلك أن الجودة تظهر في إجمالي الصفات والخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات العميل المحددة، أي تلك التي يحددها بشكل أو بآخر، أو الشاملة المقدرة من طرف المؤسسة، لذا يمكننا القول أنّ الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة.

ورغم صعوبة ضبط مضمون محدد للجودة باعتبارها مفهوما نسبيا، إلاّ أنه يمكن التأكيد على أنّ للجودة أبعاد يمكن التعرف من خلالها على درجة جودة السلعة مقارنة بغيرها، فقد تكون السلعة جيدة في بعد ما ومتوسطة أو ضعيفة في بعد آخر، وتتمثل تلك الأبعاد في:

- الخصائص الأساسية والمفردات الثانوية للمنتج، كذا عمره الاقتصادي؛
- نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحقّقة في السلعة مع المعايير الموضوعة سابقا؛

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، .1998، ص 73 .
2 **المرجع السابق**، ص 72.

- الفترة الزمنية اللازمة لأداء المنتج دون فالإضافة إلى السرعة اللازمة لإعادته إلى الخدمة بعد تعطله؛
- الأفضلية الذاتية للمستهلك، والسمعة، والأداء السابق للمنتج.

كما أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة(الإنتاجية، المالية، التسويقية، المـوارد البشرية..الخ، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية وأصولها الاستراتيجية ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات.

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية، التجارية، والبشرية مما أدى إلى بروز الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة ومختلف مواردها، وأن تسييرها يتم من قبل جميع العاملين لا المختصـين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي ممثلا في مختلـف المـوارد البشـرية والكفاءات، والزبون الخارجي[1]، فالجودة الشاملة تعني تقديم قيمة للعميل من خلال التحكّم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، فهي تتميز ببعدين، البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف، والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء.

2- الإطار المفاهيمي لتسيير لجودة الشاملة:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتسيير الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهت نظر البـاحثين، إذ يعرف " **ريتشارد ويليامز**" تسيير الجودة الشاملة بأنها "تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بـا، كما تعمل على تحقيق دائم لرضاء العميل من خلال دمج الأدوات، والتقنيات، والتدريب، يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات عالية الجودة"[2].كما يعرفها كـل مـن "**كـونلر**"(*Kotler*) و" **ديبـوا**" (*Dubois*) بأنها" جهود تقوم بـا المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسن المستمر للمنتجـات والخـدمات والإجراءات"[3]. وحسب معهد الجودة الفيدرالي أنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلـة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"[4]. وتعرف تسيير الجودة الشاملة بأنها" نظام منظم لإرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين والتجهيز الكامل لبيئة العمل، والتحسين المستمر والتطوير الدائم وتفعيل دور الصيانة وتغيير الثقافة التنظيمية"[5].

1 علي رحال، إلهام يحياوي، **الجودة و السوق،** مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 05، مارس 2001، ص 42، بتصرف

2 ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص05.

3 *Kotler et Dubois,"**Marketing Management**", paris: publi union,10éme édition,2000,page 90.*

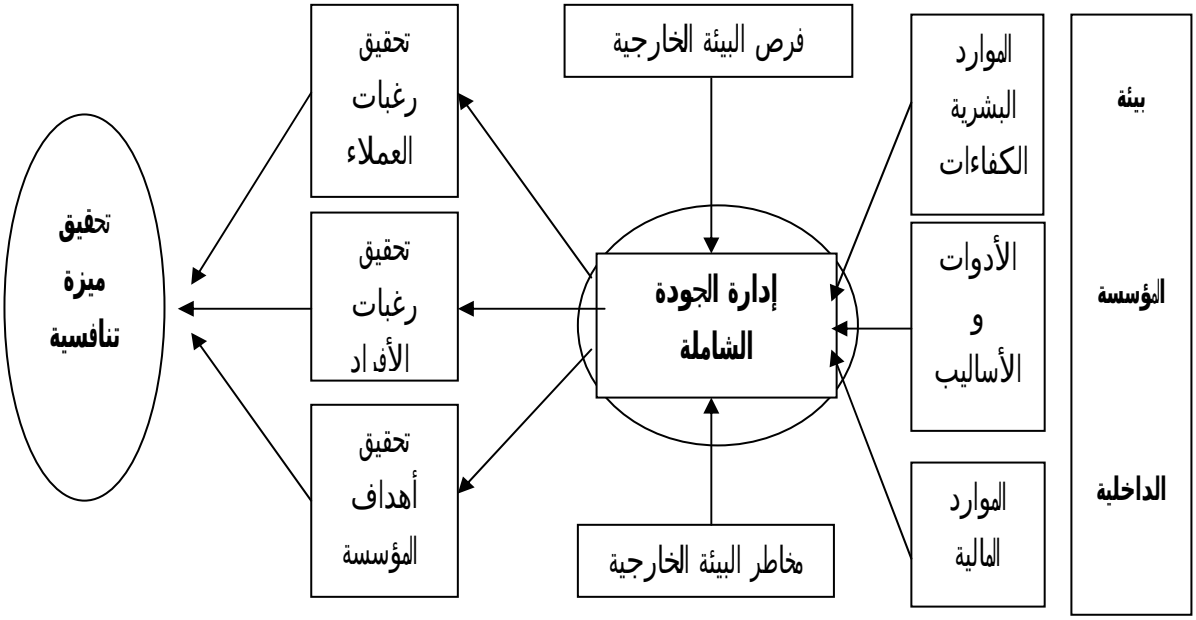
4 عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، **إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات**، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998، ص70.

5 *Integrated Quality Dynamics www.igd.com/hoshin-def.htm.*

إن تسيير الجودة الشاملة يعد ذلك " النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر للجودة المؤسسة بدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة[1].كما انه بأنه نظام تفاعل المدخلاته وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، من خلال تنظيم واستغلال هذه الموارد وفق خطط استراتيجية تؤدي إلى التفاعل الإيجابي.

كما يعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. وبذلك يتجلى المفهوم الجديد لتسيير الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة من منظور التركيز على تحقيق رضا العميل؛ واستخدام الطرق العلمية لدراسة التعامل مع الأفراد كفريق.

الشكل رقم (14): عناصر نظام تسيير الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

من التعاريف المقدمة يتضح بان تسيير الجودة الشاملة نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، وعمليات تسيير الموارد المالية والبشرية بدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (مثلا في الموارد البشرية والكفاءات) والخارجي على حد سواء، فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها

1 *Katsuyoshi Ichihara, **Maîtriser la Qualité**, Edition MARE, Nostrum, 1996, P11.*

تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ويعود تزايد الاتجاه نحو تطبيق تسيير الجودة الشاملة إلى تحولات العولمة وحركة تحرير التجارة العالمية واتساع وتطور التكنولوجيا التي مازالت تدفع إلى اندماج المؤسسات الاقتصادية في اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة، وتعدد البدائل المتاحة أمام المستهلك لاختيار المنتج الأعلى جودة والأقل سعر، بالإضافة إلى غير النظرة التقليدية للمؤسسات من التركيز على كمية الإنتاج إلى التركيز على جودة الإنتاج.

3- أوجه الاختلاف بين الجودة وتسيير الجودة الشاملة:

ورغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلاّ أنّ هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ما يلي:

- فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام تسيير الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وأنّ جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف وموارد المؤسسة على حد سواء؛

- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابا مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل نجد أن تسيير الجودة الشاملة ترتكز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، وتحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد؛

- يرتكز نظام تسيير الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لاهداف المؤسسة، بينما نجد أنّ نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

- يمتاز نظام تيسير الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلاّ أنّ نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش؛

- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، بينما يوسع نظام تسيير الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة كعملاء داخليين يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.

4- نظام تسيير الجودة الشاملة وتنمية العاملين والكفاءات:

يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يستخدم ويطبق أدوات وأساليب فعالة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة. كما يعد أيضا نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر"[1]. مما يعني أن نجاعة النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية.

ولقد لقي الاهتمام بالعنصر البشري أهمية في ظل تسيير الجودة الشاملة من خلال التركيز على تنمية وتطوير مهارات العاملين ومشاركتهم في تطوير وتحسين الأداء والجودة، فحسب التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة أنه منهج الإدارة في التنظيم المعني بالجودة، يبنى على مشاركة كل الأعضاء ويهدف في الأجل الطويل للنجاح من خلال إرضاء العملاء وكسب المنافع لكل أعضاء التنظيم[2].

ضمن هذا الإطار يؤكد "*Kaluzny*" بأن محور تسيير الجودة الشاملة يتمثل في التحسين المستمر في المؤسسة والتركّيز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته والتعرف عليها، بالإضافة إلى زيادة الشعور بانتماء الموارد البشرية والكفاءات للمؤسسة، وتدعيم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرار الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية[3]، بينما يذهب "*Crosby*" إلى اعتبار الجودة الشاملة الأسلوب الأمثل الذي يشجع السلوكيات الجيدة من طرف العاملين"[4]. ذلك أنّ تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل بكفاءة وفاعلية يساعد على منع إختلالات الأداء في المؤسسة

أما "**رويال مايل**" فيرى أن الجودة الشاملة وسيلة شاملة للعمل تشجع العاملين ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"[5]، فالجودة الشاملة صياغة كلية تتضمن مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى إيمان الأفراد با داخل المؤسسة، وبالتالي تشجيعهم على تحسين الأداء. فتسيير الجودة الشاملة أسلوب لتسيير المؤسسة يهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها بما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وأهداف المؤسسة[6]، كما يعتمد نظام تسيير الجودة الشاملة

1 خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2000، ص 74.

2 أسامة على عبد الخالق، **تنمية و تطوير الموارد البشرية العربية واستراتيجية البقاء** في **ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة**، مجلة العمل العربية،منظمة العمل العربية، العدد60 ،1995، ص25.

3 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص75.

4 عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

5 خيضر كاظم حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص101.

6 حشمت جبر، ياسر فاروق، ، **المدير المحترف وحلقات التميز**، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص94.

حسب "**جابلونسكي**" على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بدف تحسين الجودة وزيـادة الإنتاجيـة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"[1]، وبذلك يكون تعد الجودة الشاملة أسلوب يعتمد علـى الأداء المـوارد البشرية والكفاءات بما يؤدي إلى التحسين بصفة مستمرة.

ثانيا: أهداف ومتطلبات ومعوقات تسيير الجودة الشاملة

بالنظر إلى اهتمام تسيير الجودة الشاملة باستغلال الموارد الداخلية والكفاءات فإنه يسعى لتحقيق جملة أهـداف استراتيجية شرط نوفر المتطلبات ضرورية وتجاوز المعوقات تؤدي إلى فشله.

1- أهداف تسيير الجودة الشاملة:

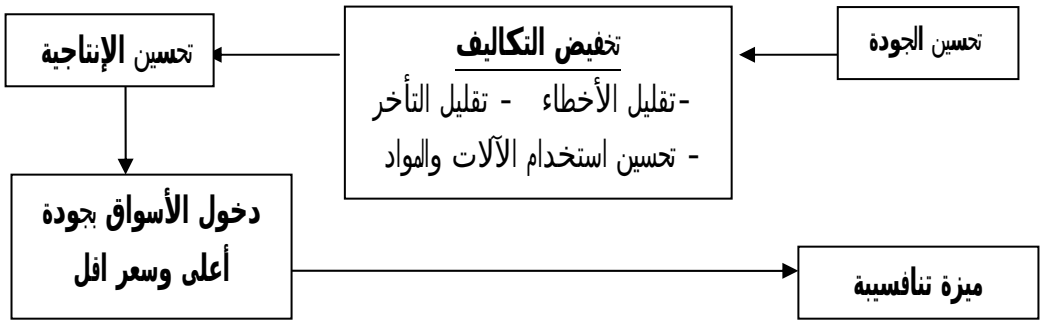
من خلال تسيير الجودة الشاملة تسعى المؤسسة الاقتصادية لتقديم سلع ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنـة، بغية تحسين موقعها التنافسي، وبالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها[2]:

- **تنمية الموارد البشرية والكفاءات:** بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفـة وتطبيقهـا ضـمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تثمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية.
- **زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة:** يرتكز تسيير الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية مجمل المـوارد البشـرية والكفاءات في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسئولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم.
- تحسين **كفاءة المؤسسة:** من خلال إرضاء العملاء والتفوق والتميز على باقي المنافسين، وزيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية.
- تحقيق **الربحية والقدرة التنافسية** في **السوق:** إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعـات وبالتالي تؤدي إلى زيادة الربحية وحصة المؤسسة السوقية، وامتلاك الميزة التنافسية.

الشكل رقم (15): مزايا الجودة الشاملة

1 توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، مصر، الطبعة الأولى،دار النهضة العربة، 1996،ص120.

2 علي السلمي، **السياسات الإدارية** في **عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص299.



المصدر:علي السلمي، مرجع سابق، ص299.

2- متطلبات تسيير الجودة الـشاملة:

يتطلب تحقيق نظام تسيير الجودة الشاملة لاهدافه ضرورة توفر مايلي[1]:

- **تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة:** إن تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة يعتبر ضـروريا لنجاح تسيير الموارد البشرية من جهة، وتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى.
- **التخطيط المستمر للجودة الشاملة:** من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقـديرات بناءا على أسس علمية، مع تحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة للاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات.
- **تحديد معايير قياس الجودة:** لكي يتم وضع معايير دقيقة في تسيير الجودة الشاملة يجب التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام غير القابلة للقياس؛ ووضـع معالجة فعالة للمهام التي تتطلب عملا أكثر تعقيدا.

3- معوقات تطبيق تسيير الجودة الشاملة:

من أهم العوائق التي تحول دون نجاح برامج تسيير الجودة الشاملة ما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج تسيير الجودة الشاملة (TQM)؛
- الفهم المحدود من طرف المسيرين فيما يتعلق بتحسين الجودة وكيفية ارتباطها بفعالية المؤسسة وكفاءتهـا، ؛
- التركيز على أساليب معينة، بينما يتوقف نجاح تسيير الجودة الشاملة على تكامل الأساليب؛
- عدم إشراك العاملين بسبب عدم قناعة الإدارة بدور المورد البشري في إنجاح برنامج تسيير الجودة الشاملة؛

1 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**،ص234.

- التدريب غير الفعال الذي لا يؤدي إلى التطبيق الفعلي في حيز الواقع، فقد يطبق في بعض المؤسسات كمرحلة أولية لتبني نظام الجودة الشاملة ولا يعتبر بعد ذلك عملية مستمرة تابعة وضرورية لكل الخطوات؛
- إن توقع الحصول على نتائج سريعة قد يحمل المؤسسة على تكثيف جهودها في تطبيق برنامج تسيير الجودة الشاملة بما يفوق قدراتها وهذا ما يؤدي إلى الفشل؛
- تبني المؤسسة نموذج تسيير الجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وخصائص الموارد البشرية والكفاءات؛
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛
- الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من اعتمادها على العاملين داخل المؤسسة.

ثالثا: أدوات تسيير الجودة الشاملة

يستدعي تطبيق تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة توفير عدة متطلبات يجب احترامها، وأدوات يجب استخدامها، لتفادي المعوقات المختلفة التي تحول دون التطبيق الناجح لها، ومن أهم تلك الأدوات مايلي:

1- العصف الذهني(الفكري):

يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو"استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بدف اقتراح أفكار إبداعية خلاّقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفردا"[1]. فالعصف الذهني هو "تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف (أو المشكلة) على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء وبدون رفض أي رأي أو تنفيذه، والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر ووضع الأولويات الخاصة بذه الآراء"[2].

ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق الأهداف التالية:

- بناء قنوات ابتكارية متنوعة خلال جلسات التفاعل الجماعي، مع تنمية المناخ الابتكاري لحل المشكلات؛
- توفير مناخ المشاركة الواسعة لجميع الكفاءات بغية تجميع اكبر كمية من الأفكار وأغناها فائدة؛

1 فريد عبد الفتاح زين الدين، **فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص139.
2 سعيد يسن عامر، **إدارة الأفراد**، مركز التميز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000، ص59.

- بناء قاعدة ومنظومة معلومات معرفية غنية بالأفكار المبتكرة والثمينة.

وقد أوضحت التجارب أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينـتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجا من أفكار العديد من المشاركين.وتعتبر العصف الذهني من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الجودة الشاملة والتي تهدف إلى التحسين المستمر في كل المجالات،إذ توظـف بـذه الأداة في اجتماعـات حلقات الجودة لمناقشة وحل مشاكل العمل، وفي اجتماعات مجالس الإدارة لتفعيل مختلف هياكل المؤسسة.

2- طريقة كايزن "*kaizen*" [1]:

وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطـوير الأداء بتركيـز التطوير والتحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل في المجالات الإنتاجية، والتسـويقية...إلخ، واعتبـار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشتركة بين الإدارة والعاملين.

3-طريقة بانش ماركينغ" *Benchmarking* " [2]:

وهي طريقة تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها مـن الشـركات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر) أو ما يعرف بالمقارنة المرجعية وهي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم با المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، مع قياس أدائها مقارنة بمنافسيها ولهذه الطريقة أنواع[3]:

- "*Benchmarking*" داخلي: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة،
- " *Benchmarking*" تنافسي: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها،
- "*Benchmarking*" وظيفي: إلى مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.

1 علي السلمي، **السياسات الإدارية** في **عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره**، ،1995، ص928 .

2 *Alain Hocquet et autres**, l'Amélioration De La Qualité Dans Les PME – PMI**, AFNOR, Paris, 1999, p 30.*

3 علي السلمي، **تطوير أداء و تجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة و النشر، السعودية، 1998، ص 92.

إن طريقة" *Benchmarking* "تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها، والفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره، واختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

4- تحليل "باريتو" [1]:

يعتبر تحليل"**باريتو**"* أسلوب يركز على المشاكل، وفقا لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسئولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث (مثل الشكاوى، المنتجات المعيبة،...الخ) وتكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقا لدرجة الأهمية، وينص تحليل" باريتو" على *80%* من المشاكل تحدث نتيجة *20%* من العوامل.ويتم تحليل "باريتو" [2]من خلال تحديد تكلفة كل نوع من الأخطاء المرتكبة أثناء عملية الإنتاج على حدى خلال مدة زمنية معينة، وترتيب الأخطاء تبعا لأهمية تكاليفها، وصياغة التكاليف الأخطاء المرتكبة في شكل نسب مئوية؛ **و**التمثيل البياني للظاهرة عن طريق الأعمدة البيانية.

5- خرائط السبب والنتيجة:

يطلق عيها خرائط "**إيشيكاوا** "(*Le Diagramme D'ishikawa*) وتستخدم لتصنيف وتقديم الأفكار الناجمة عن العصف الذهني بطريقة تساعد على حل مشاكل المؤسسة، وهناك عدة طرق لرسمها منها[3]:

- **خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء):** حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس، ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية، بعدها يتفرع كل فرع رئيسي إلى آخر فرعي، كما يمكن إضافة عدة مستويات يتم في كل مستوى تحديد التصرفات التي يتم أخذها بعين الاعتبار لمنع هذا السبب من الحدوث.

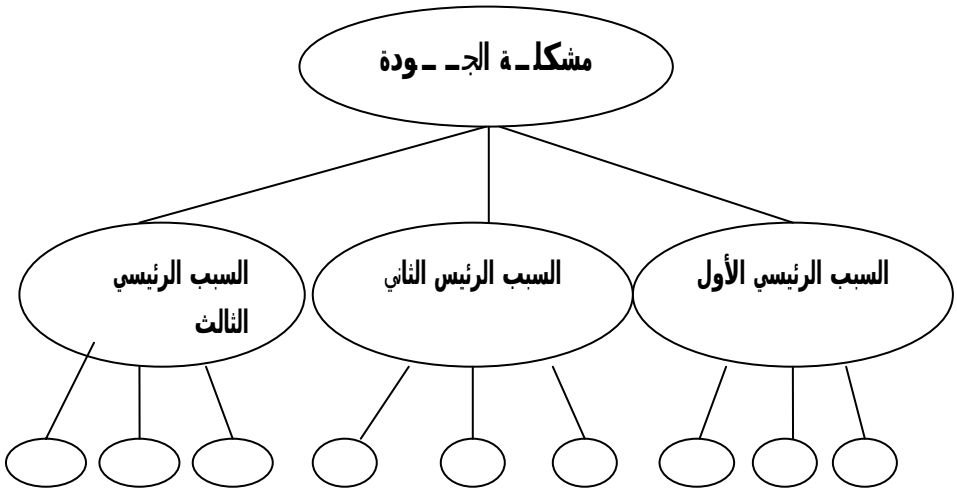
الشكل رقم (16): شجرة الأخطاء

1 سونيا محمد بكري، **إدارة الإنتاج و العمليات**، جامعة الإسكندرية، 1998، ص384.

* عرف هذا الاسم منذ القرن 19م نسبة إلى الاقتصادي الإيطالي"Vilfrido Pareto ".

2 *Robert Fey, Jean Marie Gogue, **La Maîtrise De La Qualité**, Economica, Paris, P11.*

3 سونيا محمد البكري، **تخطيط و مراقبة الإنتاج**، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 391.



المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، جامعة الاسكندرية، 1998، ص392.

- خرائط هيكل السمكة: هو أسلوب لجمع البيانات والمعلومات وتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويتم طبقا للخطوات التالية[1]:

- تسمية المشكلة وتحديد المجموعات الرئيسية للأسباب المؤدية لها (معلومات، بيانات، مواد، بشر...إلخ)؛
- عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحذف الأسباب التي لا تسبب المشكلة؛
- دراسة الأسباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية واتخاذ القرار الملائم لأكثر الأسباب التي لها علاقة بالمشكلة.

ضمن هذا التخطيط توضع المشكلة في مكان الرأس ثم يتفرع من العمود الفقري فـروع تشـير إلى الأسـباب والعيوب المحتملة،كما يمكن هذا التخطيط من توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها الـبعض، وقـد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة ، كما يمكن لهذه الأداة أن تساعد الافراد في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة. وفيما يلي شكل نموذجي يوضح كيفية استخدام خرائط هيكل السمكة لحل المشاكل.

6- نظم الاقتراحات:

1 سعيد يسن عامر، **استراتيجيات التغيير**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، 1994، ص 334.

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للموارد البشرية في اتخاذ القرار حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله حيث تقوم الإدارة باعتماد الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح.

رابعا: أداء الموارد البشرية والكفاءات الفردية وفعالية مرتكزات تسيير الجودة الشاملة

يرتكز تسيير الجودة الشاملة على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعميل الداخلي مثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، مع تطوير آليات المشاركة في القرارات وحل المشكلات وتجاوز الضغوط التنافسية التي تعترض المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامل، مع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي تسوده الجودة وتقوده المعرفة من جهة أخرى.

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية عنصرا رئيسيا ضمن النماذج والمعايير التي تصمم لتسيير الجودة الشاملة، حيث أشار عدد من الباحثين إلى أن تسيير الموارد البشرية يعد أحد الركائز المهمة للجودة الشاملة للاعتبارات التالية: [1]

- أن تحقيق مستوى الجودة العالية يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الكفاءات الفرديةة؛
- أن نجاح المؤسسة يتوقف على أداء موظفيها بجميع المستويات؛
- التأثير المباشر لانشطة تسيير الموارد البشرية على استراتيجية المؤسسة وأدائها المتميز؛
- الدور المهم لتسيير الموارد البشرية بتنفيذ برامج التحسين المستمر.

1- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة تسيير الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسة من الخطوات والنشاطات المترابطة[2].

1 صلاح الدين حسين الهيثي، زياد يوسف المعشر، **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات الموارد البشرية و أثرها على الأداء**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية، العدد 12، القاهرة، يوليو2002،ص39، بتصرف.

2 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص93.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لـدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة, كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط, ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وللموارد البشـرية يحقـق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلـب الأمـر إجـراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جـودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.

2- التركيز على العميل:

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسـييري أصـبح العميـل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطـوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلـبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.

ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانيـة تسـيير الجـودة الشـاملة بأنها "فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا "[1] وهذا مـا ذهـب إليه " *Cole*" عندما عرف *(TQM)* بأنها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسـة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى "[2]، إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمـو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح العالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل، كما يضع نظـام تسيير الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

إن كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجـاتهم الماديـة والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي. ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقّعة اعتمادا على الدراسـات التسـويقية المرتبطـة بالمستهلك مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة وقياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

---

1 خيضر كاظم حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص74.

2 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

إن علم ومعرفة المؤسسة بالعملاء ورغباتهم من خلال اللقاءات المباشرة معهم والتعرف على معايير الجودة من وجهة نظرهم؛ واستخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية للوقوف على مدى رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة يمكنها من العمل على تعديل وتحسين الأساليب الضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجاتهم في ظل تغيرات البيئة المحيطة.

3- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية[1]، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، إن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز تسيير الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.

4- المشاركة الكاملة[2]:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. كما يجب التأكد من معرفة الأفراد العاملين لمفهوم الجودة الشاملة مما يترتب عليه زيادة التزامهم بالمسئوليات المطلوب القيام با، مما يسهل خلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يسوده العمل الجماعي المتكامل، لذا يجب تدريبهم على القيام بواجباتهم وربط ذلك بحوافز تساعد في تطبيق تسيير الجودة الشاملة.

ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة تسيير الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة، كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة تسيير الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات

1 أحمد سيد مصطفى ، **مرجع سبق ذكره**، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص19.

2 عبد المجيد قدي، سلالي يحضيه، **مرجع سبق ذكره**، ص181.

التخصيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

كما تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهما بتشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقيق الاستفادة من الموارد البشرية والكفاءات الفردية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي، بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال تصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابا واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح للمؤسسة بمتابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجياتها بدلا من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها.

5- التعاون بدل المنافسة:

يركز نظام تسيير الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة[1]، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر إضافة إلى احترام أراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

6- اتخاذ القرار بناءا على الحقائق:

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام تسيير الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، إن نجاح تطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، يستخدم نظام تسيير الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها.

7- الوفاية بدل التفتيش:

تنطلق فلسفة تسيير الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركـزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة مما عزز من عملية مراقبة الجودة وتفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثنـاء تقديمها، إلا أن هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والمـوارد الماليـة بـدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام تسيير الجودة الشـاملة انخفـاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية.

8- نظام المعلومات والتغذية العكسية[1]:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية* من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات تسيير الجودة الشـاملة، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، لا سيما وأن توفير المقاييس والمواصـفات الضرورية للجودة لها أثرها البالغ في تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلومـاتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي للجودة الشاملة

إن اعتبار الجودة الشاملة نظاما تسييرا يفرض على إدارة المؤسسة الاقتصادية ضرورة القيام بتخطـيط وتنظـيم وتنفيذ ومراقبة أنشطة الجودة الشاملة، والعمل على التوافق مع مستوى الجودة المتعارف عليها دوليـا والحصـول

1 خيضر كاظم حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 100.

* يقصد به الاهتمام بتدفق المعلومات الواردة من المستهلك و أخذها بعين الاعتبار و المتعلقة بحاجاته و رغباته و توقعاته.

على إحدى شهادات الجودة العالمية خاصة شهادة الإيزو *9000* . وضمن هذا المبحث نتناول المدخل الاستراتيجي لتسيير الجودة الشاملة التعرف على مواصفات الإيزو العالمية وخطوات الحصول على شهادتها ومزاياها التنافسية.

أولا: نحو مدخل استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة التزام من المؤسسة بتحقيق تغيير ثقافي يقود الأفراد إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة، إذ يمثل مفهومها مدخلا فعالا من أجل تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، كما حدد" **انيكيسون**"[1] بـأن" الجـودة الشاملة عبارة عن مدخل استراتيجي موجه لتصنيع المنتج والخدمة الأفضل الممكنة من خلال الابتكارات الثابتة".

1- التخطيط الاستراتيجي تسيير الجودة الشاملة:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي لتسيير الجودة الشاملة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلـة الأجل وكذلك الخطوات الرئيسية لتحقق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات لقياس مستويات الأداء"[2]. كما يعتبر "التخطيط الاستراتيجي محور ربط بين الفرص الحقيقية للعمل وبين الموارد من أجل تطويره أو توجيهه بدف تحقيق النجاح"[3]. وعلى هذا الأساس يوجه التخطيط للجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات متميزة[4]:

- **المستوى العام للتخطيط**: يتعلق التخطيط في هذه المرحلة بالكيفية التي يتلاءم فيها تحسين الجودة مع ألاهداف طويلة الأجل والمتمثلة في تجديد بيئة المؤسسة بحيث تكون متكاملة، وتتظافر جهودها مـن أجـل التطـوير، والتساؤل عن بمدى مساهمة تحسين الجودة في استخدام الموارد الداخلية والكفاءات المحورية.

- **المستوى الكلي للتخطيط:** يتضمن تعريف الهدف والحصول على كفاءات مع توفير بقية الموارد للمؤسسة.

- **المستوى الجزئي للتخطيط:** يتعلق بخطط العمليات المفصلة على مستويات الأداء، مع مراعاة جدولة الوقـت، ومتطلبات التدريب، وإجراءات العمل...الخ.

1 عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)**، الأردن، دار وائل للنشر، 2000، ص498.
2 موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة** ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 1999، ص244.
3 دافيد لاسكال و روي بيكوك، **قمة الأداء**، ترجمة: عثمان أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص224.
4 باديرو ايديجي، ترجمة فؤاد هلال و محسن عاطف، **الدليل الصناعي إلى إيزو 9000**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص16.

2- وضع إستراتيجية الجودة الشاملة: تتمثل مراحل وضع خطة استراتيجية الجودة الشاملة في[1]:

- قيام إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهمّيتها الاستراتيجية، فبموجبها يستطيع الأفراد تقبل آليات جديدة في العمل، وحتى تتمكن مؤسسة من توفير هذه الأجواء لا بد من إشراك العاملين، والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة؛ ووضع برامج تدريب جديدة تناسب البيئة الجديدة.

- تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية، إن إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تستوجب توضيح الرسالة والغايات الاستراتيجية للمؤسسة من أجل الحصول على الدعم المعنوي والمادي الذي تحتاجه، والغاية الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة في المحافظة على الالتزام طويل الأمد اتجاه قيادة التنافسية وهذا يتطلب تحديد عناصر النجاح التي لها تأثير مباشر على إرضاء العملاء [2].

- تحليل بيئة العمل الداخلية بدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه تطبيق خطة تسيير الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

- تحليل البيئة التنافسية وتحديد مختلف عواملها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية لاستثمارها، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها، واختيار أحد استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة لها.

- تطوير استراتيجية التطوير شاملة بغية الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية، لذا لا بد من توفر ضمن هذه المرحلة الخدمات التي سيتم تطويرها في المستقبل؛ ومتطلبات واحتياجات الجمهور؛ وتطوير ثقافة الجودة؛ ووضع الأهداف طويلة الأجل؛ ووضع المقترحات والتقارير التي ترفع للإدارة العليا المباشرة بالتنفيذ.

3- استراتيجيات الجودة الشاملة:

تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة، وضمن هذا التحليل يمكن الإشارة إلى:

1 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره** ،ص 245.

2 دافيد لاسكال و روي بيكوك، **مرجع سبق ذكره**، ص225.

- **إستراتيجية التميز**: التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج مميز عما يقدمه، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة وممتازة "[1].وبالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج. إن نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على عوامل داخلية منها[2]:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها، ودعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به؛

- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة؛

- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث التحسين المستمر.

كما يتوقف نجاح تلك الاستراتيجية على عوامل خارجية كإدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين، ومدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين، ومدى قلّة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

- **استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية:** أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني استراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة" *ISO 9000* "كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات لتسيير بالجودة الشاملة.

4- المدخل التنظيمي لتسيير الجودة الشاملة:

تضم عملية التنظيم ضمن تسيير الجودة الشاملة مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها للالتزام بتبني المفهوم الشامل للجودة، والذي يؤسس من خلال توفر بنية هيكلية تضم بعض الأنظمة التسييرية التي تساعد في بناء قاعدة أساسية يرتكز عليها نظام الجودة.

1 *Orsoni.J,* ***Managment Stratégique*** *, Paris , Librairie Vuibert , 1990, p 140 .*

2 نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال، مرجع سبق ذكره**، ص183، بتصرف.

4-1: تنمية وظيفة الجودة (*Quality Function Développement*): تعد تنمية وظيفة الجودة أحد برامج تسيير الجودة الشاملة التي يتم من خلالها ترجمة رغبات العملاء إلى سمات محددة يمكن وضع تصميم مناسب لها، وقد عرفها "*Juran* "بأنها " الوظيفة التي تنظم الجودة في مقابل الحصول على كفاءة الاستعمال [1].

4-2:دور الإدارة: إن قبول الإدارة بتطبيق نظام تسيير الجودة الشاملة عن قناعة من شانه أن يوضح الرؤيا فيما يخص الأهداف والغايات الواجب تحقيقها، كما يشجع جميع المستويات التنظيمية على إنجاز هذا التحول بشكل جماعي ومتكامل، إن توجه المؤسسة نحو تطبيق الجودة الشاملة باعتبارها العامل الرئيسي للتحسين المستمر يتطلب توفر المشاركة الفعلية من جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، والدعم والمساندة من أجل تحقيق الجودة الشاملة عن طريق الإشراف على اختيار الموارد المناسبة، وتوفير مناخ ملائم نحو التحول إلى ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء.

كل ذلك يتطلب أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يبين الاختصاصات والتقسيمات التنظيمية وخطوط المسئولية، مع اختيار موظف يمثّل الإدارة ويكون مسئولا عن التأكد من أن نظام الجودة داخل المؤسسة يسير بشكل صحيح كما يقوم بدور الاتصال بين كافة المستويات.

4-3: تشكيل فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي من مزايا تسيير الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا بمشاركة فرق العمل التي تتمثل في أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة مشكلات الجودة وتبرز أهمية تلك الفرق في مايلي[1]:

- يؤدي العمل من خلال الفرق إلى قرارات أفضل وخاصة عندما تكون المشاكل مهمة جدا ومعقدة، حيث أنها تحتاج إلى خبرات متعددة يصعب على الفرد الواحد الاحاطة با؛

- إن فرق الجودة تساعد من خلال ردود الفعل وعصف الأفكار، والمشاركة في كمية المعلومات المتوفرة في معرفة أوجه لا يمكن اكتشافها فيما لو قام با شخص بمفرده؛
- تحسن هذه الفرق من المهارات الفردية لأعضائها كما تزيد من المشاركة والاتصال بين الأفراد.

4-4: مجلس الجودة: يعتبر مجلس الجودة على قمة الهيكل التنظيمي لفريق الجودة وهو يتكون من مجموعة من أعضاء الذين ليهم معرفة ومهارات تامة وخبرة كافية بسياسات وخطط الجودة وغالبا ما تكون أهداف مجلس

1 عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، **مرجع سبق ذكره**، ص78.

الجودة منحصرة في التنسيق بين أقسام المؤسسة المختلفة، وتحقيق التحسين الدائم في الجودة من خلال توفير الموارد اللازمة، والتحفيز والتدريب،وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات لفرق العمل[1].

5- تنفيذ ومراقبة إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عمليتي التنفيذ والمراقبة الفعالة لنظام تسيير الجودة الشاملة نوعا من التطوير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد، وبالكفاءة المطلوبة، وتتطلب عمليتي التنفيذ والمراقبة الالتزام الجماعي داخل المؤسسة لتحقيق تطوير شامل في العمليات والأنشطة.

5-1: تنفيذ الجودة الشاملة: إن العمل على تنفيذ الجودة الشاملة بمؤسسة ما يتكون من مجموعة من الخطوات والعمليات تعبر عن طبيعة ما يحدث فعلا بداخلها، حيث أن مجموع العمليات المكونة لنظام العمل داخل المؤسسة حسب مفهوم تسيير الجودة الشاملة تجعل أساس كفاءة الأداء المبدأ المتمثل في أن المؤسسة تسعى جاهدة للتوافق مع متطلباته كل عميل -قد يكون كان هذا العميل داخليا أو خارجيا- ، ومن البديهي أن التوافق مع متطلبات العميل الداخلي تؤدي إلى ارتفاع كفاءة النظام الداخلي ومن ثم التطابق مع متطلبات العميل الخارجي، الذي تركز عليه الجودة الشاملة.

كما يتطلب التنفيذ الناجح لتسيير الجودة الشاملة استخدام الخبراء الذين يتمتعون بمعرفة كافية عن مفهوم وطبيعة الجودة، بالإضافة إلى اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم القيام بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل التي لها علاقة تسيير الجودة الشاملة مثل تقنيات حل المشاكل(خرائط السبب والنتيجة، هيكل السمكة،...الخ).

إن الحديث عن تطبيق برنامج الجودة الشاملة بصورة ناجحة يتطلب التطرق لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية وقد عرفها كل من "**مايكل هامر**" و"**جيمس شامبي**" بأنها[2] " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة عن تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء". فإعادة الهندسة أو إعادة البناء هي "إعادة تصميم للعمليات الرئيسية لتحقيق تحسين سريع وحاسم في الأداء دون تقييد باي افتراضات أو مسلمات

1 توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط و مراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، مصر، ط01، دار النهضة العربية، 1996، ص135.

2 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص266

قائمة في الوضع الحالي، كما يمكن أن يشمل التحسين تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيـادة عائـدها أو قيمتها المضافة[1].

وقد جاء مفهوم إعادة الهندسة لنبذ المفاهيم التقليدية التي تبني عليها الإدارة قراراتها دون أسس صحيحة وإتبـاع الأساليب الجديدة التي تواكب العصر الحالي وهي[2]" تعني إعادة هندسة الإدارية بالجانب الذي يحيط بالعمليـات المباشرة للمؤسسة، بمعنى آخر إن إعادة الهندسة تعنى بكل النشاطات، والإجراءات، والهيكليـات، والسياسـات التي تساعد المؤسسة على تنظيم العلاقـات وانسياب العمليات".

5-2: **الرقابة على الجودة:** ضمانا للاستمرارية في تحقيق الأهداف وفقا للتخطيط الاستراتيجي تصبح الرقابة على الجودة ضرورية وملازمة لكل العمليات خلال تنفيذها، حيث يهدف مفهوم الرقابة إلى التأكد من كفاءة عمليات النظام و تأييدها لما هو مستهدف على الوجه المطلوب ومن ثم تحديد احتمالات الفشل وتفاديها قدر المسـتطاع. فهي تمثل مجموع العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، والتي تختص بشكل خـاص في مراقبـة جـودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل بالإضافة إلى تصميم معايير مخططة من واقع تصميم المنتج وتنفيذ سلسلة من القياسات بدف التفتيش، والفحص، الاختبار والمقارنة بالمعايير.

وتعرف الرقابة على الجودة بأنها " مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد مـن أن الإنتـاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج"[3]. بينما يعرفانها *Bouard"و"Laurent* " بأنها" مجموعة من الوسائل التي تساعد على تحقيق منتوج مطابق أو موافق للمواصفات التي يضـعها العميـل"[4]. وقد أصبحت الرقابة على الجودة عملية واسعة النطاق تتسم بالشمول الذي يقتضي من جميع الأفراد في المؤسسـة تفهم أهمية الدور الذي يؤديه كل واحد منهم، ابتدءا بالإدارة العليـا مـروراً بـالإدارات الوسـطى، وانتـهاءاً بالإدارات الإشرافية بما فيها من أفراد وكفاءات حيث يقوم كل واحد منهم بالأعباء الموكلة إليـه مـن أعمـال الجودة الشاملة[5].ويرى "*Juran* " أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق الأهداف وكذلك الحـد من العيوب، وكذا المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة عليها، وذلك لتجنبها قبل حـدوثها، وقـد أورد مجموعـة

1 أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط02، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ص179.

2 *Victor Antoine Khouri,**L'ère De La Mondialisation Et Les Spécificités Régionales**, Recueil de conférences,Les Lundis du Commerce, Institut National Du Commerce, 1999-2000, p126.*

3 محمد عيسى الحناوي،محمد توفيق ماضي، **الإدارة** في **مراحل الإنتاج و العمليات-مدخل لاتخـاذ القـرارات-**، مكتبـة و مطبعـة الإشـعاع، الإسكندرية،ص382.

4 *LAURENT.B– BOUARD.F,**Economied Entreprise Manuel**,Paris,Edition D'organisation, 1997, P276*

5 *Bernard Burnes, **Managing change, a strategic approach to organizational development and renewal** Great Britain, 1992, p186.*

من الخطوات التي تتضمنها الرقابة على الجودة [1] كتقييم الأداء الفعلي للعمل، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهـداف الموضوعة، ومعالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانيا: نظام تسيير الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو *9000*

لقد أصبحت الجودة العامل الرئيس لضمان استمرارية المؤسسات، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتوجه نحـو اقتصاد السوق، ومن هنا تزداد أهمية المواصفات العالميـة للجودة وضرورة الحصـول علـى شـهادة المطابقـة الإيزو*9000* [2] لدخول الأسواق العالمية، كما تجدر الإشارة إلى أن الحصول على هذه الشهادة لا يكـون بقـرار تسييري، بل يجب أولا التأكد من أن المؤسسة مؤهلة للحصول عليها من خلال جدية تطبيق المواصفات القياسية.

وقد تم تطوير عدة مقاييس عالمية للجودة، فهناك المدخل الياباني للجودة وهو ما يطلق عليه بالرقابـة الشـاملة على الجودة(TQC)* وهناك أيضا المدخل الأمريكي (*MBNQA*)** بالإضافة إلى المدخل الأوروبي.

1- مواصفات الإيزو *9000*:

لقد ظهرت مواصفات "الإيزو *9000*" كلغـة مشتركة بين المؤسسات والزبائـن بغرض التقليـل من المشاكل عن طريق المحافظة على مستويات الجودة، ووضع أسس ومعايير لذلك وهذا على المستويين المحلي والعالمي. **و**تعتبر مواصفة "الإيزو *9000*" مواصفة عالمية تهتم بالنظام التسييري للمؤسسات، فهي ليست مواصفة فنية ولا تخـتص بجودة المنتجات، ولكنها مواصفة تسييرية تنطبق على المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها كالمؤسسـات المالية(بنوك،شركات تأمين) والمؤسسات الصناعية(إنتاجية وتجارية).

"فالإيزو *9000*" مصطلح يعني "أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليـات الجيـدة"، ممـا يتطلـب توصـيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العاملين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الـداخلي للجـودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها"[1].

---

1 خيضر كاظم حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص95.

2 (ISO) تمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصـفات (***International Organisation Of standardisation***) والـتي تم إنشاؤها عام 1986 بجنيف و تختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية، إذ نجد الاسم المختصر (ISO) الأكثر استعمالا و شـيوعا بـدلا مـن (IOS) و لقد استمد هذا الاختصار (ISO) من الكلمة اليونانية التي تعني تعادل و تستخدم كلمة إيزو كجزء متقدم من الكلمة البريطانية التي تعني المساواة و هي منظمة غير حكومية الهدف من إنشائها تنسيق و توحيد معايير الجودة على المستوى العالمي.

** TQC: Total Quality Control.*

***MBNQA: The Malcolm Baldrige National Quality Ward.*

وتهدف هذه المواصفة إلى البحث عن كفاءة الأداء" وهي تعبير عن قدرة تسييرية عالية وقيادة واعية تصنع أمامها فلسفة إدارية حديثة ومتكاملة"[2].

كما يعبر الرقم *9000* عن سلسلة المواصفات التي تختص بتسيير الجودة في الصناعة والخدمات، كما أن تطبيـق هذه المواصفة هو شهادة على ممارسة نظام متكامل يعتمد على مبادئ التسيير بالجودة الشـاملة، ويعـود أصـل المواصفة" *ISO 9000* "إلى المواصفة البريطانية "*BS5750*" التي أصدرتها الهيئة البريطانية للمواصفات عام 1987 بدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية. وتنقسم مستويات المواصفة" *ISO 9000* "(*3*) إلى مجموعة مواصفات تختلف باختلاف درجة شمولية كل منها ويمكن تحديد المواصفات الأساسية كالتالي[4]:

- *ISO 9001*:تنطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع، والخدمة، والتركيب، والتصميم.

- *ISO 9002* تنطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأعمال السابق ذكرهـا في *ISO 9001*، فيمـا عـدا التصميم في المؤسسات التي تنطبق عليها المواصفة،*9002* لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها كما لا تقـوم بـأي أنشطة تصميم.

- *ISO 9003*: تتناول تلك الأنشطة المتعلقة بنظام الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية.

إن الاختلاف بين المواصفات الثلاث السابقة الذكر يأتي من مدى شمولية كل مواصفة و بالتالي طبيعة نشاط كـل مؤسسة، إضافة إلى ذلك توجد مستويـات أخرى للمواصفة: *9004، 9000* هي عبارة عن خطوط استرشادية لكيفية إدارة الجودة وعناصر تسيير الجودة.

2- مكونات نظام الجودة في *ISO 9000*:

1 محمد داني الكبير أمعاشو، **أهمية تطبيق الجودة"الإيزو9000"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 14 ديسمبر 2000، ص182.

2 نظمي نصر الله **، إيزو 9000 ، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية** ، القاهرة ، دار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة 1995 ، ص10.

3 *Denise Dumke De Medeiros, **Le Projet De Certification Iso 9002**: Aide Au Choix Et Caractérisation Des Différentes Démarches, Thèse De Doctorat Génie Industriel,(En Ligne), Http//Gilco.Impg.Fr/Theses.Soutenues Denise/Denise.Htm. Thèse Soutenue Le 16 Septembre 1998 A Grenoble.*

4 نظمي نصر الله، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

تقوم المواصفة *9000* على تكامل مجموعة من العناصر ترتبط مع بعضها، لتشكل نظام جودة يتصف بـالتوازن والكفاءة داخل المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى ثلاثة محاور رئيسية هي[1]:

2-1: الرقابة على نظام الجودة :و يشمل البنود التالية:

- مسؤولية الإدارة: يحتل هذا العنصر مقدمة العشرين عنصرا الذي تحويه المواصفة، يبين مـدى التـزام الإدارة في تحديد سياسة الجودة والرقابة على كفاءتها مع توضيحها للأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
- نظام الجودة: يجب على المؤسسة إعداد دليل للجودة يحتوي على سياسة الجودة وخططها وأهداف المؤسسة التي يتم تحقيقها من خلال التسيير بالجودة الشاملة، كما يحقّق معرفة الأفراد العاملين والمتعاملين بنظام الجودة؛
- الرقابة على الوثائق(المستندات): هي إحدى أساليب التحكم والسيطرة وعـدم ثبـوت نظـام الجـودة في المؤسسة، إذ أن وثائق ومستندات الأداء المستمر يجب أن تكون خاضعة لنظام واضح للسيطرة والرقابة؛
- الإجراءات التصحيحية: هي مجموعة الأساليب المستخدمة في تحديد أساس المشكلات ووسائـل التغلـب عليها مع ضرورة تسجيل كافة التغيرات التي حدثت نتيجة اتخاذ الإجراء الصحيح وقـد قـدم "**كروسـبي**" (*Crosby*) خطوات الإجراءات التصحيحية، وهي تحديد الموقف تحديدا دقيقا، والإصلاح العاجل في الأجل القصير، وتحديد السبب الجذري، وتقييم تأثير الإجراء التصحيحي؛
- المراجعة الداخلية للجودة: تأكّد سلسلة المواصفات*ISO* على ضرورة تأسيس نظام مراجعة الجودة داخـل المؤسسة، للتأكّد من مدى مطابقة أنشطة الجودة مع المتطلبات الموضوعة في الخطة وتعتبر المراجعـة إحـدى دعائم استمرارية نظام الجودة في المؤسسة.

2-2: عمليات التشغيل داخل المؤسسة: ويشمل هذا المحور على العناصر التالية:

- مراجعة العقود: يقوم التسيير بالجودة الشاملة على ضرورة الاستجابة لمتطلبات العملاء، حيث وضع "**ديمنغ** " (*Deming*) ذلك أساسا لنظريته، كما كانت هي الأساس الأول لمفهوم "**كروسبي**"، عن التسيير بـالجودة الشاملة، لهذا فإن المواصفة *ISO* وضعت ضرورة القيام بمراجعة العقد قبل بداية العمل للتعرف على متطلبات العميل بشكل محدد ودقيق وضمانا لتوكيد الجودة.
- مراقبة التصميم: هي مجموعة الإجراءات اللازمة لمراقبة جودة التصميم؛

1 *Abdelhamid Ouaret,* ***La Démarche De Certification,Guide De La Qualité Et De La Normalisation****, Alger,Ed Mlp, 1997, P48.*

- مراقبة العمليات: بدف وجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات بالمؤسسة وتحديـدها بشكل واضح يهيئ الطريق للمؤسسة لتطويرها وإدخال التغيرات والتعديلات عليها؛
- التفتيش والاختبار[1]: يتضمن هذا العنصر تحديد المستندات المستخدمة في الفحص وفحص واختبار المنتجات المشتراة من المورد؛ وفحص واختبار الموارد أثناء التشغيل، والتأكّد من أن المنتجات النهائيـة تتطـابق مـع المواصفات المحددة من قبل المؤسسة والعميل؛
- حالة الفحص و الاختبار: للوصول إلى نظام جودة فعال يتطلب الأمر استخدام الوسائل المناسبة للفحـص أثناء العمليات التشغيلية المختلفة لذا فوجود إجراءات مكتوبة تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتوج؛
- مراقبة المنتجات غير المطابقة: جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقـة حـتى لا يـتم استخدامها مع ضرورة وضع سجلات خاصة با حتى تسهل عملية التعرف عليه؛
- مراقبة المنتجات: التي يتم توريدها؛
- المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم: يأتي هذا العنصر لتوضيح ضرورة وجود نظام مراقبة لعمليـات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم؛
- خدمات ما بعد البيع: أي ضرورة وجود نظام يختص بخدمات ما بعد البيع الواجب تقديمها للزبون.

2-3:الأنشطة المساعدة لنظام الجودة: ويتناول هذا المحور العناصر التالية:

- المشتريات: من خلال تحديد متطلبات ووثائق الشراء مع تحديد آلية اختبار الموردين؛
- معدات الفحص والاختبار: أي تحديد الاحتياجات من معدات فحص واختبار التفتيش؛
- التدريب: يتضمن هذا العنصر ضرورة توفير التدريب المناسب للأفراد للقيام بأعمالهم المحددة في إطـار نظـام الجودة وهذا يقتضي توفير نظام فعال لتحفيز العاملين من أجل كسب تعاونهم في تطبيق نظام الجودة؛
- تحديد المنتج ومتابعته: أي ضرورة لتحقيق رقابة فعالة عليه في جميع مراحل العملية الإنتاجية؛
- سجلات الجودة: تظهر هذه السجلات التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فاعلية نظام الجودة الحالي؛
- الأدوات والتقنيات الإحصائية: أي ضرورة استخدام الأدوات الإحصائية في المجالات المتصلة بتطوير الجودة.

ثالثا: خطوات ومزايا الحصول على شهادة الإيزو

1 توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص162.

تقوم المؤسسة بعدة خطوات ومجموعة من الإجراءات قبل حصولها على شهادة التوافق مع مواصفة "الإيزو*9000*"، وقبل التعرف على مزايا وفوائد الحصول على شهادة الجودة لا بد من معرفة أهم الخطوات التي تؤهل المؤسسة للحصول على هذه الشهادة، إذ يعتبر الحصول على شهادة الإيزو مؤشرا على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء(الداخليين والخارجيين) عن طريق التطوير المستمر لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية وحتى تستطيع المؤسسة التوافق مع متطلبات"*ISO*" يجب أن تتبع الخطوات التالية[1]:

- مرحلة التخطيط: التي تتطلب اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الإيزو *ISO 9000* مع ضرورة نقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات التنظيمية؛ وتحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة (*9003، 9002، 9001*)، وتحديد جهة الاعتماد التي تمنح الشهادة، وتعيين مسئول يمثّل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة الموافقة.

- مرحلة التطابق: حيث يتم تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة، والتطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة بما يتفق مع مواصفات الإيزو*ISO* .

- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة: إذ يتم في هذه المرحلة اختيار الشركة المرخص لها بمراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل مثل نوع الشهادة، وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة، والإنفاق على تكاليف خدمات التطبيق و المراجعة، والتنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

- مرحلة المتابعة: إذ بعد منح الشهادة للمؤسسة تتم مراجعة نظام الجودة على فرارات دورية-عادة ستة اشهر- للتأكد من فعالية تطبيق النظام، وبعد *03* سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقويم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة.

ويترتب على اعتماد المواصفات العالمية للجودة من قبل المؤسسات فوائد تعود على التنظيم والأفراد منها[2]:

1 عبد الرحمان بن محمد الحميضي، **اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلة الأربعون40، العدد الأول، أفريل 2000، ص120.

2 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص263.

- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال إتباع سياسات على درجة كبيرة من الوضوح مما يسهل عليها عملية التعامل مع الأسواق الخارجية، وكسب رضا العملاء وبناء علاقات متينة معهم؛
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق تتضمن الإجراءات وطرق العمل بشكل يساعد في تقنين نظام الجودة؛

- تحسين الإنتاجية مما يساعد في زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال رفع مستويات اداء المؤسسة؛

- رفع من الروح المعنوية للعاملين بسبب حصول المؤسسة على شهادة تثبت ان للمؤسسة نظاما للجودة يرتقـي إلى المستويات القياسية العالمية؛

- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية في المنتوجات مما يسهل عملية فتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها؛
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية بالمؤسسة عن طريق تعلم أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

رابعا: مراقبة تطبيق نظام الجودة طبقا لمواصفات الإيزو9000

إن الحصول على شهادة الإيزو في الواقع لا يعني أنها قد منحت إلى الأبد، فبعد الحصول على إحدى شـهادات الإيزو *9000* ودخول المؤسسة في سجل المؤسسات الحاصلة على تلك الشهادة لا ينبغي التوقف بل يجب العمـل على التحسين المستمر للجودة، وإخضاعها للمراجعة حتى يتم سحب الشهادة من المؤسسـة.وتـتم المحافظـة على نظـام الجودة بالوفاء بمتطلبات الإيزو *9000* من خلال[1]:

- المراقبة المستمرة والمحافظة على وثائق الجودة وبالأخص دليل الجودة؛
- تعيين مسئول عن الجودة لمراقبة كل ما يؤثر في مستوى نظام الجودة الذي تم التوصل إليه؛
- استخدام الشهادة التي تم الحصول عليها لترويج الأنشطة والمنتجات والخدمات التي نصت عليها الشهادة.

وتجدر الإشارة إلى أن المحافظة على مستوى الجودة أمر نسبي، ذلك أن معايير التقويم والمراجعة تتغير من آن لآخر طبقا لما تتوصل إليه المؤسسات المنافسة، أي أن معايير نظام الجودة تواصل دورتها في الارتقاء والتحسـين تبعـا لما يستجد من أفكار، وما يتحقق من ابتكارات تؤدي إلى تحسين المنتجات، والخدمات، وتخفيض في التكاليف.

كما تعتبر الشهادة في حكم الملغاة بعد مرور ثلاث سنوات على منحها ومنه يتحتم على المؤسسـة أن تطلـب من المسجل إعادة المراجعة والتقويم من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديـد أكـبر

1 أمين ساعاتي، **مرجع سبق ذكره**، ص62.

وأشمل، علما بأن عملية إعادة التقويم تكون أسهل من عملية التقويم لأول مرة حيث تكون قد توفرت معلومـات مسبقة وكافية عن المؤسسة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقويم.

من خلال ما تم استعراضه يتجلى بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحكم نجاح أو فشـل المؤسسـات وذلـك من خلال تجميع كافة الجهود المادية، البشرية، من اجل خلق بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية، هذا المفهوم تبرز أهميته كمدخل فعال لنجاح المؤسسة والذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف تتسـم بالتغير الشديد، حيث تمثل شهادة الجودة" *ISO 9000* "بمثابة جواز الدخول والتنافس قي سوق عالمي مفتوح.

وتعتقد أغلب المؤسسات أن تطبيق برنامج تسيير الجودة الشاملة يقوم على يتطلب معدات وتكنولوجيا جديـدة أو إضافة موارد مالية، غير أنه ورغم توفر هذه الإمكانيات قد لا تنجح المؤسسة في تطبيق تسيير الجودة الشـاملة على أكمل وجه، ما لم تهتم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية وتوجيه إمكانياتها كمحددات أساسية لهذا التغيير.

إن تسيير الجودة الشاملة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والتزام داخل المؤسسة وفي كل نواحي حياتهم خاصة في العمل، وفي هذا الشأن يقول احد مسييري "**موتـور ولا**" إذا كانـت الفتـرة من *1980* على *1985* تمثل الاهتمام بجودة المنتجات، والفترة من *1985* إلى *1990* تمثـل الاهتمـام بجـودة الخدمات، فالتسعينات تمثل الارتقاء بنوعية العاملين، بل إنهم ابتكروا تعبيرا جديدا طبعوه على قطعة معدنية يعبـر عن هذا الهدف، وهو يقول" عقول على مستوى عالمي" *Indware*"[1].

خامسا: مـزايـا الحصـول على شهادة *ISO 9000*:

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة " *ISO 9000* " يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصار التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة. إنّ ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة " *ISO 9000*" يعتمد على حقيقة هي أنّ المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال تسيير الجودة الشاملة، وأن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين والتطوير بصفة مستمرة، وعرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.كما لا يمكن للمؤسسة المحافظة على الشهادة وعلى كفاءة منظومتها التسييرية مالم تستمر في تطويرها، وبالتالي فإنّ التطوير المستمر يمثّل الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على الحصول على شهادة التوافق.

1 روبرت.هـ و وترمان الابن، **براعة الإدارة**، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ط1، 1999، ص352.

وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها، بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية والتسويقية، والاندماج الكلي أو الجزئي والذي أصبح مشروطا بحصول تلك المؤسسات على شهادة الإيزو كضمان لكفاءة نظامها التسييري.

وترتبط أحد أهم مزايا التوافق (الحقيقي والطويل الأجل) مع مواصفات الجودة العالمية من عائد التطوير ذاته، إذ يعمل نظام الجودة على تخفيض تكاليف التشغيل بالمؤسسة وزيادة عائدها وأرباحها، وتشير هنا المواصفة "*ISO 9000*" إلى ضرورة مراقبة تكلفة إنشاء نظام الجودة والوفورات المترتبة على تنفيذ الأساليب المختلفة التي يقتضيها النظام[1]، وبالتالي تكتسب المؤسسة قوة ذاتية في النمو بسبب التطوير المستمر والتطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة، بما يؤدي في النهاية إلى نجاح تحسين قدرة نموها في سبيل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية هي[2]:

- زيادة مبيعات والحصة السوقية، والمساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج، و تقليص شكاوي العملاء كسب رضاءهم وتنمية العلاقة معه؛
- وتنمية الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة؛
- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقته بالمؤسسة واستراتيجياتها.

1 نظمي نصر الله ، **مرجع سبق ذكره** ، ص28 .

2 **المرجع السابق**، ص22.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات الفردية ضمن استراتيجية الجودة الشاملة

نتناول ضمن هذا المبحث أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، ذلك أن مساهمة تلك الموارد والكفاءات في خلق القيمة، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، يفرض عليها تحسين أساليب استقطاب وأخيار الكفاءات ذات القدرات والمهارات المتميزة، وتدريبها وتنميتها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وخلق بيئة عمل تتميز بمرونة الاتصال وفعالية القيادة وتفويض ناجع للصلاحيات، وحسن استثمار وتسيير للوقت.

أولا: استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

تشير استراتيجية اختيار الموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ممثلة في البقاء ولاستمرار، والنمو، والربحية. إذ تعتمد على طبيعة الأهداف الخاصة، ونتائج تقويم الأداء، ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، من اجل أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في ظل الظروف البيئية المتميزة بعدم التأكد، وتحقيق استخدام أفضل للموارد البشرية بأعلى كفاءة، ومهارة، وبأقل كلفة.

كما أن استراتيجية الاختيار تعد ضمان تحرك نمو المؤسسة أو استقرارها في بيئتها التنافسية. ذلك أن بعض المؤسسات تستخدم أساليب متنوعة لاختيار أفرادها وكفاءاتها الفردية ذات القدرات والمهارات لتحقيق الأداء المتميز، وحل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة[1]. ويمكن للمؤسسة اعتماد إحدى استراتيجيتي الاختيار أو كلاهما وفق متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وفي ضوء الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا. وتتمثل كلتا الاستراتيجيتين في:

1- إستراتيجية الاختيار من داخل المؤسسة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية داخل المؤسسة، والاعتماد على أدنى ما يمكن منها من سوق العمل الخارجي[2]، لذا فالتركيز يكون على تأهيل وتنمية الموارد بشرية والكفاءات المتاحة داخل المؤسسة، والحفاظ عليها بمستويات عالية من المهارة والجودة بدف تحقيق الميزة التنافسية.

1 *Evans, James R.* ***Production/Operation Management****, 4th ed. West Publishing Company, 1993. p15.*

2 *Balkin B. et al* ***Managing Human Resource****, prentice – Hall international, Second edition, 1998. p46.*

ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية من خلال الترقية والإعلان الداخلي، وإعادة تشغيل مخزون المهارات، والنقل والتعيين[1]. ولاستراتيجية اختيار الكفاءات من داخل المؤسسة العديد من المزايا أهمها[2]:

- تحافظ على الكفاءات المستوعبة لخصوصية المؤسسة من حيث أهدافها، وسياساتها التنظيمية...الخ؛
- تساهم في خلق قوة عمل فعاله، فلجوء المؤسسة إلى الاعتماد على الكفاءات الداخلية يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويحقق الرضا الوظيفي، وانخفاض في تكاليف اختيار وتدريب كفاءات أخرى؛
- تعد بمثابة وسيلة للتدريب من اجل تطوير كفاءات تسييرية من المستوى المتوسط والأعلى؛
- تساعد على سرعة التكيف والمواءمة من الفرد وبيئة العمل بسرعة؛
- تدعم الابتكار والإبداع، تساعد في تقوية نظام معلومات المواد البشرية، فهي توفر البيانـات والمعلومـات عن مختلف الموارد البشرية والكفاءات الفردية المتاحة بالمؤسسة؛

وعلى الرغم من تلك المزايا يلاحظ أن لاستراتيجية الاختيار من الداخل عيوباً أهمها[3]:

- تأثير العوامل الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين؛
- خفض الروح المعنوية لدى بقية العاملين إذا تم ترقية أفراد غير ملائمين للوظائف الشاغرة؛
- قد تؤدي إلى انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم انفتاحها على العالم الخارجي وسوق العمـل الخـارجي مما يؤدي إلى حجب الأفكار والأساليب الجديدة؛
- قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند أجراء الترقية إلى الأعلى.

وعلى الرغم من هذه السلبيات في استراتيجية الاختيار الداخلي إلا أنها تتطلب مرتكزات الرئيسة كي تكـون فاعلة وتؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للموارد البشري من أهمها[4]:

- إستراتيجيات تدريبية وتطويرية متنوعة ومرنة؛
- إستراتيجيات تحفيزية معتمدة على الأداء الجماعي بدرجة كبيرة؛

1 شاويش مصطفى نجيب، **مرجع سبق ذكره**، ص159.

2 **المرجع السابق**، ص159.

3 *Stone Daver; **Human Resource Management** 4 E, Jacarand Wiley, 2002, P85.*

4 *Bride, William M. and ferrell, O. C. **Marketing concepts and strategies**. Houghton Miffli Company , USA, 2000.*

- تنمية روح الفريق لدى أعضاء المؤسسة.

مما سبق يلاحظ ان ستراتيجية الاختيار من الداخل، تؤدي، إذا ما أحسن استخدامها إلى تنمية الكفـاءات مـا ينعكس أثره إيجابياً على خلق الإبداع والابتكار في أدائها، وأجراء التحسينات المستمرة في العملية التنافسية.

2- استراتيجية الاختيار من خارج المؤسسة:

تعد استراتيجية الاختيار من الخارج الاستراتيجية البديلة لاستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بكونهـا مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات تسيير الكفـاءات. وقـد تلجأ المؤسسة إلى إتباع استراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة والوقت المناسب من مصادر خارجية، حالة عدم إمكانية تامين ذلك من المصادر الداخلية، لحاجتها من العاملين المطلـوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها[1]. ذلك أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكاراً جديدة وتقنيات عمل جديدة، وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة والعاملين[2].

ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادرها الخارجية هي التقدم المباشر للمؤسسة، والإعلان، وسـمعة المؤسسة وظروفها، ووكالات الاستخدام، والمدارس والكليات والجامعات والمنظمات المهنية والاستدعاء بالوسائل الفضائية والمتقدمين دون أن يتصل بم أحد. ومن بين الشروط الأساسية للاعتمـاد علـى استراتيجية الاختيار الخارجي لكي تكون فاعلة هي:

- إعداد برامج تدريبية في التطبيع الاجتماعي والثقافي؛
- تطبيق أنظمة تحفيز مستنده على المهارات بدرجة كبيرة؛
- اعتماد معايير موضوعية لتقويم أداء الأفراد العاملين.

إن هذه الشروط توفر الأسس الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ انه وبدون تمازج واندماج الأفراد من الثقافات المتباينة لا يمكن أن تحقق روح الفريق الواحد، وان الأفراد المبدعين ومن ذوي المهارات العالية الـذين تحصل عليهم المنظمة من خلال بحثها في سوق العمل الخارجي لإحلالهم محل من يتركون العمل وفقاً لمسـتويات مهاراتهم إضافة إلى أدائهم.

1 السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، بغداد مطبعة الاقتصاد،1991، ص144.

2 *Ashly and Tony, Introduction to* ***Human Resource Management****, Oxford, 2000, P103.*

أما لاستراتيجية الاختيار من الخارج العديد من المزايا أهمها:

- الاستفادة مـن الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة؛
- تؤدي إلى التمازج بين الثقافات المختلفة على وفق البيئات المختلفة؛
- الاتجاه نحو عولمة الرأسمال البشري؛

ولهذه الاستراتيجية مساوئ تتمثل في:

- احتمال نقل عادات وقيم غير مناسبة للمؤسسة وفقاً للبيئة التي تعمل بـها؛
- حاجة الفرد المعين حديثاً من خارج المؤسسة لمدة زمنية للتلاؤم والتكييف مع أوضاع وظـروف المؤسسـة مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه المدة؛
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين؛
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحية الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة.

يمكننا الاستنتاج من كل ما تقدم بان استراتيجية الاختيار الخارجي سكن أن تحقق للمؤسسة بعض من عناصـر الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الأفضل والامثل للإفراد العالمين من ذوي الخبرة والمهارة والكفـاءة العاليـة لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

ثانيا: التدريب ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية، ضمن نظام تسـيير الجودة الشاملة الذي " يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم للموظفين"[1]، حيث تتوقـف مسـؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتـق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعـد أصـولا استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار. إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره أحد دعائم الاستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء[2].

1 *Katsuyoshi Ishihara, **Maîtriser La Qualité**,Edition Mare, Nostrum,1996, P42.*

2 سيد محمد جاد الرب، **إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية**، المجلة العلمية للاقتصـاد والتجارة،كليـة التجـارة، جامعة عين شمس، العدد03، يوليو 1997، ص443، بتصرف.

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكّنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية"[1]، كما يتمثل في " التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بدف إكسابه معرف ومهارات لأداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء أعمالهم"[2].

وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسئولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة، فلقد أكد "**أنتوني**" * على أن "بناء التقنية العالية والأداء المتميز تتطلب تدريبا للموظفين"[3].

كما أشار"*Olf*" بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط مباشرة بعجلة التدريب بسبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة[4]. فالتدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فن تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة، ويعد تسيير الوقت أحد المجالات الذي يتطلب تحسين قدرة الموارد البشرية والكفاءات على إتقانها بغية استغلال بشكل امثل لتلك للموارد بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

إن عمليات التأكيد على الجودة لدى الجميع يتطلب ترسيخ مفاهيم ثقافة الجودة بالتعليم، وتنميتها بالتدريب، بحيث تشمل نشاطات تعليم وتدريب جميع الإداريين والعاملين في مختلف مراكز ومستويات الأداء في المؤسسة، فقد أصبحت الحاجة تدعو إلى تدريب جميع العاملين في المؤسسة على أساس الجودة ومفاهيمها وتعليمهم أهميتها في نجاح المؤسسة ونموها في البيئة التنافسي الجديدة. إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من وظائف المؤسسة التقيد،

---

1 خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي- المبادئ و العمليات- المداخل و التجارب، مرجع سبق ذكره**، ص404.

2 حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، **المدخل النظمي كأسلوب شامل و مرن لتحديد الاحتياجات التدريبية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986 المجلد 10، العدد الأول، ص73.

* الاقتصادي في الجمعية الأمريكية للتدريب.

3 ستيفن جورج، أرنولد وميرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، **إدارة الجودة الشاملة-الاستراتيجيات و الآليات البرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم-**، دار البشير، الأردن، 1998، ص132.

4 *Olf.A., **Training and Development**; Black well publishers; 2002. p39.*

والالتزام بتلك المزايا والمواصفات المحققة الملبية لرغبات العملاء من خلال توظيف العناصر البشرية المؤهلة وتشغيلها، ومن ذوي الكفاءات والقدرات الإدارية والفنية الأمر الذي يتطلب من جميع وظائف المؤسسة التعاون التام في ما بينها إذا أصبحت جميعها معنية بالجودة[1].

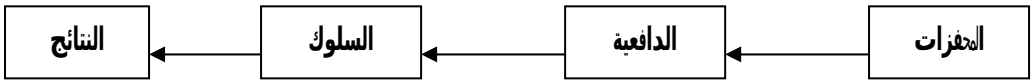
ثالثا: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن تسيير الجودة الشاملة

يؤكد "**دونالد بيروك**"• على أن " الجودة الشاملة لا تأتي من الاحتمالات التي يضعها المدراء ، بل الرغبة في المهارة الحرفية التي تنتشر بشكل واسع في مكان العمل"[2]، **ويعتبر** التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويعرف على انه" عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"[3]، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، **و**زيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء المؤسسة؛ إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج[4].

إضافة إلى ما ورد من عناصر فإن التحفيز يمكن أن الأفراد إلى تطوير سلوكهم داخل المؤسسة والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب تسيير الجودة الشاملة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والنتائج.

شكل رقم (17): العلاقة بين الحوافز والنتائج



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1،ص230.

1 *Krajewski J. Lee Ritzaman, P. Larry, "**Operations Management**" Addison wesely, publishing Co. fifth edition, 1999. USA, p214.*

• محكم سابق في بالديرج إحدى أشهر الهيئات المعتمدة للتسجيل والحصول على شهادات الجودة العالمية.

2 ستيفن جورج، أرنولد ويبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، **مرجع سبق ذكره**، ص134.

3 خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، **مرجع سبق ذكره**، ص460.

4 خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره**، ص288.

ولعل ربط الأجور بالأداء يستدعي العديد من التأثيرات السيئة الجانبية، فحسب "**ديمنغ**" أن "تقييم الأداء أو تصنيف الجدارة أو المراجعة السنوية تغذي الأداء قصير الأمد وتبطل التخطيط طويل الأمد، وتخلق الخوف وتهدم العمل الجماعي وتغذي المنافسة"، لذلك نجد أن الأساليب التحفيزية تعززت بالإضافة إلى قالبها التقليدي المادي بقالب معنوي يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى. ومن بين هذه الأساليب الحديثة للتحفيز نجد مايلي:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف والاعتراف بمجهوداتهم وتقديرهم؛
- تقبل المسير لاقتراحات وإبداعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم؛
- استخدام المسير للتحفيز طويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

وهناك عدة نظريات عالجت مفهوم التحفيز منها نظرية الحاجة التحفيزية لـ"**ماسلو**"[1] الذي يرى أن وجود مجموعة من الحاجات يشعر بها الفرد تعمل كمحرك ودافع للسلوك، فالإنسان كائن يشعر باحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجيات غير المشبعة تسبب تأثرا لدى الفرد الذي يحاول أن ينهي حالة التوتر ببذل جهد يسعى من خلاله لإشباع هذه الحاجة؛ وتصنف الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة للبقاء التي تتدرج في سلم يعكس مدى أهميتها وضرورتها، حيث تتغير حاجات الفرد الذي يقوم بإشباع حاجاته الأساسية (الفسيولوجية)، فحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

بينما توصل "**هرزبرج**" ضمن نظريته للعاملين[2] إلى أن الأفراد يميلون إلى إرجاع حماسهم ورضاهم إلى عوامل راقية مشبعة لحاجاتهم، كما يميلون إلى إرجاع عدم رضاهم إلى عوامل متدنية متعلقة بحاجاتهم الأساسية، ويتمثل هذين العاملين في عوامل وقائية تتشابه مع حاجات المستويات السفلى "**للماسلو**"، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا؛ وعوامل دافعة تزود الأفراد الدافعية وتتشابه مع المستويات العليا لـ"**ماسلو**".

ويميز "**دوغلاس**" ضمن نظرية *(X)* و*(Y)* بين نوعين من الافتراضات هما[3]:

- تفترض ضمن نظرية*(X)* أن الأفراد يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى أداء المطلوب في العمل، وأن الأداء المرضي لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة، نظرا أن العامل كائن كسول لا مبالي، مما يستدعي تسييره بتحفيز مالي وعقاب على سبيل المثال؛

1 محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، المكتبة الإدارية، بيروت، 1993، ص50.

2 متولي سيد متولي، **السلوك التنظيمي(مدخل تحليلي)**، الجزء الثاني، ط2، 1983، ص20.

3 *Jean-Pierrebaruche, **La Qualité Du Service Dans L'Entreprise**, Dépôt L'égal, Imprimé en France, Octobre 1992, P35.*

- تعد نظرية *(Y)* أقل تشاؤما من النظرية السابقة ولا تعتبر أن كل العمـال يتصـفون بالكسـل واللامبـالاة فهي لا تنظر إلى الأمر بمنظور الأغلبية.

1- استراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية :

تهدف استراتيجية التحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تتصف حوافزها بالعادلة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى:

1-1: استراتيجية التحفيز على أساس المهارة (*Skill-Based Strategy*):

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيـث يـؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات[1]، وهي "المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصـي للكفـاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العموديـة التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة [2]، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهـارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الاسـتراتيجية المؤسسـة في الحصـول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

1-2: ستراتيجية التحفيز على أساس الأداء (*Performance – Based Strategy*):

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، الا انه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فان الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكـن بموجبه تمييز العملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمـل أو أي مورد مالي أخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

---

1 العامري، عباس علي ظاهر، **تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية**، أطروحة دكتـوراه، كليـة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص285.

2 *Heizer, Jay And Render, Barry,* ***Principle Of Operation Management****, 3rd Prentice Hall, 1999.P375.*

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمؤسسة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المؤسسة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات، والمشرفين وبضرورتها.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المؤسسة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المؤسسة.

رابعا: حلقات الجودة كأداة اتصال في تسيير الجودة الشاملة

يعد برنامج حلقات الجودة نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، فللاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات و تغييرها من أجل إنجاح تسيير الجودة الشاملة، كما يضمن الاتصال بين مختلف المستويات والمراكز تحقيق التفاعل الإيجابي المتكامل بغرض تحقيق الأهداف المشتركة، وبذلك فالاتصال هو "العملية التي تهدف إلى تجميع أو توفير أو إنتاج البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار حياة المؤسسة و قيامها بوظائفها المختلفة"[1].

كما يعني الاتصال "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات، بدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه"[2].فهو عملية أساسية تتطلبها العملية التسييرية في جميع مراحلها ووظائفها، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية ويقلل من مقاومة التغيير والقرارات الإدارية من طرف العاملين وذلك من خلال تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين العمودي والأفقي.

وتبرز أهمية الاتصال ضمن تسيير الجودة الشاملة باعتباره عامل استراتيجي يحقق مايلي[3]:

- التحديد الأمثل للأهداف والاحتياجات والإمكانيات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها؛

1 عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، 1999، ص214.
2 بشير العلاق، **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص284.
3 حشمت جبر، ياسر فاروق، **مرجع سبق ذكره** ، ص51.

- يعد عنصرا حيويا لفاعلية التنظيم، فقنوات للاتصال بين الأفراد تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه؛
- للاتصال دور أساسي في نجاح مهام المسيير وفي توافر الفاعلية للحوافز وتحديد حاجات الأفراد ودوافعهم؛
- يعد الاتصال أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- يمثل الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة؛
- تتيح الاتصال تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية.

وفيما يتعلق ببرنامج حلقات الجودة فإنها تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة في المؤسسة، وهو برنامج يعكس فلسفة التسيير في تحسين الإنتاجية من خلال الفرد، حيث أن حلقات الجودة تهدف إلى خلق البيئة المناسبة التي تسمح للعامل من أداء وظيفته بأفضل شكل.

وتعرف حلقات الجودة أنها" مجموعة صغيرة من العاملين بالمؤسسة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة به، وتعمل هذه المجموعات طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط"[1].

ولقد ظهرت هذه الحلقات لأول مرة في اليابان سنة 1960 من قبل "**إيشيكاوا**" بدف إيجاد اتجاهات إيجابية لدى العاملين؛ وتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد ورفع روحهم المعنوية؛ وتنمية علاقة الإدارة والعاملين[2]. كما انه غالبا ما تتصف حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين والمشرفين ومراقبي العمل(من03-1عمال) يعملون بشكل طوعي ضمن قسم إنتاجي واحد أو من أقسام ذات طبيعة إنتاجية متفاوتة، ويعقدون اجتماعات دورية مستمرة بعد ساعات الدوام أو أثناءه أو قبله، بصورة منتظمة وليس فقط حينما تتوفر بعض المشكلات أو الانحرافات في الجودة؛ حيث يقومون بدراسة وحل المشاكل المتعلقة بأقسامهم وخصوصا مشاكل النوعية وتقديم المقترحات بشأنها باستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات؛ ويكون عملهم جماعيا معتمدين على قابليتهم الذاتية وخبراتهم المتراكمة[3].

1 *KARU ISHIKAWA, **Le Toc ou La Qualité à La Japonaise**, AFNOR Gestion, Paris, 1981, p30.*
2 توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص91.
3 خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، **مرجع سبق ذكره** ،ص319.

من أجل نجاح حلقات الجودة لا بد من توفر مجموعة من العناصر منها[1]:

- المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد الحلقة أو/و بين الحلقة ومختلف المستويات الأخرى؛
- التحفيز المعنوي بالتشجيع من قيادة تسيير الجودة وتحفيز الآخرين على تجديد الآراء؛
- التسيير اليومي للمعطيات (المعلومات) من خلال جمع المعلومات ووضعها في شكل مخططات وبيانات؛
- الرد على التساؤلات والدراسات واستشارة الجميع وإبداء بآرائهم وأخذها بعين الاعتبار؛
- خلق جو يسهل عملية الإبداع والتجديد بتنمية الموارد والكفاءات وحمايتها؛
- تشجيع الاقتراحات العاملين، وإعطائهم الوقت الكافي لمراجعة العمليات التي يقومون با؛
- تخصيص الوسائل الضرورية لمعرفة الجودة، والمعلومات الضرورية لضمان الجودة؛
- التكوين والخبرة ميادين حلقة الجودة والاجتماعات داخل المصنع هم الأكثر نجاعة.

قد يؤدي تطبيق تلك العناصر التي أشار إليها "**إيشيكاوا**" إلى ضمان نجاح هذا البرنامج الذي يعد أحد الإبداعات التسييرية التي أوجدتها الإدارة اليابانية ونجحت في تطبيقها في واقع مؤسساتها، ولهذه الحلقات أوجه أخرى يمكـن اعتمادها كأداة تدريبية أو كعنصر تحفيز للأفراد.

خامسا: الولاء التنظيمي والأداء المؤسسة ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

دفع ظهور التنافسية كمؤشر يدل على نجاح أو فشل المؤسسات ضرورة تطوير أداء المؤسسات وتطويره وتميزه من خلال ولاء والتزام عاليين من قبل الموارد البشرية والكفاءات من أجل تحقيق ميزة تنافسية. وتواجه المؤسسـة سعيا نحو تحقيق أهدافها متغيرات عديدة داخلية وخارجية تنعكس على إستراتيجيتها وأدائها، ويعد تسيير الجـودة الشاملة إحدى المداخل الشائعة لتطوير أداء المؤسسات بسبب[2]:

- السعي إلى التميز والتفوق؛ واستيعاب التكنولوجيات الحديثة واستثمار طاقاتها الخلاقة؛
- السعي إلى إرضاء العميل والعمل على اختيار الأسواق بعناية؛
- العمل على تنمية الإبداع والابتكار، وتوظيف القدرات الفكرية للكفاءات؛
- استخدام منطق فرق وجماعات العمل المرنة وإتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة للموارد البشرية؛

---

*1 KATSUYOSHI ISHIHARA, **Op-cit**, p42.*

2 علي السلمي، **تطوير أداء و تجديد المنظمات، مرجع سبق ذكره**، ص164.

- التحرر من القيود والمفاهيم التقليدية كالزمان، والمكان، والمادة؛ والقدرة على سرعة تحويل الموارد.

إن مبدأ المساهمة الكلية للمورد البشري في تسيير الجودة الشاملة يعتبر مفهوما جديدا لتحسين الجودة، وهو نهج تسييري يركّز على أهمية مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل، هذا المبدأ يمكّن من إعطاء كل الكفاءات السلطة ومسئولية التحسين الدائم للعمليات، كما تسهل هذه السلطة أفعال كل العاملين الموجهة لتحقيق هدف مشترك لتحسين الجودة، وبالتالي التشجيع على يساعد على تحقيق الولاء التنظيمي[1].

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "اقتران فعال بين الأفراد بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل"[2]. كما يعرف أيضا على أنه" إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المؤسسة"[3]، وبالتالي يعد مفهوم الولاء التنظيمي حالة يتحقق من خلالها التوافق بين الفرد والمؤسسة مما يترتب عليه التفاعل الإيجابي في تحقيق الأهداف المشتركة، كما يمكن اعتباره جملة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما اتجاه الأفراد والمؤسسة، هذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم الأفضل لبقية الأفراد وللمؤسسة التي ينتمي إليها بحيث يترتب على ذلك التعاون، التماسك، والرغبة في العمل مع ضرورة مساندة المؤسسة للفرد في إشباع حاجياته التي يتولد عنها الشعور بالرضا والانتماء ثم الولاء .

إن تسيير الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق تسيير الجودة الشاملة التي تساهم في تحقيق تطوير تنظيمي في المؤسسة.

إن قياس المؤسسة للولاء التنظيمي للأفراد يحملها تكاليف إضافية تحقّق فوائد تساعد على تصحيح الانحرافات في الأداء، لذلك يجب على المؤسسة أن تبدأ في رسم السياسات اللازمة لزيادة الولاء، كأن تقوم بتجميع البيانات والمعلومات حول مؤثرات ومحددات الولاء.

إن عملية قياس الولاء هي" أسلوب تسييري هادف يعود على المؤسسة والأفراد بالفوائد العالية"[4] من بينها:

1 باديرو إيديجي، **مرجع سبق ذكره**، ص82.

2 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص121.

3 **المرجع السابق**، ص122.

4 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص140.

- يقدم قياس الولاء مؤشرات دالة على مستوى الأداء وبالتالي تمكّن المؤسسة من العمل على تحديـد موقعهـا واتجاهها قياسا إلى الفترة السابقة، حيث أنها تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية لقياس مستويات ولاء العاملين في مؤسسات أخرى؛
- يعتبر قياس الولاء أداة تشخيص جيدة تستخدم لقياس ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة؛
- التعرف على مشاعر وأحاسيس الأفراد ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء للمؤسسة؛
- يعود قياس ولاء الأفراد بالفائدة على المؤسسة والعمال كون الأفراد يتولّد لديهم شعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، وهذا ما ينعكس بالأثر الإيجابي الذي يدفع الأفراد إلى التعبيـر على أرائهم ومقترحاتهم؛
- فقد حظيت الجودة بالكثير من الاهتمام بعد أن أصبحت أهم أسبقية تنافسية يمكن من خلالها تحقيـق الخصائص والأسبقيات الأخرى كالمرونة، والتسليم، والتكلفة، والتميز، إذ تغيرت أساليب تقـويم الأداء وأخذت مفاهيم تسيير الجودة الشاملة تؤثر في مفاهيم التقويم في جميع الوحدات الاقتصادية[1].

كما أن عملية وأنظمة تقويم الأداء تلعب دوراً مهماً كأداة في تحديد فيما إذا كانت المعايير المحـددة للجـودة قد تم تحقيقها فعلاً بالواقع. وبناءا على ما ورد أعلاه إن المعايير الأساسية لتقويم الأداء لابد أن تنطلق من المدخلات والنتائج، وأن تستقى المعلومات من مصادر متعددة أهمها الزبون الداخلي والخارجي وبذلك يتحقق مبدأ التغذيـة العكسية وعلى ضوء ذلك يتم التطوير وإجراء التحسينات المستمرة للمنظمة من اجل الوصول إلى الريادة والتميز.

سادسا: القيادة بالمشاركة ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

تتطلب تسيير الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد داخل المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم التنظيمية، حيث دلت الأدبيات التسييرية على أن مشاركة الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء.

ويعد أسلوب القيادة بالمشاركة أحد الأساليب الحديثة التي تستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامـل في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الفرد العامل أكثر دراية بمشكلات العمل. وتعرف المشاركة على أنها" عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهـود والطاقـات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية"[2].

1 العامري، عباس علي طاهر، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

2 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص238.

إن القرار الجماعي الذي يأتي كنتيجة لتبادل الآراء يكون ذو فعالية أكبر في إيجاد الحلول المناسبة، لذا جاء تسيير الجودة الشاملة ليؤكد مفهوم القيادة بالمشاركة بشكل يدفع الإدارة العليا لتشجيع مشـاركة العـاملين في كافـة العمليات التنظيمية مما يولد الإحساس بالانتماء الذي يعتبر دافعا يحفز الأفراد للمساهمة في التحسين المستمر.

وضمن هذا النوع من القيادة يجب على القائد الالتزام بالرفق في معاملة الأفراد وإعطائهم التعليمـات بطريقـة مستحبة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ وسلوك دورا إيجابيا في تشجيع المشتركين في اتخاذ القـرارات وإبداء آرائهم؛ مع استخدام توجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال الأفراد؛ إضافة إلى استعمال المكافـآت الرسمية حيث أن المشاركة الفعالة للأفراد تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل.

إن أسلوب القيادة بالمشاركة يحقق حسب نظرية"**ماسلو**" المستوى الرابع في سلم الحاجات الإنسانية (حاجـات التقدير المركز)، وهي حاجة الأفراد بالشعور أنهم موضع احترام وقبول من طرف المستويات القياديـة، ولكـن حسب نفس النظرية لا يعتبر هذا المستوى الأخير لحاجات الأفراد، حيث نجد في قمة هذه الاحتياجات حاجـات تحقيق الذات وهي تمثل رغبة الفرد لاستعمال جميع إمكانياته للإبداع في المجالات التي يريدها والتي يمكن أن يحققها من خلال تفويض الصلاحيات.

سابعا: تفويض الصلاحيات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

يعبر مستوى القمة في سلم الحاجات لـ "**ماسلو**" عن قمة ما يطمح إليه الفرد، ولعل أحد الأساليب لتحقيق هذه الرغبة هو تفويض المسئولية أو الصلاحيات، هذه الطريقة تعد من أنجح السبل المؤدية إلى إشباع رغبات الأفراد.

ويعرف تفويض الصلاحيات في مجال النشاطات التسييرية بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جـزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلّف بـا"[1]. والتفويض لا يعـني تخلـي الرئيس عن سلطاته أو مسئولياته كلّيا، إذ أن له الحق في سحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه.

إن للتفويض شروطا أساسية تتعلق بماهية الصلاحيات التي يمكن تفويضها للمرؤوسين منها القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل، والمهام التي تجعل المدير متخصصا تخصصا دقيقا و تبعده عن تكوين صورة عامة عن العمـل[2]، إضافة إلى المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين و مؤهلين بالإضافة إلى وبعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بـا؛ أو بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

1 موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص145.
2 **المرجع السابق**، ص151.

إن التفويض عملية تسييرية لها آثارها الإيجابية على الأداء و ذلك من خلال تحقيق أهداف:

- إعطاء الفرصة للمدير للقيام بمهامه الأساسية من خلال تفويض الأفراد الأكفاء، و بالتالي تسهل عليه عمليـة مراقبة ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات، إضافة إلى أن التفويض يوفّر الكثير مـن الجهـد والوقـت في العمليات العادية المتعلقة بالتوجيه والتخطيط، والوقت لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم؛
- إعدادهم العاملين لتحمل المسئولية وتقوية العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والابتكار؛

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعا جديدا يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات، وذلك في ظـل مؤسسات تهتم بالقيم الروحية، والثقافية، والاجتماعية للعاملين، التي أضحت تولي أهمية قصوى للمورد البشـري إلى جانب الموارد المالية والمادية من أجل نجاح تسيير نشاطها.

ثامنا:تسيير الوقت ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

يعتبر الوقت من المفاهيم الشاملة الضرورية لنجاح المؤسسات، فتسييره يعد من متطلبـات تطـوير المسـتويات التنظيمية، وقد تم تبني مفهوم حديث للوقت أطلق عليه تسيير الوقت (*juste à temps*)* حيث يستطيع الفـرد من خلاله تكييف نفسه بطريقة مناسبة وجدولة وقته يوميا، و بما أن التدريب هو الأداة الرئيسية لتنميـة المـورد البشري والكفاءات فإن التدريب على أنظمة الوقت يعد أحد أهم المداخل تسيير الجودة الشاملة.كمـا اعتبرهـا "**أندر**" عنصر متاح للمؤسسة "إذا لم تحسن تسييره بشكل فعال فإنها لن تنجح في تسيير نظام لو موارد أخرى"[1]. وبسبب الأهمية البالغة لتسيير الوقت ضمن تسيير الجودة الشاملة فإن تدريب الموارد البشرية و الكفـاءات علـى تسيير الوقت يعد من الأولويات، و يمكن إبراز أهمية تسيير الوقت في ما يلي[2]:

- تعميق الوعي والشعور بالمسئولية الإيجابية لدى الأفراد تجاه تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية؛
- تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات مما يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيما بينها؛
- زيادة تفويض السلطات وزيادة فعالية الرقابة الذاتية؛
- الاهتمام بالرقابة الوقائية التي تمنع أي قصور أوخطا مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والمؤسسة؛
- تحسين الأداء الكلي بالقضاء على المعيب والضائع في العمليات الإنتاجية وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة؛

---

* يرمز له إختصارا بـ (JAT)

1 محسن أحمد الخضيري، **الإدارة التنافسية للوقت**، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص18.

2 **المرجع السابق**، ص20.

- الإحساس العميق بالولاء والانتماء الكامل للمؤسسة؛ والشعور الكامل بالالتزام وبالمسؤولية.

ويتميز التسيير الفعال بأنه يعمل دائما على وضع وصف وظيفي شامل ودقيق يتضمن التحليل العلمي لكل نشاط بدف التعرف على مهام وأنشطة كل وظيفة، لذلك فإن تسيير الوقت يمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأعمال والنشاطات الأفراد والكفاءات وتسجيل النشاطات دوريا؛

- تحليل النشاطات المجدولة مع تحديد النشاطات التي استغرقت أطول فترة لتحديد أسباب هدر الوقت؛

- تقديم الحلول المناسبة لإعادة جدول الوقت بالتساوي قدر الإمكان؛

- متابعة ودراسة توزيع الوقت بصورة مستمرة للتأكد من كفاءة و فعالية الأداء؛

ويعتبر تسيير الوقت أحد مداخل تحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية والكفاءات، من خلال معالجة العناصر المبددة لوقت العاملين التي من أهمها[1]:

- التعطل عن العمل بسبب الزيارات وحضور الإجتماعات المطولة والمماطلة في معالجة الأعمال؛
- عدم تفويض الأعمال والعجز في تنظيم المهام والقيام بالتغييرات غير الضرورية.

إن عملية التدريب على أنظمة الوقت تعد خطوة ضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية في كيفيات استخدام الموارد الداخلية الملموسة وغير الملموسة وتحقيق الأهداف بشكل صحيح وفي الوقت المحـدد.كمـا يسـاهم التـدريب في استمرارية نجاح نظام تسيير الجودة الشاملة، لاشتماله على تقنيات التحسين المستمر.

من خلال هذا التحليل النظري نستشف الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تحصل المؤسسة عليهـا مـن خـلال اعتمادها على تنمية المورد البشري كمدخل لتسيير الجودة الشاملة، ويتم ذلك بإتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالتدريب، والتحفيز، والاتصال. كلها أدوات قادرة على خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فالمورد البشري يمثل الثروة الحقيقة، وهو أيضا المورد الرئيسي للإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر، ومعرفة، وقدرات ذهنيـة تبتكر، وتخترع، وتطور، وتواجه المشكلات والمخاطر، وولاؤه يعد مفتاح التغيير والتنافسية.

1 عبدالله السنفي، **المداخل البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية** في **المشروعات الصناعية**، مجلة الدراسات الإجتماعية، جامعـة صـنعاء، العـدد03، يناير-يونيو1997، ص68.

خلاصة الفصل السادس:

في نهاية تحليلنا لنماذج التسيير الاستراتيجي المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية نخلص إلى:

إن تسيير الجودة الشاملة يعد مدخلا شاملا للتغيير يهيئ للموارد البشـرية والكفـاءات بيئـة عمـل تقـوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيـق متطلبـات العملاء. فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

كما يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميـع العـاملين بشـكل مستمر. مما يعني أن نجاعة النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات، مع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيـق أهـداف المؤسسـة الاستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي تسوده الجودة وتقوده المعرفة من جهة اخـرى. وضـمن إستراتيجية التميز تسعى المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج ذو صفات مميزة ويتوقف نجاحها علـى الاسـتخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع والتطوير، كذا تنمية بيئة ملائمة للاسـتغلال الجيـد لقدراتها ومهاراتها.

وتشير استراتيجية اختيار الموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبيـة احتياجاتهـا من الموارد البشرية والكفاءات بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة مـن تحقيق أهدافها الاستراتيجية ممثلة في البقاء والاستمرار، والنمو، والربحية من أجل أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

وضمن استراتيجية تبرز أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز، وأهميـة التحفيز على أساس المهارة يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، وأهمية الاتصال ضمن تسيير الجودة الشاملة باعتباره عاملا استراتيجيا في التحديد الأمثل للأهداف والاحتياجات والإمكانيـات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها، ويتيح الاتصال تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسـين وحـل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية.

الخـ ـ ـ ـاتمة

الخـــاتـــمة:

في نهاية هذا البحث وضمن هذا الخاتمة سنتطرق:

- **أولا**: إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشـرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والتأكد من مدى صحة الفرضـيات المقترحـة في المقدمة،

- **ثانيا**: محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية أو محاولـة إدراجها ضمن نظم تسيير الموارد البشرية واستراتجياتها المختلفة بما يمكن المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائريـة من امتلاك وتطوير ميزتها التنافسية.

- **ثالثا**: نقترح الأفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للمـوارد البشـرية وتنافسـية المؤسسة الاقتصادية.

أولا: نـــتائج البحـــث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسـة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

1- بالنسبة للفرضية الأولى:

ضمن تحليلنا في الفصل الأول المرتكز على تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومدى إمكانية اعتبار تطويرهـا هـدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، وهل للتشـخيص الاستراتيجي الفعال لبيئتها الداخلية والتنافسية دورا في تحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة؟ وبالموازاة اختبار صحة الفرضية الأولى التالية (**تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصـادية إلى تحقيقـه في ظـل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة** متمثلة في **الكفاءة والجودة والمعرفة**) حيث توصلنا الى النتائج التالية:

1-1: فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن مصطلحي التنافسية والمنافسة يعدان من المفـاهيم الأكثر تداولا على المستويين الاقتصادي التسييري رغم تداخلهما ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميـزة التنافسية التي تعتمد على الكفاءة في استغلال المـوارد، والجـودة، والمعرفـة، والكفـاءات. وبـالرغم

من إمكانية تحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسـة لان التنـافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة.

1-2: إن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوما استراتيجيا، تعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، فهي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزبائنـها مـن خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها, وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المـدى الطويـل، وأن استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية المتاحة، والجـودة الشاملة لأداء مختلف الأنظمة والعمليات والأنشطة الوظيفية، والمعرفة الكامنة لدى المـوارد والكفـاءات البشرية.

1-4: وفيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي نخلص إلى كونه نظاما يمكّن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاسـتراتيجياتها. ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقـة المعلومات، والتنبؤ بتحولات البيئة التنافسية، كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ويحسن من قـدرتها على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.

1-5: ورغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغير، وتعقد بيئة التسيير الاستراتيجي، والتغيرات التكنولوجية، وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.

1-6: أن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي التشـخيص للمؤسسـة المعني بتحليل بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) بالإضافة الىكونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجيـة ونقاط القـوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بـين احـد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.

تؤكد هذه النتائج أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعا تنافسيا نسـبيا جيـدا ومسـتمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في **الجودة، والكفاءة، والمعرفـة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاسـتراتيجي لبيئـة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة مـن جهـة، واعتمـاد**

إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى، وهذا ما يتوافق ويثبت صحة الفرضية الأولى.

2- بالنسبة للفرضية الثانية:

قمنا في الفصل الثاني بالتأكد من مدى اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسـية، ومحاولـة بلورة مقاربة نظرية تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسـية بسـبب اتصـافها بخصائص الموارد الداخلية. وضمن نفس التحليل قمنا بالتأكد من صحة الفرضية الثانية **(تعتبر المـوارد البشـرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصـائص الموارد الداخلية المسؤلة عن تحقيق تلك الميزة)** حيث توصلنا الى النتائج التالية:

2-1: تأكيد "**بور تر**" في إطار دراسته حول تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة، وتحليله لهيكـل الصـناعة بالـدول المتقدمة، ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة"، على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجـاذب قـوى المنافسة بداخله، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية المؤسسة إزاء منافسيها. فالمنافسـة في قطاع ما تتجاوز إلى حد كبير سلوك المنافسين الحاليين وتتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع، كتهديد المنافسين المحتملين، والخطر المحتمل للمنتجات البديلة، ومسـاومة كـل مـن الموردون والزبائن، وبالتالي التأثير مباشرة على الميزة التنافسية.

2-2: تعد مقاربة هيكل الصناعة المقترحة من طرف "**بورتر**" احد أهم الإضافات في مجال الاستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال اثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميـزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى، وبالرغم من عدم إدراج "**بورتر**" للموارد البشرية ضمن الأنشطة الرئيسية المسئولة عن خلق القيمـة إلا انـه يعترف بأثرها المباشر في تحسين أداء بقية الموارد الداخلية المادية والمالية والبشرية.

2-3: لقد شكل التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة بدل التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق قطيعة تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي كان عامله الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا ينطلق من بيئة المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها(منتجات، أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المتمثلة في مجمل الأصول، والإمكانيات، والقدرات، والمهارات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمؤسسة، والمعلومات والمعرفة، بحيث تتصف تلك الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، غير أن تحديد

حجم تلك الموارد من الصعوبة بمكان على اعتبار أن أنظمة المعلومات المحاسبية لا تقدم لنا صورة كاملة عنها بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة.

2-4: تعد الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية كالأصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لقدرات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين مكونات رأس المال البشري والفكري بالمؤسسة التي تنتهج عـدة أسـاليب لتجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية كالتعلم التنظيمي والإبداع.

2-5:حتى تساهم الموارد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تفترض مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، وأن يكون نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، وألا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة، مع عـدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من المؤسسة.

2-6: ضمن إطار مقاربة الموارد الداخلية اقترحنا مقاربة تعتبر الموارد البشرية والكفـاءات مـوردا اسـتراتيجيا، ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة وكونها نادرة وغـير قابلـة للتقليد أو للتبديل.

2-7: نؤكد ضمن مقاربة الموارد البشرية والكفاءات على أن مصدر الميزة التنافسية يكمـن بدرجـة أساسـية في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات ذات القدرات والمهـارات العالية والممتازة. وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطاب تلك الكفاءات بتوفير بيئة عمل تسودها الجـودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمـي الضـروري لـتفجير قـدراتها الاستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة.

2-8: وضمن نفس المقاربة نؤكد على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة ثانيـة في التسـيير الاسـتراتيجي لمخزون راس المال البشري والفكري وفي القدرة على تجنيد وتثمين وتسيير تلك الموارد والكفـاءات وفـق منظور استراتيجي من خلال نظم مرنة كتسيير الكفاءات، وتسـيير المعرفـة، والجـودة، وبالتـالي يجـب على المؤسسة الاقتصادية انتقاء أفضل النظم التسييرية واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كراس مال فكري استراتيجي.

تؤكد هذه النتائج أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكِن المؤسسة الاقتصادية من تحقيـق الميـزة التنافسية، في **ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصـائص تلـك المـوارد**

الداخلية، الأمر الذي نقترح مقاربة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من راس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدها من خلال تسيير راس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- بالنسبة للفرضية الثالثة:

في الفصل الثالث عالجنا إمكانية أن يكون للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، والتأكد من مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد من خلال نماذجه الحديثة من زيادة قدرتها على خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا في إطار المقاربة المقترحة حول الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية، مع اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة **(يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية)** ولقد توصلنا الى النتائج التالية:

3-1: تبين اغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، كما ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العملة، بينما ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل، وأنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية.

3-2: بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن مصطلح المورد البشري ظل يسمى بالأفراد حتى ظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية. فلقد أصبحت الموارد البشرية تمثل أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن دور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد تحقيق للمؤسسة التميز التنافسي المطلوب، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا، ومصدرا للأداء المتميز.

3-3: يمثّل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف، والنظم،

والعمليات، والموارد المتاحة، كـذا وضـع مـتغيرات البيئـة التنافسـية.كمـا يهـدف هـذا التسـيير جاهدة للتوافق مع متطلباته إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة التنظيمية.

3-4: يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام المـوارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خـلال مواردهـا البشرية وكفاءاتها الفردية، كما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات، والمهارات البشرية من خـلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء المـوارد البشـرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

3-5: لقد أحدثت التحولات العالمية الجديدة اهتماما متزايدا بالمورد البشري كموردا استراتيجي كونـه طاقـة فكرية، ومصدرا الإبداع والابتكار، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، الأمر الذي يتطلب ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة استثمار قدراته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

3-6: إن تحليل النماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من الموارد البشرية والكفاءات مصدرا أساسيا لميزة تنافسية. أولها نموذجين تقليديين هما نمـوذج التخطـيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثانيها ثلاثة نماذج حديثة هي نمـوذج تسـيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة.

3-7: يسمح نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها مـن المـوارد البشـرية بـالحجم والنوعيـة المطلوبـة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بينما يهتم نموذج محاسبة الموارد البشـرية بقيـاس الأصول البشرية كمورد استراتيجي، وتقديم المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية وقياس تكلفتـها بمـا يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات وتدريبها وتحفيزها، فهو يسعى إلى وضع نظـام محاسبي ملائم يوفر المعطيات، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

3-8: تعتبر كل من نموذج تسييرا الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة أحدث المداخل الاستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشـرية بمـا يمكـن المؤسسـة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة والكفـاءات. فتسـييرا

الكفاءات يضع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مركز الكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها مدخل لبناء واستثمار الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية، بينما يضمن تسيير المعرفة بتكامله مـع تسـيير الكفـاءات عمليـة تـثمين المـوارد البشـرية والكفـاءات وتسـييرها إسـتراتيجيا من خلال تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، في حين يسعى تسيير الجودة الشاملة لتحقيق رضا العميل بإحـداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات، ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القـرارات، وزيـادة الشـعور بانتمائهم للمؤسسة، وتشجيعهم على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

من خلال هذه النتائج يتبين **لنا أنه الموارد البشرية أصبح لها دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسـبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما** بين تحليلنا **إمكانية مسـاهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقا** في **زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة** وتحسين **فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادهـا النمـاذج الحديثة لذلك التسيير،** التي سنبين **أثرها ضمن النتائج اللاحقة، كل ذلك يؤكد ويثبت صحة الفرضية الرابعة.**

4- بالنسبة للفرضية الرابعة:

حللنا في الفصل الرابع مساهمة التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري في خلق القيمة وتحسـين الأداء التنافسـي للمؤسسة الاقتصادية، وكيف يؤدي تسيير الكفاءات الفردية كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير ميزتها التنافسية، كما عملنا على اختبار صحة الفرضية الرابعة **(يساهم التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري والكفاءات الفردية** في **خلق القيمة** وتحسين **الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وهـذا باعتبـاره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية)** ولقد توصلنا الى النتائج التالية:

4-1: إن من أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأس المال البشري التي تقوم على فرضية أساسـية مفادهـا وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقـدراتهم. كمـا بـدأت القرارات المتعلقة بالتعليم وأشكال تنمية المهارات والقدرات تعتبر كاستثمار، وأن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي. وبناءا على ذلك أصبح ينظر الى الفرد أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديـد قيمتـه, وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منـافع طويلة الأجل، تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

4-2: يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها، واغتنام الفرص التنافسية المتاحة. كما يقصد بمفهوم رأس مال الفكري بصفة خاصة قيمة معرفة العاملين ومهـاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بالمعرفة المتميزة التي لا يوجد من يملـك نفـس المهـارات أو المعلومـات في المؤسسات المنافسة، والمعرفة الاستراتيجية من خلال تكوين تلك المهارات، والقدرات للقيمة الـتي يمكـن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها.

4-3: يتكون رأس المال الفكري من الأصول البشرية، والأصول الفكرية، والأصول الهيكلية، والملكية الفكرية، و رأس مال العلاقات. ويؤكد مفهوم رأس المال الفكري على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية، وتحديد الأفاق التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى تسييرهم، ومعاملتهم، ومكافأتهم بأساليب مختلفة. فالقيمة الحقيقة للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، وأن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

4-4: يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير ملموسـة ضمن استراتيجية المؤسسة. وتنتهج المؤسسة أساليب بغرض تجديد مخزونها من الكفاءات المحورية والمحافظـة على الميزة التنافسية من خلال سياسة التعلم التنظيمي الذي يسمح ببناء تلك الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة والإبداع المستخدم للكفاءات الحالية بغية التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريـق المـزج الأمثل للكفاءات، واكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية.

4-5: من أهم الكفاءات الضروري توفرها في الأفراد المثابرة، وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة الـتعلم والتحكم السريع، والقدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جـو ملائـم لتطـوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب، بينما تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون وتـآزر الكفاءات الفردية. في حين تنشأ الكفاءات الإستراتيجية من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

4-6: يمكن تجزئة مساهمة كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي يمثّل مساهمة المؤسسة التي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري، والتي تحدد بفضل فعالية التسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وثانيهما المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضـع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، والقدرات، والمهارات).

4-7: ترتكز تنافسية المؤسسة على الموارد البشرية والكفاءات الفردية، الأمر الـذي يفـرض عليهـا الـتحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها. ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكـن أن تكـون محقّقة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين اونادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صـعوبة تحويلـها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تكون غير مادية، كالثقافة التنظيمية، والخبرات، والمهارات التي تشكل جزءا من الموارد غير المادية النادرة التي يصعب تحويلها وذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فالموارد تتعلـق بكـل الوسائل التي تمتلكها المؤسسة من أجل خلق كفاءاتها الخاصة أو كفاءاتها المميزة.

4-8: يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسيا في تعبئة الكفاءات الفردية تماما كما يفعل في تطوير مخزون رأس المال البشري والفكري، إن التجنيد بمعناه الواسع يمثل الجهد المبذول من قبل المؤسسة والأفراد بهدف استغلال قدرات مخزون الرأس مال البشري والفكري.كما أن عملية تقييم أو تثمين الكفاءات لا ترتبط فقط في توظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخبرات، وتسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة كالتعلم، والتدريب الفردي والجماعي، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة.

تدل النتائج المتوصل إليها ضمن الفصل الرابع على أهمية ودور الاستثمار في **رأس المال البشـري** في تحسـين **مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وان القيمـة الحقيقة للمؤسسة تكمن** في **رأسمالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلـها إلى تطبيقات** تحقق **الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجيا، ومنه ندرك أن التسـيير الاسـتراتيجي الاستراتيجي للراس مال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان** في **خلـق القيمـة وتحسـين الاداء التنافسـي للمؤسسة الاقتصادية، وهو مايؤكد صحة الفرضية الرابعة.**

5- بالنسبة للفرضية الخامسة:

لاختبار صحة الفرضية الخامسة **(تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها** في **امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية)** عالجنا ضمن الفصـل الخـامس المعرفة كمورد استراتيجي ضمن الموارد الداخلية وتحليل كيف يؤدي تسييرها وتثمينها كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلنا الى النتائج التالية:

5-1: أن المعرفة ذات صفة شخصية ترتكز على الكفاءات الفردية التي تحوز بشكل دائم تلك المعرفـة وقـدرة تطبيقها وترحمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، بل إن صيانة واستخدام وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل التنافسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

5-2: إن مفهوم المعرفة كموردا استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، رغـم أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، والمهيكلة والمجمعة، فالمؤسسات الهادفـة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميـز مـرتبط أساسا بالكفاءات الاستراتيجية.

5-3: تتمثل المعرفة الصريحة في معرفة المؤسسة التي تكون مخزنة في وسائل مادية، فهي معلنة، ويمكن تقلها، وشائع الأصول إليها، فقد أصبحت ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وهـي كامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها وقد تندثر معهم، وغير معلومة ولا متاحة للآخرين، مالم تتهيىء الفرص والحوافز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها. وتبرز أهمية المعرفة الضمنية في أن تبادلها واقتسامها يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد، و أن تحويلها إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

5-4: تتجسد المعرفة في المؤسسة في العادات والروتينيات التنظيميـة، والطـرق المعرفيـة، وثقافـة المؤسسـة، والإجراءات، والمعايير...الخ، كما أن المعرفة متجذرة في الكفاءات، فالمتعامل الكفء يحوز بشكل دائم المعرفة وقدرة تطبيقها، وهو مطالب من جهة باستعمال أدوات العمل المتاحة واحترام مقاييس النوعية المقترحـة في ظل وجود عقبات تحول دون استخدام معارفه بغرض تحسين الأداء الفردي والجماعي.

5-5: ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد راس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاسـتراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وان مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية وأن بناء القدرات التنافسية يتم علـى أساس الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير.

5-6: يتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، وجميـع، وتنظـيم، وتخزين، ونشر، واستعمال المعرفة في المؤسسة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شـكل راس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، كمـا يهدف إلى إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية.

5-7: تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا بجملة خصائص أهمها اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير والتخطيط، واتخاذ القرارات، مع حرصها على تنمية التراكم المعـرفي مـن المصـادر الداخليـة والخارجية بدل التراكم المالي والمادي، والاتصال الايجابي بمصادر والاستخدام الوعي والذكي للمتاح منها في تحديد الأهداف، وتصميم الأنشطة، وتنفيذ المهام، وتقويم الأداء. بالإضافة الى احتلال الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقـدرة

على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات لحل مشكلات العمل. كما يتميز هذا النوع مـن المؤسسـات بارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات، مع الحرص علـى نشـر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها، واعتبارها مصدراً متميزا للقيمة المضافة، مما يشـجع العـاملين علـى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، كي تنعكس على أنمـاط ومسـتويات أدائهـم، واتجاههم إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من قدرة التنافسية للمؤسسة.

8-5: تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مـع المـتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها، وإطلاق الطاقات الفكرية، وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة علـى كافة المستويات، ويهيئ فرص أفضل لتطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، واغتنام الفـرص المتاحـة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة، ومنتجاته الثقافية المتجددة، إلى جانب الخـبرة المتراكمـة للأفراد، ويحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيـات الاتصـالات والمعلومات، ويوفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة وتنميتها.

9-5: تواجه تسيير المعرفة تحديات عديدة، فتسيير المعرفة مازال نظاما في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققـة دون مستوى الطموحات، ونقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، لاعتقادهم بعدم جدوى تطبيق الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو لعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية، بالإضافة إلى نقص التزام المسيرين بسسـبب تعارض إجراءات تسيير المعرفة مع ثقافتهم التنظيمية، وخطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، فالمبالغـة في الرسملة يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير، وأخيرا الصعوبة القانونية لتحديد اصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثير ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

وبناءا على تلك النتائج يتأكد أن المعرفة تعد احد أهم الموارد الاستراتيجية غير الملموسة، فهي إمـا صـريحة ومخزنة في **الوسائل المادية، أو كامنة** في **عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما** تبين **أن تسيير وتثمين المعرفـة كمدخل لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم** في **خلق القيمة وامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.**

6- بالنسبة للفرضية السادسة:

في أخر فصل ضمن هذا البحث قمنا بتحليل مساهمة تسيير الجودة الشاملة في تحسـين أداء المـوارد البشـرية والكفاءات كيف أن يؤدي كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تنمية الكفاءات الفرديـة بمـا يحقـق للمؤسسة ميزة تنافسية. مع اختبار صحة الفرضية السادسة والأخيرة **(يساهم تسيير الجودة الشاملة** في تحسين **أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميـزة تنافسـية، وهـذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية).** ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها مايلي:

6-1: يعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمـل تقـوم علـى المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيـق متطلبـات العملاء، فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطـوير مسـتمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

6-2: يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يستخدم ويطبق أدوات وأساليب فعالة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميـع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة. كما يعد أيضا نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيـق رضـا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر. مما يعني أن نجاعة النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات.

6-3: يرتكز تسيير الجودة الشاملة على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز علـى العميـل الخارجي، والعميل الداخلي مثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، مع تطـوير آليـات المشـاركة في القرارات وحل المشكلات وتجاوز الضغوط التنافسية التي تعترض المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامـل مـع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيميـة بغيـة تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة والمعرفة.

6-4: ضمن إستراتيجية التميز تسعى المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج ذو صفات مميزة، ويتوقف نجاحها علـى الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع والتطوير كذا تنمية بيئـة ملائمـة للاستغلال الجيد لقدراتها، ومهاراتها، ودعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به، وتطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المسـتمر علـى أذواق واحتياجات المستهلكين، وانتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحـداث التحسين المستمر.

6-7: اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة *ISO 9000* يمثّل ميزة تنافسية، فمن مزايا استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية زيادة مبيعات والحصة السوقية، والمساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، والتطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج، وتقليص شكاوي العملاء كسب رضاءهم وتنمية العلاقة معهم، وتنمية الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق

أسواق جديدة، وتفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي، ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقته بالمؤسسة واستراتيجياتها.

6-8: تشير استراتيجية اختيار الموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ممثلة في البقاء ولاستمرار، والنمو، والربحية من اجل أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في ظل الظروف البيئية المتميزة بعدم التأكد، وتحقيق استخدام أفضل للموارد البشرية بأعلى كفاءة، ومهارة، وبأقل كلفة. كما أن استراتيجية الاختيار تعد ضمان تحرك نمو المؤسسة أو استقرارها في بيئتها التنافسية.

6-9: تتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغير من طرف الأفراد؛ وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسئولياتهم في إطـار الانتمـاء للمؤسسـة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة.

6-10: ضمن استراتيجية التحفيز على أساس المهارة يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، منها المهارات العميقة ذات الصلة بالمجـال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخـرى ضـمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسـة. وتسـاعد هـذه الاستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

6-11: وتبرز أهمية الاتصال ضمن تسيير الجودة الشاملة باعتباره عامل استراتيجي في التحديد الأمثل للأهداف، والاحتياجات، والإمكانيات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها، كما يعد عنصرا حيويـا لفاعليـة التنظيم، فقنوات الاتصال بين الأفراد تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه، بالإضافة إلى أن للاتصال دور أساسي في نجاح مهام المسيير وفي توافر الفاعلية للحوافز وتحديد حاجات الأفراد ودوافعهم، ويعد أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويتيح الاتصال تدفق المعلومـات اللازمـة لعمليـات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية.

أخيرا تبين لنا أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يـتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يرتكز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعميل الداخلي مثلا في الموارد البشرية والكفـاءات الفرديـة، و يساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتوفير بيئة العمـل المشـجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السادسة والأخيرة.

ثانـــيا: الـــتوصـــيات

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تـأثير التسـيير الاسـتراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صـياغة وتطبيـق اسـتراتيجيات المـوارد البشـرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج الى نقلة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية، فهي تمتلك راس مال فكري لا تعد قيمته، لقدرته على الإبداع، والابتكار. مع العمـل علـى تنميـة مصادر التميز التنافسي بالتحكم في كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتثمين المعرفة الصريحة والكامنة، وتفعيل الجودة الشاملة بهدف تحقيق الأداء المتميز. ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1. ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المـدى، واعتمـاد الاستراتيجيات المحققة لها بفاعلية، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة. وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظـاهرة والكامنـة، الماديـة والمعنوية، في موارد، وأنظمة، ووظائف المؤسسة وبيئتها الداخلية واستغلالها بكفاءة وفاعلية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخري يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات البيئة التنافسية شديدة التغيير.

2. يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمـل الأصـول، والقدرات، والمهارات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليهـا. خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والفريدة، والمتميزة، والاحتفاظ بها. وإدراك المؤسسـة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون راس مالها البشـري والفكـري، مـثلا في

مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية ذات الملكات، والقدرات، والمهارات العالية، والممتازة، وبالتالي يجـب على المؤسسة بغية استقطابها عدم إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل لابد من توفير بيئة تقودها المعرفة، وتسودها الجودة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية، وتوظف وتثمن معرفتها الكامنة.

3. ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثـة للتسـيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير راس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسـيير الجـودة الشاملة. والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا، ومشـاركة عاليـة في اتخـاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط، والعمليات، وهذا بالنظر الى أن الموارد البشرية والكفـاءات ذات مسؤولية وتأثير كبير في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة بكفاءة وفاعلية.

4. إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء المـوارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافيسة على المدى الطويل. مع ضرورة التعامل مـع المـوارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، ذلك أن مقتضيات الانـدماج في اقتصاد المعرفة تفترض على المؤسسات الاقتصادية منح الأهمية لراس المال الفكري والمعرفي وبالتالي تقـدر قيمة المؤسسة بما تملك من قدرات، وما تحققه من إبداع، ما تستثمره من معرفة متجددة وكامنة في عقول الكفاءات الفردية والجماعية.

5. تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها مـن الموارد البشرية بالحجم، والنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والذي يحقق أيضا اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة التنافسية. مع ضرورة تطوير وتطبيق نظـام محاسبة الموارد البشرية بهدف تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، وقيـاس تكلفتها، بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية، وتدريبهم وتحفيـزهم، والعمل على وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاسـتراتيجية، والوظيفية، والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

6. ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالرس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفيـة، والتنظيمية، والإبداعية، الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الإفراد كعينات غـير متماثلـة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة، وبالتالي تدعو الحاجة الى تسييرهم، ومعاملتهم، ومكافئته بأساليب مختلفة. بالإضافة الى التأكيد على أن القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قدرة توظيفهـا لـراس المـال

الفكري والمعرفة الكامنة فيه وضرورة تحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، كما تدعو الضـرورة الى تسيير راس المال الفكري واستثمار الموجودات الفكرية، وتحسين قدرة جذب الكفاءات المتميزة.

7. ترقية أسلوب التعلم التنظيمي بغية تجديد مخزون الكفاءات بالاعتماد على تجارب وخبرات المؤسسة، مـع توظيف إبداع الكفاءات للتوصل الى كفاءات جديدة، فمـن أهـم الكفـاءات الضـروري توفرهـا في الأفراد المثابرة، وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقـدرة الـتعلم والـتحكم السـريع، والقـدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، مع إيجاد بيئة ملائمة لتطوير المرؤوسين وتنمية العمـل الجماعي. مع العمل على تعبئة الكفاءات الفردية وتجنيدها، وتقييمها، وتثمينها، وتسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة كالتعلم، والتدريب الفردي والجماعي.

8. اعتبار المعرفة راس مال فكري ومورد استراتيجي والعمل على تسييرها واستعمالها وتخزينها، وتوفير بيئـة تشجع الكفاءات الفردية والجماعية على إظهار معرفتـهم الكامنـة والمخزنـة في عقـولهم وتحفيـزهم على للتصريح بها وتبادلها، واقتسامها من خلال التفاعل الايجابي و الدائم بين تلك الكفاءات.

9. العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، واعتماد نظامها، ومباشرة خطوات الحصـول علـى شهادة مواصفات الجودة العالمية الايزو9000 مثلا، وضرورة تشجيع التحسين المستمر، تشجيع الإبداع، وخدمة العملاء، وتهيئه بيئة العمل الجماعي. الأمـر الـذي يمكنـها مـن تطـوير جـودة منتجاتهـا مع إمكانية تصدير ها الى الأسواق الدولية، أو المنافسة بها محليا تزامنا من دخول الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

ثالـــثا: آفـــاق البـــحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على التأثير الذي يمكن أن يتركه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية من خلال مداخل حديثة كتسيير المعرفة والجودة الشاملة، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

1- مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية _حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- مقاربات المصادر الاستراتيجية للميزة التنافسية.

3- مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية _حالة المؤسسات الجزائرية.

4- نموذج مقترح للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية _ حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5- مقاربات راس المال الفكري والميزة التنافسية.

6- نحو تسيير فعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة.

7- نحو تسيير استراتيجي للمعرفة في المؤسسة المتعلمة.

8- الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.

الـ ـ فهرس

الفهـــــــــرس العـــــــــام

المقدمـــــة العـــامـــة	أ
التمهيد	ب
أولا: أهمية البحث	ج
ثانيا: أهداف البحث	د
ثالثا:مبررات اختيار البحث	ه
رابعا: إشكالية البحث	و
خامسا: حدود البحث	ز
سادسا: فرضيات البحث	ح
سابعا: المنهج المستخدم في البحث	ط
ثامنا: الدراسات السابقة	ط
تاسعا: التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث	ك
عاشرا: الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث	ل
حادي عشر: هيكل البحث	ن
الفصل الأول: الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي	01
تمهيـــــد:	02
المبحث الأول: مفهوم مصادر الميزة التنافسية	03
أولا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	03
1- تعريف القدرة التنافسية	04
2- مفهوم الميزة التنافسية	06
ثانيا: مصادر الميزة التنافسية	08
1- الكفاءة	08
2- الجودة	08
3- المعرفة	09
المبحث الثاني: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي	10
أولا: مفهوم التسيير الاستراتيجي	10
1- تعريف التخطيط الاستراتيجي	10
2- مفهوم التسيير الاستراتيجي	11
3- مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي	13
ثانيا: أهمية التسيير الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه	16
ثالثا:مستويات التسيير الاستراتيجي	18
1- التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة	18
2- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال	18

3- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي	19
المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية	20
أولا: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية	20
1- تعريف بيئة المؤسسة	20
2- تحليل البيئة التنافسية	21
2-1: تحليل البيئة التنافسية الخاصة	21
2-2: البيئة التنافسية العامة	22
3- تحليل البيئة الداخلية	23
ثانيا: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة	25
1- استراتيجية القيادة في التكلفة	25
2- استراتيجية التميّز	27
2-1: الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي	27
2-2: الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة	27
3- استراتيجية التركيز	28
3-1: أشكال التركيز	28
خلاصة الفصل الأول:	30
الفصل الثاني: مقاربة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية	32
تمهيـــد:	33
المبحث الأول: مقاربة هيكل الصناعة والميزة التنافسية	34
أولا: مقاربة الصناعة لـ"بورتر"	34
1-المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة	34
2- تديد المنافسين المحتملين	35
2-1: اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج	35
2-2: تميّز المنتجات	35
2-3: النفاذ إلى قنوات التوزيع	35
2-4: سياسات الحكومة	35
3- الخطر المحتمل للمنتجات البديلة	36
4- قوة مساومة الموردون	37
5- قوة مساومة الزبائن	37
ثانيا: محددات الميزة التنافسية حسب مقاربة "بورتر"	38
1- ظروف عوامل الإنتاج	38
2- ظروف الطلب	38
3- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة	39

4- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة 40
ثالثا: تحليل النشاطات الداخلية لسلسة القيمة 40
1- تحليل النشاطات الأولية 41
2- النشاطات الداعمة 42
المبحث الثاني: مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية 45
أولا: التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات 45
1- الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد الداخلية والكفاءات 45
2- تعريف الموارد الداخلية والكفاءات المحورية 47
3- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات 50
3-1: الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد 49
3-2: الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد 49
ثانيا: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية 49
1- الموارد الداخلية والكفاءات وإشكالية خلق القيمة 50
2- الموارد والكفاءات كأساس لربحية المؤسسة 51
2-1: القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية 51
2-2: القدرة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتا 52
ثالثا: إشكالية تحديد وتقييم الموارد والكفاءات 52
1- تحديد وتصنيف موارد و كفاءات المؤسسة 52
2- تقييم الموارد الداخلية والكفاءات 54
3- تجديد الموارد والكفاءات 56
4- التطوير الداخلي للموارد 57
4-1: التحويل الموارد والكفاءات عن طريق التحالف 57
4-2:الحصول على الموارد والكفاءات عن طريق النمو الخارجي 57
5- حماية الموارد والكفاءات من التقليد 58
المبحث الثالث: مقاربة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية 60
أولا: خصائص الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة 60
1- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة 61
2- أن تكون الموارد البشرية والكفاءات نادرة 61
3- أن تكون الموارد البشرية والكفاءات غير قابلة للتقليد 61
4- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل 61
ثانيا: الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية والكفاءات 62
ثالثا: مرتكزات مقاربة الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية 65
1- أن تكون الموارد البشرية والكفاءات ذات جودة عالية 65
2- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات بالطابع الاستراتيجي 65

خلاصة الفصل الثاني: 66

الفصل الثالث: نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية 67

تمهيـــد: 68

المبحث الأول: المسار النظري والإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية 69

أولا: المسار النظري لتسيير الموارد البشرية 69

1- مسار تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع 69

2- إسهام حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية 71

3- إسهام المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية 73

ثانيا: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية 74

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية 75

2- التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية 77

3- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية 79

4- الموارد البشرية وخلق القيمة 81

5- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية 82

المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية 83

أولا: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 83

1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 83

2- الإطار الفكر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 86

3- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 88

ثانيا: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 90

1- حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية 90

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة 90

3- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية 91

ثالثا: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 92

1- إختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية 93

2- التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 94

رابعا: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق 96

1- الاتجاه نحو عالمية السوق 97

2- تنويع مزيج الموارد البشرية 98

3- الاتجاه المتزايد للتصغير 98

4- إعادة هندسة العمليات 98

5- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير 99

6- الاتجاه نحو تنويع المهارات 99

المبحث الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 100
أولا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 100
1- مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 100
ثانيا: نموذج محاسبة الموارد البشرية 102
1- التعريف بنموذج محاسبة الموارد البشرية 102
2- فرضيات نوذج محاسبة الموارد البشرية 104
3- مزايا وعيوب نموذج محاسبة الموارد البشرية 105
4- طرق قياس تكلفة الموارد البشرية 106
4-1: طريقة التكلفة التاريخية 106
4-2: طريقة تكلفة الفرصة البديلة 106
4-3: طريقة العوائد المستقبلية 106
4-4: طريقة التكلفة الاقتصادية 106
ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات 107
رابعا: نموذج تسيير المعرفة 108
خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة 108
خلاصة الفصل الثالث: 109
الفصل الرابع: نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والميزة التنافسية 110
تمهيـــد: 111
المبحث الأول: رأس المال البشري والفكري والميزة التنافسية 112
أولا: أهمية الاستثمار في راس المال البشري 112
1- الإطار النظري لرأس المال البشري 112
2- التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة 116
3- رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية 118
ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري 120
1- تعريف رأس المال الفكري 121
2- تطور رأس المال الفكري 124
3- أهمية و أبعاد رأس المال الفكري 125
4- مكونات رأس المال الفكري 126
المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري 128
أولا: متطلبات التسيير و الاستثمار الفعال لرأس المال الفكري 128
1- أهمية تسيير رأس المال الفكري 128
2- رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الامكانات المحتملة للأفراد 129
ثانيا: رأس المال الفكري والميزة التنافسية مدخل استراتيجي 131

1- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية 131
2- سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري 132
3- رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة 133
4- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة 134
5- رأس المال الفكري واستراتيجية خلق القيمة 135
المبحث الثالث: تسيير الكفاءات الفردية والميزة التنافسية 136
أولا: الإطار المفاهيمي للكفاءات 136
ثانيا: أنواع الكفاءات 138
1- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية 138
2- الكفاءات الاستراتيجية 140
3- الكفاءات التنظيمية 141
ثالثا: مقاربات تسيير الكفاءات 141
1- المقاربة التسييرية للكفاءات 142
2- المقاربة العملية 142
3- المقاربة الاستراتيجية 143
رابعا: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية 143
1- البحث وتقييم الكفاءات الفردية 143
1-1: التقييم الدائم والمستمر للكفاءات 143
1-2: الكشف عن الكفاءات النادرة 143
1-3: الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية 143
2- البحث وتقييم الكفاءات الجماعية 144
2-1: تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد 144
2-2: تشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية 145
خامسا: تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية 146
سادسا: تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية 147
1- المساهمة التنظيمية 149
2- المساهمة الفردية 149
خلاصة الفصل الرابع: 150
الفصل الخامس: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية 151
تمهيـــد: 152
المبحث الأول: المنظور الاستراتيجي للمعرفة 153
أولا: المعرفة كمورد استراتيجي 153
ثانيا: أهمية المعرفة وأنواعها 154
1- المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية 154

2- المعرفة الخارجية والمعرفة الذاتية 158
3- المعرفة التنظيمية 158
3-1: رأس المال الفكري 158
3-2: الخبرة 158
3-3: البيانات 158
ثالثا: المنظور المتعدد للمعرفة 160
1- المنظور الهرمي 160
2- منظور المعرفة الرمزية 161
3- المنظور الإنساني 161
رابعا: مقاربات نظرية تسيير المعرفة 162
1- مقاربة التعليم التنظيمي 162
2- مقاربة التطور الافتصادي 163
3- مقاربة الموارد الداخلية 163
4- مقاربة الكفاءات المحورية 164
المبحث الثاني: تسيير المعرفة: المفهوم، الأهمية 165
أولا: مفهوم تسيير المعرفة 165
ثانيا: مداخل تسيير المعرفة 168
1- مدخل الرافعة 168
1-1: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات 168
1-2: التشبيك الفائق 168
1-3: برمجيات التطبيق 168
2- مدخل التوليفة 169
3- المدخل الابتكاري 170
ثالثا: حلقة تحول وتسيير المعرفة لـ "نوناكا" 170
1- المرحلة المشتركة 171
2- مرحلة الاستبطان 171
3- التنسيق 172
4- الاستدخال 172
4-1: القدرة على التأثر 173
4-2: القدرة على الترابط 173
رابعا: مستويات واستراتيجيات تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية 174
1- مستويات تسيير المعرفة 174
1-1: المستوى الاستراتيجي 174
1-2: المستوى التكتيكي 174

1-3: المستوى العملي	174
2- استراتيجيات تسيير المعرفة	175
خامسا: خطوات تسيير المعرفة وتثمينها بالمؤسسة الاقتصادية	175
1- خلق المعارف	176
2-جمع وتحصيل وتخزين المعرفة	176
3- تثمين المعرفة	177
المبحث الثالث: الأهمية الاستراتيجية لتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية	179
أولا: التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة كموارد غير مادية	179
ثانيا: المعرفة وأهمية تسيير الموارد غير المادية	181
ثالثا: الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة	182
رابعا: البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية	184
1- الأهمية الاستراتيجية لتسيير المعرفة	185
2- خصائص الوظائف في المؤسسة المسيرة معرفيا	186
3- الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة	187
خلاصة الفصل الخامس:	188
الفصل السادس: تنمية الموارد البشرية والكفاءات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة	189
تمهيـــد:	190
المبحث الأول: تسيير الجودة الشاملة لدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات	191
أولا: نحو مفهوم استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة	191
1- الجودة: من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث	191
2- الإطار المفاهيمي لتسيير الجودة الشاملة	192
3- أوجه الاختلاف بين الجودة وتسيير الجودة الشاملة	194
4- نظام تسيير الجودة الشاملة وتنمية العاملين والكفاءات	195
ثانيا: أهداف ومتطلبات ومعوقات تسيير الجودة الشاملة	196
1- أهداف تسيير الجودة الشاملة	196
2- متطلبات تسيير الجودة الشاملة	197
3- معوقات تطبيق تسيير الجودة الشاملة	197
ثالثا: أدوات تسيير الجودة الشاملة	198
1- العصف الذهني (الفكري)	198
2- طريقة كايزن	199
3- طريقة بانش ماركينغ	199
4- تحليل بـــارتـــو	200
5- خرائط السبب و النتيجة	200

6- نظم الاقتراحات 202
رابعا: أداء الموارد البشرية والكفاءات وفعالية مرتكزات تسيير الجودة الشاملة 202
1- التحسين المستمر 202
2- التركيز على العميل 203
3- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات 204
4- المشاركة الكاملة 204
5- التعاون بدل المنافسة 205
6- اتخاذ القرار بناءا على الحقائق 205
7- الوقاية بدل التفتيش 206
8- نظام المعلومات والتغذية العكسية 206
المبحث الثاني: نحو تسيير استراتيجي للجودة الشاملة 207
أولا: نحو مدخل استراتيجي لتسيير الجودة الشاملة 207
1- التخطيط الاستراتيجي لتسيير الجودة الشاملة 207
2- وضع استراتيجية الجودة الشاملة 208
3- استراتيجيات الجودة الشاملة 209
4- المدخل التنظيمي لتسيير الجودة الشاملة 210
4-1: تنمية وظيفة الجودة 210
4-2: دور الإدارة 210
4-3: تشكيل فرق العمل 210
4-4: مجلس الجودة 211
5- تنفيذ ومراقبة لإدارة الجودة الشاملة 211
5-1: تنفيذ الجودة الشاملة 211
5-2: الرقابة على الجودة 212
ثانيا: نظام تسيير الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو 9000 213
1- مواصفات الإيزو 9000 213
2- مكونات نظام الجودة في "*ISO 9000*" 215
2-1: الرقابة على نظام الجودة 215
2-2:عمليات التشغيل داخل المؤسسة 215
2-3: الأنشطة المساعدة لنظام الجودة 216
ثالثا: خطوات الحصول على شهادة الإيزو 217
رابعا: مراقبة تطبيق نظام الجودة طبقا لمواصفات الإيزو 9000 218
خامسا: مزايا الحصول على شهادة الإيزو 219
المبحث الثالث: تنمية الكفاءات ضمن استراتيجية الجودة الشاملة 221

أولا: استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 221
1- إستراتيجية الاختيار من داخل المؤسسة 221
2- إستراتيجية الاختيار من خارج المؤسسة 223
ثانيا: التدريب ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 224
ثالثا: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 226
1- استراتيجيات تحفيز الكفاءات 228
1-1: استراتيجية التحفيز على أساس المهارة 228
1-2: استراتيجية التحفيز على أساس الأداء 228
رابعا: حلقات الجودة كأداة اتصال في تسيير الجودة الشاملة 229
خامسا: الولاء التنظيمي و أداء المؤسسة ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 231
سادسا: القيادة بالمشاركة ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 233
سابعا: تفويض الصلاحيات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 234
ثامنا: تسيير الوقت ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة 235
خلاصة الفصل السادس: 237
الخـاتـمـة العـامـة: 238
أولا: نتائج البحث 239
ثانيا: التوصيات 252
ثالثا: آفاق البحث 255
الفهـــــــرس 256
الفهرس العام 257
فهرس الجداول 268
فهرس الأشكال 269
المراجع 270

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور الفكر الاستراتيجي	14
02	استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية والمستقبلية	56
03	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	87
04	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	119
05	المورد البشري و السلوك التسييري	120
06	العناصر المساهمة في تنمية و تجنيد الموارد البشرية و الكفاءات	148
07	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة	157
08	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي	184

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج قوى المنافسة لـ" بورتر"	34
02	المنظور المؤسس على الموارد الداخلية و الكفاءات	50
03	نموذج مقاربة الموارد و الكفاءات	53
04	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات	55
05	مرتكزات مقاربة الموارد البشرية و الكفاءات و الميزة التنافسية المستدامة	64
06	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	124
07	مكونات رأس المال الفكري (وفق نظرة Davenport et Pusak)	127
08	تصنيف المعرفة في المؤسسة	155
09	البعد الخاص و البعد الجماعي للمعرفة الفردية	159
10	أبعاد المعرفة	161
11	المداخل الأساسية لتسيير المعرفة	169
12	حلقة تحويل المعرفة	172
13	مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة	177
14	عناصر نظام تسيير الجودة الشاملة	193
15	مزايا الجودة الشاملة	197
16	شجرة الأخطاء	201
17	العلاقة بين الحوافز والنتائج	226

الف ـ ـ ـ

الـ ـمراجـ ـع

اولا: الـ ـ ـراجع العربـ ـ ـية

1. أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الأصول و المهارات**، دار الكتب، مصر، 2002.
2. ـــــــــ، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون**، دار الكتب، القاهرة،2000.
3. ـــــــــ، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط02، كلية التجارة جامعة الزقازيق.
4. أسامة على عبد الخالق، **تنمية و تطوير الموارد البشرية العربية واستراتيجية البقاء** في **ظل المتغيرات الاقتصادية الجديـدة**، مجلة العمل العربية، منظمة العمل العربية، العدد.1995.
5. ـــــــــ، **تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء** في **ظل المتغيرات الإقتصادية الجديدة** ، مجلـة العمل العربية، العدد60، منظمة العمل العربية، 1995.
6. إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، **سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصـاد الأردني**، نـدوة القـدرة التنافسـية للاقتصاديات العربية معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس
7. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية،مكتب العربي الحديث، 1993.
أميرة محمد عبد السميع عمارة، **تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي**، رسالة ماجستير غـير منشـورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.
8. إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين **رأس المال البشري**، المؤشر العلمي الثاني و العشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصـرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000.
9. باديرو ايديجي، ترجمة فؤاد هلال و محسن عاطف، **الدليل الصناعي إلى إيزو 9000**،دار الفجر للنشر و التوزيع، القـاهرة، 1995.
10. براق محمد، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004.
11. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
12. بلالي أحمد ، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بور تر "**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003.
13. بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي**، الملـتقى الدولي حـول التنمية البشريـة وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصـادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004.
14. بيير ف.دراكر، **الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها**، ترجمة صليب بطرس،الدار الدولية للنشر والتوزيـع، القـاهرة، 1994.
15. تشـارلز هـل، جاريـث جـونز، **الإدارة الاسـتراتيجية: مـدخل متكامـل**، ترجمـة رفـاعي محمـد رفـاعي، دار المريخ، السعودية، 2001.
16. توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، مصر، الطبعة الأولى، دار النهضـة العربة، 1996.
17. توماس وهلين، دافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية** ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

18. ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقيـة** ،الإسـكندرية،الدار الجامعية،2003.
19. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003.
20. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسيـة لمنظمة القـرن الحـادي والعشرين**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
21. حاتم القرنشاوي، **سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري**، صندوق النقد العربي، حلقـات العمـل العدد السادس، أكتوبر ، أبو ظبي، 1999.
22. حسن الزعبي، **أثر نظم المعلومات الاستراتيجية** في تحقيق **التفوق التنافسي**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصـاد والعلـوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلـوم التطبيقيـة الأهلية، 2003.
23. حسن محمد حربي، أكرم أحمد الطويل، طارق شريف يونس، **المدخل النظمي كأسلوب شامل و مرن لتحديد الاحتياجات التدريبية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، المجلـد 10، العـدد الأول. 1986.
24. حشمت جبر، ياسر فاروق، **المدير المحترف وحلقات التميز**، مطبعة النيل، القاهرة، 1996.
25. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة**، الرياض، الكبيعان للنشر و التوزيع.1998
26. خالد عبـد الـرحيم مطـر الهـيتي، **إدارة المـوارد البشـرية: مـدخل اسـتراتيجي**، دار حامـد نعمـان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
27. ـــــــــ، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي: المبادئ والعمليات، المداخل و التجارب**، دار و مكتبة الحامـد للنشر، ط2، 2000.
28. خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل **معطيات العلاقة الارتباطية** بين **نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكـري** المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
29. خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2000.
30. دافيد لاسكال و روي بيكوك، **فمة الأداء**، ترجمة: عثمان أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
31. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
32. ـــــــــ، نحو **تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت** في **الجزائر**، اطروحة دكتـوراة دولـة غـير منشورة، جامعة الجزائر،1999.
33. درويش عبد الرحمان يوسف، **العوامل المؤثرة** في **درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد** في **المؤسسة**، المجلـة العربيـة للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994.
34. دي دير لوف، **فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت،2000.
35. راوية حسن ، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، سنة2002.

36. ـــــــــ، **بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشـري**، أطروحـة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995.
37. رندة اليافي الزهـري، **التخطـيط لاسـتراتيجيات المـوارد البشـرية**، مجلـة جامعـة دمشـق للعلـوم الاقتصـادية و القانونية، المجلد 16، العدد01/،2000 .
38. روبرت.هـ و وترمان الابن، **براعة الإدارة**، ترجمة عـلاء عبـد المـنعم عبـد القـوي، الـدار الدوليـة للنشـر و التوزيع، ط1، 1999.
39. ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 1999.
40. زهية موسوي، **الاستراتيجية، وادارة الموارد البشرية**، مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العـدد الاول،2002/01.
41. زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، **التدفيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية**، مجلة جامعة الملـك سـعود للعلـوم الإدارية، 1990.
42. سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمة، **التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية**، مجلة البحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، 2001.
43. السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، بغداد مطبعة الاقتصاد،1991
44. ستيفن جورج، أرنولد ومبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، **إدارة الجودة الشاملة-الاستراتيجيات و الآليات المجربـة في أكثر الشركات الناجحة اليوم-**، دار البشير، الأردن، 1998.
45. سعد الغنزي، **أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد2001/28.
46. سعد زناد درويش، **اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعـة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003.
47. سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، عمان، دار اليازوري العلمية، ط1، 1999.
48. سعيد يسن عامر، **إدارة الأفراد**، مركز التميز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000.
49. ـــــــــ، **استراتيجيات التغيير**، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، 1994.
50. سمية أمين علي، **المحاسبة عن رأس المال الفكري ،دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري** ،مجلة المحاسبة والإدارة والتامين ،العدد60جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003.
51. سواكري مباركة، **المورد البشري و الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،،جامعة ورقلة، -10 مارس 2004.
52. سونيا محمد البكري، **تخطيط و مرافبة الإنتاج**، جامعة الإسكندرية، 1998.
53. ـــــــــ، **إدارة الإنتاج و العمليات**، جامعة الإسكندرية، 1998.
54. سيد محمد جاد الرب، **إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية**، المـلة العلميـة للاقتصـاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد03، يوليو 1997.
55. صالح أحمد علي، **أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري**، رسالة ماجسـتير في إدارة الأعمال غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001.

56. صلاح الدين حسين الهيثي، زياد يوسف المعشر، **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات الموارد البشرية و أثرها علـى الأداء**، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية، العدد 12، القاهرة، يوليو2002.
57. طارق الحاج، **التسويق:من المنتج إلى المستهلك**، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 2، 1997.
58. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال:الأساسيات و التطبيق**، القاهرة، المتحدة للإعلان،ط9، 1999.
59. العامري، عباس علي ظاهر، **تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسـية**، أطروحـة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.
60. عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1985.
61. ـــــــــ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** في **ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخـاطر**، المكتبـات الكبرى، القاهرة، ط2، 1999.
62. ـــــــــ، **تحديد الاحتياجات التدريبية : مدخل لتحقيق التميز** في **الأداء التنافسي للشـركات**، الإدارة وآفـاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة، 1999.
63. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط01 ،1999.
64. عبد الرحمان بن محمد الحمضي، **اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000**، مجلة الإدارة العامـة، معهـد الإدارة العامة، الرياض، اللة الأربعون40، العدد الأول، أفريل 2000.
65. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، بيروت، الدار الجامعية للنشر.1998.
66. ـــــــــ، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**،الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،ط2، 1997.
67. ـــــــــ، **التسويق :وجهة نظر معاصرة**، بيروت، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية1996.
68. ـــــــــ، **كيف تسيطر على الأسواق**، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت1998.
69. عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، **إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات**، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998.
70. عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، **تطوير الموارد البشرية** في **الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصـدير** في **ظـل عالمية السوق**: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة22،العدد80، مارس 2000.
71. عبد الـيد قدي، سلالي يحضيه، **نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية** في **ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الـدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحاتو الاندماج في الاقتصاد العـالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصاديةو علوم التسيير، جامعة الجزائر.
72. عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي** في **المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، 1999.
73. عبدا لله السنفي، **المداخل البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية** في **المشروعات الصناعية**، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة صنعاء، العدد03، يناير-يونيو1997.
74. على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2002.
75. ـــــــــ، **السياسات الإدارية** في **عصر المعلومات**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.
76. ـــــــــ، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة و النشر، السعودية، 1998.
77. علي الشريف، **الإدارة المعاصرة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط2، 1997.
78. علي رحال، إلهام يحياوي، **الجودة و السوق**، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 05، مارس 200.
79. علي محمد عبد الوهاب،سعيد ياسين عامر، **محاسبة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، 1984.

80. فريد النجار، إدارة **وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
81. فريد عبد الفتاح زين الدين، **فن الإدارة اليابانيـة: حلقـات الجـودة، المفهـوم و التطبيـق**، دار الكتـب المصـرية، القاهرة، 1998.
82. قاسم محمد التل، **التكاملية** بين **الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي**، (رسالة ماجستير غـير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002.
83. القاضي فؤاد، **إستراتيجيات** تخطيط **الاستثمار البشري** في **المؤسسـات العربيـة**، المـؤتمر السـنوي الثـاني للتـدريب ، 24-26 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنيللإدارة . القاهرة.
84. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
85. محسن أحمد الخضيري، **الإدارة التنافسية للوقت**، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
86. محمد داني، الكبير أمعاشو، **أهمية تطبيق الجودة"الإيزو9000"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسـنطينة، الجزائـر، العدد 14 ديسمبر 2000.
87. محمد سعيد عبد الفتاح، **التسويق** ، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1983.
88. محمد صالح الحناوي وآخرون، **مقدمة** في **الأعمال والمال**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
89. محمد عيسى الحناوي، محمد توفيق ماضي، **الإدارة** في **مراحل الإنتاج و العمليات-مدخل لاتخاذ القـرارات-** مكتبـة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية.
90. محي الدين الأزهري، **التسويق الفعال**، مصر، دار الفكر العربي، ط1، 1995.
91. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، 1990.
92. منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتا: مسح مرجعي**، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القـاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19،ماي 2002.
93. نبيل خليل مرسي ، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
94. ـــــــــ، **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط2، 1996.
95. نبيل محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيـذ اسـتراتيجيات التنـافس**، الإسـكندرية، الـدار الجامعيـة الجديدة2003.
96. نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، **نحو نموذج لتسيير المعرفة** في **المؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنميـة البشـرية وفـرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلـة، 09 /10 مارس 2004.
97. نظمي نصر الله، **إيـزو 9000، بدايـة الطريـق** إلى **تطـوير المنظومـة الإداريـة**، القـاهرة، دار العربيـة للنشـر و التوزيع ، القاهرة 1995.
98. نعمـة عبـاس الخفـاجي، **الإدارة الاسـتراتيجية: المـداخل والمفـاهيم والعمليـات**، مكتبـة دار الثقافـة للنشـر و التوزيع، عمان، ط01، 2004.
99. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، **محاسبة الموارد البشرية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصـاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08مارس2004.

100. الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها** في **اقتصاد المعرفة**، الملتقـى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقـوق والعلـوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004.

ثانيا: المـــراجع باللـغة الاجـنبية

102 *A.Guittet,* ***Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation****, ESF, Paris,1995.*

103 *Abdelhamid Ouaret****, La Démarche De Certification, Guide De La Qualité Et De La Normalisation****, Alger, Ed Mlp, 1997.*

104 *Alain Hocquet Et Autres****, l'Amélioration De La Qualité Dans Les PME – PMI****, AFNOR, Paris, 1999.1*

105 *Alain megnant****, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie****, éditions liaison, 2000.*

106 *Allouche, J. Et G. Schmidt,* ***Les Outils De La Décision Stratégique,*** *Tome 2, Editions La Découverte, 1995.*

107 *Armand. Dayan****, Manuel De Gestion****, ELLIPSES/ AUF, 1998.*

108 *B.Galambaud****, Des Hommes A Gérer*** *ESF. Paris .2ed.1999.*

109 *Balkin B. Et Al* ***Managing Human Resource****, Prentice Hall International, Second Ed, 1998.*

110 *Ballay Jean-François,* ***Capitaliser Et Transmettre Les Savoirs De L'entreprise****, ed. eyrolles , paris, 1997.*

111 *Barnard Martory, Daniel Grazet:* ***Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances****, Dunod, Paris, 4éme Edition ; 2001.*

112 *Barney. J.,* ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*** *Journal of Management, no17, 1991.*

113 *Bélanger L. Et Al****., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines****, Chicoutimi, Gaétan Morin1999.*

114 *Blackler F,* ***knowledge Work and Organizations: Overview and Interpretation****, Organization Studies, 16/6.1995.*

115 *Bride, William M. & Ferrell, O. C.* ***Marketing Concepts and Strategies****. Houghton Miffli Company, USA, 2000.*

116 *Brilman J****, Les meilleurs pratiques de management****, édition d'organisation, Paris, 1998,*

117 *C.-H.Besseyre Des Horts,* ***Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines****, Revue Française De Gestion, N65, 1987.*

118 *Chun Wei Choo:* ***Information Management for the Intelligent Organization****, Information Today Inc., Medford, New Jersey Hay, 1998.*

119 *Petit.D., A.M bengue,* ***Stratégie et gestion des ressources humaines****, Revue Française De Gestion, N132,.2001*

120 *D.Puthod, C.Thévenard,* ***La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources****, Irege, Univ De Savoie ,1998.*

121 *David C,* ***Knowledge Management****. 2000. www.odtug.com Le 2/08 /2003.*

122 *De Joux C.* ***Les compétences au coeur de l'entreprise****, Paris, Ed. d'Organisation, 2001.*

123 *Denise Dumke De Medeiros**, Le Projet De Certification Iso 9002**: Aide Au Choix Et Caractérisation Des Différentes Démarches, Thèse De Doctorat Grenoble. 1998*

124 *Didier Cazal Et Anne Dietrich, **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003.*

125 *Dietrich A., **La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales**, Formation Emploi, n° 67, juillet septembre1999 ,.*

126 *Doz, Y., **Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés**, Revue Française de Gestion, 1994..*

127 *Durand T. **L'alchimie De La Compétence**, Revue Française De Gestion Janvier 2000.*

128 *Devonport, T., & Prusak,L **Working Knowledge :How organizations manage what they know**, Business Quartertly: 1997.*

129 *Evans, James R. **Production/Operation Management**, 4th Ed. West Publishing Company, 1993.*

130 *Foray D. **L'économie De La Connaissance**, Paris La Découverte .2000.*

131 *G.Leboterf, **De la competence. Essai sur un attracteur étrange**" éd d'organisation, paris, 1994.*

132 *Galambert, **Clés Pour La Compétitivité : Motivation Et Esprit D'entreprise**, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.*

133 *Grant R.M. , **The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, Printemp1991.*

134 *Grimant A., **Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil**, Colloque : Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars, 2002.*

135 *Grisé Jacques, **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997.*

136 *Grisé, J. **Ébauche D'un Modèle Visant A Mesurer Les Avantages Concurrentiels Attribuables A La Qualité Des Ressources Humaines, A Leur Mobilisation Et A L'efficacité Des Pratiques De Gestion**, Document De Travail Du Laboratoire De Recherche En Sciences De L'administration Lrsa No. 97-12, Québec, Fsa, 1997.*

137 *Hamel G., Prahalad C.K .**La Conquête Du Futur**, Paris Dunod (2e éd.) 1999.*

138 *Hamel, Grary & Heene, Airne; **Competence-Based Competition**, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A, 1994.*

139 *Heizer, Jay and Render, Barry, **Principle Of Operation Management**, 3rd Prentice Hall, 1999.*

140 *Huselid, M., **The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance**, Academy Of Management Journal, No38, 1995.*

141 *Ikujiro Nonaka: **The Knowledge-creating Company**, HBR, Vol 69, No.6, Nov 1999.*

142 *Ingham, M., **Management Stratégique Et Compétitivité**, Bruxelles, de Broeck, 1995.*

143 *J. Brabet , **Repenser La Gestion Des Ressources Humaines**, Economica, Paris,1993.*

144 *J.-l castro, F guérin, j.lauriol, **le modèle des 3C en question**, revue française de gestion .mars - avril,1998.*

145 *Jean-Pierrebaruche, **La Qualité Du Service Dans L'Entreprise**, Dépôt L'égal ,Octobre 1992.*

146 *Karu Ishikawa**, Le Toc Ou La Qualité A La Japonaise**, AFNOR Gestion, Paris, 198.1*

147 *Katsuyoshi Ishihara, **Maîtriser La Qualité**, Edition Mare, Nostrum ,1996.*

148 *Koenig G**, Les Ressources Au Principe De La Stratégie** Economica1999*

149 *Kotler Et Dubois, **Marketing Management,** Paris: Publie Union, 10éme Edition, 2000.*

150 *Krajewski J. Lee Ritzaman, P. Larry, "**Operations Management** Addison Wesley, Publishing Co. Fifth Edition, 1999.*

151 *Laurent.B–Bouard.F, **Economie d'Entreprise** Manuel ,Paris, Edition D'organisation, 1997.*

152 *Le Boterf G, **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, 2ème éd 2000.*

153 *Levy-Leboyer C, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 1996.*

154 *McDuffie, J**., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry**, Industrial and Labor Relations Review, No48, 1995.*

155 *Marc Vondercammen, **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir**, De Boeck Université, 1er Edition, 2002.*

156 *Marck M, **L'organisation Apparente Comme Système De Transformation De La Connaissance Valeur**, Revue Française de Gestion, Septembre Octobre,1995.*

157 *Michael H.Zack, **Developing a Knowledge Strategy,** California Management Review Vol41, No.3, Spring 1999.*

158 *Michel Ferrary, Georges Trepo, **Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques**, Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Tunisie 13,14, et 15, Mai 1999.*

159 *Michel Grundstein**, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, research report, mg conseil 2002.*

160 *Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations**, research report, mg conseil, juillet 2002.*

161 *Mikos Sarvary**: Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry**, CMR, Vol41, No.2, Winter 1999.*

162 *Miller, W.C., **Fostering intellectual capital**, HR, 1998.*

163 *Minet, F., M. Parlier Et S. De Witte, **La Compétence : Mythe, Construction Et Réalité**, Paris, L'harmattan, 1994.*

164 *Morin E.M., A. Savoie Et G. Beaudin, **L'efficacité De L'organisation: Théories, Représentations Et Mesures**, Montréal, Gaétan Morin, 1994.*

165 *Nonaka I., Takeuchi H. **La Connaissance Créatrice – La Dynamique De l'entreprise Apprenante**, Bruxelles : De Boek, 1997.*

166 *OECD, **Technology and the Economy: the Key Relationships**, Paris, 1992.*

167 *Olf.A. **Training And Development**; Black Well Publishers; 2002.*

168 *Orsoni.J, **Management Stratégique**, Paris, Librairie Vuibert, 1990.*

169 *Petit Et Autres **: Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, Edition Gaétan Morin, Qébec, 2000.*

170 *Pfeffer J., Sutton R.I., **Knowing 'What' To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action**, California Management Review, 42/1, 1999.*

171 *PH.lorin,.J-C. Tarondeau , **de la stratégie au processus stratégique**, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998.*

172 *Pierre Xavier Meschi, **Le concept De Compétence En Stratégie :Perspectives Et Limites**, Université De La Méditerranée, P01. http://www.Strategieaims.Com /Montréal /Meschi Pdf, Le 26/10/2003*

173 *Porter, M, **L'Avontage Concurrentiel**, Paris, Dunod, 2000..*

174 *Porter, M, **on Competition**, A Harvard Business Review Book, Boston, AM, 1996.*

175 *Porter. M, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Paris, Economica, 1986.*

176 *Robert Fey, Jean Marie Gogue, **La Maîtrise De La Qualité**, Economica, Paris1998*

177 *S.Duizabo N.Guillaume, **Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, Cahier 522, Centre "DMSP", Univ. Paris Dauphine .1997*

178 *Spitezki, H., **La Stratégie D'entreprise: Compétitivité Et Mobilité**, Paris Économica, 1995.*

179 *Stewart, T. A., **Intellectual capital**: the New Wealth of Organizations, Double Day-Currency, New York, 1999.*

180 *Stone Daver; **Human Resource Management** 4 E, Jacarand Wiley, 2002.*

181 *Tarondeau J.C. **Le Management Des Savoirs**, Paris : PUF, 1998.*

182 *Tremblay, M., Et Al., **L'influence Des Pratiques Innovatrices En Milieu De Travail Sur La Mobilisation Des Cols Bleus, Montréal**, Direction De La Recherche Des HEC, Cahier De Recherche No 96-30, 1996.*

183 *Tsoukas H., V. ladimirou E **What Is Organizational Knowledge**?, Journal of Management*

184 *Ulrich, D.A, **New mandate for human resources**, Harvard Business Review, January-February, 1998.*

185 *Victor Antoine Khouri, **L'ère De La Mondialisation Et Les Spécificités Régionales**, Recueil De Conférences, Les Lundis Du Commerce, Institut National Du Commerce, 1999-2000*

186 *Wills T., Le Louarn J .Y, Guerin G., **Planification Stratégique Des Ressources Humaines** Presses Universitaires De Montréal, 1991..*

187 ***http : /www.i.ac-reims.fr,** page consultée Le12-11-2002.*

188 ***http :// www. OECD. Org/fr.** page consultée le 22-05-2002*