

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
الملحقة الجامعية - مغنية -
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية
تحت عنوان

دور الكفاءات في تحقيق
ميزة تنافسية للمؤسسة
(دراسة حالة المؤسسة العمومية لصناعة الخبز مغنية)

تحت إشراف الأستاذة :

عيسى نبوية

من إعداد الطالبين :

زمور سيدي محمد

صديقي إبراهيم

اللجنة المناقشة

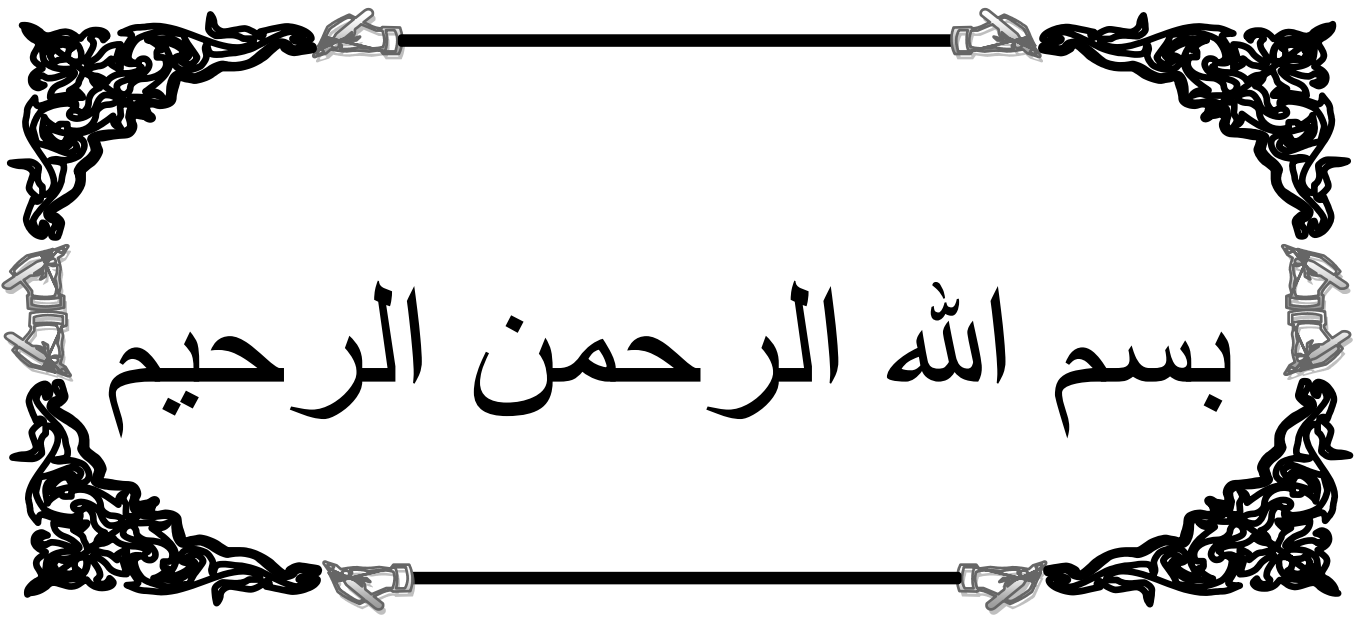
رئيسا
مشرف
مناقش

أستاذة محاضرة
أستاذة محاضرة
أستاذة محاضرة

د. خلوط عواطف
د. عيسى نبوية
د. أوبختي نصيرة

السنة الجامعية:

2016_2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يارب، لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا نصاب باليأس إذا فشلنا، بل ذكرنا دائما بأن
الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح.

يارب، علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الحب في الانتقام هو أول مظاهر
الضعف.

يارب، إذا جردتنا من المال أترك لنا الأمل، وإذا جردتنا من النجاح أترك لنا قوة العناد،
حتى نتغلب على الفشل، وإذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان.

يارب، إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس لنا أعطنا شجاعة
العفو.

يارب، اجعلنا من الذين يقدرونك حق قدرك ويخشونك واجعلنا نشتغل بما كلفنا به.

يارب، اجعلنا خير خلائف الله في الأرض، واستخدمنا ولا تستبدلنا، آمين يا رب العالمين.

تشكرات

"اللهم إنا نشهدك أننا سلكنا طريقا نبتغي فيه علما، فسهل لنا به طريقا إلى الجنة".

نتقدم بأسمى عبارات الشكر :

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى إنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولا وأخيرا، إلى الذي لا إله إلا هو، إلى أرحم الراحمين وأكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو له أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا يوم العرض، وأن يجعل نياتنا خالصة لوجهه الكريم، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله حمدا كثيرا وعلى والدينا.

"ربنا أوزعنا أن أشكر نعمتك التي أنعمت علينا وأن نعمل صالحا ترضاه لنا، وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين، آمين".

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوما لإتباع خطاه، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبينا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة وسلاما دائما إلى يوم الدين.

إلى الأستاذة المشرفة التي نكن لها فائق الاحترام والتقدير، والتي لم تبخل علينا بالنصح والتوجيه، وكانت لنا السند المتين، ولها جزيل الشكر، الدكتورة { عيسى نبوية }.

إلى جميع الأساتذة الذين درسونا من الابتدائي إلى الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي مؤسسة CERTAF مغنية و نخص

بالذكر :

- مدير المؤسسة ، الذي سمح لنا بإقامة التبرص في المؤسسة .
- نائب المدير المالي، الذي لم تحرمه درجته ومرتبته من الاحتفاظ بتواضعه، والذي كان متعاوننا معنا إلى أبعد الحدود. ثبته الله وجزاه عنا ألف خير.
- إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء، الشكر الجزيل

الإهداء

اهـداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل الاصدقاء عبد الرحيم وامين وكل عائلة بنون

و إلى كل من يحمل اسم صديقي وحبلي

إلى كل طلبة السنة الماستير سنة ثانية

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي هذا العمل

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان
في هذا الوجود أُمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح دنيا وأوصلني إلى ما
أنا عليه أباي الكريم أدامه الله لي

إلى أخواتي وأبنائهم وأزواجهم

إلى كل الأصدقاء محمدات وإبراهيمات نوح يوسف وكل الأحباب من دون
استثناء

وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل جداتي أدامهم
الله لي

إلى جميع أساتذة قسم الاقتصاد .إلى كل طلبة السنة الثانية ماستير

إلى من تناساهم قلبي و لم ينساهم قلبي.

خطة البحث

مقدمة عامة

مقدمة الفصل الأول.

الفصل الأول : مفاهيم حول الكفاءة

المبحث الأول : ماهية الكفاءة

المطلب الأول : مفاهيم مترابطة بالكفاءة

المطلب الثاني : مفهوم و مكونات رأس المال الفكري

المطلب الثالث : مفهوم الكفاءة و أنواعها.

المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة تحديات المحيط الخارجي للمؤسسة

المطلب الأول : التحديات التي تواجه المؤسسات

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تسيير الكفاءات

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات بالنسبة للمسار الوظيفي

المبحث الثالث: أساليب تنمية الكفاءات

المطلب الأول :التكوين

المطلب الثاني :التدريب و الكوتشينغ

المطلب الثالث : تنظيم العمل

المطلب الرابع : إدارة المعرفة.

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني :الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنافسية

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول : الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته

المطلب الثاني :أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال الفكري

المطلب الأول : نماذج و مؤشرات قياس رأس المال الفكري

المطلب الثاني : أهمية رأس المال الفكري

المطلب الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول : إمكانية قياس أنشطة الوارد البشرية

المطلب الثاني : قياس عوائد الاستثمار على مستوى المنظمة

المطلب الثالث : قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى

العمليات

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

المطلب الثاني : أبعاد تحقيق الميزة التنافسية و محدداتها

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

المبحث الثاني : المقاربات الحديثة المفسرة لمصادرها الميزة التنافسية

المطلب الأول : المقاربة المبنية على الموارد

المطلب الثاني : المقاربة المبنية على الكفاءات

المطلب الثالث : المقاربة الديناميكية

المبحث الثالث : مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : التفاعل بين الموارد، القدرات، الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية

المطلب الثاني : الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة

المطلب الثالث : العومل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية

خاتمة الفصل الثالث

الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة العمومية لصناعة الخزف المنزلي

CERTAF_مغنية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة .

المطلب الأول : المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة

المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن المؤسسة ،أهدافها ،و نشاطاتها

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و إمكانياتها

المبحث الثاني : موارد المؤسسة

المطلب الأول : الموارد المادية للمؤسسة

المطلب الثاني : الموارد المالية للمؤسسة

المبحث الثالث :تحليل الاستبيان

خلاصة الفصل

خاتمة عامة



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الملاحق
حالة العمال لشهر ديسمبر	الملحق رقم 01
حركة العمال لشهر جانفي	الملحق رقم 02
ساعات العمل لشهر جانفي	الملحق رقم 03
هرم الأعمار لشهر جانفي	الملحق رقم 04
معدل الغيابات لشهر جانفي	الملحق رقم 05
استمارة البحث المقدمة في المؤسسة	الملحق رقم 06
أنواع المنتج الذي تصدره المؤسسة	الملحق رقم 07
تطور أعباء المؤسسة من سنة 2012/2015	الملحق رقم 08
تطور إنتاجية المؤسسة من سنة 1998/2009	الملحق رقم 09

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الملاحق
06	رأس المال الفكري و مكوناته الرئيسية	الشكل رقم 01
08	تعريف الكفاءة	الشكل رقم 02
21	أهمية التدريب في زيادة الانتاج	الشكل رقم 03
65	مستوى الاستثمار في رأس المال البشري	الشكل رقم 04
72	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	الشكل رقم 05
	استمارة البحث المقدمة في المؤسسة	الشكل رقم 06
	أنواع المنتج الذي تصدره المؤسسة	الشكل رقم 07
	تطور أعباء المؤسسة من سنة 2015/2012	الشكل رقم 08
	تطور إنتاجية المؤسسة من سنة 2009/1998	الشكل رقم 09

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	الملاحق
59-56	جدول نماذج قياس رأس المال الفكري من سنة 1998، إلى 2005	الجدول رقم 01
68	مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات	الشكل رقم 02
73	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	الشكل رقم 03
	هرم الأعمار لشهر جانفي	الشكل رقم 04
	معدل الغيابات لشهر جانفي	الشكل رقم 05
	استمارة البحث المقدمة في المؤسسة	الشكل رقم 06
	أنواع المنتج الذي تصدره المؤسسة	الشكل رقم 07
	تطور أعباء المؤسسة من سنة 2015/2012	الشكل رقم 08
	تطور إنتاجية المؤسسة من سنة 2009/1998	الشكل رقم 09

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

عرف العالم تغيرات و تطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية و الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية.. الخ... كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات و لقد كان لسرعة و ديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات ، و التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة و مفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات .

حيث تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال ، و ذلك من خلال تحقيق تميز عن طريق استغلال إمكانياتها و مواردها المختلفة و يأتي في مقدمتها المورد البشري .

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها ، و اكتسابها مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها ، مع التأكيد على ضرورة اكتساب التنافسية الدائمة ، لأنه حتى و إن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة .

و لمواجهة مختلف التحديات التي تتعرض للمؤسسة ، يتطلب عليها أن تحسن الاستثمار في مجوداتها الفكرية ، و جذب الكفاءات ذات القدرات ، المهارات ، المعارف لتفوقها على المنافسين و ضمانها ديمومة و استمرارية ميزتها التنافسية .

فرأس المال البشري و رأس المال الفكري يعتبران المحرك الرئيسي لإطالة بقاء أي منظمة ناجحة في السوق ، و بالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها المعرفة الكامنة فيها و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية .

الإشكالية :

بناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات الجزائرية؟

و يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما الأهمية التي تولى للكفاءات و كيف تتم تنميتها في المؤسسة الجزائرية ؟
- هل الوسائل التي وضعت تحت تصرف الأشخاص كافية لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية ؟

فرضيات البحث :

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة يمكن صياغة مجموعة فرضيات باعتبارها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة و تبقى قابلة للاختبار و المناقشة .

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية .
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءتها.

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع الأعمال ، و هي الكشف عن مصدر للميزة التنافسية و المتمثل في الكفاءات ، و التي تضمن للمؤسسات البقاء و الاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح ، خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة . و يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لكفاءاتها ذات المهارات و القدرات المتميزة قصد تحقيق التميز التنافسي ، و هذا في ظل ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية.

أهداف البحث:

حاولنا من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية :

- _ إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ، و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- _ تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية ، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في المجال الاقتصادي.
- _ التعرف على كيفية تسيير، تقييم ، و تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز .
- _ محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية .

أسباب اختيار الموضوع:

- _ ارتباطه بمجال تخصصنا ،مع الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .
- _ الرغبة في إضافة لبنة جديدة إلى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع.
- _ اختيار موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم ،في ظل الانتقال إلى المعرفة .
- _ تساؤلنا الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية،و عدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة ،رغم الإمكانيات المادية ،و الثروات الطبيعية التي تزخر بها .
- _ ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات ، مع تقديم أولوية توفير الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الاستثمار في رأس المال البشري و الفكري.

منهجية البحث:

تضم كل من منهج البحث، و كذا الوسائل المستخدمة في البحث.

1_ منهج البحث :

لإجابة على إشكالية البحث ، و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا استخدام المنهج الموجبي في الجانب النظري ، و الذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق و

البيانات المتعلقة بالكفاءات و الميزة التنافسية ، و محاولة تفسير هذه البيانات و الحقائق للكشف عن مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .
أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة ، من أجل تدعيم و إسقاط الدراسة و النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية.

2_ أدوات جمع البيانات :

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة ، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة و كذا المقابلات الشخصية ، لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة .

صعوبات البحث:

من أهم معوقات نجاح هذا البحث نذكر:

- عدم القدرة على الدراسة المعمقة لواقع الميزة التنافسية و الكفاءات في المؤسسة قيد الدراسة.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة و المتداخلة.
- اتساع الموضوع لصعوبة تحديد مجاله .

المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث :

قصد إزالة أي التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث تم التركيز على أبرزها ، كما سيتم توضيح البعض الآخر من خلال فصول البحث.

ومن أهم هذه المصطلحات نذكر .

الكفاءات: تعتبر مورد غير ملموس للمؤسسة و هي تتمثل في القدرة على تحريك النهارات الشخصية للفرد.

الميزة التنافسية: هو مفهوم استراتيجي، يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، و يتجلى ذلك في تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، أو من خلال مرونة عملياتها.... إلخ و الذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

الموارد: تتمثل في جمع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف.... إلخ، التي تراقبها المؤسسة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءاتها و فعاليتها.

تقسيمات البحث:


تمت معالجة هذا الموضوع من خلال أربعة فصول ، يتم تقسيمها كما يلي:

الفصل الأول : يتناول الإطار المفاهيمي للكفاءات، أهمية الكفاءات في مواجهة المحيط الخارجي ، كذلك أساليب تنمية الكفاءات.

الفصل الثاني: يتناول الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثالث: بعنوان "الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية" و يتضمن الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، كما تم التطرق إلى المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية، و أخيرا مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: يشمل الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع مؤسسة الخزف المنزلي CERTAF لبلدية مغنية، و ذلك من خلال التطرق إلى واقع الكفاءات و دورها في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول:
مفاهيم حول الكفاءة

مقدمة الفصل :

إن التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية و التحولات الحديثة في إدارة الأعمال برز من خلالها مفهوم جديد يعرف بـ **الكفاءة** فقد تولد هذا المفهوم أساسا من التغيير الذي حدث في تنظيم العمل و الناتج عن متطلبات الأداء و التنافسية كذلك إدماج التكنولوجيا و التقنيات الحديثة الأمر الذي يستدعي وجود كفاءات و مؤهلات جديدة للأفراد قصد السيطرة على هذه التجهيزات الجديدة

و من هنا وجدت المنظمات انها ملزمة على القيام بتنمية كفاءاتها و من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق و من أجل بلوغ هدفها حيث أن مفهوم الكفاءة يجعلنا نصطدم بعدة مفاهيم تتداخل معها كالمهارة و القدرة و الهدف السلوك الإنجاز الخ...

سنقوم من خلال هذا الفصل بإعطاء مفهوم الكفاءة و أهميتها في مواجهة تحديات المحيط الخارجي للمؤسسة و نقوم كذلك بذكر أهم الأساليب التي تقوم المؤسسة بإتباعها من أجل تنمية كفاءاتها .

المبحث الأول : ماهية الكفاءة

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نتعامل مع مصطلحات و مفاهيم تتداخل و تترابط بشكل أو بآخر، و حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل واضح يجب التطرق إلى تلك المفاهيم المرتبطة بها.

المطلب الأول : مفاهيم مرتبطة بالكفاءة

ما يلاحظ من خلال محاولة إعطاء مفهوم شامل للكفاءة، أنها ترتبط بمجموعة كبيرة من المفاهيم نذكر منها ما يلي :

• الدراية: **Le savoir**

و هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

• الدراية الفنية: **Le savoir –faire**

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا

• الدراية الذاتية : **Le savoir-être**

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، و تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني¹.

• المعرفة : هي مجموعة النماذج التي تضم خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد و يمكن

للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو خزنها في وثائق أو منتجات أو عمليات².

• القدرات : هي تشير إلى الإمكانية الحالية للفرد و يمكن أن نميز بين 03 مفاهيم للقدرات:

(1) القدرات العقلية.

(2) القدرات الميكانيكية.

(3) القدرات الحركية.

¹-مرجع للأستاذ بن عيو جلال، ثابتي لحبيب، "تطور الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، جامعة معسكر، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص117
²-مذكرة ماجستير، موسوي زهية، "التسيير التنبئي و الاحتياطي للوظائف و الكفاءات في القطاع العمومي، جامعة تلمسان، 2003/2002، ص113

• **المهارات :** هي استخدام القدرات في الواقع العلمي و التطبيقي و نذكر منها ما يلي :

(1) المهارات الفنية

(2) المهارات السلوكية

(3) المهارات العقلية

• **الاستعداد :** و هو المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل و التي تشكل بدورها أساس تطور معارف و قدرات العامل¹.

• **السلوك :** و هو استجابة الفرد أو انحرافه في اتجاه معين أو أخذه لموقف ما و ذلك تحت تأثير عوامل داخلية أو خارجية متعلقة بالمؤسسة و التي من الصعب التفاعل معها و لكن بالإمكان الارتكاز عليها².

• **الأداء:** يعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله³.

المطلب 02 : مفهوم و مكونات رأسمال الفكري

أصبح تحديد أصول المنظمة و خاصة أصولها الفكرية مثل المعرفة ،معادلة أو سر تجاري أو اختراع أو برنامج ...من الأمور الحرجة لرؤية المنظمة و لخطتها الإستراتيجية .

حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار و أصبحت المؤسسات تهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول الفكرية حيث قد تفوق قيمة الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المادية للمنظمة .

• مفهوم رأسمال الفكري :

أطلق على مجموعة المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة في العنصر البشري اصطلاح رأس المال البشري و مازال التطور مستمرا حيث تحول الاهتمام في مرحلة عصر المعلومات إلى التركيز على رأس المال الفكري و الذي يتضمن التركيز على القوى الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية و الذي يؤثر على ربحية المنظمة تماما كأصولها المادية .
و بصفة عامة يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه:

¹ مذكرة ماجستير، بومدين محمد، "تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية"، جامعة تلمسان، 2005، 2006، ص 79
² -رسالة دكتوراه ل الدكتور شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة "جامعة تلمسان، 2008، 2009، ص 61
³ -مرجع ل أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص 64

"المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح و بينما قد يتوافر رأسمال الفكري عبر المنظمات إلا أنه عند تعريفه بصورة دقيقة قد لا نصل إلى تعريف واضح و محدد."

*** المعرفة و التعلم :** ينظر الأفراد في هذه المجموعة أساسا إلى رأس المال البشري و المكونات الضمنية لرأسمال الفكري، فهم يهتمون أساسا بخلق معرفة و وسائل و ظروف جديدة و التي تخلق بيئة صالحة و داعمة لعمليات الإبداع و جعلها أكثر فعالية و إنتاجية.

*** إدارة المعرفة :** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات و يهتم الأفراد في هذه المجموعة بتحديد البيانات و المعلومات أينما و جدت و توصيلها للمكان التي تكون هناك حاجة إليها و كيفية استخدامها بأسلوب كفاء.

*** إدارة الابتكارات :** و يركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة و فعالية لتجميع و توليد الأفكار و تنقيتها لتحديد تلك الأفكار الأكثر منفعة أو قيمة بالنسبة للمنظمة .

*** سوق رأس المال :** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أصل للأعمال، و يكون هؤلاء الافراد مهتمين بمقدار رأس المال الفكري للمنظمة و بكيفية تقدير قيمته و بكيفية تأثير قيمته على الميزانية التقديرية للمنظمة.

*** المساهمين :** يكون للأفراد في هذه المجموعة اهتمامات مالية في منظمات الأعمال، و ينصب اهتمامهم على كيفية و إمكانية زيادة و رفع قيمة رأس المال الفكري، لتحسين ربحية المنظمة.

*** مديري المنظمة :** هم الأفراد الذين يديرون رأس المال الفكري في المنظمة، يركزون على كيفية إدارته لتحقيق زيادة في التدفقات النقدية . و يهتمون بتحقيق الربح الاقتصادي و على الاستمرارية في تحقيق الميزة التنافسية .

فإن رأس المال الفكري أصبح من الأصول غير المادية التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المنظمة من خلال استخدام طاقاتها الفكرية و الإبداعية القصوى .

• مكونات رأس المال الفكري :

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية و هي :

* الأصول البشرية :

و هي المعرفة و المهارات و الإبداع و الخبرة ، فيكون رأس المال البشري من مزيج المهارات و القدرات و المعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل .

***الأصول الفكرية :**

و هي المعلومات و المذكرات المكتوبة و الإرشادات و المنشورات و تتكون الأصول بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية لتسجيل كتابة و تصبح محددة و معروفة بوضوح و عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد .

*** الملكية الفكرية :**

و هي براءات الاختراع و حقوق الطبع و العلامات التجارية ،و الملكية الفردية هي كل ما يمكن حمايته قانونيا .

و تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على اهتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق .

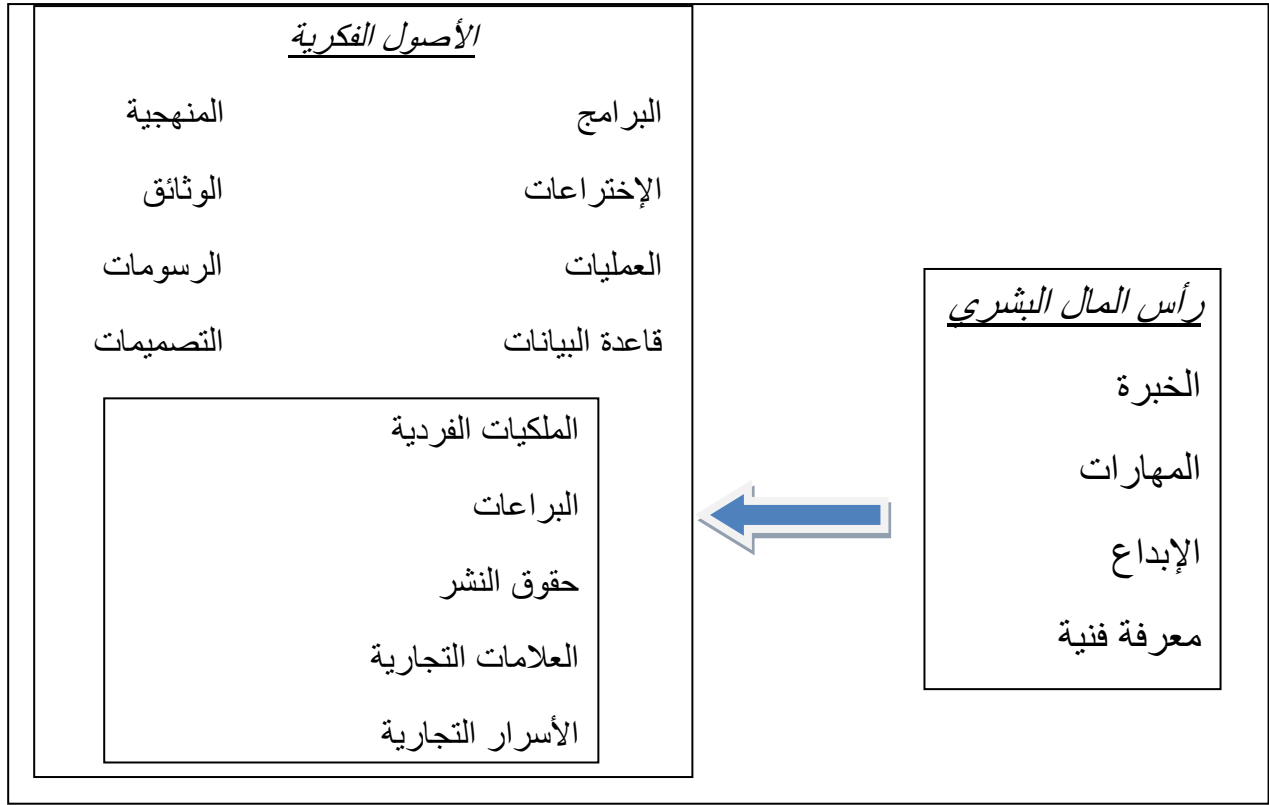
*** الأصول الهيكلية :**

و هي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع .

*** رأس مال العلاقات :**

و هو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها ،أو أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة .

و يوضح الشكل التالي رأس المال الفكري و مكوناته الرئيسية :



الشكل رقم(01)- رأس المال الفكري و مكوناته الرئيسية -

فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل . و يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري و تنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة .

المطلب 03 : مفهوم الكفاءة و أنواعها

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا و ذلك بالرغم من تعدد المحولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن¹ و هناك عدة صعوبات للوصول لتعريف شامل للكفاءة نوجزها فيمايلي :

(1) الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة ، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دليليا أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير .

(2) تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية ، الجماعية ، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية، هذا التباين في المستويات و النوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة .

¹-مرجع سابق الاستاذ بن عبو جلاي،ثابتي لحسن،"تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية،ص112

• تعريف الكفاءة :

لقد تعددت تعاريف الكفاءة و سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة، لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم.

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR :

الكفاءة: هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .

ثانيا : تعريف الباحثان DANIEL HELD ET JEAN MARC RISS :

الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المكلف به في المنظمة أو في المجتمع ،و كذلك هي مجموع المعارف النظرية و المعارف العلمية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين

رابعا : تعريف P.ZARIFIAN :

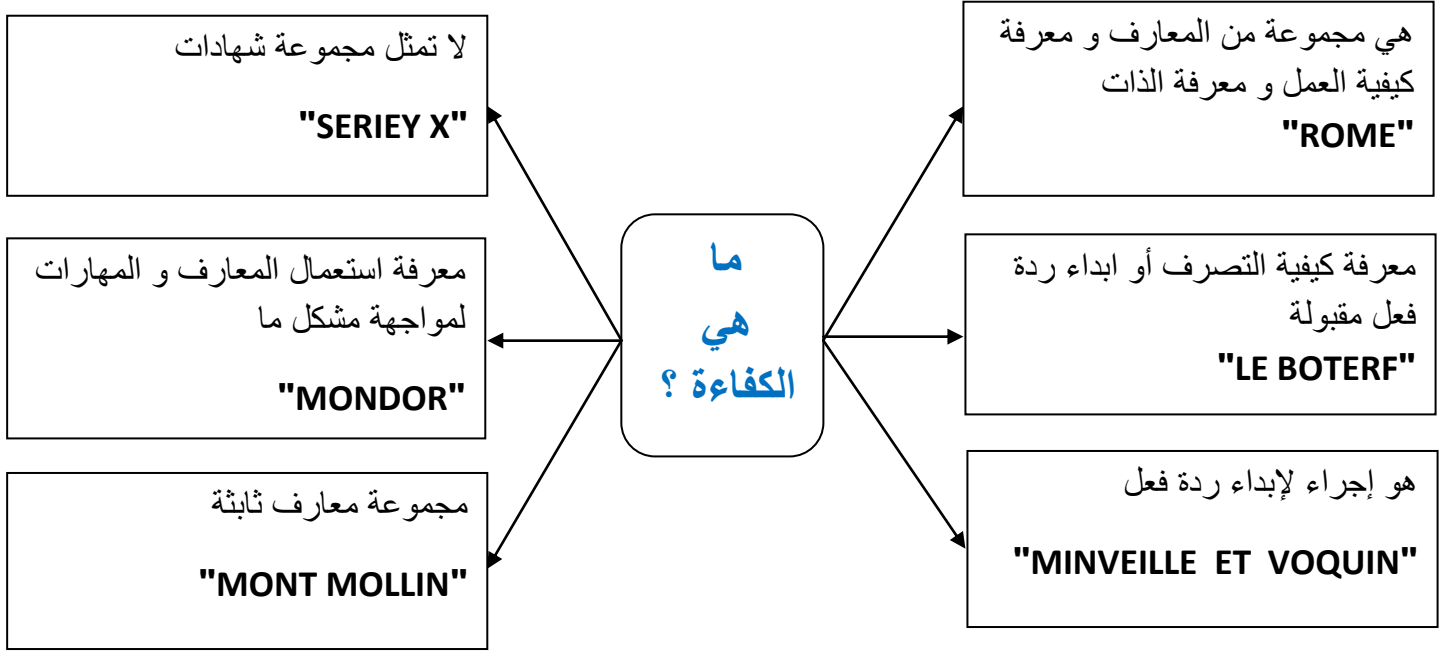
* الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه .
* الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع .

خامسا : تعريف AMIT ET SHOEMAKER :

بأن الكفاءة هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد و يضيفان كذلك أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة¹.

¹-مذكرة ماجستير،موساوي زهية،التسيير التنبيئي للوظائف و الكفاءات، مرجع سابق،ص110

و يمكننا إعطاء تعاريف أوضح للكفاءة من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم(02)_تعاريف الكفاءة_

المصدر: **La compétence au cœur du succès de votre entreprise,**
2Edition d'organisation Pris: 2000, P19

• أنواع الكفاءة :

إن الكفاءة هي شيء مكتسب و ليس من إبداع الفرد وحده، يكتسبها الفرد عن طريق تدريب موجه فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين لذلك نجد أن الكفاءة يمكن أن تكتسب من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص و هي ثلاثة أنواع أنواع :

1) الكفاءة الفردية : و هي تمكن الفرد من كيفية التعرف مع المشاكل أو التأقلم معها و اتخاذ القرار بنفسه، و قدرته على التأقلم مع الظروف المتغيرة و التحكم السريع في تقنيات عمله .
و هي كذلك قدرة الشخص على اتخاذ القرار المناسب الصائب في حالة حدوث أي مشكلة أو حالة معقدة داخل المنظمة بعد تحليله للمشكل بعقلانية فالشخص الكفاء هو الذي يستطيع توظيف معارفه و خبراته بطريقة تسمح له باستعمال الموارد المتاحة له داخل المنظمة .

(2) الكفاءة الجماعية : هي جميع الكفاءات و القدرات الفردية المدمجة في وحدة واحدة تتميز بوجود اتصال فعال و لغة عمل مشتركة بين الأفراد، و التعاون بينهم مما يسمح بانتقال الكفاءة بينهم و سهولة معالجة المشاكل.

حيث أنها تعتبر عامل أساسي يدفع المؤسسة إلى الأمام، التعاون و الاندماج بين مختلف الكفاءات الفردية يولد كفاءات جماعية، و الاستغلال الأحسن لهذه الكفاءات يتبين من خلال دراسة الأوضاع بشكل جماعي فمثلا : أن تكون دراسة لبعض الملفات حيث يكون هناك طرح لأراء و خلق جو المناقشة و التدخل أو دراسة مخططات المؤسسة بطريقة جماعية .

(3) الكفاءات التنظيمية : و هي تشمل عدة كفاءات حسب تعدد الوظائف (التخطيط ، الرقابة ،التنفيذ...) تتمثل في كفاءات تقنية، كفاءات في العلاقات الإنسانية، و كفاءات إدارية .

المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة تحديات المحيط الخارجي للمؤسسة

يعتبر المحيط المكان المشترك الذي أصبح يشكل جزءا من الصورة العامة للمؤسسة، يجب أخذه بعين الاعتبار فهو مصدر كل التغيرات التي يمكن أن تكون ذات تأثير معتبر على أسسها الاقتصادية والاجتماعية و التنظيمية و الثقافية مما يتطلب التكيف الدائم معها قصد المحافظة على هذه المبادئ.

المطلب 01 : التحديات التي تواجه المؤسسات

هناك عدة تحديات و صعوبات تواجه المؤسسة في محيط دائم التغير، أين تتم التفاعلات في إطار معقد لأطراف فاعلة و محاور لا يمكن السيطرة عليها حيث تجلت مظاهرها في عدة أشكال أهمها :

• التحولات التكنولوجية :

إن التغيرات التكنولوجية التي ميزت العقود الأخيرة، كانت مهمة، لكن التساؤلات التي تطرح حول التأثيرات التي يمكن أن تخلفها هذه على كل من : الوظائف، شروط العمل، التكوين، التحفيز و الأجور و التي مست معظم فروع الأنشطة و الوظائف في المؤسسات و فرضت عليها تجديدا في تجهيزاتها .

حيث أن التأثيرات التكنولوجية تجمل في ثلاثة أشكال كما بين ذلك **J.M.PERETTI**

(1) التعديل في المؤهلات المطلوبة، فنتيجة لهذا التغير تظهر مهن و تختفي أخرى و قد تدمج مهن أخرى مع بعضها البعض.

(2) يتعلق الأمر بارتفاع تكاليف التجهيزات التي أصبحت مدة صلاحيتها تتناقص نتيجة بطلان استعمالها، و بالتالي تكون هناك استفادة ضئيلة منها .

(3) الارتفاع في الإنتاجية نتيجة تطور و دقة و سرعة التجهيزات المستعملة، هذا الارتفاع يمكن أن يخلق عمالة زائدة في المؤسسة، فما كان يقوم به 4 أو 5 موظفين أصبحت تقوم به آلة واحدة في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع مخططات اجتماعية لمعالجة هذا الوضع .

• التحولات الاجتماعية و الثقافية :

إن التغيرات الملاحظة في القيم و المتطلبات الفردية للموظفين كانت معتبرة فالمؤسسات أصبحت تتضمن أفراد يختلفون في طموحاتهم و ذلك نتيجة الاختلاف في الجنس، السن، الأقدمية و كذلك التكوين الأولي و المؤهلات .

و أهم عامل شهد تحولا ملحوظا هو التكوين، حيث شهدت الفترة الأخيرة ارتفاعا نسبيا للموظفين المؤهلين بالمقارنة مع غير المؤهلين، هذا ما يترجم بزيادة في المهن المتعلقة بالموظفين المؤهلين و في المقابل انخفاض نسبة المهن المتعلقة بغير المؤهلين .

• **تدويل و تكثيف المؤسسة :**

شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعا في حدة المنافسة، و ذلك نتيجة توسع و تدويل الأسواق، مما نتج عنه تصادم في الثقافات المختلفة و بالتالي طرق مختلفة للعمل، التكوين و التنظيم . أصبح هذا المجال الواسع مكانا للتحديات الإنتاجية يفتح المجال لفرص قد تنجح أو تفشل . هذه المنافسة المتزايدة نتيجة توسع الأسواق ينتج عنها تنوع في المنتجات لتلبية الطلبات الجديدة للزبائن و هذا نتيجة تطور ثقافتهم . فالسعر لم يعد عاملا كافيا لتنمية إنتاجيتها و تحقيق ميزة تنافسية بل أصبح المهم البحث عن أسس تنظيمية جديدة¹ .

المطلب 02 : العوامل المؤثرة على تسيير الكفاءات

يتأثر تسيير الكفاءات بعدة عوامل رئيسية منها :

- العوامل الخارجية (المحيط الخارجي) .

- العوامل الداخلية (المحيط المباشر) .

- مواصفات و خصائص الأفراد .

1) المحيط الخارجي :

تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها ملاحظتها ثم تقديرها و أخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء الكفاءات لعملها . و يتميز المحيط الخارجي بدرجة من التدبب أكثر و أقل حدة حسب مستواه و قد تم تصنيفه إلى ثلاثة مستويات :

*** المحيط الكلي :**

و هو يشمل كل من المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي ، الثقافي، السياسي و القانوني و التكنولوجي ...

¹-مذكرة ماجستير،موساوي زهية،"التسيير التنبي للوظائف و الكفاءات"،مرجع سابق،ص103

- المحيط الاقتصادي : يمثل عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل : الدخل ، معدل التضخم، السياسات النقدية و المالية ...
- المحيط الاجتماعي : يؤثر كثيرا على قيم و ممارسات العاملين و تصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات و خدمات المنظمة و من أهم متغيراته الزيادات السكنية ، متوسط الدخل ، مستوى التعليم ...
- المحيط الثقافي : و هو يؤثر بما يشمله من عادات و تقاليد و معتقدات و قيم على قدرة المنظمة، حيث يحكم تصرفات الكفاءات المتواجدين و العاملين بها .
- المحيط السياسي و القانوني : يشمل القوانين و التشريعات التي يصدرها الدولة، و التي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل : تشجيع ، الاستثمارات ، القوانين الجبائية و الضريبية ...
- المحيط التكنولوجي : يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المنظمات الاقتصادية، حيث يؤثر على الطلب على المنتجات و الخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية و على جودة المنتجات .
- * المحيط الوسيط : و هو يتكون من المنافسة الموردين المستهلكين و غيرهم من المؤسسات الموجودة في مستوى وسيط بين المحيط الكلي و المباشر .
- المنافسة : و هي ينقسم إلى منافسة مباشرة و غير مباشرة، حيث تتمثل الأولى في التنافس القائم بين منظمات الأعمال التي تقوم بإشباع نفس الحاجة بينما تشمل الثانية التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الكفاءات المطلوبة و على حصة من السوق .
- و يتطلب تحليل المنافسة تحديد درجة شدتها و هيكلها و معدل تطورها و النمو في السوق .
- المستهلكون : يركز التسويق الحديث على دراسة المستهلك بهدف إشباع حاجاته المتغيرة،

و هذا يتطلب من المنظمة تحديد هذه الاحتياجات، تحديد الفئات المختلفة من المستهلكين، ثم القيام بدراسة حاجاتهم بهدف الاستجابة لها¹

* المحيط الجزئي :

و هو يتكون من مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك و المؤسسات الإدارية المختلفة، الجبائية، مراقبة العمل ... و المنظمات الاجتماعية كغرفة التجارة و الصناعة و نقابة العمال و غيرها.

و يعني اعتبار المنظمة كنظام مفتوح ضرورة أخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في المحيط الخارجي بهياكلها المختلفة في مدخلاتها .

و المنظمة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب مراقبة و متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذ تستطيع المنظمة أن تسيطر على محيطها الداخلي و تتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبدل قصارى جهدها للاندماج معه و التقليل من تهديداته و أثاره السلبية. و ترتبط صحة المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي و تؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمنظمة و كذلك على كيفية تسيير كفاءاتها و لإحداث التغيير و الحفاظ على نجاحها و تطويرها المنظمة ملزمة على تطوير الكفاءات و القدرات الداخلية للتكيف مع محيطها الخارجي².

و تتطلب متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بخطوتين :

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها و مصادر الحصول عليها .
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات و كيفية تأثيرها على عمل المنظمة .

و لا يقتصر عمل المنظمة الحديثة على جمع المعلومات و تحويلها إلى معارف و نشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم و تطوير طاقة كفاءاتها و تحريرها و تسييرها مستقبلا بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة .

¹-مرجع ل حمداوي وسيلة،"إدارة الموارد البشرية"مديرية النشر جامعة قالمة،2004،ص39
²-مرجع ل ،سعاد نانف برنوطي،"إدارة الموارد البشرية"،دار وائل النشر،2007،ص116

و تستمد الكفاءات العاملة بالمنظمة ثقافتها و قيمة شخصيتها من المحيط الخارجي ، و يمكن تقسيم هذه التأثيرات الخارجية إلى نوعين :

- التأثيرات السابقة : تتمثل في التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله المنظمة، و كذلك التأثيرات الاجتماعية و الدينية.
- التأثيرات الحالية : و تتمثل في الوضعية الاقتصادية و السياسية و القانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن¹.

(2) المحيط الداخلي أو المباشر:

و هو المحيط الذي يعمل فيه الفرد و يطلق عليه أيضا بيئة المنظمة و يضم عدة عوامل تكون البيئة الداخلية يجب أن تهتم بها المنظمة و لها علاقة مباشرة بوظائف تسير الكفاءات لذلك تؤثر عليها كثيرا

و التغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغيرات في وظائف تسير الكفاءات و من أهم هذه العوامل ما يلي
* **رسالة المنظمة و أهدافها** : تمثل كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة و هي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة و الصورة الذهنية، و ما تقدمه المنظمة من منتجات و خدمات الأسواق التي تتعامل معها .

* **ثقافة المنظمة** : تمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المنظمة، و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين و على طريقة تعامل المنظمة مع الأفراد الخارجية. و تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول كون تكيف أهدافها .

* **قيادة المنظمة و السياسات الإدارية** : تؤثر قيادة المنظمة على القرارات و على السياسات و الأساليب الإدارية المتبعة فيها .

(3) خصائص الفرد و سماته الشخصية :

و تشمل كل الخصائص التي تميز الفرد عن بقية الأشخاص، و تتمثل في قدرات الفرد مهاراته و دوافعه قيمه سلوكه و تصرفه في المنظمة، و تتأثر شخصية الفرد بمجموع العوامل المذكورة سابقا إلى النظام التعليمي و التكويني و البيئة الاجتماعية و الثقافية الدينية .

¹-مرجع ل أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف، 1995، ص63

و يعتبر سلوك الفرد و تصرفه في المنظمة محصلة عدة عوامل هي :

* الخصائص الشخصية للفرد .

* البيئة الخارجية التي يستمد منها ثقافته العامة و قيمه الشخصية و الدين و العائلة ، وسائل الإعلام ،

و منظمات التعليم و التكوين

* بيئة المنظمة التي يعمل فيها .

و يشمل تسيير الموارد البشرية كل هذه العوامل التي تؤثر على تصرف العامل و يجمع بين

مواصفات الفرد و متطلبات الوظيفة في كل المجالات¹ .

المطلب 3 : أهمية الكفاءات بالنسبة للمسار الوظيفي للأفراد

المسار الوظيفي هو عبارة عن عملية تحديد التسلسل الوظيفي في العمل بما يتناول الخبرات و القدرات و المؤهلات المحققة في الماضي، و حافز نشاط هذه الإمكانيات في الحاضر .

حيث أن اكتساب الكفاءة من طرف الفرد العامل تمكنه من الارتقاء و الارتفاع في سلمه الوظيفي، و كذلك قدرته على تطوير محتوى وظيفته.

حيث أن الكفاءة تتيح أيضا لمكتسبها تحصيل المعارف و القدرات و الإمكانيات و الطاقات الذهنية، و دمجها مع التكنولوجيا مما يمكن العامل من السيطرة على الآلات الجديدة المبتكرة، التي تتيح للفرد إمكانية الإبداع و التجديد و الابتكار.

الكفاءة ترتبط في ذات الوقت بالفرد و بتنظيم العمل، و يتميز منطلق الكفاءة باستعمالها كمفهوم مهيكّل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها .

و اكتساب العامل للكفاءة تمكنه من الابتعاد و التغلب على الخوف المتزايد من الفشل،

مع تزايد الضغوط و كذلك إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها و التي يريد تحقيقها .

كذلك تكمن أهمية الكفاءة بالنسبة للمسار الوظيفي للفرد كونه في استعداد دائم للتغيير الذي يفرض فجأة على المنظمة .

¹-مذكرة ماجستير ،فراج الطيب،" أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية " 2007/2008،ص112

المبحث الثالث : أساليب تنمية الكفاءة

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية لأي دولة ، و كلما تمكنت الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية و عملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل، التكوين و التدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين و الآخر، بحيث أن الدولة التي لا تستطيع تنمية مواردها البشرية أي كفاءاتها، لا يمكنها أن تحقق غاياتها و أهدافها عن طريق تضافر جميع عناصر الإنتاج في محيط يتميز بحدة التنافس و التطور المستمر في جميع المجالات .

المطلب 01 : التكوين

تكتسب عملية التكوين دور فعال و بالغ التأثير و الذي يتمثل في تنمية كفاءات المؤسسة، إضافة إلى تكيفهم مع المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية المستمرة التي يفرضها المحيط .

*** تعريف التكوين :**

- يعرفه **SEKIOU** على أنه " مجموع الأعمال و الوسائل و الطرق و الدعائم التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم سلوكياتهم تصرفاتهم و قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، و في نفس الوقت أهدافهم الخاصة و الاجتماعية "1.

- و التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا .

- و يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات ، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و ذلك تمكن من تحقيق الأهداف الفعالة فيها .

و ترجع ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب :

- **التطورات الخارجية :** و تتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية
- **المنافسة الداخلية و الخارجية :** و قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة و التكتلات الاقتصادية .

¹ - مذكرة ماجستير، موساوي زهية، التسيير التنبئ للوظائف و الكفاءات، مرجع سابق، ص18

- **تغير متطلبات العملاء :** نظرا لتطور احتياجاتهم و رغباتهم و ميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات و الخدمات المعروضة¹.
- *** أهداف عملية التكوين :**
- تدفع أسباب عديدة المنظمات إلى تكوين عمالها من أهمها ما يلي :
- تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم .
- رفع مستوى إنتاجية و مرد ودية المنظمة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة .
- الاقتصاد في التكاليف و التقليل من المخاطر : فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .
- رفع مستوى جودة المنتجات و خدمات المنظمة : حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة و إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تحسين فعالية أساليب العمل : و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العلمية المختلفة .
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات .
- رفع مستوى أداء العامل و رضا ، وثقته و اعترافه بالمنظمة .
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بالهيكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤولياتها .
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل² .
- *** سياسة التكوين :**

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة إعداد و تنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه أنواعه و الأفراد المعنيين بالتكوين و أمور ما سيتم التطرق إليها فيما يلي :

¹-الموقع الإلكتروني: <http://www.softsb.com/forum/topic/13990> ليوم 2013/03/16 سا 22:02
²-مرجع ل د.وسيلة حمداوي ،"إدارة الموارد البشرية"،مديرية النشر جامعة القالة ،2004،ص100،101

1) تحديد الاحتياجات :

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين و يتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة لاحتياجات مختلف المصالح الوحدات و المستويات، و تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها وسيلة التكوين .

2) تحديد الأهداف التكوينية :

و يتم ذلك بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة و تكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة، و تستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم برامج التكوين .

3) تحديد المشاركين في عملية التكوين :

يعتمد تحديد برامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين و يمكن تصميم البرامج :

- لتكوين و إدماج العاملين الجدد :أي تعريفهم بمنتجات و خدمات المنظمة هياكلها ، أنظمتها، مسؤولياتها و كذلك المهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة .
- تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة
- تهيئة مختصين في وظائف مختلفة .
- تهيئة مدربين :

4) تحديد أماكن التكوين :

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل تختار مراكز تدريب خارجية .

5) اختيار أساليب التكوين :

إن عملية التكوين تفرض غياب الموظف من عمله لوقت معين و قد يتم داخل أو خارج المنظمة وفق ما يحدده البرنامج المسطر و ما تفرضه التقنيات المستعملة .

يفصل **BELAUGER ET PETIT ET BERGERON** تقنيات إلى التكوين إلى ثلاث :

- تقنيات تقديم المعلومات :

- دروس بالمراسلة أو متلفزة

- قائمة القراءات

- أفلام
- محاضرات
- تقنيات تبادل الاتصال و المعلومات :
- أفواج محادثة .
- ملتقيات .
- تقنيات تصويرية :
- دراسة حالة .
- تبادل الأدوار¹ .
- (6) تقييم برامج التكوين :**

من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا و يمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها :

- **آراء المشاركين :** و هي الطريقة السائدة في أغلبية المنظمات تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى ، المادة ، أهمية الموضوع ،المكون... و هو أسلوب بسيط و سهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة و غير موضوعية .
- **تغيير في السلوك :** يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم و اتجاهات جديدة ، و يتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم .
- **التكوين المحقق فعلا :** يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة و مقارنته بالأداء السابق، و يمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل² .

¹-مرجع سابق،موساوي زهية،"لتسيير التنبي للوظائف و الكفاءات"،ص 20

²-مرجع سابق،د.وسيلة حمداوي،"إدارة الموارد البشرية"ص107

المطلب 02 : التدريب

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية و المتغير الأهم في عملية التدريب، و التدريب المناسب و المستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداد أو قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب .

* تعريف التدريب :

- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما .
- التدريب هو عملية مخططة لتصحيح الأداء و المعرفة و المهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية ¹.

- و يعرف **FLIPPO** التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأن يقول : هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين ².

* أهمية التدريب :

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه .

- يشير **GARY DESSER** إلى أن الاهتمام بالتدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية .

- يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجية، و تحسين الجودة بأدنى تكلفة و أقل جهد و أقصر وقت .

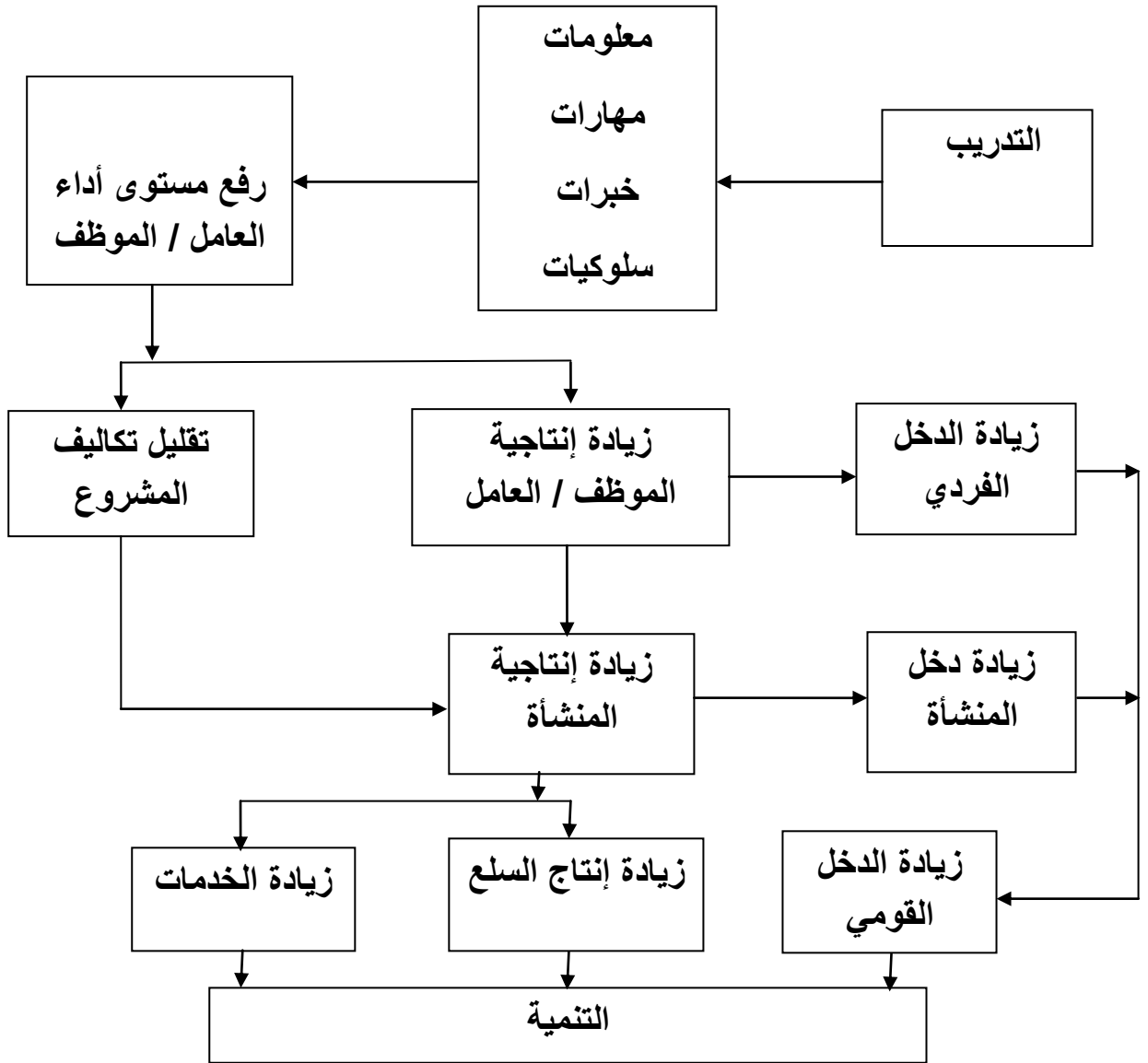
- يحسن التدريب خدمات المنشأة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة و عملائها .

- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل أقل بكثير عند العمل المدربين بالنسبة لغير المدربين و كلما قلت الحوادث قلت الخسائر التي تتحملها المؤسسة .

و يوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية و المساهمة في تحقيق التنمية .

¹-مرجع لد.مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية"، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، 2008، ص128

²-مرجع لد.محمد صالح فالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر، الأردن، عمان، ص101



الشكل رقم: 03_ أهمية التدريب في زيادة الانتاج_

* أنواع التدريب :

يقسم التدريب إلى الأنواع التالية :

1) التدريب حسب المدة الزمنية :

▪ **التدريب القصير الأجل :** و يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع و في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة.

▪ **التدريب طويل الأجل :** و فيه قد تصل الفترة إلى سنة أو أكثر و من إيجابيات هذا التدريب حصول المتدرب على المعلومات الدقيقة و الكاملة .

(2) نوعية أفراد التدريب :

- **تدريب فردي :** و ذلك لتطوير مهارات و تقديرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة .
- **تدريب جماعي :** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة .

(3) التدريب من حيث المحتوى و المستوى الوظيفي :

- **التدريب الإشرافي :** و الذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف و التعامل مع المرؤوسين لزيادة رفاههم .
 - **التدريب التخصصي :** و يهدف إلى زيادة معلومات و قدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود و وظيفة معينة لأداء عمل معين .
 - **التدريب الإرشادي و التثقيفي :** يستعمل هذا التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل .
 - **التدريب المهني :** مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية و الطباعة .
 - **تدريب الإداريين :** و ذلك لتنمية مهاراتهم و قدراتهم القيادية .
- * مجالات التدريب :**

هناك عدة مجالات و طرق و أساليب للمتدربين من أهمها :

(1) التدريب أثناء العمل ON JOB TRAINING :

- و يعتبر هذا النوع من أبرز طرق التدريب و يمكن تنفيذه كالتالي :
- **التعليمات الوظيفية :** و هو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوس لأداء عمل معين بطريقة معينة .
 - **الدوران الوظيفي :** و هو تكليف الموظف بالقيام بعمل ما في وظيفة ما ثم القيام بنقلة للعمل في وظيفة أخرى و في هذه الحالة تزداد معرفته بازدياد عدد الوظائف التي يعمل بها .
 - **زيادة المهمات الوظيفية :** و هو تكليف الموظف بمهام و وظيفة أخرى إضافة إلى مهمات عمله التي يقوم بها حالياً .

- **تفويض السلطة :** و هو توزيع حق التصرف في نطاق محدود أي أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس القيام بمهام محددة كأن يفوضه القيام بعمل أثناء إجازاته أو تمثيله في أحد الاجتماعات
- **تقييم أداء الموظف و مناقشة المشاكل العملية .**

2) مراكز التدريب داخل المنشأة TRAINING CENTER :

- يقوم الكثير من المؤسسات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية و تجعل مهمتها تدريب موظفي المؤسسة إذ يتم تزويد المراكز بالأموال و المدربين و الموظفين و جميع المعدات و الأجهزة اللازمة لعملية التدريب .
- و يشرف على المركز رئيس يخضع لسلطة مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .يقوم المركز بتدريب الموظفين الذين ترشحهم الإدارات المختلفة في المؤسسة و يرفع رئيسه تقارير دورية للجهات المختصة توضح مدى تقدم المتدرب .

3) التدريب الخارجي EXTERNAL TRAINING : و هو ينقسم إلى قسمين :

- **التدريب في مراكز أو شركات استشارية مختصة في التدريب :** و تعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات قد لا تتناسب مع ظروف المتدربين .

▪ **إحضار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية كموظفي المنشأة :**

هذه الطريقة منخفضة التكاليف إلا أن من عيوبها عن توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمؤسسة .

* **كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية :**

هناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية منها :

- 1) **الملاحظة غير الرسمية :** و ذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقي جوانب أضعف و القوة في أداء الفرد منهم .
- 2) **إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين :** إضافة إلى الاستماع إلى اقتراحاتهم و شكاويهم كمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل .
- 3) **النقاش :** و يتم هذا النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم و متى و أين يمكن تدريبهم .

(4) وضع أسئلة استقصاء : يطلب من الموظفين الإجابة عن هذه الأسئلة و تحديد المشكلات التي يواجهونها و أسبابها و اقتراحات لحلها .

(5) القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة موظفي المؤسسة : و ذلك من أجل ما يحتاجه الموظفون من تدريب .

(6) تحليل تقييم الأداء عند العمال : و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية و الجودة و الوقت و التكاليف و معرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها .¹

*** أهداف عملية التدريب :**

- إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة و الذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة هذا و تتركز أهداف التدريب فيما يلي :
- **الزيادة في الإنتاج :** و هي زيادة كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين في استخدام الآلات طبعاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات و سلامة للآلة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطر .
- **الاقتصاد في النفقات :** إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها
- **التقليل في دوران العمل :** إذ أن تدريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يفي إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم و قدرتهم في مزاولة أعمالهم .
- **الرفع من معنويات العاملين :** حيث أن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته و يقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل و الملل .
- **مساعدة العاملين :** و ذلك في أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .
- **تنمية العاملين :**
- **تخفيض حوادث العمل :** و يعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب الصحيح و المأمون لأداء العمل و كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل حوادث العمل داخل المؤسسة .

¹-مرجع سابق،محمد فالج صالح،"إدارة الموارد البشرية"،ص103

- استمرارية التنظيم و استقراره : و يظهر ذلك في حالة فقدان المنظمة لأحد المديرين الرئيسيين و المؤهلين مع استقرار التنظيم و ثباته .
- رفع مستوى الأداء : و ذلك سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية و غيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل و طبيعته .
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بفاعلية : و يكون ذلك على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .
- إعداد الأفراد الجدد و تهيئتهم¹

المطلب 03 : الكوتشينغ COACHING

LE COACHING يقوم على فكرة تكملة و دعم الطرق التقليدية التي تسعى إلى تنمية و

تطوير الكفاءات .

حيث يأمل مدراء المؤسسات من خلال عملية **COACHING** إلى ايجاد حلول لتبديد الشكوك التي تميز المحيط و كذلك قيادة نشاط المؤسسة و علاقتها مع عمالها .

* تعريف COACHING :

- تقدم المؤسسة الفرنسية الخاصة ب **COACHING** التعريف التالي تتمثل عملية

COACHING في مرافقة أو ملازمة شخص ما انطلاقا من حاجاته المهنية و ذلك من أجل

تطوير طاقاته و مهاراته .

- إذا يمكننا القول بأن **COACHING** هو عملية ملازمة تسعى إلى تطوير الطاقات و تعزيز

الأداءات الكفاءات و المهارات في الإطار المهني .

* الفرق بين COACHING و أصناف اخرى يمكنها التداخل معه :

يتواجد داخل المؤسسة عدة أنماط و أشكال للتدخل من أجل تطوير الكفاءات مثل : المجلس ،

التكوين الفردي ، **LE MANTORING ، LE TUTORAT** حيث يلاحظ أن هناك اختلافات

ما بين هذه الأشكال و **COACHING** نذكرها فيما يلي :

¹-مرجع لد.نوري منير ،"تسيير الوارد البشرية"،جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010،ص243

- **LE TUTORAT** : في هذا النموذج يتمثل دور الملحق في التوجيه و ذلك بإعطاء توضيح والإشارة إلى ما يجب فعله أو ما لا يجب فعله في هذا النموذج التعليمي يشكل المتعلم معرفته نسبة إلى ملقنه.
- **المجلس** : في هذا الإطار يعتبر المستشار خبيراً بالميدان و بعد التحليل و التشخيص يقوم بتقديم تقسيم للوضعية .
- **التكوين الفردي** : هنا يستعين المكون بطرق و أدوات من أجل العمل بصورة جيدة حيث أنه يقدم أيضاً الفرصة في التدريب .في هذا النموذج يتمحور المبدأ في القدرة على التخزين المعرفي التطبيق و التحويل للمعرفة المكتسبة نحو الحياة المهنية .
- **LE MANTORING** : حيث أصبح هذا النموذج شكلاً بيداغوجياً مشكلاً في إطار المؤسسة
« Le concept qui le fond est celui de l'apprentissage par exemple lorsqu'une personnel plus agée et plus expérimentée transmet à un apprenti ce qu'elle sait de la meilleurs manière de mener ».¹
- **COACHING** : عملية خاصة يمكنها أن تفترض بدقة من جميع باقي هذه الأشكال الموصوفة و ستقوم على معرفة الغير و الاستجواب الاستقرائي فالباقي الأشكال يسمح **COACHING** ل **Coaché** باكتشاف و رفع و مراقبة عوائقه الداخلية التي تتحول دون تحقيق مستواه الأقصى من الأداء.

* مبادئ و قوانين **COACHING** :

- ليس بالإمكان مساعدة الأشخاص إلا إذا كنا مقتنعين بذلك حيث أن البعض يسعى إلى التركيز على الاستجواب أما البعض الآخر فسيكون أكثر حساسية لانماط العمق و معرفة الغير أما البعض الآخر سيكون أكثر انشغالا بالتعلم و استغلال الوضعية من أجل تطويعه و ترسيخ المعلومات حيث أن خلق جو من الثقة مع الآخر ضروري و أساسي للتبادل و التقدم .
- احترام الشخص ل **Coaché** : حيث أنه لا يتعلق الأمر مطلقاً بفرض نماذج و مهارات و سلوكيات لل **Coaché**.

¹-رسالة دكتوراه، دشليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات"، مرجع سابق، ص359

*** هدف ال COACHING :**

هناك أهداف عدة ل **COACHING** نذكر منها ما يلي :

- (1) **تطوير المتعاونين :** ضمن سياق جامع نحو الذروة تحتاج المؤسسات للذكاء لذلك تسعى جاهدة إلى استقطاب الأكفاء لضمهم ضمن عناصرها الإنتاجية و توجيههم
- (2) **الرهان حول الأشخاص :** اليوم يقود تطوير المنظمات إلى إنشاء هياكل صغيرة جد خفيفة و متفاعلة موجهة من طرف بطل أو مدرب للأشخاص ذو كفاءات متعددة .
و لكن المؤسسات الكلاسيكية للتكوين الخاصة بهذا البعد العلائقي للمهنة و عليه ينبغي ايجاد أشكال جديدة اخرى للتعلم و طرق اخرى من شأنها تطوير السلوكات إنها تتوجه نحو **COACHING** الذي قد ظهر كالطريقة الأكثر فعالية من أجل تشجيع الطاقات البشرية.
- (3) **تحرير الطاقات :** عن طريق استغلال الوقت اللازم من أجل تسهيل التغييرات الخاصة بسلوك المتعاونين من أجل غرس فيهم و السلوك و النشاطات السلمية .
من أجل الوصول إلى هذه النتائج ينبغي اهمال كل تلك الطرق التي كانت تتواجد سلفا إن **COACHING** المطور في الأماكن الرياضية أصبح أكثر فأكثر ملائمة حتى أنه أصبح ضروريا في محيط المؤسسة.
- (4) **انبعاث الإدراك:** من أجل تطوير الأداءات يجب المرور بتطوير الإدراكات التصورات حدة الإدراك التيقظ الواضح لذلك يسعى **COACHING** إلى تطويرها من أجل إدراك أحسن للواقع و إدراك الواقع يعني معرفة ما يدور من حولك و كذلك تهذيب الوعي بالذات
- (5) **التحفيز الذاتي :** لقد أصبحت لفظة التحفيز الحكم الأساسي لدى جميع المؤسسات حيث أنه من الصعب الحصول عليها في ميدان المؤسسة و هذا راجع إلى أن التشجيع لذلك هو أكثر أهمية .
و هناك ثلاث مصادر للتحفيز داخل المؤسسة :
• الفرصة في تحمل مسؤوليات حقيقية و القدرة على وضع اختياراته الخاصة به .
• تلك الخاصة بمواجهة ما يدور في ذاته اثبات هويته .

- متعة في المساهمة أو انجاز مشروع موسع.¹

المطلب 04 : علاقة الكفاءات بالتكنولوجيا و الأداء

تم سمح تعميم استعمال أدوات تقنيات الإعلام و الاتصالات أدت تغييرات بنية المنظمات فالمرور لعرض المعلومات يؤدي حتما لتخفيض عدد المستويات التنظيمية .

إن الفرص المتاحة للمؤسسة " ربح 'إنتاجية' جودة '... " و التي ترغب في تحقيقها توجه على مستوى المتحالفات و الشراكات التي تم إبرامها ما بين المؤسسات فهي تمثل هيكلًا تنظيميًا ينبؤ بمستقبل زاهر ثم أصبحت مؤسسات اليوم عبارة عن شبكة " المؤسسة شبكة " تربطها علاقات موسعة مع زبائنها ' مورديها و شركائها بفضل وسائل الاتصال و الإعلام المختلف " انترنت 'انترانات ... " هذا التنظيم الشبكي سيصبح من بين أهم الهياكل المسيطرة على عالم الأعمال و هذا راجع لاعتماده على قاعدة التجارة الإلكترونية " لاسيما منها العلاقات التجارية ما بين المؤسسات " **BBTO**² باعتبارها أكبر مورد لتنمية المؤسسة .

إن الكثير من المؤلفين من اعتبروا أن إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال يمثل موتًا بطيئًا للعمل أو على الأقل اختفاء لبعض لبعض أشكال الشغل و لكن تبقى هذه النتائج طبيعية بالنظر إلى ما تخلفه عادة الثورات الصناعية من مراحل انتقالية لازمة لتأقلم الكفاءات فتطور هذه الدعائم الاتصالات الحديثة يحطم المعالم التقليدية التي كانت تركز عليها الموارد البشرية في أسلوب عملها و مع مرور الوقت تمهد هذه الثورة الصناعية الثالثة الطريق لظهور مرحلة نموذجية تماما مثل ما فعلته الثورات التحريرية السابقة و تقوم التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بدور فاعل في تنمية الكفاءات و إثرائها و ذلك عن طريق إسهامها في تجسيد النشاطات و المساعدة في الحصول على مصادر خارجية لتدعيم قاعدة الكفاءات و سنتناول إسهام عدد من هذه التكنولوجيات فيما يلي :

(1) الأنترنت :

أصبحت الشبكة العنكبوتية العالمية حاليا غنية عن كل تعريف و وجودها ضروري لتحقيق عدة أهداف استراتيجية تسويقية تنظيمية و معرفية و قد ازداد نطاق استخدام الأنترنت في عدد من

¹-مرجع سابق،دشليل عبد اللطيف،"من التكوين إلى تطوير الكفاءات"،ص367

² -BBTO : busine to busine

منشآت الدول المتقدمة إلى أنه مع مطلع سنة 1999 بلغت نسبة استخدام الأنترنت في منشآت الـو.م.أ المستوجبة ما يعادل 68 % من العمال في حين لاغ الاستخدام في فرنسا نصف النسبة الأولى أي 34% فقط و يرجع ارتفاع تلك النسبة في الـو.م.أ إلى القناعة التامة في أغلب المنشآت الأمريكية (و خاصة الصناعية منها) بالضرورة الملحة لوجود هذه التكنولوجيات الجريئة للبقاء و الاستمرارية على المدى المتوسط .

و بالنظر إلى المجالات التي تشكل موضوعا لتنمية الكفاءات مستقبلا نرى بأن الأنترنت تشكل دعامة اتصالية قوية لتنمية الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت فهي تساعد على تدعيم القدرة على الاتصال و التحكم في اللغات كما تحفز على العمل في جماعات و في هذا الشأن ظهر نوع جديد من العمال يسمون بـ " العمال الأحرار " في إطار ما يسمى بـ (**E- LANCE**) نظرا لما يتصفون به من استقلالية في العمل بكل حرية على الشبكة بالتنسيق مع الآخرين فالعمل المنجز من قبلهم يبدو أكثر فعالية من ذلك المنجز في بنية سليمة خاضعة لقيود تضمن تماسكها الداخلي .

(2) الأنترانيت :

يعتبر الأنترانيت من الوسائل الحديثة للاتصال الرأسي و الأفقي فهو شبكة خاصة بالمنشأة تستخدم فيها الأنترنت (مثل البريد الإلكتروني ، الروابط المتعددة ، النصوص و محركات البحث) و لكن ضمن حلقة محدودة (محجوزة لأعضاء من نفس المنشأة) و هي تسمح – بأقل تكلفة و بكل سلامة – بنقل و تقاسم النصوص الصور و الاصوات بين مختلف أعضاء الجماعة من أي مكان يتواجدون فيه و من أمثلة المنشآت التي تتوفر على هذه الشبكة نذكر منشأة ديكاتلون **DECATHLON** الفرنسية التي بدأت في تشغيل هذه التقنية الاتصالية التي اطلقت عليها اسم **SUBSIDIA** منذ سنة 1996 حيث تتضمن 102.000 صفحة و مستند يستخدمها 20.000 مستعمل إنترنت **DIAS** و تساعد هذه الشبكة في تداول التعليمات و الأوامر و المذكرات المصلحية و بث البيانات و الرسائل الالكترونية و كذلك ندوات الحوار و النقاش و الثروات المرئية و للبحث في واقع استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بالمنشآت الصناعية و الطاقوية الفرنسية و الأنترانيت نلمس تزايدا في استخدام الأنترانيت باختلاف أحجام المنشآت إذ تحتل المنشآت الكبيرة المستجوبة المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بـ 73% و هو ما يدل على الإسهام الفاعل بهذه الأداة الاتصالية في تنمية الكفاءات الداخلية للمنشآت فهي تسمح

بتطبيق إحدى الطرق الحديثة في تكوين الموارد البشرية و هي طريقة التكوين الإلكتروني (E-LEARNING) هذه الأخيرة تعد إحدى الدعائم الحديثة لتنمية الكفاءات كما تسمح هذه الشبكة الداخلية بتبادل و تقاسم المعارف و تفعيل العمل المشترك في شكل (GROUPWARE) مما يؤدي إلى المزج الفعال بين نقل المعلومات و تخزينها و التفاعل بين الأفراد بشكل يخلصهم من الوصاية المفرطة التي كانت تفرضها ظروف العمل داخل المنظمات التaylorية " فالقدرة على إدارة الذكاء البشري و تحويل رأس المال الثقافي إلى خدمات معروضة أصبح أساسيا و على تكنولوجيات الإعلام أن تسمح للأفراد باستغلال كلي لقراراتهم "

لقد أحدثت الأنترانيت ثورة داخلية في المنشآت من حيث كيفية حركة المعلومات (و التي أصبحت أفقية بعدما كانت عمودية) و ممارسة السلطة بالإطارات لم تعد تمتلك تلك السلطة المرتبطة بحياسة المعلومات لأن السلطة لم تعد متعلقة بحجم المعلومات بل بقيمتها و القدرة على إيجاد أفضل المعلومات بسرعة .

(3) الاكسترنانت :

يعرف بأنه شبكة الانترنت التي يتم توسيعها لتمتد إلى جمهور خارجي محدد و مختار : الزبائن ، الموردین و بالتالي فهذه الشبكة قد توفر عدة معلومات تهم المتعاملين مع المنشأة .

و أنها تساهم في رفع رقم أعمال المنشآت و هو ما حدث في منشأة أبلوود **APPLEWOOD** الفرنسية حيث تمكنت بواسطة الإكسترنانت الذي بدأت في تشغيله منذ 2001 من اختصار حجم عملها المعروف على زبائنها إلى ثلاثين دقيقة بدلا من شهر و هذا ما سمح بها برفع رقم أعمالها ليصبح 3,8 أورو في سنة 2001 بعد ما كان 1,8 مليون أورو في سنة 2000 .

إن استخدام المنشآت الفرنسية الإكسترنانت كان ضعيفا بالمقارنة مع استخدامها للإنترنت في نفس الفترة و ذلك بالرغم من أهمية هذه الأداة الاتصالية في توطيد العلاقة بين المنشآت و أبرز المتعاملين معها زبائن و موردين و الذين يعرفون مصدرا خارجيا أساسيا لتنمية قاعدة الكفاءات .

(4) برامج التسيير المدمجة (ERP) و برامج تبادلات المعطيات المعالجة بالإعلام الآلي (EDI) :

يوضح أحد الباحثين بأنها تمثل إحدى البرامج المعلوماتية التي تحظى بأهمية بالغة في المنشآت كونهما :

- تكنولوجيا حديثة تساهم في تنمية الكفاءات عن طريق تقاسم المعارف (تدفقات المعلومات و الموارد)

- عقلنة استغلال المنشآت (تبسيط الإجراءات و تحقيق زمن معالجة مثلي)

- التحفيز على العمل في جماعات .

- إن برامج (ERP) و (EDI) تحظى بأهمية بالغة في المنشآت الفرنسية الكبيرة .

5) الحواسيب و التكنولوجيات الحديثة للاتصالات :

يبين البعض بأنه تفوقت المنشآت الفرنسية المستجوبة مع مطلع سنة 1999 على نظيراتها

الأمريكية في استخدام الحواسيب و التكنولوجيات الحديثة للاتصالات و لقد ساهم ظهور الحواسيب و الهواتف النقالة في إثراء كفاءات المنشآت و هو ما نتج عنه شكل جديد للعمل يسمى ب " الترحال المهني " « LE NOMADISME » حيث قلت المكاتب الافتراضية مكان المكاتب التقليدية و اكتسبت الكفاءات مرونة أكبر¹ .

* الإعلام و الاتصال :

- مفهوم الإعلام :

المفهوم الوظيفي للإعلام عبر تاريخه الطويل و على الرغم من تطور وسائله و تقنياته ظل محدودا في أطر و مرتكزان معينة و إن اتسع دوره و ازداد تأثيره و مع استمرار التقدم التكنولوجي فإن سلطان الإعلام قد عم العالم فهناك ما يزيد على خمسمائة قمر صناعي تدور حول الأرض مرسلات إشارات لاسلكية تدعو إلى العولمة و هذه الثورة في مجال الإعلام لم تصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا تعاقب الثورات المختلفة منذ القرن التاسع عشر الذي تزامن مع ظهور الثورة الصناعية و بداية نشوء وكالات الأنباء العالمية و الإذاعات و التلغراف ثم التلكس و التلفاز وصولا إلى الفاكس و البث الفضائي و البريد الإلكتروني و يعرف الإعلام لغة بأنه " نشر المعلومات بعد جمعها و انتقائها " و أصل كلمة الإعلام هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية **INFORMATION** و هي تحليل إلى مجموعتين من المعاني :

الأولى : عمليات التشكيل بمفهومها المادي – التقني –

¹-رسالة دكتوراه، إبراهيم أبو حديدة، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن"، 2010/2009، ص244

الثانية : التعليم و الفكر و المفهوم و التصور بمعنى المعارف و التعليم و هذا يرتبط بطبيعة المجتمع الروماني الذي لا يفصل بين المجال المعرفي و المجال التقني و اصطلاحا هناك العديد من التعريفات لمصطلح الإعلام جاءت على نحو متشابه نذكر منها ما يلي :

- تزويد الناس بالأخبار الصحيحة و المعلومات السليمة و الثابتة الحقائق التي تساعد على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير و اتجاهاتهم و ميولهم .

و نستطيع القول أن الإعلام هو عملية اتصال موضوعية تهدف إلى تزويد الجماهير بالمعلومات الصحيحة و تنظيم التفاعل بينها و لا بد أن نفرق بين اصطلاح الإعلام و اصطلاح المعلومات باعتبار أنهما في الأصل الانجليزي **INFORMATION** الذي جاء في كثير المعاجم و كتب المصطلحات .

- تعريف الاتصال :

هناك صعوبات أساسية للوصول إلى تعريف شامل للاتصال و ذلك لتنوع مجالاته و يوجد تعريفات متعددة فيعرف دومينيك فولتن الاتصال بأنه "أحد أبرز رموز القرن العشرين و هو أحد محصلات حركة التحرر و قد رافق تطوره المعارك من أجل الحرية و حقوق الإنسان و الديمقراطية .

و يرى الدكتور حامد ربيع أن الاتصال في أوسع معانيه يعني عملية نقل الأفكار و المعلومات من جهة إلى أخرى و عند القيام بعملية الاتصال فإن هذا يعني أننا نحاول أن نخلق شيئاً مشتركاً بين شخصين على الأقل و الاتصال لذلك هو نقل رسالة من شخص إلى آخر . من خلال رموز معينة و الهدف من نقل المفاهيم التي تتضمنها الرسالة هو إحداث تغيير في خصائص و معالم الإدراك للطاقة التي تتولد فيها النشاط و بمعنى أبسط فإن كلمة الاتصال في أوسع معانيها تعني نقل المفاهيم بقصد الإقناع و هي عملية أساسها خلق الترابط في الحركة و تأسيسها على ذلك فإن الاتصال هو مجموعة التقنيات التي خرقت خلال قرن شروط الاتصال المباشر التقليدية لتستبدله بحكم الاتصال عن بعد و هو عملية نقل معلومات و الاتجاهات و مشاركة في الأفكار عن طريق الإرسال و الاستقبال بكفاءة معينة في مجال واسع تتبادل فيه الحقائق و الآراء وسط اجتماعي معين .

* البيانات و المعلومات :

- **المعلومات :** هي كلمة شائعة منذ خمسينيات القرن التاسع عشر و تم استعمالها في مجالات مختلفة و هي من حيث اللغة المشتقة من كلمة علم و دلالتها هي المعرفة التي يمكن نقلها و اكتسابها و هي مورد أساسي في أي نشاط بشري و عنصر مهم في علاقة المجتمعات بعضها ببعض من النواحي السياسية والاقتصادية و الثقافية .

و في الاتجاه السائد في الكتابات المعينة بدراسة المعلومات القول بأن البيانات لدى البعض هي المعطيات الأولية التي تتعلق بقطاع أو نشاط ما أما المعلومات هي الصورة المحولة للبيانات و قد تم تنظيمها و معالجتها بطريقة تسمح باستخلاص النتائج و عليه فإن المعلومات ناتج عن معالجة البيانات تحليلا أو تركيبيا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات و التي تعتبر اركيزة المعلومات و هي المادة الأولية لاستخلاصها .

- **البيانات :** هي مجموعة من المفاهيم و الأرقام التي تحتاج إلى معالجة و تنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات فهي إذن مواد أولية تحتاج إلى تحويلها إلى مواد مصنعة و البيانات من جهة اخرى قد تأخذ شكل نص أو أرقام أو أشكال أو رسومات أو صورة أو تسجيل أو أي مزيج من هذه العناصر فالبيانات لا تكون ذات فائدة و ذات معنى ما لم تعالج و تحول إلى معلومة أو معلومات فهي بحاجة إلى تجميع من مختلف جهاتها و مصادرها و بحاجة إلى تصنيف و تبويب بطريقة منطقية و إلى فرز ثم إلى تلخيص و بعد ذلك تحتاج إلى تخزين و حفظ لاستخداماتها المستقبلية و في الأخير هي بحاجة للاسترجاع بشكل نتائج و معلومات مفيدة .¹

المطلب الرابع: تنظيم العمل

إنه من المستطاع عزل وضعية العمل الفردية عن سياقها التنظيمي العام بحكم الترابط القوي و التفاعل الكبير بين مكونات المسارات الإنتاجية فكل منتج أو خدمة هما في نهاية الأمر عبارة عن تظافر مجهودات و امتزاج قدرات و عوامل متعددة لدرجة لا يمكن معها حصر المسار العملي في المستويات الفردية فقط الأمر الذي يطرح إشكالية الدمج و التنسيق و التعاون بين مختلف الوضعيات العملية و إحداث ترتيب وظيفي يضمن متابعة و مراقبة صيرورة الانجاز و هذا ما يطلق عليه اسم التنظيم .

- مفهوم التنظيم وأهميته :

¹-رسالة دكتوراه، لحمير عباس، "تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، ص4

التنظيم كما يعرفه « **G.R.TERRY** » و « **S.G.FRANKLIN** » " هو خلق علاقات فعالة بين الأشخاص تسمح له بالعمل جماعيا بطريقة ناجحة و تمكنهم من تحقيق الرضا الشخصي من مختلف المهام التي ينجزونها داخل محيط معين و بغرض تحقيق أهداف أو غايات معينة " نفس المعنى نجده في معظم التعاريف المتداولة حيث يرى « **J.M.GOUS** » : " أن التنظيم هو ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات " .

و كذلك يرى « **C.I.BARNARD** » أنه : " منظومة من النشاطات المنقحة بوعي لفردين أو أكثر " و متى يلاحظ على هذه التعاريف و غيرها هو تركيزها على ترتيب العناصر البشرية و بتنسيق جهودها و مراد ذلك أن الإنسان هو المرتكز الأساسي للمنظمة هذه الأخيرة " مجموعة بشرية مهيكلة "

L'organisation est un ensemble humain structuré et finalisé

فالهيكلة البشرية (أي تحديد موقع مناسب لكل فرد أو بالأحرى منح دور و مكانة مناسبين لكل عضو) هي الأساس الذي تنبني عليه العملية التنظيمية أما باقي العناصر ينبثق عن هذا الترتيب إعداد خريطة شاملة لموقعة كل فرد داخل المنظمة تسمى " الهيكل التنظيمي " **ORGANIGRAME** غير أنه و بحكم الطبيعة الجماعية للعمل التنظيمي (الفرق - اللجان - المصالح - الأقسام - ...) فإننا حين نتحدث عن الهيكلة التنظيمية نقصد غالبا تحديد مواقع الهياكل ... و لسنا نرى أي تناقض أو ازدواجية في ذلك بل يمكننا الجزم أنهما يفيدان نفس المعنى باعتبارهما مترابطين إلى درجة التداخل و من هنا نخلص إلى تأكيد ما سبق ذكره بخصوص ارتباط عناصر وضعية العمل مما يدفعنا إلى طرح إشكالية التنظيم في صيغة شاملة لا يفصل بين الأفراد و الهياكل و النشاطات و لا تقتصر على بعض هذه العناصر دون البقية كما لاحظنا في العديد من الدراسات المتخصصة بل ستحاول دمج العناصر المختلفة فيما بينها و ربط وضعيات العمل مع بعضها في إطار تصور نظمي لتحليل العمل البشري و لا يخفى على أي متأمل في هذا الكون الفسيح أن الطبيعة بكل مضامينها و محتوياتها تحكمها سنن و قوانين تسيير بها في انتظام لا نظير له و لو اختل نظام الكون لحظة لتوقفت الحياة كلها فضمانة استمرار الحياة إذن هي هذا النظام

الكوني البديع الذي أودعه الله في مخلوقاته و كذلك المنظمات لا يمكنها أن تعمل و تستمر و تحقق أهدافها إلا بفضل التنظيم المحكم حيث يقوم كل عنصر بالدور المنوط به و يمنح مقابل ذلك مكانة تتناسب مع دوره كل ذلك في ظل شبكة من العلاقات المنضبطة الهادفة إلى تسيير التعاون و التنسيق و التوجيه بين مختلف المواقع .

فالتنظيم يحدد بدقة السلطة و المسؤوليات داخل المنظمة و يسمح بذلك بدعم و تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة : التخطيط ، التوجيه ، التحفيز ، الاتصال ، الرقابة ...¹

أهم مدارس التنظيم:

1. المدرسة الكلاسيكية 1900

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة). و من أهم النظريات و مفكري هذه المدرسة:

1. نظرية الإدارة العلمية :

1.1 فريديريك تايلور:

ارتكزت بالأخص على ارتفاع مردودية العمل و العامل حيث قادته أعماله إلى الاهتمام بالعامل الإنساني.

و قد أسست عقلنة التنظيم العلمي للعمل و المؤسسات على معلومات غير كافية بالنسبة إلى الميزة الحقيقية لطبيعة الإنسان، و قد حاولت هذه النظرية مراقبة رد الفعل غير المعقول و التلقائي للعامل بهيكل خاص لحاجاته، خاصة بمحاولة جعله مجرد عامل منفذ، محفز إلا بمقاييس مادية (الأجر).

ويمكن أن نقول أن الإدارة العلمية:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة

¹-مرجع سابق،ثابثي الحبيب،"تجديد مناهج تحليل و تصنيف العمل ،مدخل الكفاءات"ص62

- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والإدارة
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف

1.2 هنري فايول

يرجع له الفضل في تجديد أنواع الوظائف الأساسية للتسيير التي يلخصها في خمسة وظائف: المراقبة¹، التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق،

1.3 النظرية البيروقراطية

يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة:

1. تقسيم العمل.

2. الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة.

3. اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.

4. الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.

5. أداء الموظف يجب أن يراقب.

6. حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة².

II. مدرسة العلاقات الإنسانية.

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج..

ومن أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية:

1. تجارب إلتون

مجموعة تجارب إلتون

¹-مذكرة ماجستير ، هاملي عبد القادر ، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص9
²-الموقع الإلكتروني : <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t1016-topic> يوم 2013/05/03 سا 21:02

➤ العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل .

➤ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

-نتائج التجارب

-العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت

-تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه

أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

2. نظرية X.Y ماكجريجور دوجلاس

وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب (y - x) قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي

y - x.. المتعلقة بطبيعة ب الإنسان في العمل

بالنسبة للإنسان (y - x) محتوى نظريتي:

1.y نظرية x معاكس النظرية.

2.الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل. العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.

3.الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.

4.الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.

5.الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.

النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل

المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب

الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة

بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم

مصلحة الطرفين.

.III مدرسة العلوم السلوكي

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. المدرسة لاتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية, وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين و تتمثل أهم النظريات هذه المدرسة في :

1. نظرية الدافعية الإنسانية

قام أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على حاول فيها الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية من حيث الأولوية أو شدة التأثير تدرج أو نظام متصاعد أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته.

2. نظرية العاملين.

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها "هيرزبرج" العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

* عدالة نظم المؤسسة

* المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي وساعات العمل ومكان العمل المحترم.

* الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر.

- * الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- * حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.
- المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:
العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية .

المدارس الحديثة 1950 :

1. نظرية النظم

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم و نوع وحجم الآلات مهم أيضا.

لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

2. الإدارة اليابانية

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو

.أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية

أهم عناصر الإدارة اليابانية

. الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية

. أسلوب عمل الفريق .

. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار .

. توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة .

المطلب 5 : إدارة المعرفة

إدارة المعرفة أو knowledge management ظاهرة معقدة و حديثة، حيث بدأ

الاهتمام بها و السعي لتطويرها.

مفهوم إدارة المعرفة : عرفها: "Koening" أن إدارة المعرفة هي "المسؤولة عن التنظيم

و ملاحظة إنتاج رأسمال الفكري و البحث عنه و تحقيق المحاورة بين أعضائه"¹. أما

RASTOGI فيعرفها بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة

للحصول على المعرفة و خزنها و مشاركتها و تطويرها و استخدامها من قبل الأفراد و

الجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"²

و يعبر رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو مايمكن أن نسميه برأسمال الفكري

الذي تملكه المنظمة³.

أهمية إدارة المعرفة :

تكمن أهمية إدارة المعرفة من خلال نشاطاتها المختلفة و التي هي :

- إنتاج معرفة جديدة
- الحصول على معرفة متوافرة في صنع القرار

¹ KOEING,M , THE RESURGENCE INTELLECTUAL CAPITAL,THE ENPHASIS measurement to management, information zoday,VOL 17,sep 2000

²مرجع ل سعد علي العنزي ،و أحمد علي صالح،"إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال"،دار اليازوري العلمية للنشاط و التوزيع 2009،ص404

³ Daf,R .L, organisation : THÉORY ET DESIGN , 7ed,south westen, ohio, 2001,P103

- إدخال التحسينات في العمليات ،المنتجات،الخدمات
 - تفريغ المعرفة في وثائق و قواعد و بيانات و برمجيات
 - نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام و فروع أخرى من المنظمة و خارجها
 - تحسين سير الوظائف في المنظمة
- علاقة رأسمال الفكري بإدارة المعرفة:**

إن العلاقة بين رأسمال الفكري و إدارة المعرفة علاقة و وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد و على قوة دماغ الأفراد.

و على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأسمال الفكري ،حيث تتمثل هذه المعرفة في الخيرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي تتوصل إليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها .

لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.

كما تسهل إدارة المعرفة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة و ذلك بفضل روح التحدي و المساهمة الفعالة لأفراد المنظمة و تعاونهم فكريا من خلال استخراج معارفهم الفنية و استثمارها لإيجاد الحلول.

كما تتجسد العلاقة بين رأسمال الفكري و إدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب في وجه المنافسين.¹

¹مرجع سابق ،ل سعد علي العنزي ،و أحمد علي صالح،"إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال"ص405،407،

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل أصبحت الكفاءات تحتل مكانة هامة في استراتيجيات المؤسسة ، باعتبارها مؤشر مهم في المواد غير الملموسة، فهي تمثل ذلك التفاعل بين المعرف و المهارات و سلوكيات الأفراد، و المجسدة ميدانيا حيث أصبح البحث عن الكفاءات، تطويرها، تسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات و تغييرات سريعة فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل اساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسات، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة و بلوغ مستويات عالية من الأداء.

الفصل الثاني:

الاستثمار في رأس المال
البشري لتحقيق التنافسية

مقدمة الفصل:

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال و المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر المعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي. و في ظل التغيرات البيئية و ظهور المفاهيم الاقتصادية الجديدة التي تعتمد على المعرفة ، فإن الاهتمام بالمورد البشري يؤدي إلى زيادة قيمة الناتج النهائي، و أصبح واضحاً أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، كذلك الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني .

و في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

و يضم هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال الفكري.

المبحث الثالث : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول : الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته.

لقد أكد ألفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا

وطنيا، و في رأيه أن أعلى أنواع رأس المال هو قيمة رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم تستغل في سبيل التقدم و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود¹.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يعرف على أنه "مجموعة من المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة ، و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية، و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية التي تساهم في تحسين إنتاجيته و بالتالي تزيد من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله"².

و يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، و الذي يتصف بخاصية هامة و هي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه، و يقصد به المعرفة و المهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد و إيجاد مصادر المعرفة و المهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، و هو ما يطلق عليه المدراء أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة، و على ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال الهيكلية فالمعرفة و المهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، و تتحول إلى رأس المال في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، و تتحول إلى رأس مال هيكلية فقط، إذ تم نقلها و تحويلها في مستندات متنوعة بالمنظمة .

يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى أربعة أقسام كما يلي :

¹ موقع الأنترنت: <http://www.riadhchamber.com/doc/asthtmar.doc> 2012/11/23
² مرجع ل محمد ألبقي ، فرعون أحمد ، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة البشرية بالمعرفة "، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة مسيلة، الجزائر ، 14، 15 أبريل 2009، ص295- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8-.pdf>

المربع الأول : يمثل الفئة المتميزة و تمثل العاملين من صنف النجوم و العقول المتميزة التي يصعب إيجاد البديل لهم بسهولة من طرف المنظمة .

الفئة الثانية : و هي المتواجدة في المربع الثاني و التي تمثل العاملين المتعلمين الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة .

الفئة الثالثة : المتواجدة في المربع الثالث تشمل العاملين الطبيعيين في أدائهم و سلوكهم بحيث لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم، بل يمكن أن تنقلهم إلى المربع الأول إذا أرادت ذلك.

الفئة الرابعة:و هم فئة العاملين الذين يكون التعامل معهم صعب، كونهم أصحاب مشاكل في العمل و ذوي تأثير سلبي على الإنتاجية، و يفضل أن تعد لهم المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الثاني : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها :

البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و الثرات الثقافي و اللغة و الآداب، و ازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة و المدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً و تدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

البعد الاجتماعي : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية و ترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان للذات.

البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الإطارات العلمية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.

البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم و تدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة و التي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم و التدريب، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع.¹

¹الموقع الإلكتروني : http://Uqu.edu.sa / files 2/tiny_mce/plugins/file manager/files / 4281198.pdf تاريخ 2012/11/30

المطلب الثالث : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

نظرية رأس المال البشري لـ "شولتز" :

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث "شولتز"، و أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري و تحديد ماهية رأس المال البشري و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد، و تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة عن هجرة العمالة و الاستثمار في مجال الصحة و التعليم والتدريب.

حاول "شولتز" البحث عن تغييرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، و هي رأس المال البشري فقد لاحظ "شولتز" إهمال الباحثين للثروة البشرية و تجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

يعد مفهوم "شولتز" للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، ضمن وجهة نظر "شولتز" فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي¹.

¹مرجع ل راوية حسن،مدخل الاستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشري ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003،2004، ص65

و منه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي. و قد بنى "شولتز" مفهومه رأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية هي:

1_ إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري (و الذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري)¹.

2_ يمكن تفسير الخلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3_ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ركز "شولتز" أبحاثه الأولى للاستثمار على الإنتاجية في مجال الزراعة الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس مال جديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، ففي رأيه بالرغم من خصوبة الأرض الزراعية و توافر المياه و التمتع بالحرية السياسية و توافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الوفرة في الإنتاجية الزراعية، و قد ركز "شولتز" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، و بأنها شكل من أشكال رأس المال و ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه. و بما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لايمكن بيعه أو شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة. و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و قد بنى "شولتز" مفاهيمه هذه بناءا على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية. و يشير "شولتز" إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع

¹مرجع ل عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ، طارق أبو المحسن العكيلي ، تخطيط الموارد البشري ، الاسكندرية ، 1998 ، ص157

مثل هذا الفرد موضع اختبا، إلا أنه يوجد كثير من المؤشرات التي تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة الدخل الوطني (المخرجات) بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المخرجات) و مثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية و بالرغم من تركيز دراسات "شولتز" في مجال الاستثمار البشري، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري خاصة في مجال التدريب ففي مجال التعليم حدد "شولتز" نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي :

- الإيرادات الضائعة للفرد التي يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم .
 - الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، و أشار "شولتز" إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يمدد على الأجل ليعد من خلال الاستثمار في التعليم و التدريب و الصحة و أيضا البحث عن فرص عمل أيضا .
- و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد و تشمل تلك الموارد كلا من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم و الموارد اللازمة لتوفير المدارس.
- و من وجهة نظر "شولتز" فمن الضروري دراسة كل من التكلفة و الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعلم و تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.
- أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة الممتلكات المستخدمة في المدرسة للتعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات و الأجور و المواد المستخدمة في عملية التعليم، و قد أثار "شولتز" نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم هما :

- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

و في رأي "شولتز" إن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق و تكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان و تسيء إلى نفسيته.

و في رأي "شولتز" أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي و ليس الاقتصادي ، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين و مسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها، و يرى "شولتز" أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم، و إن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني و خلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية و الاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، و يعني هذا أنه وفقا لمدخل "شولتز" فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده و تقريره . و في تحليل "شولتز" للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم ، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين :

_ إمكانية النظر إلى دراسة و مذاكرة الطالب على أنها عمل، و أن هذا العمل من بين الأشياء الأخرى يمكن أن يساعده على تنمية موارده البشرية.

_ افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية فإنه يمكن أن يكون مشاركا في القوى العاملة ، يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية و التي يحصل عليها بناء على أجر و على هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة ضرورية للاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية ، حيث أن الموارد لديها قليل مع تعارض الأولويات المختلفة لهذه الموارد و اللازمة للاصطلاح الاقتصادي.

و يمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عدد من الظواهر مثل : الاختلاف في مستوى أجور الأفراد و هجرة العمالة و الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، و أيضا تفسير النمو للدول البطيء للدول النامية .

2. الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري

إسهامات "بيكر" : يعد "بيكر" واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم و أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري ، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964، فقد حول "بيكر" التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من التعليم ، هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

و قد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات و يرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، و بالتالي تكون هذه الجهة التي تحصل على الإيرادات و ليس الفرد المستثمر فيه.

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما : **التدريب العام و التدريب المتخصص** ، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

أما بالنسبة **للتدريب العام** فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب و كذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها و يعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها.

و تقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب و يمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذ زاد الإنتاج عن

الأجر الممنوح له من المنظمة و لكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، و لجذب الأفراد المهرة العمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر للمنظمة مع الأجور السائدة في سوق العمل، و يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا يربط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام¹.

¹ مذكرة ماجستير ل قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سابق ، ص 86

المبحث الثاني الاستثمار في رأس المال الفكري

يمثل موضوع رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية و المؤشر المنطقي لدراسة إدارة الموارد البشرية الناجحة، و قد أيدت ذلك الكثير من الدراسات و البحوث بوصفه الثروة الأكيذة التي لا يمكن الاستغناء عنه لأية منظمة أعمال.

المطلب الأول : أهمية رأس المال الفكري

تتبع أهمية رأس المال الفكري في منظمات اليوم، من كونه أكثر الأموال قيمة في وقتنا الراهن و في ظل اقتصاد المعرفة، إذ أنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التغييرات و التعديلات و التطبيقات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور و التقدم في أعمال المنظمات و المؤسسات، فالكثير من المؤسسات و خاصة الاستشارية و المهنية و المتخصصة و المؤسسات الرقمية ليس لها رأس مال مادي كبير و إنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها المعرفية بشكل أساسي، فرأس المال الفكري بالنسبة لها كالمعرفة لدى الموظفين و القدرة العقلية و الإبداع، زيادة على قدراتهم المستمرة في تطوير تلك العمليات للقيمة التنافسية.

كما أن مركز الثقل في توليد القيمة و الثروة ينتقل بالاقتصاد المعاصر من المصادر الطبيعية إلى رأس المال الفكري، و بعبارة أدق من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي... من الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية.

لذلك فإن الاهتمام به بات أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية و التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة .

فالمنظمة التي تملك رأس المال الفكري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، و تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي و القدرة المثلى على التكيف و التأقلم مع بيئة منافسة¹.

¹ الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13،14 ديسمبر 2011 ،جامعة الشلف

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التميز التفوق التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة. فمنظمات اليوم باتت تتنافس على أساس المعرفة و المعلومات و المهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فرأس المال الحقيقي الذي تملكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري، فضلا عن كون قيمتها السوقية تركز على هذا المورد حيث أنه توجد معايير أخرى تبين أهمية رأس المال الفكري بالنسبة لمنظمات الأعمال وهي :

_ **تأسيس المنظمات الذكية**: إن المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ، و تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية و الإفصاح المعلوماتي و ينبذ الهياكل و المراكز الوظيفية لمبادئ أساسية له.

و بذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤولية و مهمات و تنوع خبرات و تعدد مهارات الشخص الواحد.

_ **استثمارات و عوائد عالية** : يعد الاستثمار في رأس المال الفكري عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل حد الخيال في بعض الأحيان .

_ **مورد استراتيجي و سلاح تنافسي** : في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار¹.

و جدير بالذكر أن المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات مناسبة للمحافظة على رأس مالها الفكري هي و لا ريب معرضة إلى واحدة من المشاكل الآتية :

_ **قد يؤثر رأس المال الفكري و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتائجه لا تساوي شيئا ، مما ينتج عنه تدني في القيمة السوقية للمنظمة.**

_ **قد يهاجر رأس المال الفكري و إلى منظمات أو دول أخرى، و يزداد الأمر خطورة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات التي احتضنتهم و نقاط قوة للمنظمات التي هاجروا إليها.**

¹ مرجع ل سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 171، 175

قد يعرف رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تعريف لها خاصة إذا انفتحت المنظمة في معرفة رغباتهم و حاجاتهم¹.

المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري

تعد أدوات القياس ركنا أساسيا من أركان النجاح لعملية الإدارة، إذ يمكن من خلالها جمع البيانات و المعلومات و استقصاء الأسباب و المعالجات و تحديد أساليب التطوير الملائمة، ذلك لأن علاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة فالقياس يهيئ أرضية الإدارة الفاعلة.

و الجدول أدناه يعرض بعض نماذج قياس رأس المال الفكري من سنة 1994، 2005 وقبل ذلك يجب تعريف النموذج الذي يعني مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية و تجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به، إذن و على أساس المفهوم من المحتمل وجود نماذج كمية أو وصفية².

و انطلاقا مما تقدم نعرض نماذج مختارة من أدوات قياس رأس المال الفكري و التي تعتقد أنها تساعد المعنيين على اكتساب مهارات في المجالات التالية :

__ تقدير قيمة رأس المال الفكري في المنظمة.

__ إدارة رأس المال الفكري في المنظمة.

-- تعليم رأس المال الفكري على الاستقامة في علاقاتهم.

__ استكشاف الخصائص المميزة للمنظمة التي ترعى رأس المال الفكري.

__ تحديد مدى الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة.

__ تعريف أسهم رأس المال الفكري و فاعليته.

¹ مذكرة ماجستير، صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس الفكري، جامعة العراق، 2001، ص81
² مرجع ل د سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2009، ص276

-تحاشي الأخطاء المميتة لرأس المال الفكري

-تشخيص لدى توافر رأس المال الفكري في المنظمة و عوامل المحافظة عليها¹

الجدول رقم (01) ،جدول نماذج قياس رأس المال الفكري من سنة 1998، إلى 2005

عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	المحتوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج و صيغه
1	FITZ	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم	_ معلومات عن السوق _ معلومات عن المواد _ معلومات عن الملكية الفردية
2	BONTIS	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكي للشركة	_ عدد براءات الاختراع _ كلفة براءات الاختراع _ عائد براءات الاختراع
3	JOHANSSON	1996	كمي	حساب الأثر الخفي عل الكلفة المرتبطة بالموارد البشرية	_ مساهمة الموجودات البشرية _ نفقات الرواتب و الأجور
4	ROSSE ET AL	1997	وصفي	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد إلى علاقة الارتباط بين التغيرات تحصل في رأس المال الفكري و التي تحصل في السوق	_ رأس مال العلاقات _ رأس المال البشري _ رأس مال الإبداع

¹ مرجع ل د عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، مجلة المال الفكري ، ط 2003، ص 17

5	القيمة السوقية الدفترية	STEWART	1997	كمي	إن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري ، و تعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة	_قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية
6	منهجية التقييم الشامل	MEPHERSON	1998	وصفي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة و رأس المال الفكري و المقاييس النقدية	_ القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة _ فاعلية دور الشركة _ الدور التنافسي للشركة
7	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	NASH	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصصة في بداية مدة زمنية و نهايتها، و إن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصصة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصصة في نهاية المدة
8	إيرادات رأس مال المعرفة	LEV	1999	كمي	حساب إيرادات رأس مال المعرفة	إيرادات رأس مال المعرفة = الإيرادات الاعتيادية / الإيرادات المتوقعة للمجودات الدفترية
9	تقدير القيمة	ANDRICSSSEN, TIESSEN	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية	_ المهارات و المعرفة الضمنية _ القيم و المعايير الجماعية _ التكنولوجيا و المعلاقة الصريحة _ العمليات الرئيسية و عمليات الإدارة
10	خلق القيمة الكلية	ANDERSON , MCLEAN	2000	كمي	دراسة تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة	_ التدفقات النقدية المخططة
11	خارطة رأس المال الفكري	MCELROY	2001	وصفي	إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية و فكرية، و إن التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) هو اعتبار	_ رأس المال البشري _ رأس المال الاجتماعي _ رأس المال الهيكلي

	رأس المال الاجتماعي جزء رأس المال الفكري					
12	روابط المصفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	2002	وصفي	إن المعرفة و المهارات و الخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة	<p>إدارة الملكية الفردية</p> <p>الموجودات الفكرية</p> <p>خلق رأس المال الفكري</p> <p>إدارة خلق رأس المال الفكري</p> <p>استخراج قيمة رأس المال الفكري</p> <p>إدارة قيمة رأس المال الفكري</p> <p>إدارة IC الاستراتيجي</p>
13	البرمجة الخطية		2002	كمي	إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية لأن المعرفة قوة ، و يتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب	$Pv=B_1v(P_1)+...+B_nv(P_n)$ حيث Pv قيمة المحفظة n عدد المشاريع $B_1...B_n$ متغيرات القرار القدرة الفكرية $V(P_1)...V(P_n)$ قيمة كل مشروع
14	بنية صانع المعرفة	AWAD, GHAZIRI	2004	وصفي	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص و المهارات , و المهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات و معالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة	<p>تكنولوجيا المعلومات</p> <p>عملية التحول</p> <p>القيم</p> <p>الثقافة التنظيمية</p> <p>الخبرة الشخصية</p>

$IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{i=1}^m i = 1 Q_{ij}$ حيث: $IC =$ رأس المال الفكري قيم عناصر رأس المال الفكري $C_{ij} =$ عدد عناصر رأس المال الفكري $m =$ وزن عناصر رأس المال الفكري $Q =$	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها وزن معين ، و هذه العناصر هي (البشري ، الهيكلي ، الإبداعي ، الزبائني)	كمي	2005	CHEN	القياس الموزون	15
--	--	-----	------	------	----------------	----

المصدر: سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري عمان ، 2009 ، ص 277 ، 284

و في ضوء معطيات الجدول نستخلص مايلي:

_ أخذ المقاييس اتجاهين (وصفي ، كمي).

_ استحوذ النماذج الوصفية على النسبة الأكبر بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية وغير ملموسة، و من تم غير قابلة للقياس المباشر.

_ إلزام النماذج المطروحة الباحثين و مديري المنظمات بمراجعة افتراضها و تحليل محتواها الفكري من أجل اختيار النموذج الملائم.

_ هناك 3 نماذج حاسمة : _ نموذج MCELROY ، 2001 وصفي

_ نموذج GHAZIRI ، AWAD ، 2004 كمي

- نموذج CHEN ، 2005 كمي

و ذلك يعود ل:

_ كونها نماذج حديثة في أعمارها وواقعية قابلة للقياس.

_ لأنها تلائم معطيات بيئة الأعمال.

_تنظر إلى أن رأس المال البشري هو الأساس في توليد باقي رؤوس الأموال¹.

المطلب الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال ، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج، الجودة العالية، سرعة التسليم و المرونة، الاستجابة للتغيرات و التكيف معها، و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة و أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق و الاستثمار في البحث و التطوير و تشكيل رأس المال المعرفي في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة و قادرة على تقديم و دعم و إبداع لعدد كبير من المنتجات و الخدمات، التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ،و يمثل هذا الأمر الخروج عن قواعد العمل السابقة و التي تتمثل في إنفاق استثمار متقطع، لغرض تحسين و تطوير منتجات منفردة في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة و هكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي و المتمثلة في عدم تجسيد و سرعة الزوال و التزايد بالاستعمال و إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنتج و تقلد من الآخرين أو أن تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى متابعين لعمل المنظمة . فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة و رأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين².

¹ مرجع سابق ل سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، ص285
² مرجع ل محمد عواد الزيادات ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر ، عمان، 2008، ط1، ص282

و تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد كي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها :

_ أن يكون المورد ثميناً.

_ أن يتسم بالندرة.

_ لا يمكن تقليده بسهولة.

_ لا يمكن إحلال بديل محله.

و عند النظر إلى هذه الخصائص و محاولة مطابقتها على المورد أو رأس المال الفكري يمكن القول أن قيمة و ثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات و المنتجات.

و تكون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة ، لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة الأخرى.

و بالنسبة لخاصية صعوبة التقليد فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها و لها بصماتها المميزة و التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية و مشاركة جميع العاملين و تقاسم خبراتهم لذلك فهي مختلفة عن سائر المنظمات الأخرى أما فيما يخص الإحلال فهو أمر مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع ، و حالة التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه و يمكن إحلاله محل المعرفة السابقة¹.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"،اليازوري للنشر، عمان الأردن،2008،ص215

المبحث الثالث: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لتنمية الموارد البشرية باعتبارها استثماراً مردودات متعددة الأبعاد تنعكس الفائدة سواء على مستوى الفرد و المجتمع، و استناداً إلى ما تمخضت عنه دراسة الاستثمار في رأس المال البشري و تميمها، والاستفادة منها باعتبارها تشكل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى القصير، ومن هنا برزت طرق قياس الاستثمار في رأس المال البشري و التي سنتطرق لها في المطالب الموالية.

المطلب الأول : إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية

بالرغم من قبول مفاهيم و أفكار نظرية الاستثمار البشري من الناحية النظرية، إلا أنها لاقت كثيراً من الجدل و النقاش من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية على الموارد البشرية في مجال العمل، فبينما أيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول بالرغم من عدم امتلاك المنظمة لهذه الأصول، عارض البعض الآخر هذه الفكرة لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة، فمن وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالعاملين في قائمة الأرباح و الخسائر في صورة الأجر و النفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل، يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها، بينما يتطلب وجهة النظر الحديثة وفقاً لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية.

و قد أدى ظهور بضع التغيرات في بيئة العمل الخارجية إلى إضعاف الاتجاه المعارض للفكرة اعتبار الموارد البشرية أصولاً يمكن الاستثمار فيها.

فزيادة نمو قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي، تحول الاهتمام من التركيز التكلفة و محاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على عائد رأس المال.

تهتم المنظمات الآن بالتعرف على المجالات التي تحقق أكبر عائد على رأس المال، تخصيص الموارد اللازمة لهذه المجالات و بزيادة الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات زاد التركيز على العائد للاستثمار باعتباره أحد أهداف التخطيط الاستراتيجي،

و بالتالي فقد زاد اهتمام الإدارة بمعاملة كل منتج، و كل سوق، و كل عمل في المنظمة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءا من محفظة تضم تشكيلة و مزيج متنوع من الأصول، تحدد أوزانها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تخطيط و تخصيص الموارد.

و من هنا زاد إدراك المنظمات و تفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد و قياس أنشطتها قياسا كميًا، و يرى البعض أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية يمكن قياسها مثل قياس سياسات التعويضات، الأجور، التعيين، التدريب، معدل الدوران، و من تم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف زيادة و ارتفاع تكلفة الأفراد و تكلفة الطاقة و المواد الخام، و أيضا تكلفة التشغيل.

و يعد التدريب من أكثر المجالات احتمالا لضياع الموارد المالية للمنظمة، خاصة إذا عمل الفرد في مجال عمل لا يتناسب مع مهاراته و قدراته المكتسبة من خلال التدريب.

كما تعتبر السيطرة على تكلفة دوران العمل من أولى المسؤوليات الواقعة على عاتق إدارة الأفراد لزيادة فعالية الاستثمار في الموارد البشرية.

و هناك عدد من الجوانب المتعلقة بالاستثمار في مجال التدريب يمكن قياسها و من أمثلتها¹ :

1_ تقييم فعالية البرامج و السياسات التدريبية من خلال تطبيق تحليل المنفعة و التكلفة كمعيار للحكم على مدى جدوى و منفعة الاستثمار في تحقيق الأهداف المطلوبة.

و يتضمن استخدام هذا التحليل تحديدا و قياسا للتكاليف و المنافع²

2_ قياس تكلفة التدريب : قد اختلفت بنود و عناصر هذه التكلفة وفقا لمعايير تقسيمها، فإلى جانب التكلفة المباشرة و غير المباشرة، يمكن تقسيم تكلفة التدريب إلى :

• تكلفة ثابتة أو متغيرة

¹ مرجع سابق ل د. راوية حسن، "مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية" ص 79، 82
² مرجع ل د. محمد اسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية" الأزربية، 2004، ص 150

• تكلفة إعداد برامج التدريب و مستلزماتها و تكلفة العملية التدريبية ذاتها. و بالنسبة إلى تقسيم التكلفة إلى ثابتة و متغيرة، فإن التكلفة الثابتة تتمثل في تلك العناصر التي لا تتغير بتغير عدد المتدربين أو وقت التدريب أو البرامج المستخدمة و أمثلة هذه التكلفة تكلفة المعدات و الآلات المستخدمة، أما التكلفة المتغيرة فهي التكلفة التي تتغير وفقا للتغيير في عدد المتدربين ووقت البرامج ، و من أمثلة هذا النوع الخسائر المقدرة في مقدار الإنتاج نتيجة الأشغال بالتدريب.

أما بالنسبة لتقسيم تكلفة التدريب تسبق العملية التدريبية و تكلفة العملية التدريبية نفسها فهي تتضمن عدد من البنود و هي :

_ تكلفة إعداد و تخطيط البرامج التدريبية مثل الوقت المستغرق في تحليل العمل، و وقت تصميم البرامج.

_ تكلفة إعداد و إنتاج المادة التدريبية.

_ تكلفة المعدات المستخدمة للتدريب العملي مثل الآلات و المعدات المستخدمة لأغراض التدريب فقط.

_ تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء كانت وقت المتدرب أو المدرب.

_ الخسارة في الإنتاج و الناتجة من استهلاك الآلات و الموارد المستخدمة في التدريب¹.

3_ قياس تكلفة معدل دوران العمل : وهو جانب آخر من الجوانب المتعلقة بالاستثمار البشري و المؤثرة على تكلفة الاستثمار في التدريب، و قد قسمت تكلفة معدل دوران العمل إلى عدد من العناصر و هي :

➤ تكلفة الانفصال عن العمل : و من أمثلتها تكلفة المقابلة الشخصية للفرد تارك العمل ، و تقدير مستحقته المالية.

¹ مذكرة ماجستير ، قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سابق ، ص 103

➤ تكلفة الإحلال : و تتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد محل الفرد تارك العمل، و بما يتضمن من تكلفة الإعلان عن الوظيفة و التكلفة الإدارية اللازمة للتعيين و تكلفة الاختبارات.

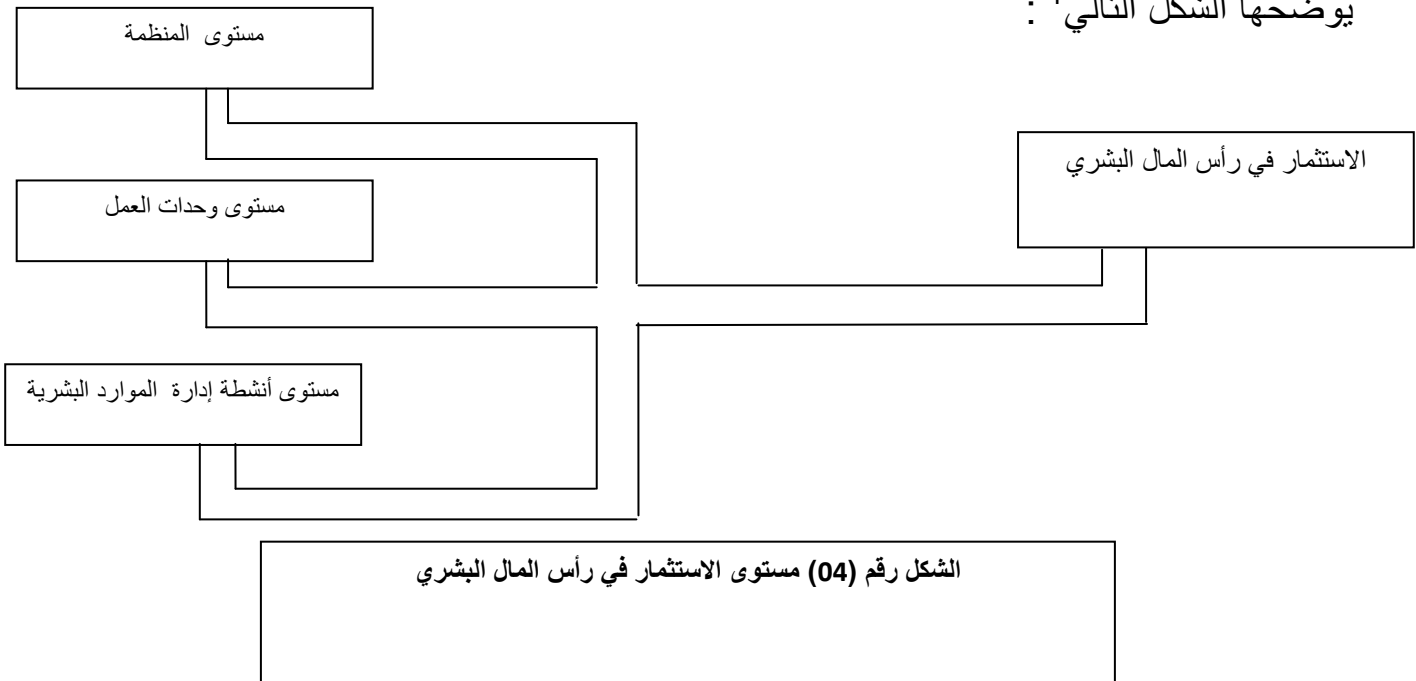
➤ تكلفة التدريب : و هي تدريب الفرد الجديد و المتضمنة للتكلفة المباشرة (تكلفة البرامج و المواد الخام) و التكلفة الغير المباشرة (التكلفة المترتبة عن انخفاض إنتاجية العامل الجديد أثناء فترة التدريب و تكلفة التشغيل و الصيانة المترتبة على عدم كفاءة العامل الجديد في استخدام المواد و المعدات).

و قد يرجع عدم التوسع في قياس تكلفة و منفعة الاستثمار في الموارد البشرية إلى بعض الأسباب و منها :

- ✓ عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية و طرق القياس اللازمة.
- ✓ عدم الاقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كمياً .
- ✓ عدم رغبة بعض المدراء في قياس ما يقومون به من أنشطة.
- ✓ الرغبة في تطبيق رسائل القياس من عدم توافر القدرات و الخبرات اللازمة لذلك.

و لقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات

يوضحها الشكل التالي¹ :



الشكل رقم (04) مستوى الاستثمار في رأس المال البشري

¹ مذكرة ماجستير ل فوج خيرة ، "تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مرجع سابق، ص 105

1. القياس على مستوى المنظمة : بحيث نلقي الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري و أهداف و استراتيجيات المنظمة ككل.
2. القياس على مستوى وحدات العمل : لتحديد مستوى الجودة و الإنتاجية و نوع و درجة التغيير المطلوبة في تلك الوحدات.
3. القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري و مدى قدرتها على الاحتفاظ به و تطويره.

المطلب الثاني : إمكانية قياس الاستثمار على مستوى المنظمة

إن كل موارد المنظمة توجه إلى خدمة غاية و هدف المنظمة ، و من ضمن هذه الموارد رأس المال البشري .

إن المقياس التقليدي هو العائد الفردي لكنه مقتصر في إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج و لا يظهر المسببات، و هو ما تطلب وجود مقاييس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹.
ومن أهم هذه المقاييس مايلي:

1. عامل العائد على رأس المال البشري : و هو تعديل للمقياس التقليدي العائد الفردي، في ظل نظام التعيين "طول الوقت" بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت" تغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى مرادف "العمل طول الوقت" (FTE) و بالتالي توقف حساب العاملين بالعد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت لتصبح المعادلة
العائد/FTE

2. القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA)

¹مذكرة ماجستير ل، ل قوبع خيرة ، "تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مرجع سابق، ص105

و قد استخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة المضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية، و يظهر قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة.

3. عامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF)

و تتكون هذه التكلفة من تكلفة الأجور، و المزايا المالية للعمال و العمالة العارضة، تكلفة الغياب، تكلفة دوران العمل.

4. القيمة المضافة لرأس المال البشري (HCVA)

المطلب الثالث : قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات
العملية هي سلسلة من الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة، و تتكون المنظمة من العمليات التي تؤدي داخل وحدات العمل، و التي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة، و لهذا يجب أن يتم تقييمها باستخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، و التحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة، و إحداث التغيير المناسب، مما يؤثر على التطوير في الخدمة، الجودة، و الإنتاجية، و بالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في رأس المال البشري و الشكل الموالي يوضح كيفية قياس الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات.

جدول (02) مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى

العمليات

الإنتاجية	الجودة	الخدمة	معايير الحكم على القيمة المضافة أسس التقييم
تكلفة الوحدة	تكلفة ضمان الجودة	/	التكلفة
وقت الوصول إلى السوق	/	_ الوقت العادي للاستجابة _ الوقت العادي للإصلاح	الوقت
عدد الطلبات	/	عدد الخدمات	الكمية
/	معدل الفاقد أعطال البرمجة	/	الأخطاء
/	/	رضا العميل	رد الفعل

المصدر : اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون ، مرجع سابق ، ص 260

خاتمة الفصل :

في ظل العولمة و شدة المنافسة، أصبح النشاط الاقتصادي يتطلب قوة عاملة تكتسب معرفة علمية و تقنية عالية، لذلك يمثل التطور الصناعي و الاقتصادي نتيجة للتطور البشري و رأس المال الفكري .

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطئة و الجودة العالية و سرعة التسليم و المرونة و الاستجابة للتغيرات و التكيف معها ، و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية ، و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة ، و أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية ، فالإبداع و تقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت يسمى بخزان المعرفة ، كما أن يمكن للمنظمة قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري و يتم ذلك على مستوى المنظمة ، العمليات و إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

الكفاءات كمصدر للميزة

التنافسية

مقدمة الفصل الثالث :

فرضت التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا و الاقتصاد على المنظمات تطوير ميزتها التنافسية لتمكنها من تحدي القوى الموجودة في السوق، و هذا ما أدى إلى ظهور نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها نظام يجمع و يوفق بين الموارد و الكفاءات و التي تلعب الدور الأساسي في تحقيق ميزتها التنافسية و تطويرها.

كما أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية و البشرية خصوصا، و رصد المعرفة الظاهرة و الكامنة لدى كفاءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسية .

و بغية تفسير أكثر لهذا المنظور سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها، مصادرها و كذا أهم المقاربات الحديثة مفسرة لمصادرها ،كما سنحاول إبراز مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية و كيفية المحافظة على هذه الميزة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد المنافسة، مما جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس و أساليب جديدة، خاصة و أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول و الخروج إلى السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

المطلب 01 : تعريف الميزة التنافسية

يعرف (M.PORTER) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجديد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع و يوضح (HEIZER AND RENDE) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة على المنافسين الآخرين.

- و يؤكد MACMILLAN AND TANPO بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية و الحفاظ عليها، و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين .

كما أشار (LIU) إلى أن الميزة التنافسية هي ميزة المؤسسة في منظور السوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، و يعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.¹

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس".

¹-مداخلة لمنصور الزين، أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، بعنوان "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" 2013/02/14 eco.asu.edu.jo/ecofaculty /wp-content /.../28.doc تاريخ

و الجدول التالي يبرز أهم التعاريف التي تناولها الباحثون من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي :

الجدول رقم (03) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي .	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها لأولية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: د.نوري منير مداخلة بعنوان: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره.

المطلب 02 : أبعاد تحقيق الميزة التنافسية و محدداتها

*** أبعاد تحقيق الميزة التنافسية :**

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز .

- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة الي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها و فشل أي منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة و قد يكلفها الكثير .

- البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو نسخة منها هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية

¹مرجع ل مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية للإسكندرية،الطبعة2010،ص14/13

*** محددات الميزة التنافسية:**

إن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد انطلاقاً من بعدين أساسيين :

(1) البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج و المتمثلة في :

- **مرحلة التقديم:** و هي مرحلة تعد من المراحل الطويلة بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية على أساس أنها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، و كذا المادي و المالي. و مع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر و يعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن .
- **مرحلة التبني:** و فيها تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يرتكزون عليها.
- **مرحلة التقليد:** و أهم ما يميزها تراجع حجم الميزة، التي تتجه تدريجياً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها تماماً و عندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

هذا و لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي هي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، و تعرف في ذلك الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسن المستمر لنشاط المؤسسة .

(2) البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر هذا البعد عن مدى اتساع نشاطات المنظمة و أعمالها بغية تحقيق مزايا تنافسية، و يتشكل هذا النطاق من خلال العناصر التالية :

- **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية ،فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل و التميز .
 - **البعد الجغرافي** : يمثل عدد من المناطق الجغرافية و الدول التي تنافس فيها المنظمة، و يسمح هذا البعد من بناء مزايا تنافسية عبر تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عن طريق عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .
 - **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية عديدة¹ . فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تسعى إلى البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم و تنسجم مع ميدان نشاطها لتحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتصف بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة و التعرف على الإطار و الحدود التي تنظمها حتى تحقيق النتائج المتوخاة.
- و نشير في هذا الإطار إلى أن « PORTER » قد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي :
- ظروف عوامل الإنتاج و مدى توافرها .
 - ظروف الطلب من حيث حجمه و أهميته و تأثيراته و أنماطه .
 - وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط .
 - الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية .

¹-مرجع ل نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، دار الاسكندرية، مصر، 1998، 113

المطلب 03 : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

* أنواع الميزة التنافسية :

- هناك نوعين رئيسيين منا الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل، و تمايز أو تميز المنتج .
- **التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .
 - **تميز المنتج :** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز¹ .
 - **الميزة التنافسية الخارجية :** و هذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام فهي تمتلك المؤسسة " قوة السوق " و الوصول إلى ذلك يتم بتطبيق استراتيجية التمييز كأساس التنافس .
 - **الميزة التنافسية الداخلية :** و تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة، تسير المنتج و التي تعطينا قيمة بسعر أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن و ما ينجر عنه من مردودية أفضل و أحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الاستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي استراتيجية السيطرة على التكلفة و المتأتية من مهارات التنظيمية و التكنولوجية للمؤسسة² .

¹-مرجع سابق،مرسيخليل،"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"ص84

²-مذكرة ماجستير،لعرجنسيمة،"إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية،الطبعة2010/2011،ص15

*** مصادر الميزة التنافسية :**

- تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و نذكر منها ما يلي :
- **الإبداع :** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي. أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه درجة اعتباره الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية .
 - **الزمن :** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :
 - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
 - تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم) .
 - الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع .
 - **المعرفة :** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة¹ .
- و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر :
- المصادر الداخلية : و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... إلخ
 - كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير و الإبداع و المعرفة .

¹-مداخلة د.نورمينير، "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp- doc70content /.../ تاريخ 2013/02/14

- المصادر الخارجية : و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة، و تستفيد منها كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها .
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المبحث الثاني : المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

مكنت المساهمة القيمة التي قدمها M.PORTER 1980 فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي ببناء نظرية مهيكلة لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها و مختلف القوى التي تؤثر عليها و التي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية و كذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها (الاستراتيجيات التنافسية) بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة) (1985) و التي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة المضافة التي تنشأ من اتساع نشاطات أساسية و داعمة .تقوم بها المؤسسة و المتعلقة بتصميم إنتاج و تسويق منتجاتها حيث أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدنية التكاليف أو التمييز .

و رغم أهمية المقاربة الهيكلية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية و التي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة و التغيرات البيئية من جهة أخرى و التي مهدت لظهور مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة و خاصة منها الاستراتيجية و الكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة .

المطلب 01 : المقاربة المبنية على الموارد

خلال سنوات الثمانينيات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تتركه في التحليل، أسس لظهور مقاربة جديدة M.PORTER النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها تتحدد الاستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة و المحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد

هي الأخرى تفوقها من مواردها و من تموقعها من جهة أخرى حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي تطورت فيما بعد و تحولت نحو التركيز على الكفاءات .

1) أصل مقارنة الموارد :

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من « DAVID RICARDO - 1817 » « SAY - 1803 » و أعمال « SHEMPUTER - 1934 » حيث يرى SAY من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حيث تتمثل أعمال DAVID RICARDO في نظرية الربح التي تفرض أن اهتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بعدة فوائد¹، و الملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد الحديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح و المنافسة .

حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاعة و الفعالية في أدائها و قدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة و تعتبر EDITH « PENROSE - 1956 » من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك و نجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة و ذات الترابط و التنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري و حسب EDITH PENROSE فإن نمو المؤسسة يتم بثلاث مظاهر لتسييرها هي :

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة .
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أو تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد .
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة .

¹-سملا لبيحضية، بلالباحمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات، دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09/2004

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال « WERNER FELT - 1984 » الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984 كما تبنى تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة و أخرى غير ملموسة و ترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق و استعمال الموارد، كما أضاف WERNER FELT إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصية أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحنى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد و هذا ما نسميه موارد جذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية) .

تتبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، و تصب في خدمة و تفعيل مقاربة الموارد و تمثلت في أعمال « BARNEY - 1986/1991 » « COOL -1989 » « GRAWT - 1991 » حيث يمثل كل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرية جديدة و موسعة في مجال الاستراتيجية . حيث عرف BARNEY موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات و المعارف ... الخ المراقبة من المؤسسة و التي تسمح لها بتصور و وضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها و فعاليتها، و قد قسم موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي: موارد الرأسمال المادي موارد الرأسمال البشري و أخيرا مورد الرأسمال التنظيمي و قد اقترح BARNEY أربعة شروط يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية و هي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، و أن تكون غير قابلة للإحلال .

(2) فرضيات و مبادئ نظرية الموارد :

أهم الفرضيات و المبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد ما يلي :

* **فرضيات نظرية الموارد :** المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين :

-**التباين النسبي للموارد :** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة، يمكن أن

تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة

لأخرى حتى و إن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة و عليه فإن الموارد المالية المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتميز و التباين من مؤسسة لأخرى .

-نسبية حركية الموارد : إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة و هو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك .

*** مبادئ نظرية الموارد :** تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في :

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية ... الخ. وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات و القطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة .
 - ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد .
 - الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها، و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد .
 - تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات و المدخلات .
 - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي و الاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، و تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف و تحقيق العوائد¹ .
- (3) منهجية نظرية الموارد :**

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، و من تم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسئولوا المؤسسة

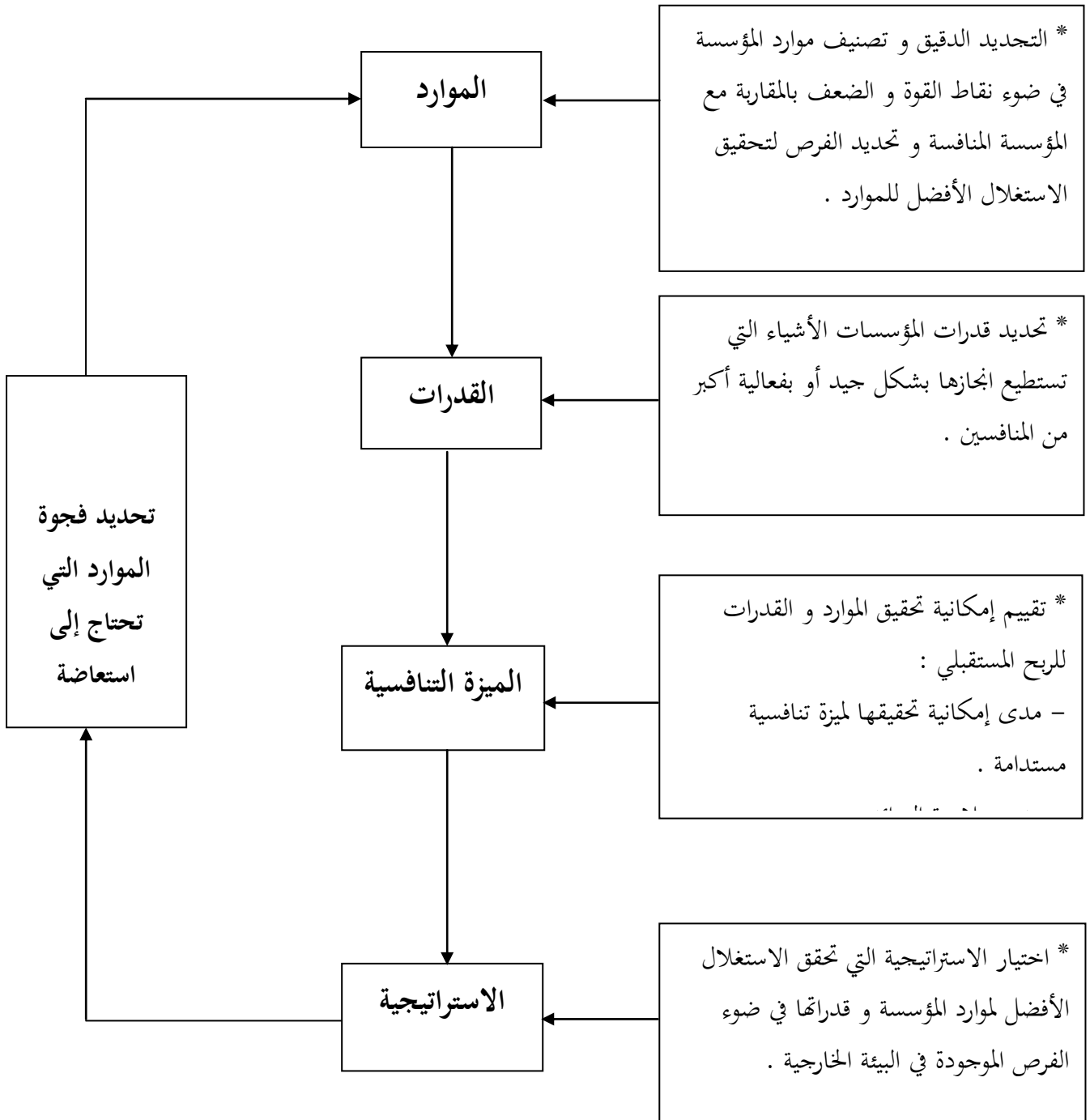
¹-مرجع ل موساوي زهية،خالدديجة،"نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات:الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات،جامعة ورقلة،08/09مارس2005ص172

بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة¹. و في هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في :

- (1) تحديد و تصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة و الضعف .
 - (2) التحديد الدقيق و التقييم الجيد لقدرات المؤسسة .
 - (3) تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد و القدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، و تعتمد العوائد المتحققة من موارد و قدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها و على المقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و قدرتها .
 - (4) اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار و استغلال هذه الموارد و القدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، و يتم اختيار الاستراتيجية وفقا لخصائص الموارد و الكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مع صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين .
 - (5) تحديد فجوات الموارد و توضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف و تنمية الموارد، و يتحقق ذلك من خلال إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، و يهدف توسيع الميزة التنافسية و زيادة مجموعة الفرص الاستراتيجية² .
- و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات :

¹-مرجع سابق،موساويز هية،خالدديجدة،"نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"،ص174
²-مرجع ل مؤيد سعيد السلم،"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"،دار وائل للنشر،عمان،2005ص115/118

الشكل (05) الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



* المصدر : مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر ، عمان 2005

ص 118

المطلب 02 : المقاربة المبنية على الكفاءات

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد ، الميزة التنافسية المستدامة ، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة و تجريبية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الاستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها حيث تفترض هذه المقاربة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة و دخولها إلى السوق .

يتزعم هذه المقاربة كل من **HAMEL AND PRAHLAD - 1990** « اللذان استعملوا عبارة

« **CORE COMPETENCE** » للدلالة على مجموعة من الكفاءات و التقنيات المترابطة فيما بينها، و التي تكتسي طابعا نظاميا و ذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال عدد ماي - جوان 1990 بعنوان

« **THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION** » و الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة هي المقالات المتتابعة **HAMEL AND PRAHLAD** « سنوات 1990-1991-1993-1994

و تعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب « **HEENE , HAMEL - 1994** » و لعل أهمها ما يلي :

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال و استراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة، و فسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا قدرتها على إدارة و خلق الموارد و هو الشيء الذي توفره الكفاءة .

- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء و القائمون على إنشاء الاستراتيجية لخلق مرونة استراتيجية و رؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث : المعرفة ، المهارة ، السلوك ، و لقد قام

« 1996 - THOMES , HEENE , SANCHER » بوضع تعريف الكفاءات بأنها قابلية و استعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها (كل شيء ملموس و غير ملموس تستطيع استعماله في خلق ، إنتاج ، و بيع منتجاتها في السوق) لتحقيق أهدافها .

و بما أن الكفاءات كما عرفناها سابقا هي القدرة على التوليف و التحريك لكل من المعارف ، المهارات ، و السلوكيات فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على القائمين على المؤسسة (المدراء) القيام بعملية تنسيق بكيفية فاعلة للموارد و القدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، و العلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها،¹ مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة و إنما القدرة على مزج هذه الموارد و خلق توفيقات جديدة.

وباختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة و لتحقيق ميزة تنافسية، تعتبر الكفاءات التنظيمية و نتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، و يستعصي على المنافسين تقليدها هي العامل المحقق للتميز، حيث أنه في بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد و القدرات الديناميكية و التي طورت خلال فترة الثمانينيات، و بذلك أعطت هذه المقاربة أبعاد أخرى إضافة للموارد و القدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية والطرق الإدارية... الخ

* و قد ذكر « 1994 - HAMEL » ثلاثة خصائص تميز الكفاءات الأساسية هي :

- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن .
- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، و القدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر و بطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين .
- كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة و المتميزة².

¹-مرجع سابق، قوبعخيرة، "تنمية الموارد البشريةمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، ص102

²-مذكرة ماجستير، أحمدبلالي، "الميزة التنافسية للمؤسساتالاقتصاديةبين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، مرجع سابق، ص97

* كما ميز « HAMEL - 1994 » بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تتجلى الكفاءات الأساسية على مستواها هي:

- (1) مجال الدخول إلى السوق: فالكفاءات الأساسية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، و يندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية من مبيعات، توزيع، و إدارة العلامات ... الخ
- (2) مجال المسار الإنتاجي: أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، مرونة في العمليات، و سرعة في التنفيذ، و احترام لأجال الانجاز و التسليم.
- (3) مجال المساهمة الوظيفية للمنتج: كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج و تفوقه¹.

هذا المجال الثالث حسب « HAMEL » له أهمية بالغة لأن الفروقات التي قد تكون ما بين المؤسسات في المجالين السابقين قد يتم تجاوزهما سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا و من هنا كان و لابد من مراعاة التوازن فيما يتعلق بهذه المجالات الثلاثة حتى لا تفقد التميز الحاصل في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى .

من خلال ما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف و التحريك للكفاءات وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة ،التكنولوجيا...) الأمر الذي يتطلب تكييفاً ثابتاً للموارد و القدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، من خلال تطوير الكفاءات و هو الشيء الذي تهدف إليه البرامج التكوينية قصد التزامن مع متطلبات المحيط المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أن الكفاءات التنظيمية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، فالكفاءات تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، كما أن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد « SYNERGIE » التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده .

و نقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية و هو ما ذهب إليه كل من **THOMES , HEENE** , « **SANCHER** ¹ .

المطلب 03 : المقاربة الديناميكية

تحاول مقارنة القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها في بيئة دائمة التغيير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته نظرية الموارد بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تملكها المؤسسة، و هذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة و تغيير بيئة الأعمال، و منه الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة² .

و يرى كل من « **SHUEN , TEECE , PISANO- 1997** » أن مقارنة القدرات الديناميكية جاءت لوضع إطار لدمج الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الاستراتيجي و ذلك بالتركيز على أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل إنتاج معرض لتغيرات تكنولوجية سريعة³ . فنظرية القدرات الديناميكية ترى أن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة التي تسمح بالاستخدام الجيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إذ نجد « **SHUEN , TEECE , PISANO** » يفرقون بين مدلول الموارد و القدرات، و يؤكدون على أهمية تملك الكفاءات و الخبرة و التعلم تراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، و ذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساسا بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة التغيير السريع و المستمر⁴ . إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفق مع منظور نظرية الموارد في تباين الموارد و البحث عن مصادر الميزة التنافسية، إلا أنها تركز على الموارد غير الملموسة، كما أنها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية مؤسسات معينة تتعرض لتقلبات سريعة بفعل القوى التنافسية، و الإبداعات التكنولوجية في أن تخلق و تمتلك الثروة .

¹-مذكرة ماجستير، أحمدبلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، مرجع سابق، ص98

²-الموقع الإلكتروني: http://www.istheory.yoku.ca/dynamic_theories_used_in_isresearchdynamiccapitalité , تاريخ 2013/02/28

³-الموقع الإلكتروني: david.teece une approche intégrée de perspectives théoriques allant de la théorie des couts de transactionaux capacité sdynamiques , <http://caroline-moth.org/site%web%20de%20caroline/pdf%teece.2007>

⁴ مذكرة ماجستير، أحمدبلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، مرجع سابق، ص99-

إن هذا التوجه يعكس بأن الميزة التنافسية إنما تنشأ من عمليات مميزة مصاغة من موارد المؤسسة من جهة، لكن في ظل تطور السبل (المفروضة أو المختارة) التي تسير عليها المؤسسة، و هذا ما يعني بأن تواصل هذه الميزة يرتبط ب :

- التطور الكمي و النوعي للطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق .
- السهولة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تناقش و تحسم على مستوى أعلى، فيما هي قادرة عل فعله .
- مدى مقدرة تقليد المنافسين .

إن هذه العناصر في جملتها تعكس من جهة مدى الأثر الذي يكون للتغيرات السريعة و المتواصل على تنافسية المؤسسة، و من جهة أخرى ما يمكن أن يلعبه تجنيد مواردها الخاصة و تحديد قدراتها الديناميكية و التي تتجسد في مجموعة من الاستراتيجيات و آليات العمل المستخدمة من قبل المؤسسة و التي تميزها عن غيرها عن طريق تقديم قيمة مضافة في الأسواق المتغيرة إزاء مختلف التحديات .

و تتجسد هذه القدرات الديناميكية للمؤسسة خصوصا في غير المعرفة حسب « 1995 - SAUCLIEZ و كان أصل هذا التجسيد أعمال « ARROW- 1962 » الذي اعتبر الاهتمام بالتعلم في حد ذاته مصدر للربح، كما ظهرت دراسة أخرى أكثر تفصيلا، و هو ما ظهر في مقال « GRAUT - 1996 » و الذي أعاد ملاءمة خصائص النظرية الكلاسيكية للموارد بحيث ركز أكثر على أنواع المعرفة الظاهرة و الضمنية، و أكد بأن المؤسسة التي تحكم في معالجة و تحليل المعلومات و المعارف هي التي تتمكن من اكتساب الميزة التنافسية المستدامة و ذهب إلى درجة اختيار التباين في القدرات الديناميكية بين المنافسين تعتمد بدرجة كبرى على طبيعة المعلومات المكتسبة من طرف الأفراد عملية الاندماج هذه الأخيرة داخل المؤسسة و من تم التركيز على الفرد كعنصر فاعل في خلق، اكتساب، و توظيف المعلومات في آن واحد .

و يقصد بالمعرفة الصريحة المعرفة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف المعطيات الإجراءات المخططات النماذج ... كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة و

الرائدة بين الأفراد و المعروف مستودعها و المتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها و يرغب الحصول عليها .

أما المعرفة الضمنية تمثل في المهارة أو المهارات الفردية و الجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات و تعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال و من تم فهي غير معلومة أو متاحة للآخرين .

و المعرفة كأحد أهم القدرات الديناميكية للمؤسسة تستند لنشاطات إبداعية ذات بعدين فيعبر الإبداع الجذري من جهة أساس اكتساب المؤسسة للحس الملموس و الداخلي و الذي يساعدها في خلق قيمة مميزة و من جهة أخرى يعتبر هادم للكفاءات و عامل مغير للاستعدادات و لغرض معرفة و تحديد العوامل التي تساعد على خلق الميزة التنافسية المستدامة و كتكامل للمقاربة السابقة الخاصة بالموارد لقد جمع « **AMIT ET SCLIOEMAKAS -1993** » بين مفاهيم الموارد و القدرات الديناميكية و تجسد ذلك في عدة مصطلحات منها : الاصول الاستراتيجية و ذلك لتمييز مجموعة من القدرات و الموارد التي من الصعب تبديلها تقليدها و التي تكون نادرة ملائمة وخاصة و أمام التحديات الموجودة في السوق المنافسة تحتاج المؤسسة بأن تقوم بالتنسيق بين الوحدات الخلاقة للمعارف و أن تتقمص دور المؤسسة الموزعة للمعارف و المعلومات .

المبحث الثالث :مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية :

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت ان مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل و بقدره المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية و التي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد و القدرات التي تمتلكها المؤسسة، و هو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

المطلب الأول :التفاعل بين الموارد، القدرات و الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن للكفاءات تحقيق الميزة التنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر و المتمثلة في:

1.1 التمييز بين المصطلحات: قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة

التنافسية، سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات:

- **الموارد:**تشمل كافة الأصول الملموسة (المعدات الرأسمالية ، المصانع، التجهيزات) و غير الملموسة (كالمعارف،الكفاءات و سمعة المؤسسة) للمؤسسة، و المتحكم فيها من قبلها بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في تنفيذ إستراتيجيتها تحقيقا للكفاءة و الفعالية، و خدمة لتنافسياتها.¹
 - **القدرات:** هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها و وضعها قيما للاستخدام الإنتاجي و تتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أي في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات و إدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.²
- و تحتوي القدرات على خصائص داخلية فريدة تسمح للمؤسسة بتنسيق و استغلال الموارد.
- **الكفاءات:** هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات و السلوكيات التي يمتلكها الفرد و المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين و لا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط، فالمورد ما يمتلكه المؤسسة أما الكفاءة فهي ما تعرف فعله.³

¹-مذكرة ماجستير، أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية"، مرجع سابق، ص 90

²مرجع ل "تشرلز، جاريت جونز"، الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد علي المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض 2006 ص 212

³مداخلة ل "موساوي زهية ، خالدي خديجة"، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ،مرجع سبق ذكره ،ص 176

1.2 أوجه التكامل بين الموارد، القدرات و الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة و دقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إلى استخدام آليات و طرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، و يعتبر المورد البشري استراتيجيا للمؤسسة، أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية:

- **المساهمة في خلق القيمة:** يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
- **الندرة و التفرد:** تقتضي هذه الخاصية بأن لا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة، أن يكون متفردا و متميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائص هو مميزاته.
- **عدم القابلية للتقليد:** حتى يكون المورد استراتيجيا، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد.
- **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للموارد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام مورد إحلالي.

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد: الكفاءات، فالإبهام و الغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها و تقييمها،

و بالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر و لب الميزة التنافسية.

كما يؤكد كل من Godfrey & Hill 1995 على أنه " كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده، و بالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه تكون دائمة.

و لا بد من التفريق بين الموارد و القدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، قد تملك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية لكن إذا لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال

تلك الموارد المتفردة بفعالية، فقد تخفق جهودها في خلق و ترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة ، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يملكها منافسون آخرون، و يمكن أن نستخلص أن الكفاءات المتميزة تتطلب إما:

- مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة الضرورية لاستغلال هذا المورد.
- أو قدرة خاصة على إدارة الموارد العامة (العادية).

و تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوفر لها الموارد المتفردة، ذات القيمة العالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.¹

و يمكن القول على أنه يجب على المؤسسة السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة و التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية و ذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها، من خلال الموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، و استغلال القدرات الخاصة و التي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي و تشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات إدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قيم وسلوكات المؤسسة، كل هذا يسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى و التي سينتج عنها خلق القيمة، و منه تحقيق أرباح عالية .

المطلب 2 :الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة:

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها و مراقبتها، فالبحت عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة و تحقيق الربحية.

¹مرجع ل "تشرلز، جاربت جونز"، الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل،مرجع سبق ذكره،ص 213

الكفاءات أساس لربحية المؤسسة:

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، و بمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأسمال المستثمر، وفق العوامل التالية:

● مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة:

يقصد بهذا العامل، البيئة الخارجية للمؤسسة، و على وجه التحديد بيئة الصناعة، حيث تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق و العوامل الهيكلية من خلال ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحاجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع، وأثر الخبرة و اقتصاديات الحجم و غيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات و يتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها.

حيث أن قوة جاذبية السوق و ما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة و التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، و التي يصعب عليها

أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين و في ضوء هذه المنافسة بإمكانية تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو شمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.¹

● مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة و ليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، و بين مزايا التميز بين منتجاتها، و أخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال: لكي تحقق المؤسسة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن

¹ مرجع ل "مؤيد سعيد سالم"، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 39 و 40

تمتلك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، أو الحصول على عمالة رخيصة.....

و بالمثل لكي تحقق ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أوجهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات، و منه فإن الميزة التي تحوزها المؤسسة بناء على استراتيجية التنافس مبنية على المواد الاستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة أو الإعتداع على الكفاءات المميزة أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، أو الجانبين معا و يتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

في حين تتناقص الميزة التنافسية و الأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك و استنفاد الموارد و الكفاءات المحققة للميزة التنافسية كما تعتمد سرعة تضائل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد و الكفاءات، و يمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية و هي:

- خاصية الاستمرارية .
- التقليد أو استنساخ استراتيجية المؤسسة.
- إمكانية تحويل الموارد.
- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها و كفاءتها.

و يمكن القول أن مدخل الموارد و إن اهتم بالعوامل الهيكلية، فإنه لا يربفها سوى محصلة للموارد من ضمنها الكفاءات، التي تعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية و التنافسية.¹

● مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف " Teithaml " القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج و الخدمة من قبل المستهلك و ذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

¹مداخلة ل"داوي الشيخ"، دور التسيير الفعالو كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،مداخلة ضمن ملتقى حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004/03/09، ص 265

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، و ذلك من خلال البحث الدائم و المستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية و معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة، و تعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من مسير، معلوماتي، رئيس الموارد البشرية

حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، و ذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية، و هذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:

➤ سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M. Porter" أهم الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة و التي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة و على القيمة، إذ تتمكن المؤسسة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج و تعظيم القيمة المحققة.¹

حيث يتم تركيز جهود المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية و فعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها، و يتم ترجمة القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات و الخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها كما يجب على المؤسسة أن تطور الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة و التميز.

➤ تحليل الموارد و الكفاءات:

تعتبر الموارد أصول خاصة بالمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد و الكفاءات صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية.

¹ مرجع ل "تشرلز، جاربت جونز"، الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل،مرجع سبق ذكره،ص،205-206

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل و تتلاشى و يمكن التمييز بين ثلاث طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، و هي:

- أ. **السبب المبهم:** يتمثل في ذلك الغموض أو الالتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجز أمام الفهم و بالتالي أمام التقليد، و يؤكد كل من "Reed & De Phillip" بأن هناك خاصيتين للسبب المبهم:
 - الضمنية: أي التراكم الضمني للمهارات الناتج عن التعلم على أداء الأشياء و في هذا الإطار يرى "Tarondeau" بأن الموارد الضمنية هي أساس المعارف و الكفاءات و التي هي ليست قابلة للتحويل بالتميز ضمن لغة مفهومة للغير.
 - التعقيد أو التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة و الروتينية.
- ب. **الترباط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها و بين المؤسسة التي تملك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز، و أحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون و تعزز لدى الأفراد داخل المؤسسة.
- ج. **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المؤسسة بالمحافظة على مواردها و كفاءاتها فإنها ستتناقص فعاليتها و أثرها في تحقيق القيمة، و بالتالي إن لم تقم المؤسسة بصيانة أصولها الإستراتيجية، فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة مع منافسيها.¹
 - و منه يمكن القول بأن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

¹رسالة دكتوراه ل"أحمد بلالي"، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، مرجع سبق ذكره، ص102

المطلب 3: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية:

يعتبر اكتساب الميزة التنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات، لكن لا بد من تحقيق تواصل أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، وخاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد و الكفاءات التي بحوزة المؤسسة، و بالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المؤسسة للموارد و الكفاءات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها و من تم يمكن استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة من الزمن، حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية و العوائد المرتبطة بها، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد التي تتصف بالتميز عن المنافسين و كذا الكفاءات المحققة للميزة التنافسية.

و يمكن تضائل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:

أ. خاصية الاستمرارية:

تتوقف إمكانية استمرارية و استدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد و الكفاءات، إذ تؤدي معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأسمالية و الموارد التكنولوجية من جهة، و من جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة إلى النفاذ بشكل بطيء نسبياً، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الإنفاق الاستثماري.¹

فتحقيق المؤسسة نتائج إيجابية في المدى القصير قد يؤدي بها إلى التهاون في الاستثمار في الموارد و الكفاءات، و الذي يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة، و من ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المتنافسين.

ب. إمكانية التقليد:

تعتمد إمكانية المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية- عبر الزمن- على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد ذلك المورد، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المؤسسة الناجحة يحمل في طياته نتائج إيجابية أقدم المنافسون على تقليده، و منه تقليد الميزة التنافسية الخاصة

¹ مرجع ل"نبيل خليل مرسي"، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 226

بالمؤسسة (و بالتالي تقليص استمرارياتها)، و هذا في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة المنافسة الحصول على المعلومات و فهمت العلاقة الخاصة بالموارد و الكفاءات المعززة لنجاح إستراتيجية المؤسسة الناجحة و كلما صعبت عملية التقليد عجز المنافسون عن التقليد.

➤ عوائق تقليد الكفاءات:

حتى تنجح المؤسسة المنافسة في عملية التقليد لا بد أن تتغلب على مشكلتين هما:

- مشكلة المعلومات: و التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على طبيعة و مصادر الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة التنافسية الناتجة عن الكفاءة أو قدرة فائقة، و التي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها وفهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي يساهم في إنجازها عدة كفاءات.
- مشكلة نقل الإستراتيجية: بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد

و الكفاءات الضرورية لتقليد إستراتيجية المؤسسة الناجحة، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.¹

➤ حماية الكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على إحاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، و الذي يقصد به الغموض الذي يكتف العلاقة بين السبب و النتيجة، مما يجعل عملية التقليد هذه الموارد و الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.²

توجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، بحيث ما إذا توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا و صعبة التقليد، و تؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بالضبابية على الميزة التنافسية و من أهم هذه العوامل:

- صعوبة التحول.

¹مرجع ل "مؤيد سعيد سالم"، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 51
²مداخلة ل"داوي الشيخ"، دور التسيير الفعالو كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى حول التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص266

- الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة.
 - عدم إمكانية التعبير عنها.
 - لا يمكن تعليمها.
 - استحالة ملاحظتها أثناء العمل.
 - تكون مركبة، أي معقدة و ليست بسيطة.
 - تعتبر عنصر من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.¹
- إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتها هي التي تسمح بخلق قيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدؤهم جيدا، و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة و بالتالي كلما كانت المؤسسة تملك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري و الفكري قيما و مميزا.

ج. إمكانية التحويل:

بمجرد تحديد المؤسسة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد و القدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، و تعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد و القدرات، فإن استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة للمؤسسة بشروط مماثلة للموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة أقصر عمرا ، و من جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الكفاءات يكون أكبر بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، و قد يعود ذلك إلى كون الكفاءات تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد.²

د. تطوير و تجديد الكفاءات:

¹ مداخلة ل"داوي الشيخ"، دور التسيير الفعالو كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى حول التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 267

² مرجع سابق "نبيل خليل مرسي"، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، ص 47

حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يتعين عليها ضمان تدفق الكفاءات المتميزة بشكل دائم و العمل على تجديدها و تطويرها و زيادتها من خلال:

- تطوير و تجديد الكفاءات داخليا: يأخذ هذا الخيار عدة أشكال، حيث يمكن أن يتم بصورة تلقائية عبر النشاطات اليومية و الروتينية، و الذي يعد عنصرا أساسيا لتفضيل الكفاءات، كما يمكن أن يتم بصورة مبنية و صريحة من خلال عملية التكوين و اليقظة الإستراتيجية الهادفة إلى اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات و سيرورة هذه العلاقات عبر الزمن .

- التحالفات الإستراتيجية: يقصد بها تلك الاتفاقيات التي تبرم ما بين المؤسسات بموجب عقود تعامل تستهدف استحداث آليات للتعاون و التنسيق على مستوى الموارد و الكفاءات، و يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص و براءات الاختراع، تبادل الخبرات و الكفاءات و إنجاز العمليات المشتركة...، و الذي يسمح لها بدخول أسواق جديدة بتكاليف أقل تخفيض وتدنية و توزيع المخاطر الناجمة عن تطوير تكنولوجيات جديدة.¹

٥. الاستغلال الذكي للكفاءات:

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما يتم ذكره الاستغلال الذكي للكفاءات التي تملكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة القيام بتقديم نوعي الكفاءات و هذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة، حيث اقترح كل من "Boal&I.Drerix,codJ.Barnery"& خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية و هي:²

الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، و مدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للكفاءات المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية و المستقبلية؟ و هل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر و التهديدات الحالية و المستقبلية؟

¹Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La Théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salamon, <http://WWW.STRATEGIE-aims-.COM/montreal/putho-t.pdf>

²

الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة و المحدودة لدى أغلب المنافسين و بالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن تم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الكفاءات و على هذا الأساس كلما كانت الكفاءات غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية و صعبة التقليد.

الاختبار الرابع: يهتم بمدى قابلية تحويل الكفاءات، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، و من هنا فإن الكفاءات الفردية المجندة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية، عكس الكفاءات الجماعية التي شكلت بفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجيا و روح التعاون و التكامل المهني و العمل الجماعي.

الاختبار الخامس: الهدف من هذا الاختبار الكشف عن تلك الكفاءات التي يصعب استبدالها بكفاءات مشابهة، تعوضها على مستوى الإستراتيجية المتبناة، و فصلها عن تلك الكفاءات سهلة التبدل، حيث أنه إذا كانت الكفاءات غير قابلة للتحويل أو التقليد فإنه يصعب على المنافس إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدر للميزة التنافسية.

يمكن القول أن الكفاءات تزداد أهميتها باعتبارها مصدر الميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة و تحقيق الربحية.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية و الذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، و الذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، و الذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

و حتى تضمن الكفاءات المحافظة على هذه الميزة التنافسية بشكل مستدام يجب أن تستجيب لجملة من الشروط التي تضمن فعاليتها و تجديدها و تدفقها المستمر.



الفصل الرابع
دراسة حالة المؤسسة
العمومية لصناعة الخزف

مقدمة الفصل التطبيقي

لقد حاولنا في الفصول النظرية من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، و الذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات التي تعتبر كأحد أهم العوامل الغير ملموسة، و التي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المصادر المتكاملة، و التي تعتبر الكفاءات أحد أهم هذه المصادر.

أم من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة CERTAF، من خلال تقديم عام لها، و كذا أهم الموارد التي تملكها، لنختم في هذا الفصل بالتطرق إلى واقع الكفاءات في هذه المؤسسة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الخزف CERTAF

أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للكفاءات، و هذا في ظل التوجيهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة و لقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف، لتكون ميدانا للدراسة، سعيا منا للتعرف على واقع الكفاءات في المؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة، و هذا عن طريق جمع البيانات و المعلومات المختلفة لجمع و تحليل المعطيات، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية دراسة الحالة بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة.

يفرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية و الحصول على معلومات معبرة، قد وجب بداية توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الخطوات التالية:

1. مجال و حدود الدراسة :

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية معينة يتم التطرق إليها فيما يلي:

1.1 المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي وقع عليه الاختيار للدراسة

الميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف CERTAF، والتي يقع مقرها بمغنية طريق سبدو.

1.2 المجال الزمني : تغطي هذه الدراسة الشهر الحالي أبريل لسنة 2016، حيث

تم الحصول على معلومات و بيانات متعلقة بموضوع البحث في هذه الفترة.

2. أدوات الدراسة (تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة) :

اقتضت طبيعة موضوع البحث و المتعلق بالكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية الاعتماد على دراسة حالة، و الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- وثائق المؤسسة
- المقابلة

- الاستبيان

- الملاحظة

2.1 وثائق المؤسسة : تتمثل في مجموع السجلات التي تساعد في استخلاص المعلومات المراد الحصول عليها و كذلك المنشورات المتعلقة بنشاط المؤسسة .

2.2 المقابلة : تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و السلوك الإنساني و تعرف أنها :

"المحادثة في حدود غرض البحث، تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه و التشخيص و العلاج"¹، حيث أن المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة ، تكون بين الباحث عادة من جهة ، و من جهة أخرى شخص أو مجموعة من الأشخاص و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها ، و قد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، و يعتبر الحصول على الحقائق سهلا نسبيا مقارنة بالحصول على المعتقدات و الاتجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة و الكلمات التي تضاع بها و تصنف المقابلة إلى:

أ. **المقابلة المغلقة:** هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناء محكما مسبقا، حيث تكون أسئلتها محددة سلفا و مقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان و تكون عملية تصنيف البيانات فيها و تحليلها إحصائيا أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى

ب. **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

¹ مرجع لمهدي حسن زويلف، تحسين الطراوة، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص55

ج. **المقابلة المغلقة-المفتوحة** : هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، و هي أكثر المقابلات شيوعاً، و تجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات و إمكانية تصنيفها و تحليلها إحصائياً².

2.3 **الاستبيان**: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، و يستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، و لجمع حقائق هم على علمٍ بها؛ ولهذا يستخدم بشكلٍ رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة.

ومن الملاحظ أنّ أداة الاستبيان منتشرة في الدراسات الابتكارية والتطبيقية، وذلك لأسباب منها:

1) أنّها أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى³.

2) أنّها تتميز بالسهولة والسرعة في توزيعها بالبريد على مساحة جغرافية واسعة.

3) أنّها توفر الوقت والتكاليف.

4) أنّها تعطي للمستجيب حرية الإدلاء بأية معلومات يريدها.

أنواع الاستبيان:

للاستبيان بحسب إجاباته المتوقّفة على طبيعة أسئلة الاستبيان ثلاثة أنواع هي:
- **الاستبيان المفتوح**: وفيه فراغاتٌ يتركها الباحثُ ليدوّن فيها المستجيبون إجاباتهم، وهذا النوع يتميز بأنّه أداة لجمع حقائق وبيانات ومعلومات كثيرة غير متوفّرة في مصادر أخرى، ولكنّ الباحث يجد صعوبة في تلخيص وتنميط وتصنيف النتائج؛ لتتنوّع

² مرجع للشريف عبد الله محمد ، "مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابه الأبحاث العلمية و الرسائل ،مؤسسة الثقافة الاسكندرية، 2008، ص129، 130

³ الموقع الإلكتروني: <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?t=20752>

الإجابات، ويجد إرهاقاً في تحليلها ويبدل وقتاً طويلاً لذلك، كما أنّ كثيراً من المستجيبين قد يغفلون عن ذكر بعض الحقائق في إجاباتهم بسبب أنّ أحداً لم يذكرهم بها وليس لعدم رغبتهم بإعطائها.

-**الاستبيان المقفول:** وفيه الإجابات تكون بنعم أو بلا، أو بوضع علامة صحّ أو خطأ، أو تكون باختيار إجابة واحدة من إجابات متعدّدة، وفي مثل هذا النوع ينصح الباحثون أن تكون هناك إجابةً أخرى مثل: غير ذلك، أو لا أعرف، وليحافظ الباحث على الموضوعيّة يجب عليه أن يصوغ عبارات هذا النوع من الاستبيان بكلّ دقّة وعناية بحيث لا تتطلب الإجابات تحفّظات أو تحتمل استثناءات، ويتميّز هذا النوع من الاستبيانات بسهولة تصنيف الإجابات ووضعها في قوائم أو جداول إحصائيّة يسهل على الباحث تلخيصها وتصنيفها وتحليلها، ومن ميزات أنه يحفز المستجيب على تعبئة الاستبيان بسهولة الإجابة عليها وعدم احتياجها إلى وقتٍ طويل أو جهدٍ شاق أو تفكيرٍ عميق بالمقارنة مع النوع السابق، ولهذا تكون نسبة إعادة الاستبيانات في هذا النوع أكثر من نسبة إعادتها في النوع المفتوح.

-**الاستبيان المفتوح- المقفول:** يحتوي هذا النوع على أسئلة النوعين السابقين، ولذلك فهو أكثر الأنواع شيوعاً، ففي كثير من الدراسات يجد الباحث ضرورةً أن تحتوي استبانته على أسئلة مفتوحة الإجابات وأخرى مغلقة الإجابات، ومن مزايا هذا النوع أنّه يحاول تجنّب عيوب النوعين السابقين وأن يستفيد من ميزاتهما.

و نظراً لطبيعة الموضوع تم اختيار المقابلة المفتوحة -مغلقة و هذا مجموعة من المبحوثين الذين لهم علاقة بالموضوع، من خلال طرح استفسارات و طلب إيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة، كذلك تم اختيار الاستبيان المفتوح- مقفول نظراً لدقتها، و صحة بياناتها، و كذا لشيوعه.

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة ، أهدافها و نشاطاتها.

1.لمحة تاريخية عن المؤسسة:

قبل التطرق إلى واقع الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة لابد أولاً التعرف على هذه المؤسسة، من خلال لمحة تاريخية عن إنشائها، بدايتها، أهدافها بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها و يظهر كل ذلك فيما يلي:

لمحة تاريخية للمؤسسة :

مؤسسة الخزف المنزلي هي شركة بالأسهم ذات رأس مال قدره 1.006.600.000.00 دج بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس DRAGADOS إسبانيا و ميتسوي MITSUI اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل بالتناوب (2X8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF)مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي يغطي أكثر من 80% من منتجاتها⁴.

⁴ مأخوذ من وثائق المؤسسة

2. أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من أهداف التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، و هي تعمل في إطار تحقيق هذه العمليات، و يمكن توضيح أهداف المؤسسة فيما يلي:

- إرضاء الزبائن و كسب ثقتهم.
- رفع سمعة الشركة إلى أعلى المستويات.
- المبادرة، الوقاية، المراقبة، و التقييم و التصحيح و الاستفاداة من التجارب.
- التنظيم و التخصيص من أجل التلبية السديدة للحاجات.
- تحسين ،تكوين و تحفيز الأفراد.
- محاولة خلق مناصب شغل جديدة.
- السعي إلى توسيع نشاط المؤسسة.
- المبادرة في استثمارات جديدة.

و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية و محاولة وصولها إلى أسواق دولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن، و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة⁵.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات الفرعية ،تتمتع كل واحدة منها بالقدرات المادية و الإدارية اللازمة لتلبية و مواجهة احتياجات زبائنها المختلفة أو تتمثل أهم هذه الوحدات في :

1. **المديرية العامة:** هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد و ذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

⁵ مقابلة شخصية مع مسؤول الموارد البشرية

2. **مديرية الإدارة العامة:** دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنميته وذلك حسب مخططات و برامج.

كما تسهر على تطبيق قانون العمل و التوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة، بالمراقبة، متابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

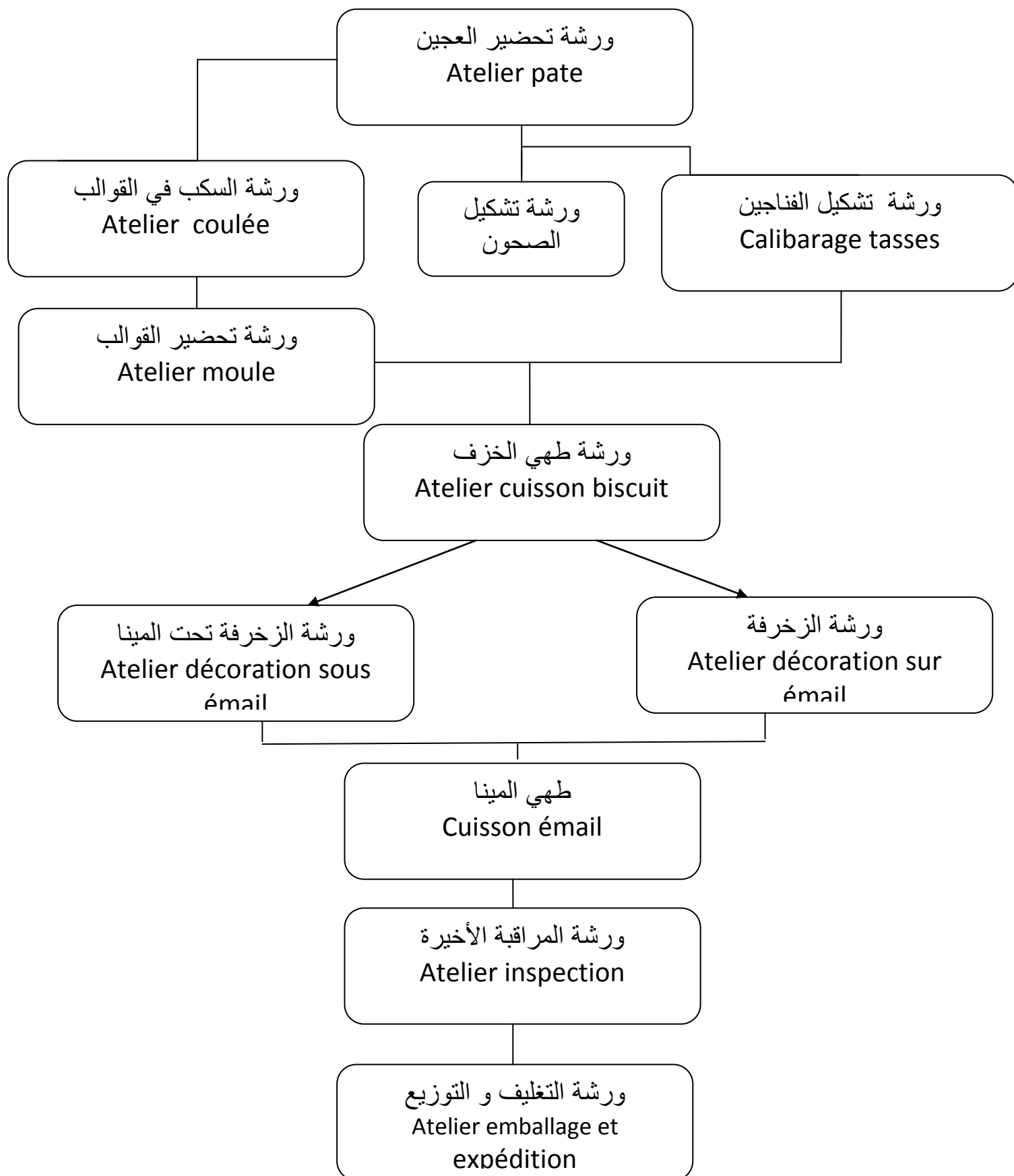
3. **مديرية المحاسبة و المالية :** عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة و تنفيذ و تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون، و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

4. **مدقق الحسابات:** دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

5. **مديرية التموين و التنمية:** مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

6. **مديرية الإنتاج و التقنية:** مهمتها الأساسية (صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر ... إلخ) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية تنقسم 09 ورشات و هي كالتالي:

هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج



عمليات الإنتاج في الورشات :كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق و هي :

أ. تحضير العجين preparation de la pate

المواد الأولية تكسرو ترفع إلى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية ووزنها ترسل نحو المطحنة ،حيث تسحق و بعدها تخلط بالماء،ثم توضع في صهاريج خاصة،و بعد ذلك تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات،ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

ب. تحضير الطلاء الخزفي l'émail

هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا(l'émail) يستعمل للطلاء.

ج. تحضير الخليط للسكب barbotine

من أجل صناعة الأواني المقعرة بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة.

ج. صناعة القوالب moule

في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة،هناك نوعان:

-قالب رئيسي

-قالب فرعي

د. التشكيل بالمعايير Calibrage

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية ،يوضع العجين في القالب الفرعي ،ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

ه. التشكيل بالسكب Coulée

هناك طريقتين:

● السكب في قالب جامد: خاص للكؤوس و الفناجين

● **السكب بالتبخير:** وهو يخص الأواني المجوفة، الأغطية و عدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف، ثم ترسل إلى الفرن لتهيئها بمساعدة ناقل كهربائي.

و. الطهي و مراقبة السلع المشكلة:

السلع المشكلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

ز. التزيين بالطلاء :

و هونوعان :

● **التزيين بالطباعة :** عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

● **التزيين بالرش:** عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع ثم يتم نقلها، إلى ورشة الطلاء الخزفي.

ح. الطلاء الخزفي:

السلع النصف المصنعة تنقل يدويا إلى هذه الورشة، حيث تطلّى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحون و الكؤوس)، أما الفنّاجين و السلع الأخرى يمكن طلاؤها يدويا.

ط. الطهي و مراقبة السلع الطهارة:

السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباعة و بالرش تبعث إلى ورشة التوزيع و التغليف.

ي. التزيين على الطلاء الخزفي:

تستقبل السلع المزينة و ترسل إلى الفرن لتهيئ الطلاء بعربة خاصة، و بعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة)، و توضع في كل واحدة قنن ذهبية.

ك. الطهي و عزل السلع المزينة:

السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا إرسالها نحو ورشة التوزيع و التغليف.

ل. ورشة التوزيع و التغليف:

في هذه الورشة يتم تغليف السلع تامة الصنع ووضعتها في صناديق كارتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

7. مديرية التسويق :

هي المكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير سوق الانتاج استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، ومن مهامها دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن ،توزيع المنتج و الإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

أما بالنسبة للمنتجات الحمراء فتتمثل مراحل صنعها في

1.مرحلة تحضير العجين

2.مرحلة صناعة القوالب و سكب الخليط

3.مرحلة التشكيل

4.مرحلة الطهي و مراقبة السلع المشكلة.

5.مرحلة التغليف و التوزيع.

و هي تتم في نفس ورشات صناعة الأواني بعد إجراء بعض التغييرات و التعديلات عليها.

المبحث الثاني : موارد المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي

إن الموارد الداخلية تعتبر من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، الأمر أدنى بهذه الأخيرة إلى إعطاء أهمية كبيرة لاملاكها خاصة الموارد الاستراتيجية التي تميزها عن باقي المؤسسات أما بالنسبة لموارد المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي فسنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول:الموارد المادية

يندرج في إطارها المواد الأولية،معدات الإنتاج

1. المواد الأولية: لا تتنوع المواد الأولية للمؤسسة و ذلك لأن نشاطها لا يحتاج إلى مادة أولية أساسية و هي التربة الحمراء الموجودة في مدينة "تونان" و التي لا تبعد كثيرا عن مقر المؤسسة.

2. معدات الإنتاج: تتوفر المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي ، على آلات معدات استراتيجية معظمها قديمة و مهتلكة، لكن تستغل في عملياتها الإنتاجية مما يساهم في رفع وتيرة أشغالها.

و فيما يلي الجدول يوضح مختلف الآلات و المعدات التي تملكها المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي.

المطلب الثاني: الموارد المالية للمؤسسة

تعكس الموارد المالية للمؤسسة التدفق النقدي لدى المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي و التي تسمح بتحديد قدرتها على الاستثمار، إمكانية التمويل...، هناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق من بينها ما يلي:

1. **مصادر التمويل:** تعتمد المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي لتمويل استثماراتها، و كذا نشاطاتها على مصادرها الذاتية، أو على المصادر الخارجية أو الجمع بينهما الشكل الذي يسمح لها بالمحافظة على التوازن المالي و هو شرط أساسي يمكن المؤسسة من الحصول على القروض بتكاليف منخفضة، و شروط محددة. و سنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

- المصادر الذاتية: تلجأ المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من المواد المتوفرة محليا و هي بذلك تحقق عدة مزايا منها:
 - الحصول على المواد في فترة وجيزة
 - تفادي القروض ذات الفائدة الكبيرة.

2. **معدات الإنتاج:** تتوفر المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي على مجموعة من الآلات التي تضعها تحت تصرف العمال، و ذلك من أجل رفع وتيرة أشغالها و محاولة الزيادة في قيمة منتجاتها.

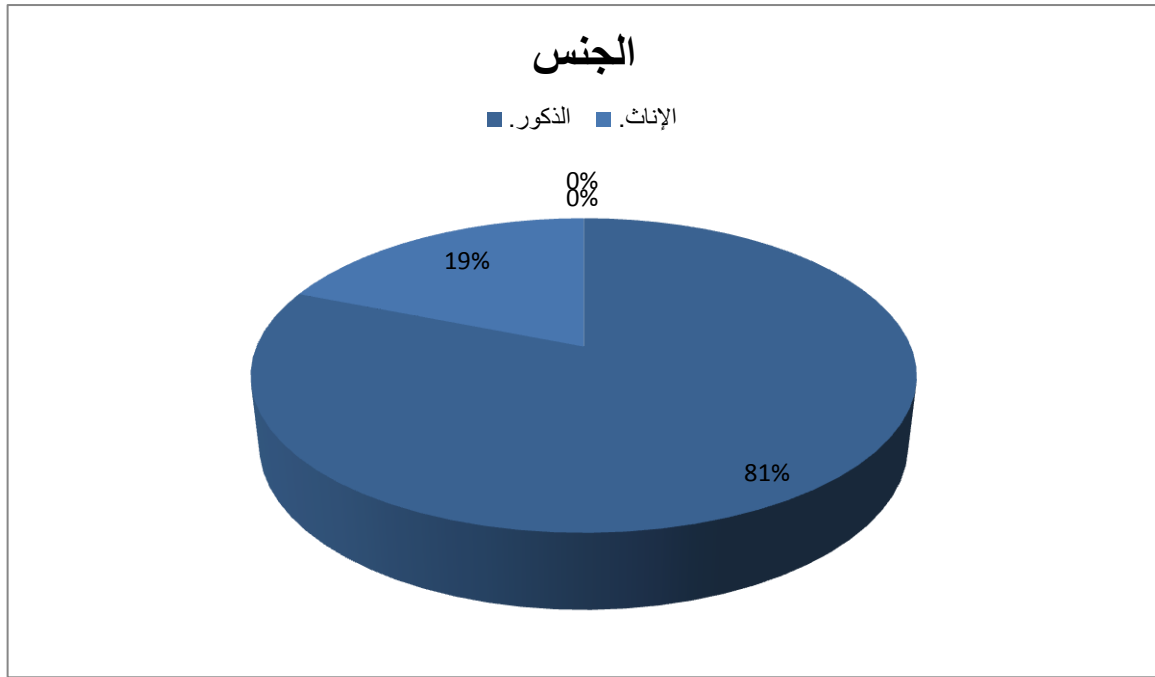
المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان.

قمنا بصياغة الأسئلة بطريقة سهلة و بسيطة، تم فيها الاعتماد على الأسئلة، و المحدودة، وذلك من أجل حصر الإجابيات للحصول على نتائج واضحة، تسهل لنا الدراسة محل البحث.

و قد قمنا باختيار عينة عشوائية بنسبة 5% من مجموع العمال الذين يقدر عددهم ب 535 عامل.

1. الجنس :

النسبة المئوية	العدد	الجنس
81%	21	ذكر
19%	05	أنثى
100%	26	المجموع

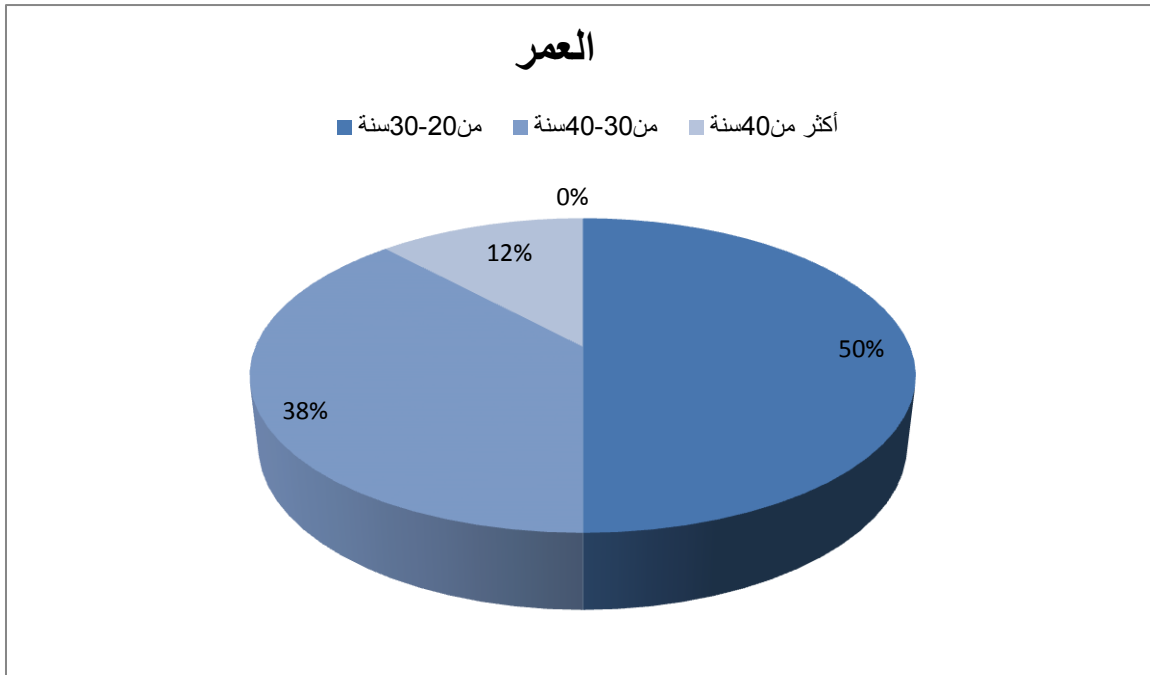


من إعداد الطالبين

من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المؤسسة، و بعد حساب النسب المئوية يلاحظ أن نسبة الذكور 81% تفوق نسبة الإناث 19% و هذا راجع لطبيعة وظيفة المؤسسة التي تهتم بتخطيط و دراسة المشاريع و متابعتها ميدانيا (ورشات العمل)، و الذي يتطلب جهدا كبيرا و تنقلات مستمرة، و هذه الوظيفة تكون أسهل للذكور منها للإناث و هذا ما يوضحه الملحق رقم (1) الذي يبين عدد العمال و توزعهم في المؤسسة.

2. العمر:

الأعمار	العدد	النسب المئوية
أقل من 20 سنة	/	/
من 20-30 سنة	13	50%
من 30-40 سنة	10	38%
أكثر من 40 سنة	03	12%
المجموع	26	100%

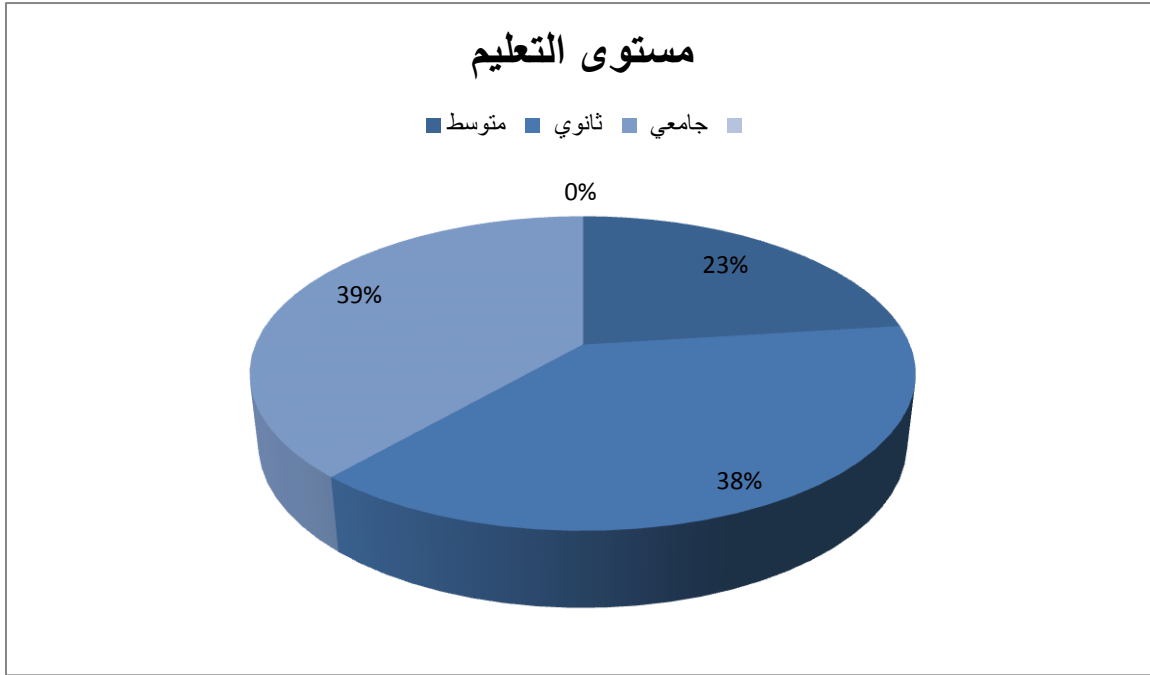


من إعداد الطالبين

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح ارتفاع في فئة الأعمار التي تتراوح ما بين 20-30 سنة و التي تقدر بـ 50% و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف الفئات الشابة، و هذا بحكم طبيعة نشاطها، الذي يعتمد على فعالية و حيوية الطاقات الشابة، المحركة بشكل كبير لديناميكية العمل، و هذا استثمار بحد ذاته، أما الفئة التي تتراوح ما بين 30-40 سنة نسبتها المئوية 38% في حين نلاحظ أن فئة أكثر من 40 سنة تقدر بنسبة قليل 12%.

3. مستوى التعليم:

النسبة المئوية	العدد	لمستوى التعليمي
/	/	دون المستوى
/	/	ابتدائي
23%	6	متوسط
38%	10	ثانوي
39%	10	جامعي
100%	26	المجموع

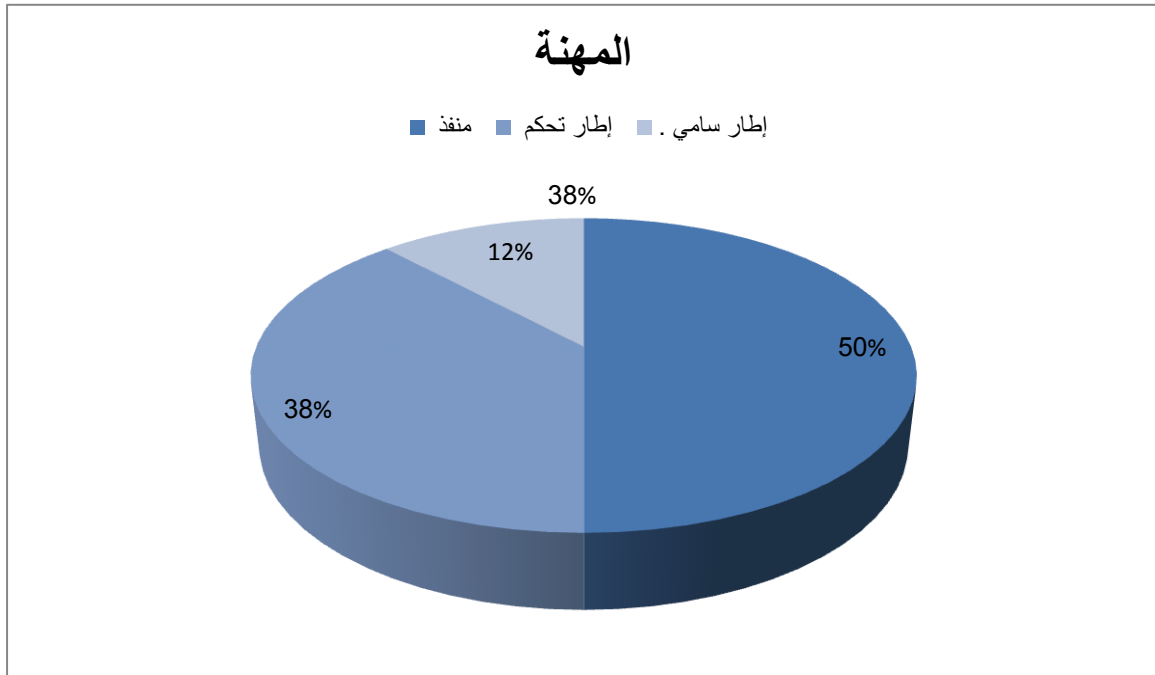


من اعداد الطالبين

هذا الجدول يبرز نتيجة التأهيل العلمي للعمال، حيث نسبة المتحصلين على شهادات جامعية تمثل 39%، في حين نسبة التعليم الثانوي تقدر بنسبة 38%، أما التعليم المتوسط فتقدر نسبته 23%، كما نلاحظ انعدام العمال ذوي المستوى الابتدائي و دون المستوى، و هذا معتبر عموماً، و نستنتج أن المؤسسة تهتم بالمؤهلات العلمية و الشهادات المتحصل عليها للأشخاص المتقدمين للوظيفة.

4. المهنة :

النسبة المئوية	العدد	المهنة
38%	10	-منفذ
50%	13	-إطار تحكم
12%	3	-إطار سامي
100%	26	المجموع

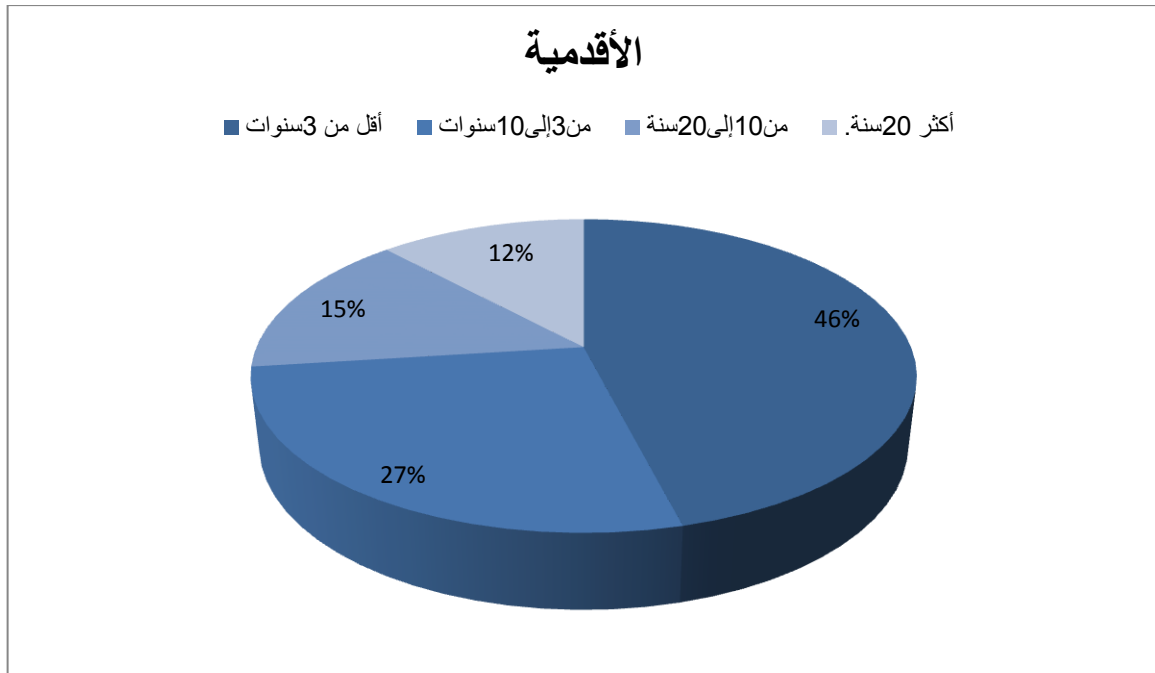


من إعداد الطالبين

عدد لأبأس به من أفراد العينة يشغلون وظائف غير إدارية بالمؤسسة، و نسبتهم 50%، و 38% نسبة تشكل إطارات التحكم و 12% لديهم مناصب عليا في المؤسسة كإطارات سامية، و الملحق رقم(1) يبين توزيع العمال في المناصب حيث أن هذه النسب تتناسق مع طبيعة نشاط المؤسسة.

5. الأقدمية :

النسبة المئوية	العدد	الأقدمية
46%	12	-أقل من 3 سنوات
27%	07	-من 3 إلى 10 سنوات
15%	04	-من 10 إلى 20 سنة
12%	03	-أكثر من 20 سنة
100%	26	المجموع



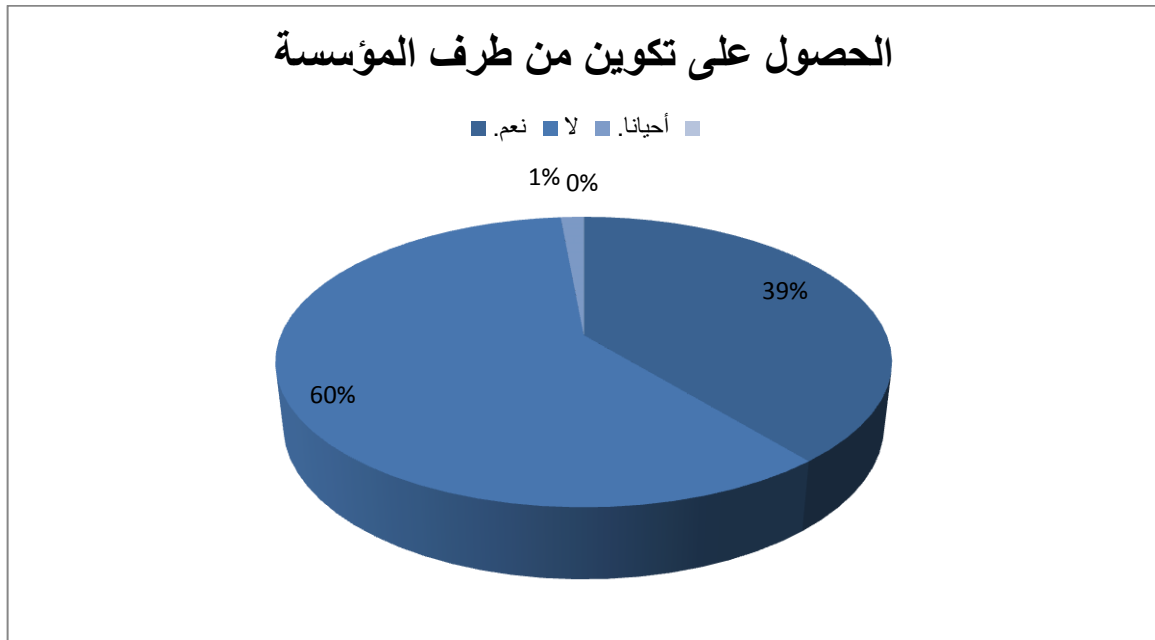
من إعداد الطالبين

من خلال الأجوبة المقدمة استنتجنا أن أغلبية عمال المؤسسة حديثي التوظيف (أقل من 3 سنوات) بنسبة 46%، وهذه النسبة تنحصر كما سبق في العمال المؤقتين و حديثي العهد بالتوظيف في المؤسسة، أما النسبة الأقل هي الأكثر من 20 سنة و المقدرة ب 21% ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة بعدما قانت بإعادة الافتتاح سنة 1997 لتقم بإعادة العمال

المسرحين، و اكتفت بتوظيف عمال جدد مع إرجاع بعض الإطارات التي لا يمكن الاستغناء عنها، ما يجعلنا نلاحظ أن المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عن الكفاءات.

6. الحصول على تكوين من طرف المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	الحصول على التكوين
38%	10	-نعم
58%	15	-لا
04%	01	-أحيانا
100%	26	المجموع



من إعداد الطالبين

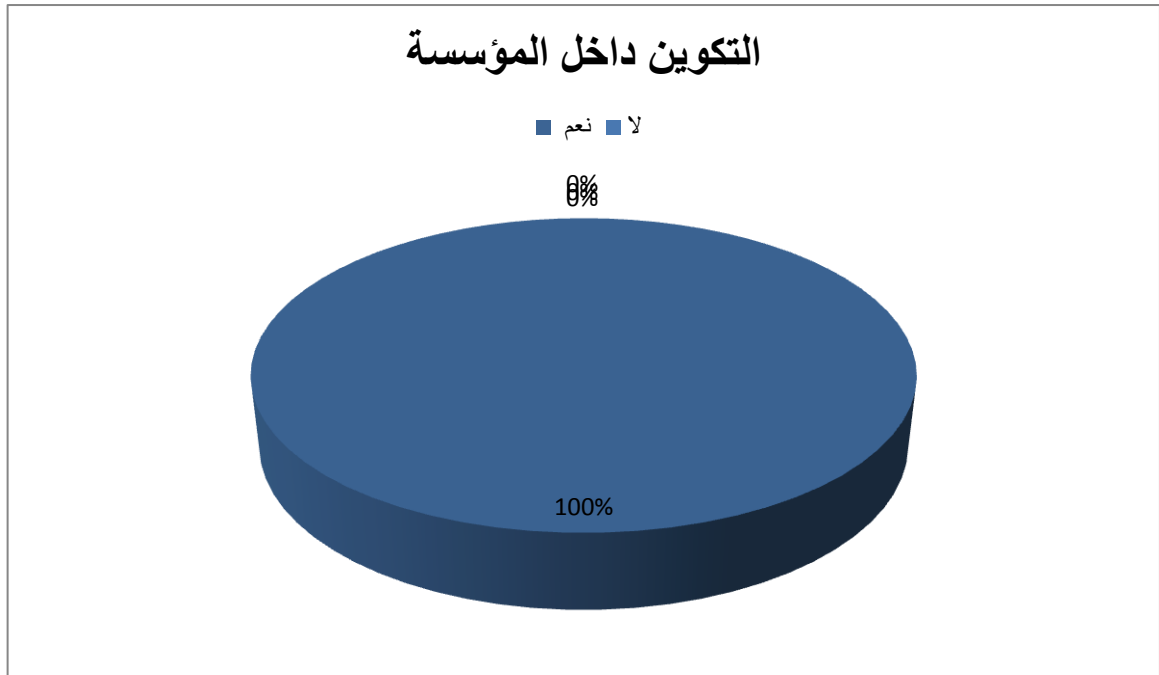
بصفة عامة يمكن القول أن التكوين لايشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الذين حصلوا على تكوين تقدر نسبتهم 38%، إلا أن النسبة الأكبر و التي تقدر ب 58% لم تتح لهم الفرصة ليحصلوا على تكوين في مشوارهم المهني.

يرجع ذلك إلى نقص المؤسسة بتكوين عمالها إلى وفرة الأشخاص في سوق العمل الذين تحتاجهم المؤسسة لممارسة نشاطها، كما أن وظائفها تتميز بالثبات النسبي و غالبا ما تعتمد على التكوين.

فعلى سبيل المثال نجد أن نسبة كبيرة من المنفذين الذين يعملون المؤسسة لايملكون أي شهادة مهنية رغم مهارتهم و احترافهم في العمل، و قد اكتسب المهنة عن طريق التواصل و الاحتكاك بزملائه في العمل.

7. التكوين داخل المؤسسة (إذا كانت الإجابة بنعم على السؤال 6:

النسبة المئوية	العدد	التكوين داخل المؤسسة
100%	10	-نعم
/	/	-لا
100%	10	المجموع

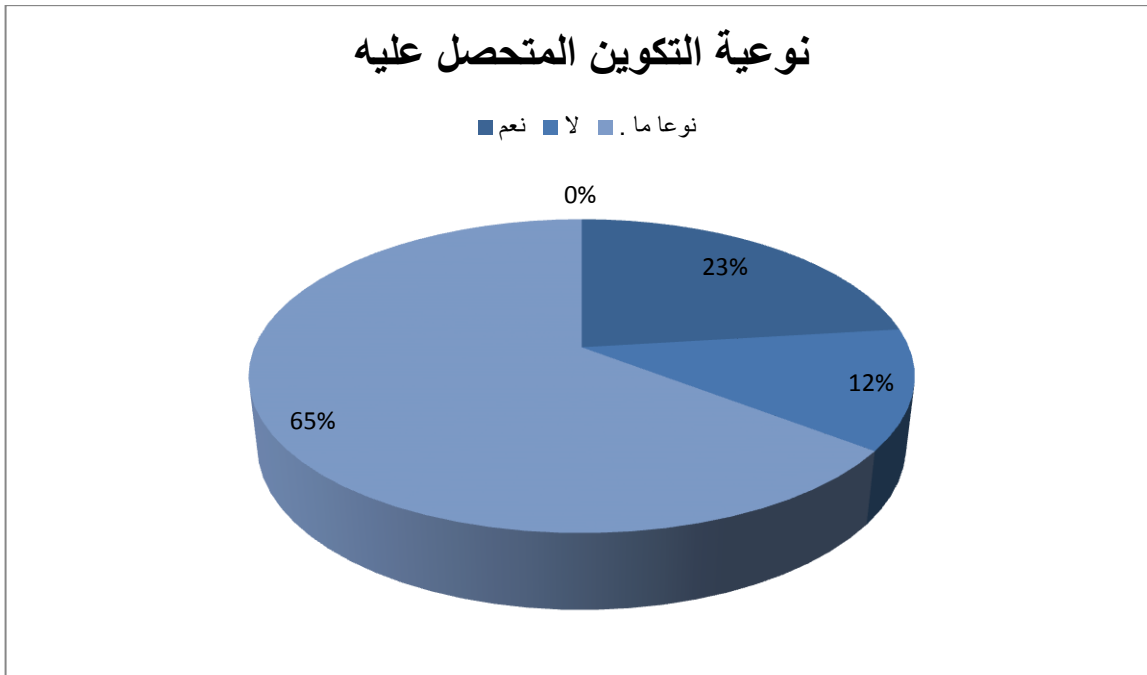


من إعداد الطالبين

من خلال النسب التي حصلنا عليها نلاحظ أن نسبة 100% أقرروا بحصولهم على تكوين داخل المؤسسة هذا ما يعني أن المؤسسة لا تهتم بتكوين كفاءاتها بوضع برامج تكوين خارجية، حتى تدفع بكفاءاتها إلى اكتساب مهارات جديدة، أما بالنسبة للتكوين داخل المؤسسة فهو عبارة عن اكتساب مهارات بمزاولة العمل و الملاحظة، فهو عبارة عن تدريب من طرف العمال ذوي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة.

8. نوعية التكوين المتحصل عليه:

النسبة المئوية	العدد	التكوين داخل المؤسسة
15%	4	-نعم
8%	2	-لا
42%	11	-نوعا ما
100%	26	المجموع

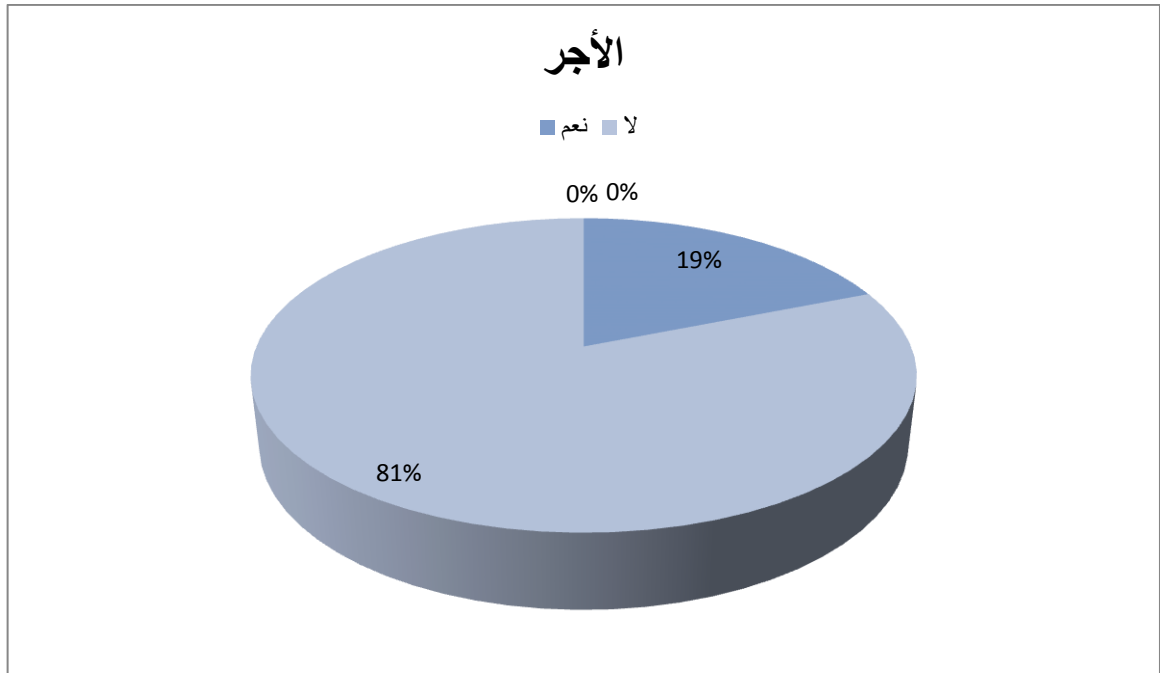


من إعداد الطالبين

يمثل عدد الأفراد الذين يؤكدون أن التكوين المتحصل عليه في المؤسسة هو متوسط عموما 42%، بينما 15% يرون أن التكوين ذو مستوى عالي، و 8% لا يرون أن التكوين في المستوى هذا ما يؤكد نتيجة السؤال رقم (7)، حيث نستنتج أن المؤسسة لا تضع برامج تكوين و نلاحظ أنه ليس من انشغالاتها فهي تكتفي بما تكتسب من مهارات.

9. الأجر:

النسبة المئوية	العدد	الأجر الكافي
19%	5	-نعم
81%	21	-لا
100%	26	المجموع



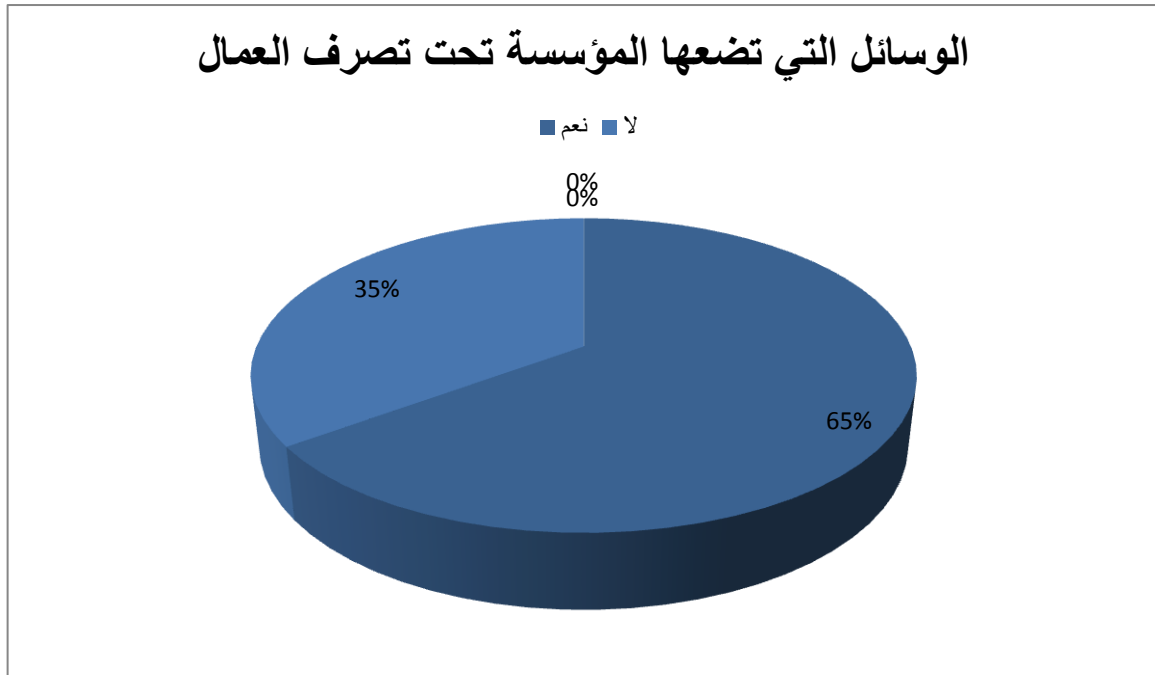
من إعداد الطالبين

النسبة الأكبر من العمال و التي تقدر ب 81% لا يرون الأجر المتحصل عليه أنه يحقق رضاهم الوظيفي، يمكن القول أن هناك تقصير من طرف المؤسسة من جانب أنظمة الأجور و الحوافز، حيث يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة خاصة فيما يتعلق باحتمال فقدانها لكفاءاتها، إذما وجدوا في مؤسسات أخرى.

و في الوقت الذي بتعيين عليها أن تحرص على تنافسية الأجور و الحوافز التي تقدمها من أجل ممارسة مهامهم على أحسن وجه. أما بالنسبة للعمال الذين يعتبرون الأجر الكافي و التي تقدر نسبتهم ب 19% فهم على أغلب حال الإطارات و هذا ما يدفعنا إلى أن نقول أن المؤسسة لا تهتم بكفاءاتها و لا تحفزها ماديا.

10. الإجابة على السؤال الذي يدور حول وضع المؤسسة للوسائل الضرورية تحت تصرف المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الوسائل الضرورية التي تضعها المؤسسة تحت تصرف العمال.
65%	17	-نعم
35%	09	-لا
100%	26	المجموع



من اعداد الطالبين

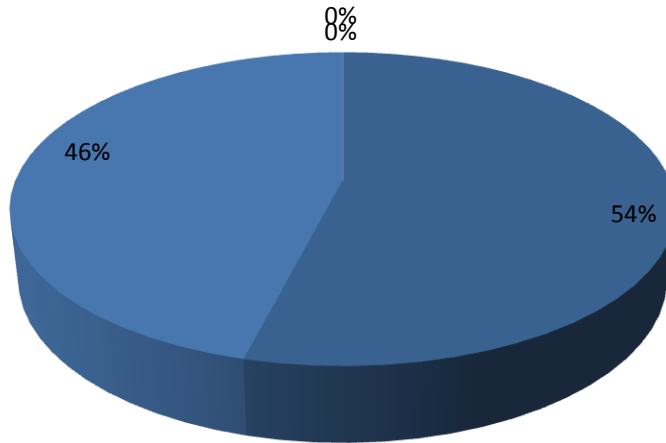
حسب النتائج أعلاه تتمثل نسبة العمال الذين تضع المؤسسة الوسائل الضرورية لانجاز المهام تحت تصرف العمال و تتمثل في 65% من أجل تحسين سير الانتاج و الاستغلال الجيد للوقت و الجهد، فالعامل يتضاءل جهده و يتناقص مع مرور الوقت نتيجة التعب و الملل و عدم التحفيز، أما النسبة التي أجابت ب"لا" تتمثل في 35% من من الملاحظ أنها نسبة معتبرة لم توفر لها المؤسسة الوسائل الضرورية لانجاز مهامها حيث أنه حتى لو كان يمتلك الفرد، و مهارات و لم يجد الوسائل الضرورية التي تساعده و تسهل عليه مهمته فإنه لا يستطيع تفريغ كل طاقاته. و عند زيارتنا الميدانية للمؤسسة وجدنا أن الآلات الموضوعة تحت تصرف العمال مهترئة و العمال هم من يقومون بالأعمال الشاقة.

11. الإجابة على السؤال ما إذا كانت المؤسسة تضع تحت تصرف العمال شبكة داخلية:

النسبة المئوية	العدد	وجود شبكة اتصال داخلية للمؤسسة .
54%	14	-نعم
46%	12	-لا
100%	26	المجموع

شبكة الاتصال الداخلية في المؤسسة

■ لا ■ نعم

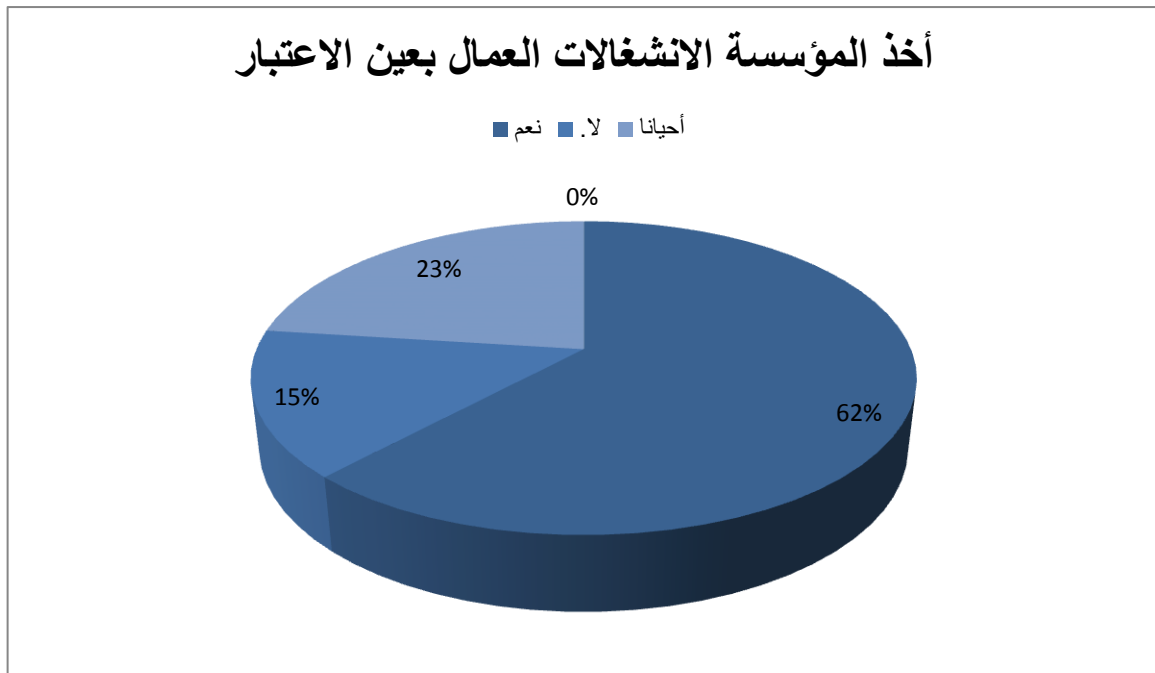


من إعداد الطالبين

حسب النسب المتحصل عليها فإن 54% من العمال يؤكدون على توفر شبكة داخلية للاتصال في المؤسسة و ذلك من أجل تسهيل اتصال بين العمال و اختصار الوقت و كذلك السرعة في إيصال المعلومات اللازمة، إلا أن نسبة 46% و التي تعتبر نسبة لا بأس بها أكدوا أن المؤسسة لا تضع تحت تصرفهم شبكة اتصال داخلية هذا ما يعيق عملية تدفق المعلومات و كذلك ينقص من التجانس و التنسيق بين مختلف الوظائف

12. الإجابة على السؤال حول أخذ المؤسسة لانشغالات العمال بعين الاعتبار:

النسبة المئوية	العدد	الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال من طرف المؤسسة
62%	16	-نعم
15%	4	-لا
23%	6	-أحيانا
100%	26	المجموع

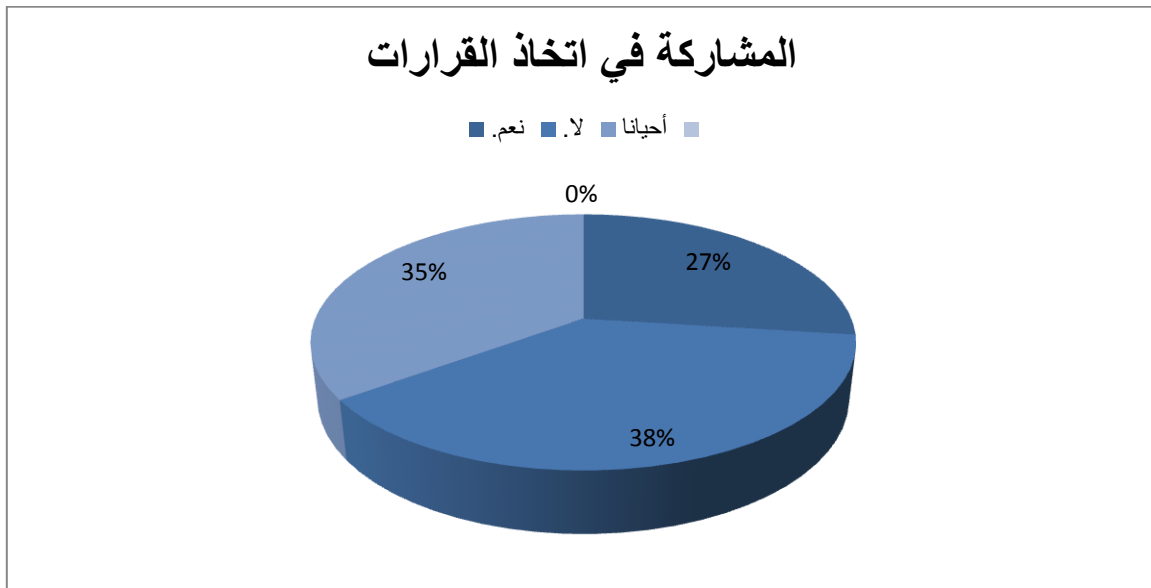


من إعداد الطالبين

من خلال هذه النسب المئوية نلاحظ أن 62% من العمال يرون أن المؤسسة تأخذ انشغلاتهم بعين الاعتبار، في حين 15% من أفراد العينة أجابوا بلا، و النسبة المتبقية منهم يرون أن المؤسسة تأخذ انشغلاتهم بعين الاعتبار في بعض الأحيان. حيث أن المؤسسة تولي اتمامها بعمالها و انشغالاتهم و لا تعتبرهم فقط كوسيلة انتاج و ربح فهي تبتعد عن الفكر التايلوري الذي يعتبر العامل كآلة لإنجاز المهام، دون الأخذ بعين الاعتبار انشغلاته.

13. المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	المشاركة في اتخاذ القرارات
27%	07	-نعم
38%	10	-لا
35%	09	-أحيانا
100%	26	المجموع

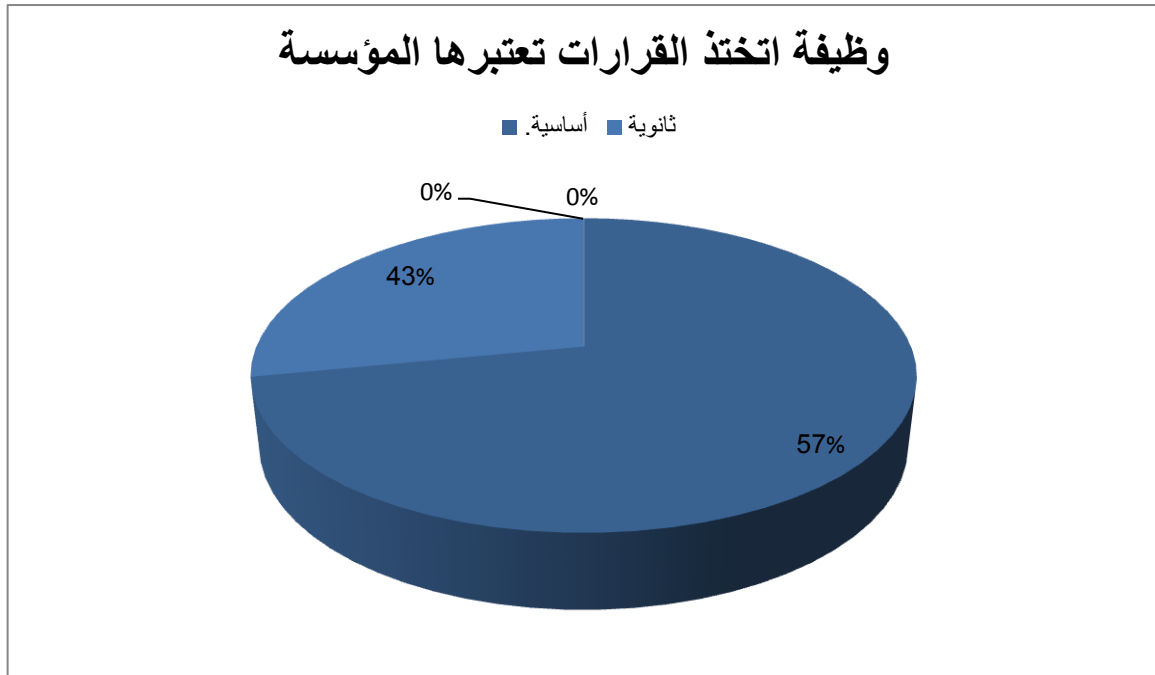


من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 38% لا تتأخذ المؤسسة برأيهم في اتخاذ القرارات من أجل تخطيط و تحسين أوضاعها 27% هم محل مشاوره و أخذ رأيهم في بعض القرارات و التي يبلغ 35% من مجموع عمال المؤسسة.

- بعد الإجابة بنعم فهل تعتبر أساسية أم ثانوية.

النسبة المئوية	العدد	المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر
57%	04	-أساسية
43%	03	-ثانوية
100%	26	المجموع

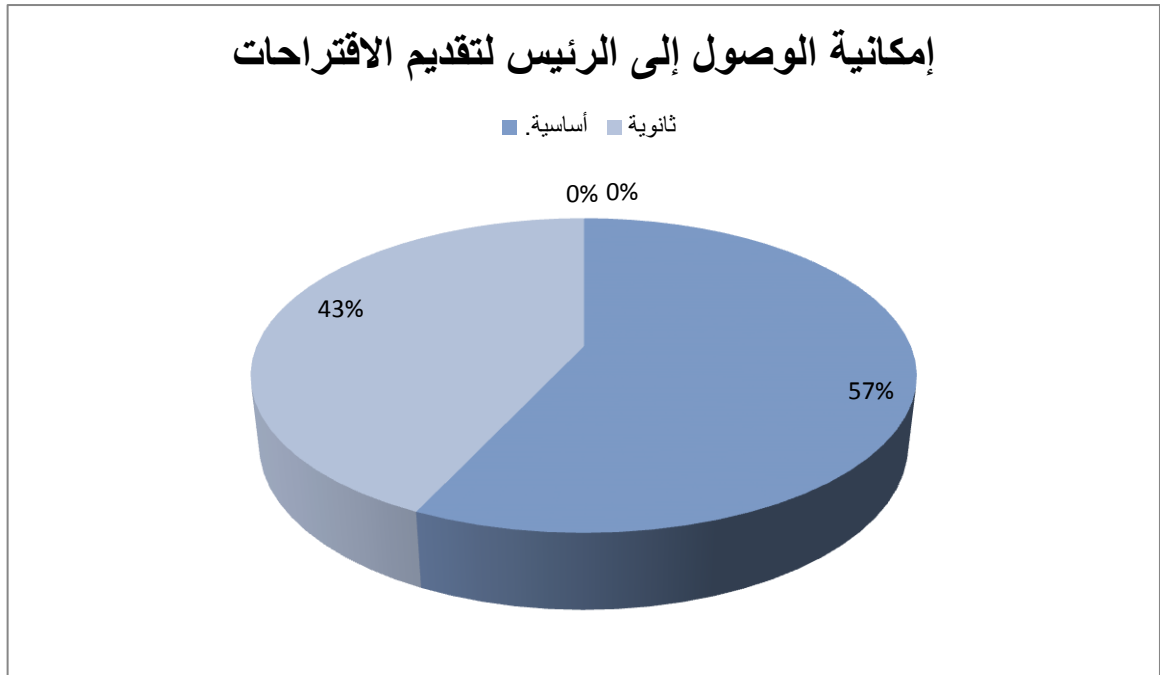


من إعداد الطالبين

يرى 57% من مجموع العمال الذين أجابوا بنعم على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بصفة أساسية بينما 43% يعتبرونها ثانوية، هذا ما يدل على أن المؤسسة لازالت تحاول أن تدمج عمالها في المشاركة في اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى الأفضل.

14. الإجابة على سؤال إمكانية وصول العمال إلى رئيس القسم لتقديم الاقتراحات:

النسبة المئوية	العدد	إمكانية وصول العمال إلى المدير
77%	20	-أمر سهل
33%	06	-معقد
/	/	-غير ممكن
100%	26	المجموع

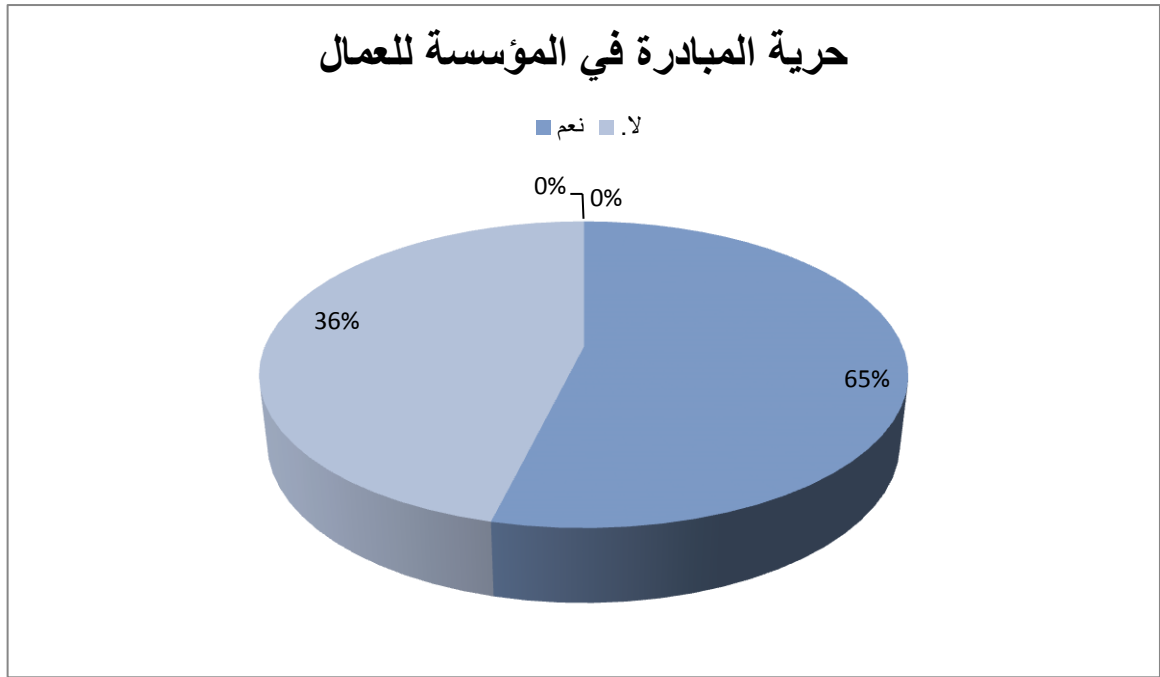


من اعداد الطالبين.

نرى أن أغلب أفراد العينة صبت آراؤهم أن الوصول إلى رئيس القسم أو المدير أمر سهل، و تتمثل نسبتهم في 77 هذا ما يدل على عدم سيادة الفكر البيروقراطي. إلا أن نسبة 23 من العمال ترى أن الوصول إلى رئيس القسم و المدير أمر معقد.

15. الإجابة على السؤال حول ترك المؤسسة حرية المبادرة للعمال

النسبة المئوية	العدد	حرية المبادرة
65%	17	-نعم
35%	09	-لا
100%	26	المجموع

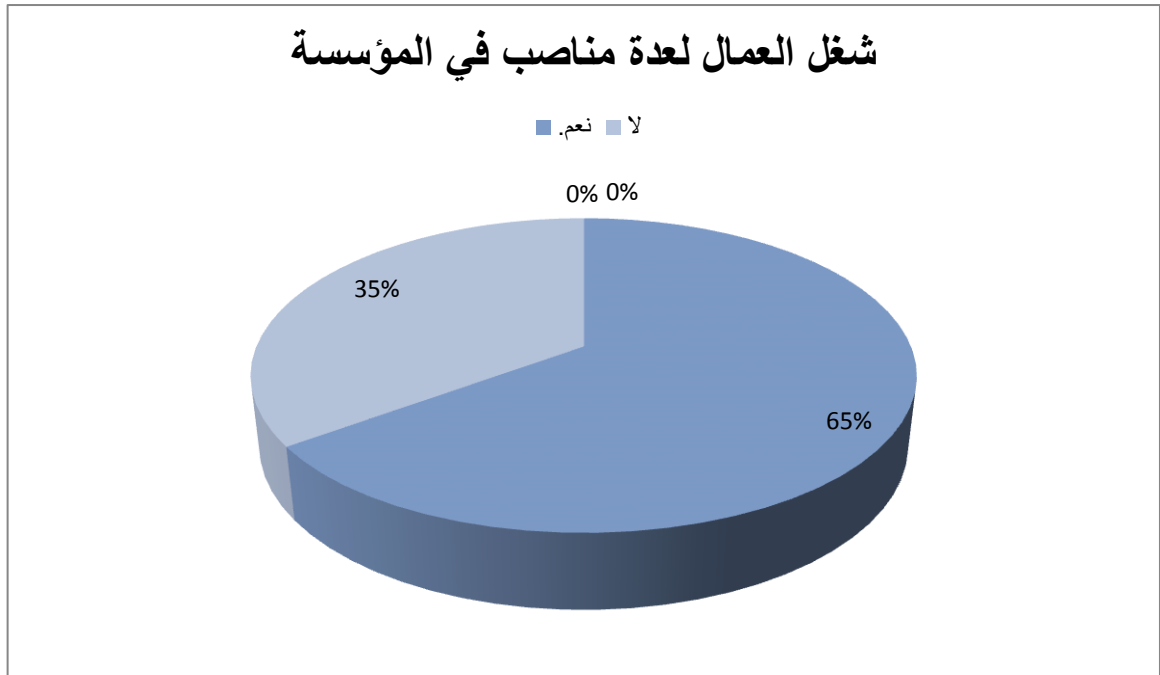


من اعداد الطالبين

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها أن 65% من العمال تترك لهم حرية المبادرة في حين 35% ردوا أنها لا توجد حرية المبادرة في العمال داخل المؤسسة. فالمؤسسة تحاول أن تترك لهم حرية المبادرة و تبتعد عن تقيد عمالها و كبح حرياتهم في إطار العمل .

16. الإجابة على السؤال الذي يدور حول ما إذا شغل العمال عدة مناصب في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	
65%	17	-نعم
35%	09	-لا
100%	26	المجموع



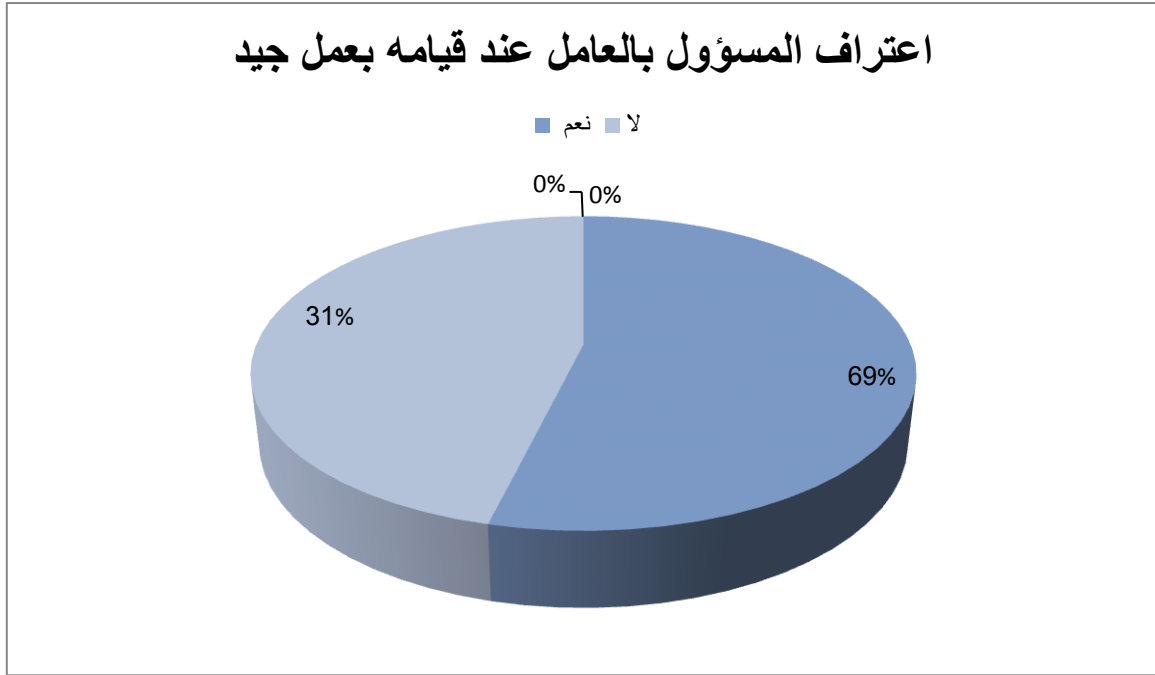
من إعداد الطالبين

أغلب أفراد العينة شغلوا مناصب سابقة و تمثل نسبتهم 65 من الأفراد أما نسبة الأفراد الذين لم يشغلوا مناصب سابقة 35، هذا ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تتجه نحو محاولة تغيير نمط عمل الأفراد عن طريق الترقية

17. الإجابة على السؤال الذي يدور حول قيام المسؤول بالإعتراف عند

قيام العامل بعمل جيد:

النسبة المئوية	العدد	
69%	18	-نعم
31%	08	-لا
100%	26	المجموع

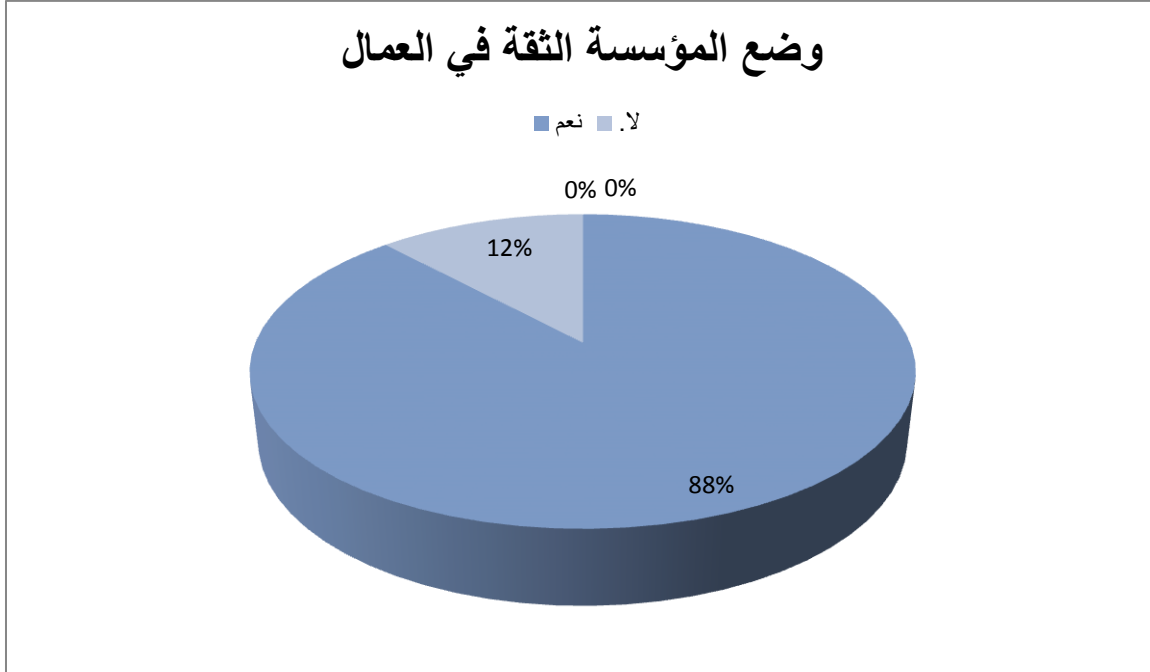


من إعداد الطالبين

تبين من خلال الدراسة أن 69% من أفراد العينة يحصلون على اعتراف من طرف المسؤولين عند قيامهم بعمل جيد و هذا ما يحفزهم على العمل أكثر، أي أن المؤسسة تتبع التحفيز المعنوي و تدعم العلاقات الانسانية في المؤسسة ،بينما 31% منهم لا يحضون باعتراف عند قيامهم بعمل جيد، و هذه النسبة لا يستهان بها و ما يجعلهم غير محفزين معنوياً.

18. الإجابة على السؤال ما إن كانت المؤسسة تضع الثقة في العمال :

النسبة المئوية	العدد	
88%	23	-نعم
12%	03	-لا
100%	26	المجموع

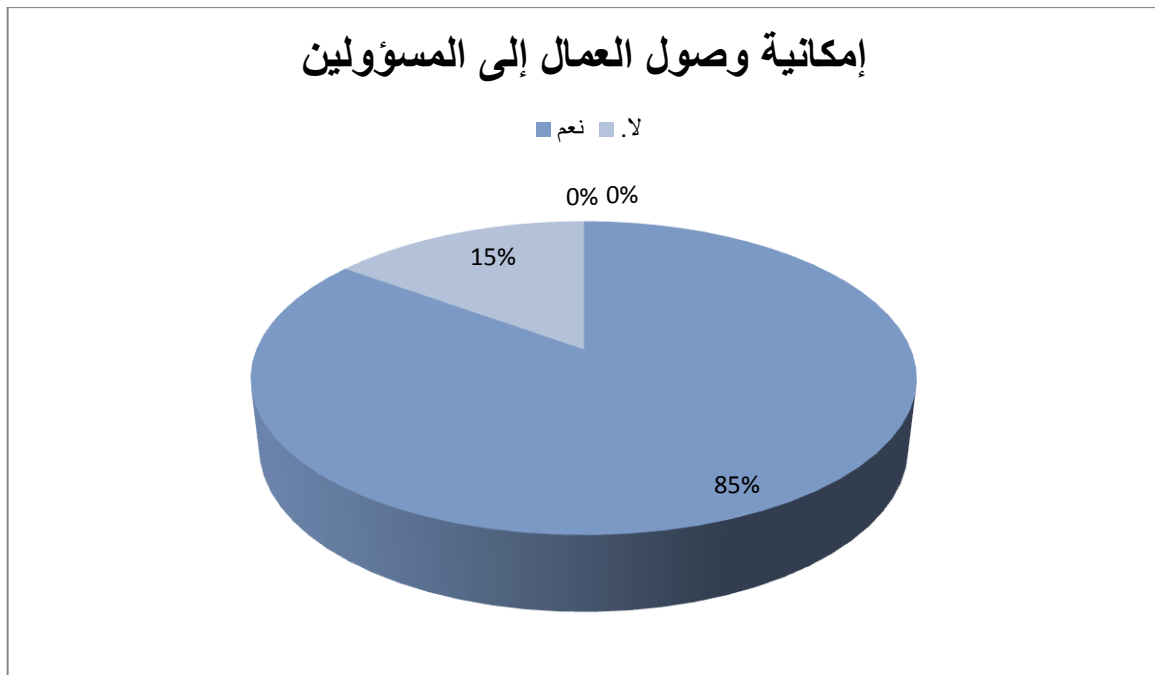


من إعداد الطالبين

حسب النسب المتوصل إليها فإن 88% منهم يرون أن المؤسسة تضع فيهم الثقة من أجل انجاز المهام، وهذا ما يزيدهم ثقة بالنفس و اطمئنان و ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة، في حين النسبة المتبقية وهي ضئيلة و التي تمثل 12% فتصريحاتهم تبين أن المؤسسة تحملهم الثقة.

19. الإجابة على السؤال عن إمكانية وصول العمال إلى المسؤولين:

النسبة المئوية	العدد	
85%	22	-نعم
15%	04	-لا
100%	26	المجموع

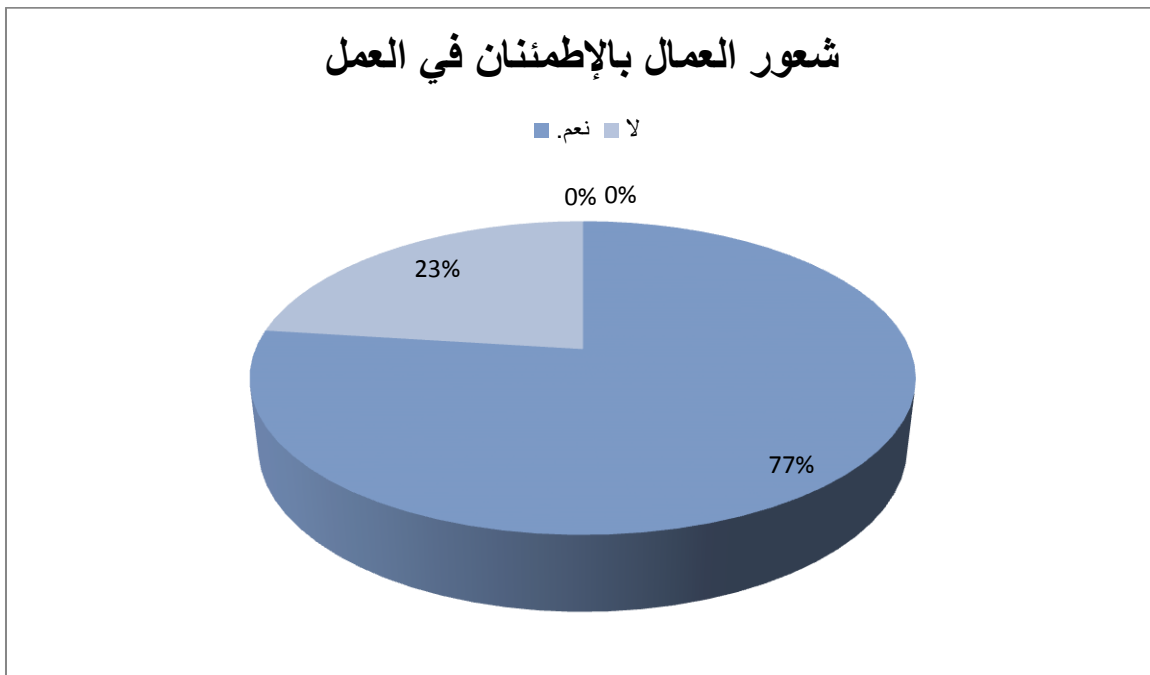


من إعداد الطالبين

تؤكد لنا النتائج المتحصل عليها ما توصلنا إليه في السؤال الرابع عشر، وهو أنه يمكن الوصول إلى المدير أو رئيس القسم من طرف عمال المؤسسة.

20. الإجابة على السؤال حول شعور العمال بالإطمئنان في مكان العمل:

النسبة المئوية	العدد	
77%	20	-نعم
23%	06	-لا
100%	26	المجموع



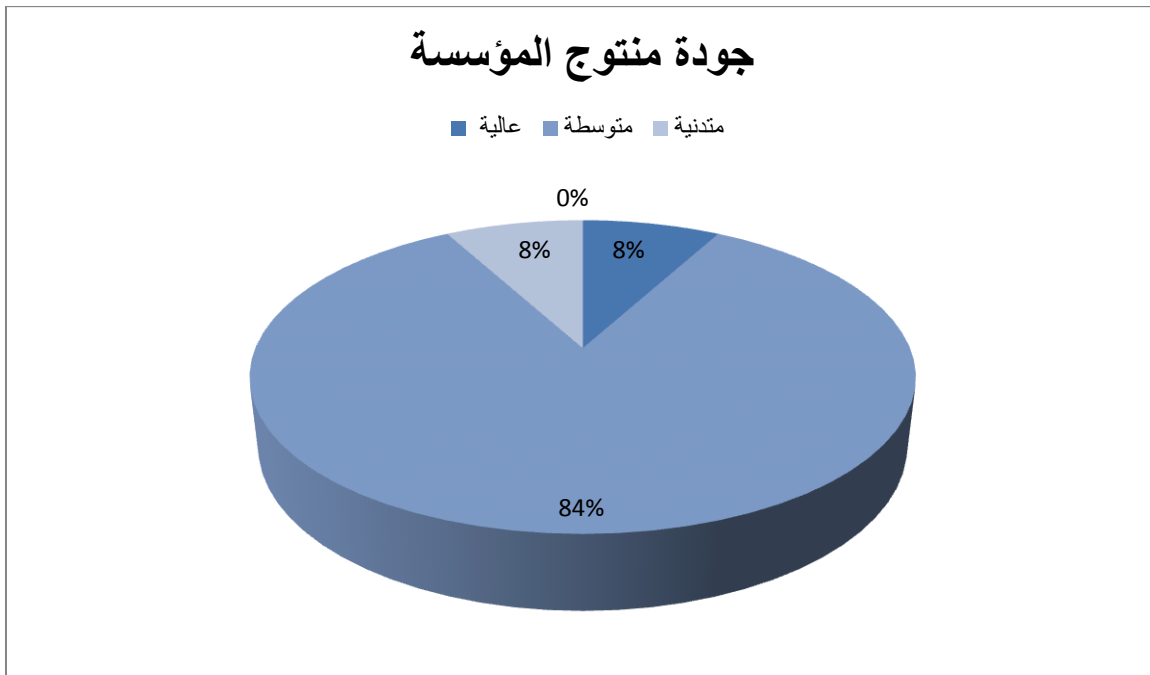
من إعداد الطالبين

أغلب أفراد العينة يشعرون بالإطمئنان في العمل بنسبة 77%، وهذا ما يولد راحة نفسية، ونستنتج أن أغلب عناصر هذه الفئة من المدمجين في الوظيفة، وأصحاب المناصب التي لا تسودها النزاعات، أما 23% الباقين من العمال الغير مدمجين أو ذوي المناصب

الحساسية، فلا يشعرون بالراحة و بالتالي لا يكونون محفزين معنويا، و هذا ما يكبح الكفاءات و يكتبها.

21. الإجابة على السؤال حول جودة منتج المؤسسة :

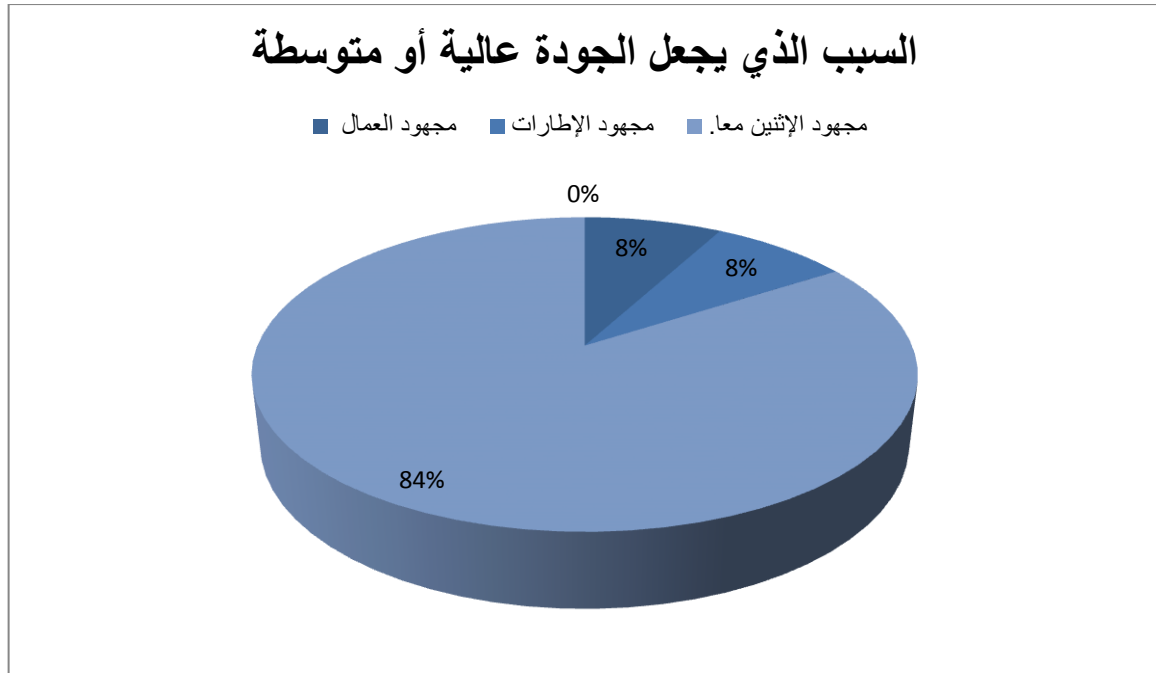
النسبة المئوية	العدد	
08%	02	-عالية
84%	22	-متوسطة
08%	02	-متدنية
100%	26	المجموع



من إعداد الطالبيين

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية العمال بنسبة 84% يرون أن منتج مؤسستهم ذو جودة متوسطة، و هو في تحسن مستمر، كما أنهم مستقبلا يستطيعون الوصول إلى الجودة العالية، بينما 8% يرون أنه منتج عالي و مثلهم يرون أنه متدني.
22. الإجابة على السؤال حول ما سبب إذا كانت الجودة متوسطة أو عالية :

النسبة المئوية	العدد	
08%	02	-مجهود العمال
08%	02	-مجهود الإطارات
84%	84	-مجهود الاثنين معا
100%	26	المجموع

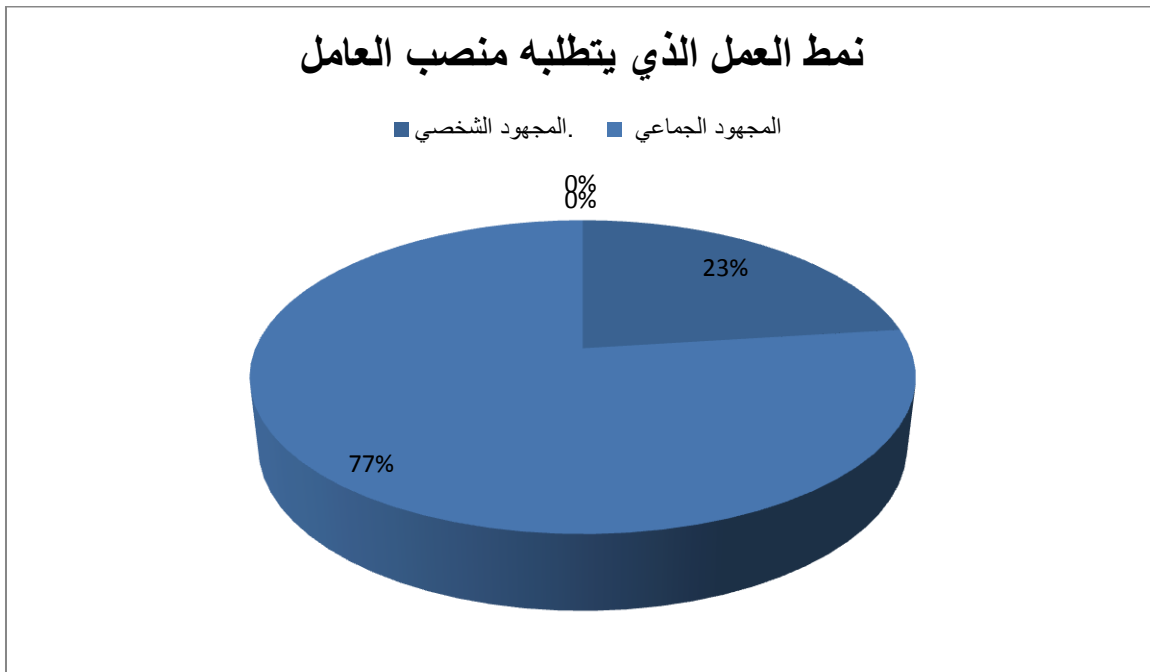


من إعداد الطالبيين

نلاحظ من خلال النسب المتوصل إليها فإن معظم أفراد العينة، أشاروا إلى أن جودة المنتج راجع إلى تظافر مجهودات العمال و الإطارات، حيث تقدر نسبتهم ب 84%، و القليل منهم بنسبة 08%، أشاروا إلى أن المجهود الفردي لكل من العمال و الإطارات على حدى هو ما يدفع بالمؤسسة إلى تحصيل هذه الجودة.

23. الإجابة على السؤال الذي حول نمط العمل الذي يتطلبه منصب العامل في المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	
23%	06	-المجهود الشخصي
77%	20	-المجهود الجماعي
100%	26	المجموع



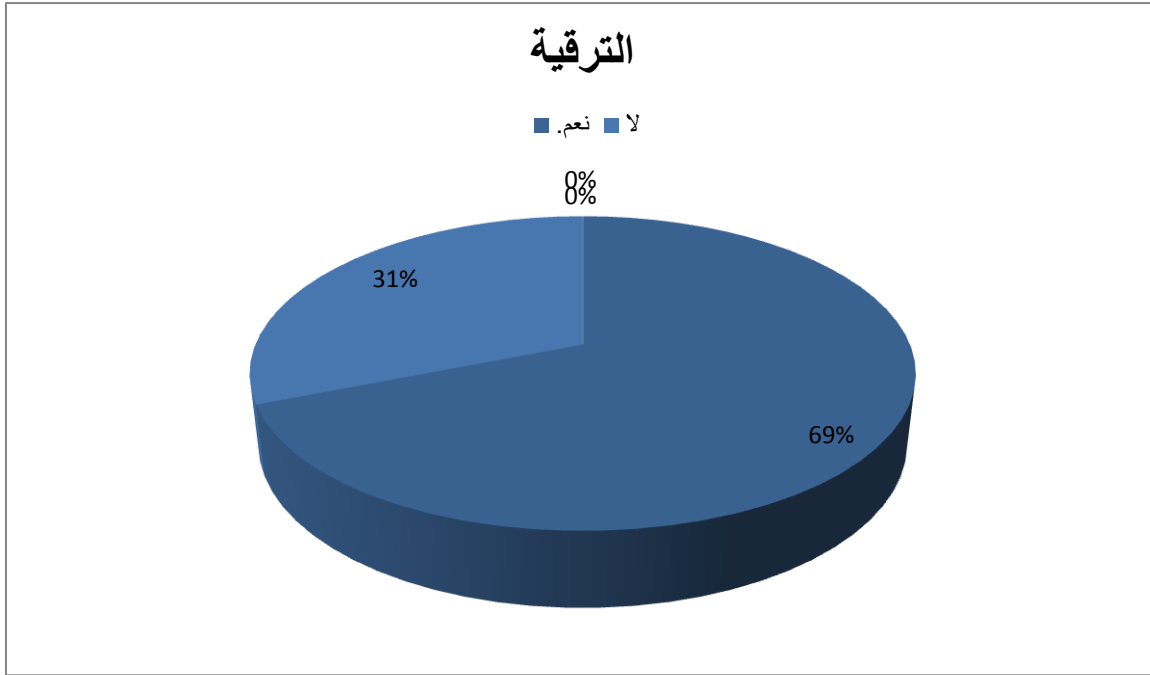
من إعداد الطالبين

تبين نسب الجدول أن أغلبية أفراد العينة يفضلون العمل الجماعي و يحبذونه، و هذا ما تدل عليه نسبة 77% من مجموع العينة، و قد تختلف أسباب هذا التفضيل بين هؤلاء الأفراد حيث يرى البعض منهم أن العمل الجماعي يساهم في تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات مما يساعد على تطوير المهارات، و بالتالي التقليل من الأخطاء و ضمان الجودة و الدقة و السرعة في الإنجاز.

كما أن التعاون في العمل يعطي مردود أفضل في وقت أقل، و البعض الآخر يرى أن العمل الجماعي ضرورة تفرضها طبيعة العمل و التكامل بين مختلف التخصصات في المؤسسة. أما بقية أفراد العينة 23% التي اعتبرت أنها تفضل العمل الفردي فقد كانت ضئيلة و هذا راجع إلى أن طبيعة عملها يتطلب قدر كبير من التركيز الذي قد لا يتوفر.

24. الإجابة حول السؤال الخاص بفرص الترقية:

النسبة المئوية	العدد	
69%	18	-نعم
31%	08	-لا
100%	26	المجموع

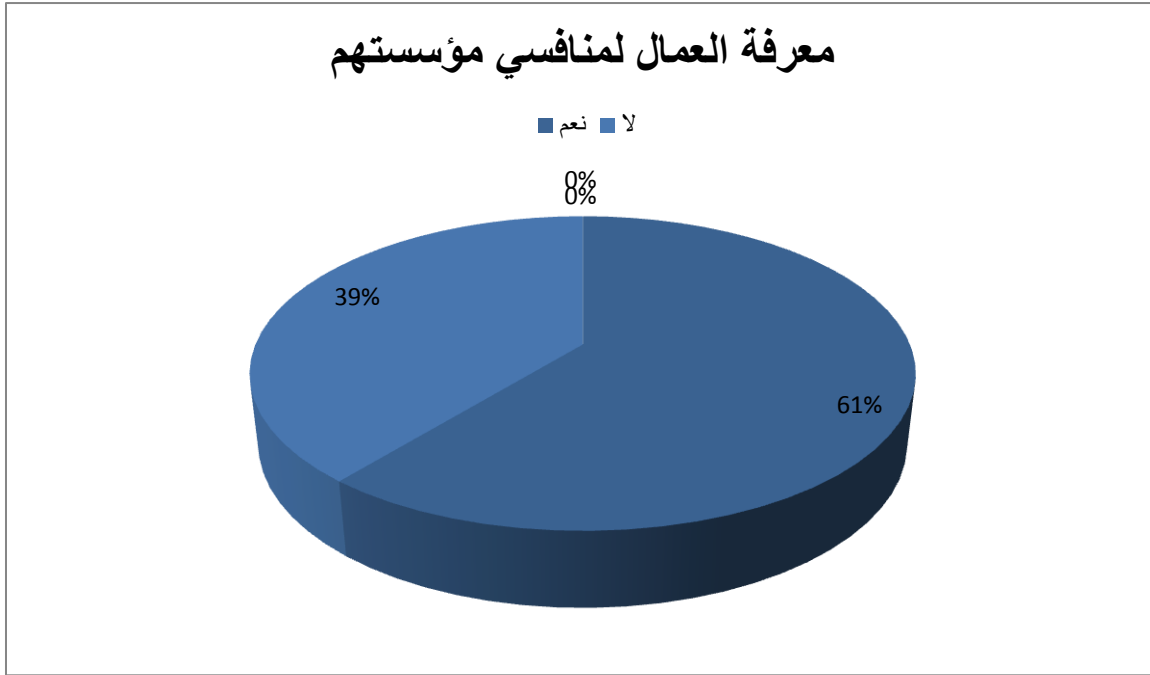


من إعداد الطالبيين

يمثل عدد أفراد العينة الذين تمت ترقيتهم في المؤسسة بنسبة 69%، أما الأشخاص الذين لم تتم ترقيتهم تقدر نسبتهم 31% و من المفترض أن هذه النسبة راجعة إلى العمال حديثي العهد في المؤسسة، حيث يلاحظ أن المؤسسة تتيح لعمالها الفرصة و المجال لوصول مناصب أكثر تخصصاً.

25. الإجابة على السؤال الخاص حول معرفة العمال لمنافسين المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	
61%	16	-نعم
39%	09	-لا
100%	26	المجموع

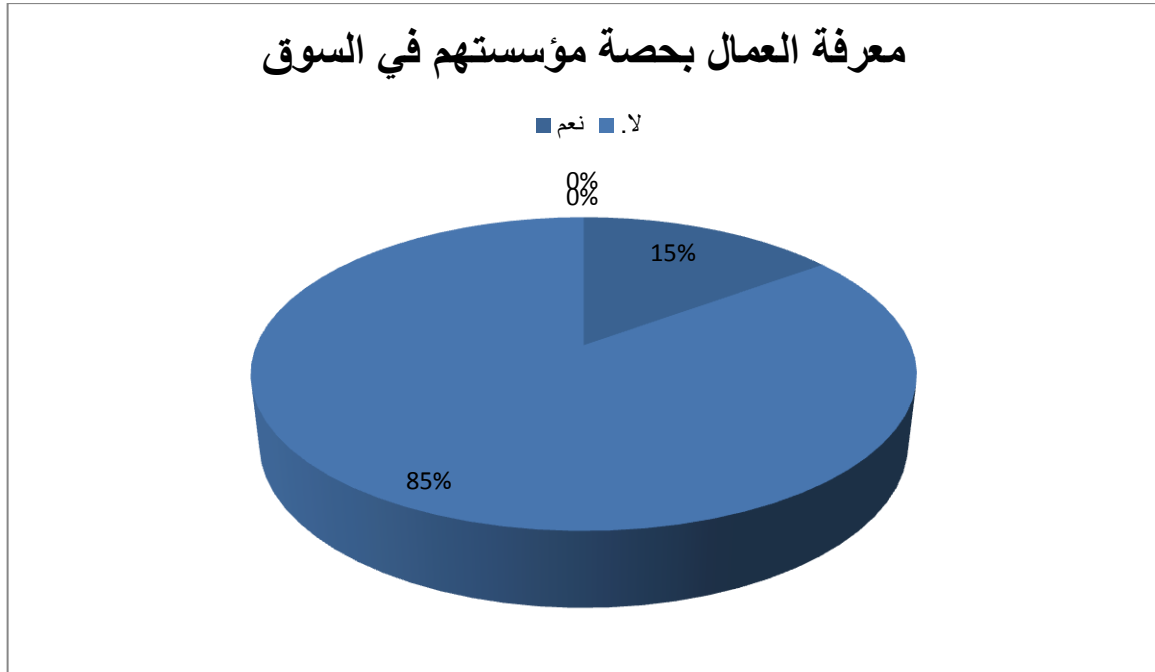


من إعداد الطالبين

نلاحظ أن 61% من أفراد العينة يعلمون بمنافسي مؤسستهم بينما 39% ليس لديهم علم بالمؤسسات المنافسة لهم، وتظل نسبة 39% نسبة معتبرة تدل على أن المؤسسة ليس لديها معلومات كاملة عن وجود منافسين و مواصفات المنتج المنافس حتى تركز مجهودات كفاءاتها للقدرة على المنافسة و المواظبة على استمراريتها.

26. الإجابة حول السؤال الخاص بمعرفة العمال لحصة مؤسستهم في السوق:

النسبة المئوية	العدد	
15%	04	-نعم
85%	22	-لا
100%	26	المجموع



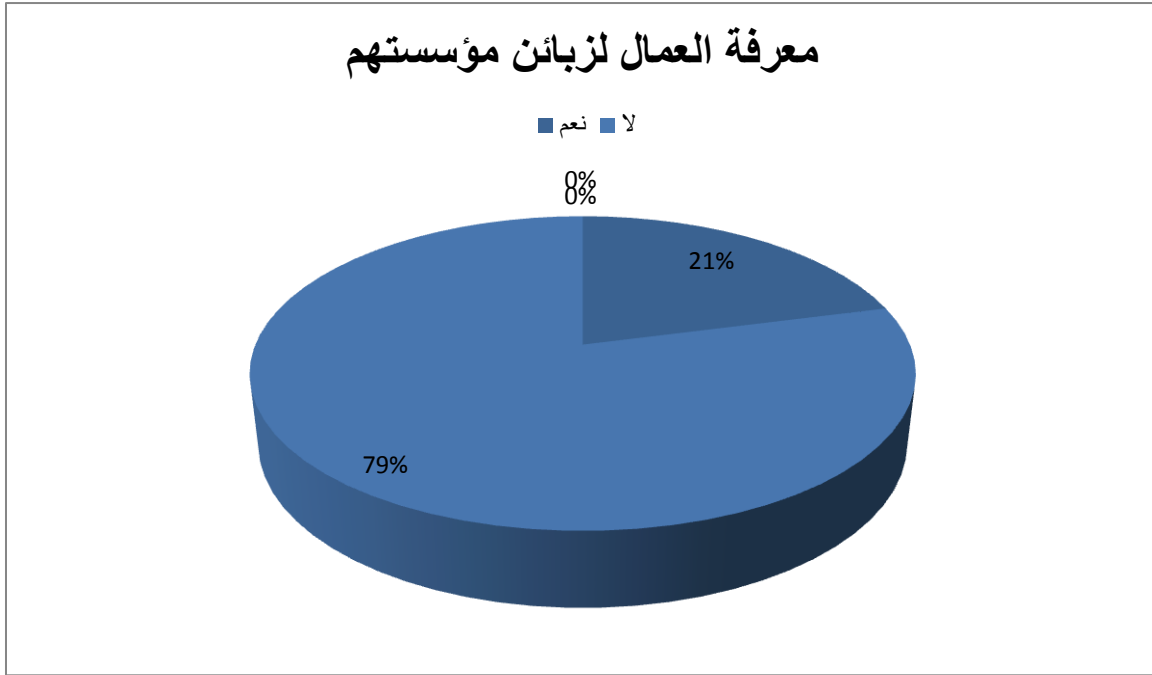
من إعداد الطالبين

يمثل أفراد العينة الذين يعلمون بحصتهم في السوق 15% أما 85% منهم فلا يعلمون بنسبتهم في السوق.

و بعد الإجابة بنعم هناك 75% ممن يرى أن نسبة المؤسسة في السوق تتعدى 50%، و 25% ممن يرى أن الحصة تتراوح ما بين 20 و 50 و هذا ما يقودنا إلى القول أن المؤسسة لا تقوم بدراسة السوق و متطلباته، و كذلك لا تسعى لمعرفة تطورها في السوق أي أنها تنتج دون دراسة مسبقة و دقيقة للسوق.

27. الإجابة على السؤال حول معرفة العمال لزيائن المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	
21%	5	-نعم
79%	21	-لا
100%	26	المجموع

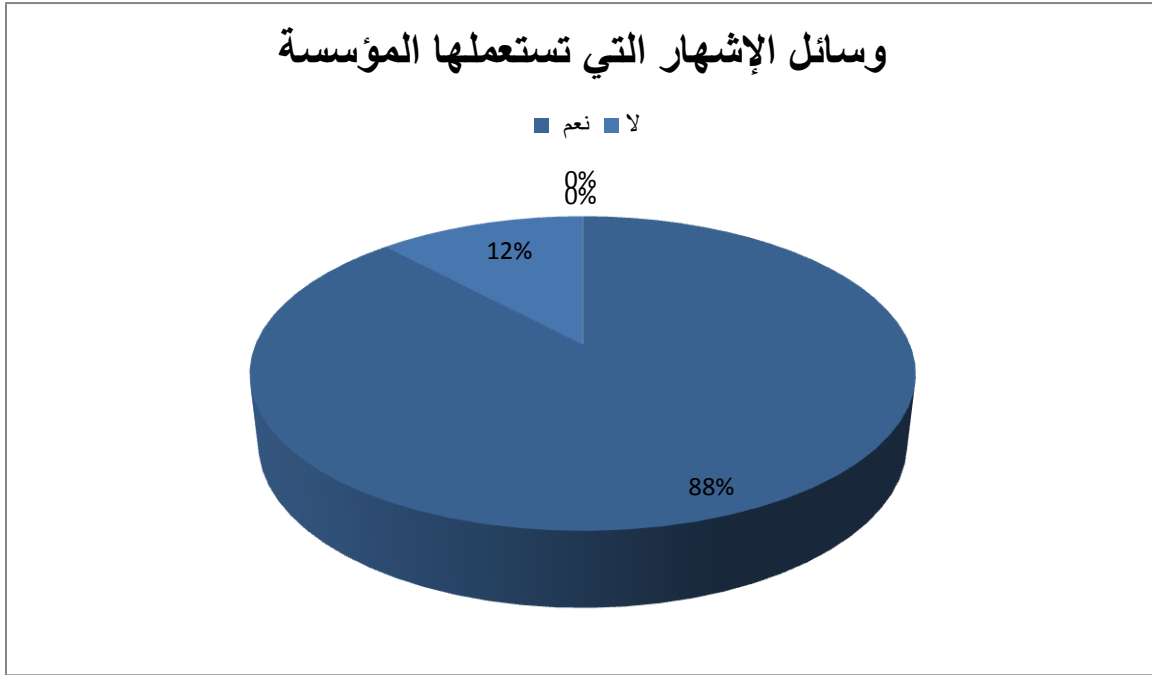


من إعداد الطالبين

عدد أفراد العينة الذين يعلمون بالزبائن المتعاملين معهم يقدر ب 19% أما 75% لا يعلمون بالزبائن المتعامل معهم، أي أن المؤسسة لا تعتبر المحيط كامل أساسي يؤثر على مكانتها في السوق و لا تقوم بدراسته حتى تتعرف على متطلبات الزبائن و أدواتهم و كذلك الكمية التي تجب أن تنتجها

28. الإجابة على السؤال الذي يدور حول الإشهار

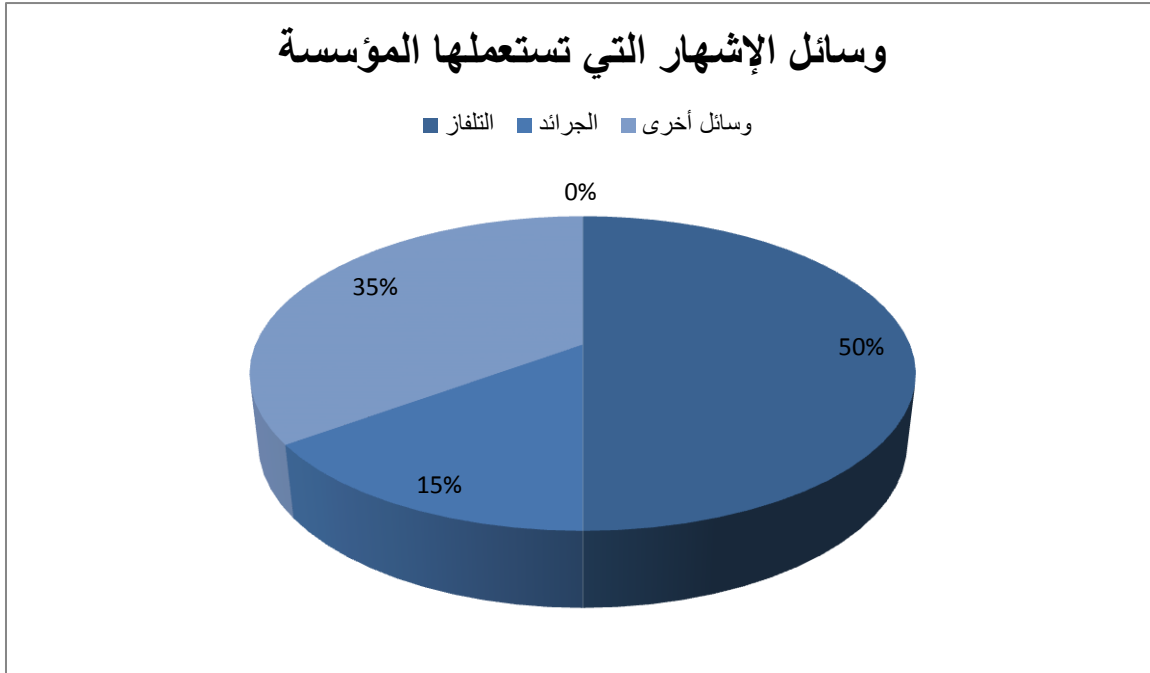
النسبة المئوية	العدد	
88%	23	-نعم
12%	3	-لا
100%	26	المجموع



من إعداد الطالبين

- من خلال الأجوبة المقدمة من طرف عمال المؤسسة، نجد أن أغلبيتهم 88%، يرون أن المؤسسة تقوم بالإشهار على منتجاتها، أما 12% فلا يرون أي عملية إشهار أساسا.
- الإجابة على الشرط الثاني من السؤال 28 حول طريقة الإشهار التي تتبعها المؤسسة:

النسبة المئوية	العدد	
50%	13	-التلفزة
/	/	-المذياع
15%	04	-الجرائد
35%	09	-وسائل أخرى
100%	26	المجموع



من إعداد الطالبين

بالرغم من الأغلبية 50% التي تؤكد بأن التلفاز من وسائل الإشهار المستعمل من طرف المؤسسة في جميع إشهارات منتوجاتها و باقي النسب تتوزع بين 15% من العمال الذين اختروا الجرائد، و 35% أكدوا على وجود وسائل أخرى، إلا أنه عند تقربنا من بعض العناصر في المؤسسة فنذت ذلك و أكدت على أن المؤسسة تستعمل فقط الجرائد، و بعض الوسائل الأخرى، و يرجع هذا الاختلال في النسب إلى غياب ثقافة ملئ الاستثمار.

خاتمة الفصل:

توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم جاهدة على محاولة في المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف، و اتساع سوق المنافسة، إلا أنها واجهت و بقائها في السوق رغم محدودية إمكانياتها، إلا أن غياب الإمكانيات لم يتح لها تصدت إلى هذه الضغوط فهي تملك كفاءات لا بأس بها، الفرصة إلى إبراز كل مهاراتها.

و نلاحظ من خلال الإستبيان الذي قدمناه إلى المؤسسة أن معظم عمال المؤسسة عبارة عن ذكور، و ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب في معظم الوقت المجهود العضلي، و المؤسسة ذات شريحة عمال معظمها شابة تسود فيما بينهم علاقات جيدة و كذلك بين مرؤوسيههم و المدراء ،هذا ما يقودنا إلى القول أن المؤسسة تولي اهتماما بعمالها و تترك لهم المساحة للمبادرة، و كذلك للإبداع بالأراء و المشاركة في اتخاذ القرارات و تترك لهم الإمكانية و الفرص للترقية و الوصول إلى المناصب العليا.

ما يلاحظ كذلك أن المؤسسة لا تهتم بوضع برامج تكوين و كذلك غياب شبكة الاتصالات الداخلية، في حين لم تصل المؤسسة بعد إلى سياسة التحفيز المادي لكفاءاتها كل هذا ينعكس سلبا على هؤلاء الكفاءات حيث لا توفر المؤسسة للعمال الإمكانيات اللازمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية تمكنها من توسيع نشاطها و استحوذها أكثر على السوق و كسب زبائن جدد.

كما توصلنا إلى أن المؤسسة لا تعطي أهمية بالغة لوظيفة التسويق، و الترويج للمنتوج التي تعتبر من ضروريات هذا العصر الاقتصادي الشديد التنافسية.

نستخلص مما سبق أن المؤسسة تكتفي حاليا بما تمتلك من إمكانيات و كفاءات ساعدتها على الإستمرار في الوسط الاقتصادي، و مكنتها من امتلاك حصة في السوق لا بأس بها و التي يمكن توسيعها أكثر فأكثر لأنها تعد من المؤسسات الوطنية القليلة جدا التي صمدت و واجعت عدة أزمات، ما دفعها إلى تغيير طبيعة نشاطها و محاولة التأقلم مع الوضع الاقتصادي الذي فرض عليها سابقا الانسحاب منالسوق.

بعد نجاح محاولة البقاء في السوق تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف المنزلي كقدوة لغيرها من المؤسسات التي فشلت في مواجهة الصراع التنافسي، و تقوم المؤسسة جاهدة إلى رسم مستقبل أحسن و ذلك من خلال المباشرة في الاستثمارات و مشاطات جديدة إضافة إلى ما تقوم به حالياً، و نأمل أن يدفع بها نحو الأحسن.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل اشتداد المنافسة و تحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة و تكنولوجيا المعلومات يركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن التغيرات السريعة و المتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تهمين الموارد غير الملموسة .

حيث كشف تطور الفكر الإستراتيجي خاصة في الآونة الأخيرة، و في ظل مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة و قوة تنافسياتها، الأمر الذي أوجب البحث عنه داخل المؤسسة و من خلال مواردها الخاصة و كفاءاتها، إن هذه النظرة تم التأسيس لها من خلال المقاربة المبنية على الموارد و التي تمخضت عنها عدة مقاربات كان من أهمها تلك التي تتعلق بالكفاءات الأساسية، حيث أن هناك من يرى أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة الإنتاج الفكري و حوصلة للإستراتيجية.

و في ظل اشتداد المنافسة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في وضع حرج بعد تخلي الدولة عن حماية الصناعة المحلية، و من هنا و لكسب رهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسات الجزائرية حتى تضمن استمراريتها و بقائها في ظل محيط عالي التنافسية أن تعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم و محددة الأهداف، تنطلق أولا من تهمين كفاءاتها باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق تموقع إستراتيجي و اندماج حقيقي في اقتصاد المعرفة، و تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات إستراتيجية متجددة على ثقافة المؤسسة.

إن الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق القيمة بالخصائص و المميزات الواجب توفرها في الموارد الإستراتيجية و هذا باعتبار الكفاءات موارد ملموسة، و إنما أيضا من خلال فعالية الاستثمار في ترقية و تطوير الكفاءات و ما يحققه هذا الاستثمار من اندماج ايجابي و ما يترتب عنه من تموقع يساهم بشمل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

1. نتائج الجانب التطبيقي:

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث، و الذي تطرقنا فيه إلى حالة مؤسسة CERTAF لصناعة الخزف من استخلاص من النتائج التالية:

- تعتمد أغلب نشاطات المؤسسة على طاقتها البشرية، كذلك و معدات الانتاج التي تمتلكها.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي تصب مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الانتاج، و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى توسيع نشاطها و خلق نشاطات أخرى من أجل رفع حصتها السوقية و ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء متطلبات الزبائن.
- غياب المعدات و الوسائل الانتاجية الحديثة يؤثر سلبا على مردود و الخزف المنزلي، و لا يتيح إبراز ما يملكونه من مهارات.
- تتطلع المؤسسة إلى استثمارات جديدة من أجل توسيع نشاطها و ذلك بإنتاج منتج جديد(الآجور) مع مواصلة النتاج الحالي من أجل الوصول إلى أسواق جديدة و الاستمرارية في المحيط التنافسي.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، و إنما يتعدى الأمر ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها(الملموسة، غير الملموسة، و الكفاءات) و التي تمكنها من تطبيق استراتيجيتها التنافسية.

انطلاقاً من الدراسة الميدانية نستنتج بأن المؤسسة الوطنية نستنتج أن المؤسسة الوطنية لا تملك المعدات و الوسائل اللازمة, للإنتاج, حيث أن معظم الآلات قديمة و مهلكة الأمر الذي يعيق الوصول إلى أسواق أوسع و زبائن أكثر.

مقترحات:

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات و التوصيات التالية:

- * على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، و ذلك من أجل معرفة كيفية التكيف مع التآكل معه.
- * ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية.
- * العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين و التدريب، و ذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم المصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- * ضرورة إدراج وظيفة البحث و التطوير، كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية لمواكبة التطور و التجديد و الإبداع التكنولوجي.
- * العمل على توفير المناخ الملائم للعمال و تعزيز روح الفريق.
- * الاهتمام أكثر بالكفاءات الجماعية التي تتشكل بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجية، روح التعاون و التكامل المهني و العمل الجماعي...، و التي يصعب تفسيرها أو نقلها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. اتحاد الخبراء الدوليون INTEC، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، 1995
3. بن عبو جلاي، تابثي لحسن، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، جامعة معسكر، الجزائر مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009
4. تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد علي المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006
5. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، دار الجامعية، الاسكندرية، 2003، 2004
6. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشاط و التوزيع، 2009
7. سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 2007
8. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث، طارق أبو المحسن العكيلي، "تخطيط الموارد البشرية"، الاسكندرية، 1998
9. محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008
10. محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، الأزرقية، 2004
11. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن
12. مصطفى محمود أبو بكر، "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الاسكندرية
13. مدحت محمد أبو النصر، "تنمية الموارد البشرية"، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، 2009
14. مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005
15. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل، عمان، 2009
16. طاهر محمد منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفهم الإداري المعاصر"، اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2008
17. نبيل محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003

18. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكاتب، الإسكندرية، 1998
19. وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، مديرية النشر، جامعة القالة، 2004

الرسائل العلمية:

1. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية" دراسة حالة مؤسسة قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000،2006)، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007،2008.
2. إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2009،2010.
3. بومدين محمد، "تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2005،2006.
4. ثابتي الحبيب، "تجديد مناهج تحليل و تصنيف العمل، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان،
5. شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة" رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2005،2006.
6. طلحة عبد القادر، "محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011،2012.
7. فراج الطيب، "أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2007،2008.
8. قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم-مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2010،2011.
9. لحرر عباس، "تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه
10. موساوي زهية، "التسيير التنبؤي للاحتياطي للوظائف و الكفاءات"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002،2003.

المجلات و الملتقيات:

1. الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13،14 ديسمبر 2011 جامعة شلف
2. محمد الألفي ، فرعون أحمد، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الدولية"، 14،15 أبريل 2009، جامعة مسيلة.
3. موساوي زهية،خالدي خديجة،"نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08،09مارس 2005،جامعة ورقلة.
4. داوي الشيخ"دور التسيير الفعال و كفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنفسية"،مداخلة ضمن ملتقى حول التنمية البشرية09مارس2004،جامعة ورقلة.
5. عادل حرحوش المفرجي،أحمد علي صالح،"مجلة رأس المال الفكري"الطبعة 2003
6. عبد الرزاق بن حبيب"مجلة الاقتصاد و المناجمنت ،تسيير المعارف و تنمية الكفاءات،الطبعة الثالثة،منشورات العلوم الاقتصادية و التسيير،جامعة تلمسان،2004.

مواقع الانترنت:

1. <http://www.riadhchamber.com/doc/asthtmar.doc>
2. <http://uqu.ed.sa/files2/tiny-mce/plugins/filemanager/files/4281198.pdf>
3. <http://www.softsb.com/forum/topic13990>
4. <http://www.sciencesjuridiqueahlamontada.net/t1016-topic>

الإهداء.....	
التشكرات.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق.....	
مقدمة عامة.....	
01.....	مقدمة الفصل الأول
01.....	الفصل الأول: مفاهيم حول الكفاءة
02.....	المبحث الأول : ماهية الكفاءة
02.....	المطلب الأول: مفاهيم مترابطة بالكفاءة
03.....	المطلب الثاني: مفهوم و مكونات رأس المال الفكري
06.....	المطلب الثالث : مفهوم الكفاءة و أنواعها
10.....	المبحث الثاني : أهمية الكفاءات في مواجهة تحديات المحيط الخارجي للمؤسسة
10.....	المطلب الأول : التحديات التي تواجه المؤسسات
11.....	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تسيير الكفاءات
15.....	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات بالنسبة للمسار الوظيفي
16.....	المبحث الثالث: أساليب تنمية الكفاءات
16.....	المطلب الأول :التكوين
20.....	المطلب الثاني :التدريب و الكوتشينغ
25.....	المطلب الثالث : تنظيم العمل
28.....	المطلب الرابع:علاقة الكفاءات بالتكنولوجيا والأداء
41.....	المطلب الخامس : إدارة المعرفة
42.....	خاتمة الفصل الأول

43.....	الفصل الثاني :الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنافسية
43.....	مقدمة الفصل الثاني
44.....	المبحث الأول : الاستثمار في رأس المال البشري
44.....	المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته
46.....	المطلب الثاني :أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
47.....	المطلب الثالث :نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
53.....	المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال الفكري
53.....	المطلب الأول : نماذج و مؤشرات قياس رأس المال الفكري
55.....	المطلب الثاني :أهمية رأس المال الفكري
60.....	المطلب الثالث :دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
62.....	المبحث الثالث : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري
62.....	المطلب الأول : إمكانية قياس أنشطة الوارد البشرية
66.....	المطلب الثاني : قياس عوائد الاستثمار على مستوى المنظمة
67.....	المطلب الثالث :قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات
69.....	خاتمة الفصل الثاني
70.....	الفصل الثالث : الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية
71.....	مقدمة الفصل الثالث
72.....	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
72.....	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
74.....	المطلب الثاني : أبعاد تحقيق الميزة التنافسية و محدداتها
77.....	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

79.....	المبحث الثاني : المقاربات الحديثة المفسرة لمصادرها الميزة التنافسية
79.....	المطلب الأول : المقاربة المبنية على الموارد
85.....	المطلب الثاني : المقاربة المبنية على الكفاءات
88.....	المطلب الثالث : المقاربة الديناميكية
91.....	المبحث الثالث : مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
91.....	المطلب الأول : التفاعل بين الموارد، القدرات، الكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية
93.....	المطلب الثاني : الكفاءات أساس لربحية المؤسسة و خلق القيمة
98.....	المطلب الثالث : العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية
103.....	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة العمومية لصناعة الخزف المنزلي
105.....	CERTAF_ مغنية
106	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة
106.....	المطلب الأول : المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة
110.....	المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن المؤسسة ،أهدافها ،و نشاطاتها
111.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و إمكانياتها
116.....	المبحث الثاني : موارد المؤسسة
116.....	المطلب الأول : الموارد المادية للمؤسسة
117.....	المطلب الثاني : الموارد المالية للمؤسسة
116.....	المبحث الثالث :تحليل الاستبيان
155.....	خلاصة الفصل
158.....	خاتمة عامة

ملخص

عالجنا في بحثنا موضوع (دور الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة) حيث قمنا بإعطاء نظرة جديدة للدور الذي يقوم به المورد البشري ألا وهو الدور الاستراتيجي الذي أعطى اهتماما كبيرا له من قبل المؤسسات، كونه يعتبر كأصل من أصولها وهو مورد لا يمكن الاستغناء عنه ولأنه يساهم على تنمية الميزة التنافسية ذلك إذ تم الاهتمام به أكثر من خلال أساليب وطرق حديثة كالتكوين، التأهيل، التمهين حتى تكون النتيجة إيجابية نستطيع تطبيقها

Résumé

Nous avons abordé dans notre sujet de recherche (compétences de rôle pour obtenir un avantage concurrentiel pour l'institution) où nous devons donner un nouveau look au rôle de la ressource humaine, à savoir le rôle stratégique qui a donné une grande attention à lui par les institutions, étant considéré comme un actif de ses actifs, un fournisseur ne peut pas faire sans elle et parce qu'elle contribue le développement de l'avantage concurrentiel, car il a été plus d'intérêt à travers des techniques et des méthodes Kalkoan, la formation, l'apprentissage jusqu'à ce que le résultat est positif, nous pouvons appliquer modernes

Abstract

We addressed in our research subject (role competencies to achieve a competitive advantage for the institution) where we have to give a new look to the role of the human resource, namely the strategic role which gave considerable attention to him by the institutions, being considered as an asset of its assets, a supplier can not do without it and because it contributes the development of competitive advantage, as it has been more interest in it through modern techniques and methods Kalkoan, training, apprenticeship until the result is positive, we can apply