

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية

من طرف
فايزة بريش

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	رابح كشاد
مشرفا	أستاذ محاضر ، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	عبد المجيد قدي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	ناصر مراد

البليدة، أكتوبر 2005

ملخص

في ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية، من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها، و شملت العام و الخاص، و تعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي، و التسابق على مكان الريادة، حيث ان التطور الذي عرفه العالم، لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع، و ذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تكسبها مكانة مرموقة، و في ظل اشتداد المنافسة من الضروري البحث و ايجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يكسبها الضبابية و صعوبة التقليد، و هذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية أو الجوهرية التي تمتلكها، وقد سميبت بهذا الإسم باعتبارها أساس الموارد و الوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، فبغياها تغيب أهمية الموارد الأخرى، و الكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري و اعتباره رأسمال فكري، قادر على التفكير و الإبداع، و التحسين و التنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و ام-تلاك رأسم بطلفك-قولي-ى رعاية-ة و اهتم-ام بنت-شيط مختل-ف عناصر-ره عب-ر مستويات المنظمة من خلال الإتصال خاصة غير الرسمى، و انتقال المعلومات من مستوى لآخر، كما أن التحفيز من شأنه الكشف عما يكمنه الفرد بداخله، بالإضافة إلى التدريب الهادف إلى التمكين، كل هذا يصب في بناء كفاءات محورية ذات قدرة على خلق قيمة للعميل، و من ثم تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، نابعة من داخل المنظمة، قائمة على الإبداع و الابتكار.

!!

!!

!!

!!!!

!

!

قال تعالى : " لئن شكرتم لأزدنكم " فأحمد الله الذي يسر السبيل لإنجاز هذا العمل، كما أخص بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ علي عبد الله على ما قدمه من توجيهات ومساعدات و نصائح و إرشادات قيمة أفادتني أثناء إنجاز هذا العمل، دون أن أنسى تقديم الشكر الجزيل إلى الأساتذة ،سواكري ، آيت مجبر توفيق ، قاسم عبد الكريم ، على المساعدة القيمة التي قدموها لي.

و في الأخير أشكر كل من عاهدتهم إخوة و زملاء في جامعتي البليلة و المدية .

بريش فايضة!

قائمة الجداول

!!! !!!	!!! !!!	!!! !!!
!!22	!! !!!!!! ! !!!!!!! !!!!!!! !!!	!!01
!!43		!!02
!!73	!! !!!!!! ! !! !!!!!!! !!!!! !! !!! !!! !	!!03
		!!

قائمة الأشكال

!!!! !!	!!!	!!!
!!23	!!!!	!!01
!!45	!!!!	!!02
!!47	!!!!	!!03
!!49	!!!!	!!04
!!51	!!!!	!!05
!!52	!!!!	!!06
!!55	!!!!	!!07
!!60	!!!!	!!08
!!69	!!!!	!!09
!!71	!!!!	!!10

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

07	مقدمة.
12	1.من المنافسة على الميزة التنافسية
12	1.1.البيئة ونشأة المنافسة
12	1.1.1.بيئة الأعمال
15	2.1.1.تطورات المجتمع
18	3.1.1.ظهور و نشأة المنافسة
22	2.1.الميزة التنافسية
23	1.2.1.تحليل بيئة المنافسة
25	2.2.1.مفهوم الميزة التنافسية
28	3.2.1.محددات الميزة التنافسية
29	3.1.معايير و مصادر الميزة التنافسية
30	1.3.1.معايير الميزة التنافسية
31	2.3.1.آليات تطوير الميزة التنافسية
33	3.3.1.مصادر الميزة التنافسية
38	2.أصل الكفاءات و أساليب تفعيلها
38	1.1.2.أصل و موقع الكفاءات المحورية في المنظمة
38	1.1.1.2.ماهية الكفاءات المحورية

41	2.1.2. فهم أبعاد المنظمة.
46	3.1.2. علاقة الرأس مال البشري بالكفاءات المحورية.
49	1.2.2. أساليب تفعيل المعرفة لبناء الكفاءات المحورية.
49	1.2.2. أهمية المعلومات في تفعيل المعرفة
52	2.2.2. دور الاتصال في تفعيل المعرفة
54	3.2.2. دور التحفيز في تفعيل المعرفة
57	3.2. التدريب و تنمية المهارات و المعارف.
57	1.3.2. ماهية التدريب
60	2.3.2. أهمية و أهداف التدريب
62	3.3.2. دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية
67	3. المعرفة و مجالات الميزة التنافسية المستمرة.
67	1.3. المعرفة ومفاتيح الميزة التنافسية المستمرة.
67	1.1.3. الثقافة منطلق التميز.
70	2.1.3. الإستراتيجية استجابة للتميز.
74	3.1.3. التعلم يطبع التميز.
77	3.2. إدارة الجودة الشاملة مدخل للميزة التنافسية.
77	1.2.3. ماهية إدارة الجودة الشاملة
80	2.2.3. متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
82	3.2.3. دور المعرفة في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.
84	3.3. أهمية الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية.
84	1.3.3. ماهية الإبداع.
86	2.3.3. العصف الذهني (توليد الأفكار طريق الإبداع).
88	3.3.3. الإبداع أفاق الميزة التنافسية المستدامة.
93	خاتمة
96	قائمة المراجع.

مقدمة

!!

!!

يعتبر القرن الحادي والعشرين قرن التحديات لا سيما في ظل ما أفرزته العولمة، فجعلت من العالم قرية صغيرة، محدودة المعالم، بالإضافة إلى التطورات الكثيرة والسريعة للتكنولوجيا، ووسائل الإعلام و الإتصالي في مجال الأعمال، وتوسع نطاقها، خاصة مع إقتناقات الجات التي لغت قيود الحدود، وفتحت باب التعامل على مصراعيه، واشتعال المنافسة، ليصبح هدف المنظمات الوصول إلى المستوى العالمي، ولهي مثل نطاق للتنافس من أجل اقتحام الأسواق و اكتسابها، في ظل تحول السوق من سوق منتج إلى سوق مشتر، الذي انصب عليه الاهتمام بدراسة حاجاته وتفضيلاته والعمل على تحقيقها.

وفي غضون هذا الانفتاح والتطور أصبحت المنافسة عناصر من نظام الأعمال الجديد، الذي أصبح يعتمد على الإبداع و الابتكار والتغيير التكنولوجي، بالإضافة إلى العمل من منظور الجودة الشاملة وتنافسية الوقت، حيث ينبغي على المنظمة قبولها و التعامل معها بإيجابية، خاصة وأنها لم تعد المنافسة تقتصر على حرية الدخول و الخروج من السوق، إنما المنافسة من أجل البقطة يزيد الاهتمام بضرورة وحتمية التردد لم صادرها الحالية و المحتملة، والإعداد الجيد للتعامل معها، ذلك لأنها تدرك أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كولا هكياينة منها، إلا بمحاولة التفرقة والتميز بالتجديد والابتكار، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

وهذا التطور الذي هز العالم، طرح أمام المنظمات إشكالية كيف يمكنها مواجهة هذه التحديات في ظل التنافس العالمي؟، خاصة وأن الاعتماد على الميزة النسبية و وفورات الحجم لم تصمد أمام هذا التحدي، حيث أن تجربة اليابان أو ما يطلق عليه بالـ "المعجزة اليابانية"، فهي أفقر البلاد من حيث الموارد الأولية، ولكنها أغناها اقتصاديا، فاقتحمت الأسواق وأثبتت وجودها على المستوى العالمي، وأثبتت أن القوة الإقتصادية لا تكمن في إمتلاك الموارد، وإنما تكمن في استثمار الطاقة البشرية.

وقد تمكنت المنظمات من الإجابة على هذه الإشكالية، بالاعتماد على إدارة التنافسية كوسيلة للتعامل مع السوق، وذلك باستثمار القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية،

ولكن التحدي لم يتوقف عند هذا المستوى ، بل ظهر تحدي في صورة جديدة ، وهو أنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه ، خاصة مع التضارب التنافسي على مكانة الرائد ، فالكل يسعى إلى التميز المحقق من قبلها ، وهذا ما يجعل بتقادم ميزة التنافسية و عليه ما تواجهه المنظمات اليوم، هو كيفية الحفاظ على تميزها، مما يتطلب البحث عن المصدر الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

وفي هذا الإطار قام بورتر " porter " بتقديم مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكنها تحقيق ميزة وتميز في استراتيجيات التكلفة ، واستراتيجية التركيز والتميز ، إلا أن الاعتماد على هذه الإستراتيجيات في مواجهة التصاعد التنافسي لم يصدد طويلا ، لاسيما في ظل عالم المعلومات الذي جعل كل ما هو موجود متاح الاستغلال ، كما أن تقديم بورتر "porter" لسلسلة المفاتيح لتحقيق ميزة تنافسية ، لم تنجح اللات في فهمها ، وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع، مما أدى إلى البحث عن المورد الذي من شأنه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما قدمت عدة مقاربات حول الموارد الداخلية للمنظمة، الملموسة المتمثلة في الأرض والمال والمعدات. إلخ غير الملموسة، كتعاليق الأخيول الممثلة في المعرفة والقدرات، والمهارات التي تشكل كفاءات محورية، ويمتلكها الرأسمال الفكري، المتمثل في المورد البشري، واعتباره أصل الأصول الأخرى، ومحقق للميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق تتبلور فكر للبحث في إيجاد الميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد وعلاقتها بالكفاءات المحورية، ومن هذه الفكرة تتبادر أسئلة فرعية تتمثل في:

! فيما تتمثل الميزة التنافسية وما هي أبعادها؟

! ما هو أصل الكفاءات المحورية وما هي طرق بنائها؟

! ما هي مجالات التميز المستمر التي تساهم فيها الكفاءات المحورية للمنظمة؟

وللإجابة على إشكالية البحث ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

! تحقيق الميزة التنافسية يتطلب حتمي وضروري للبقاء في ظل بيئة اللاتأكد، التي

تعمل على الوصول إلى إرضاء العميل؛

! كل موارد المنظمة قابلة للتناقص والنقادم، والتقليد إلا العقول المفكرة فهي تتزايد

وتتجدد باستمرار؛

! الاعتماد على الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية يفتح الأفاق للمنظمة،

فتفوق النجاح وتحقق التفوق.

حدود البحث:

! ارتكز البحث على الجانب النظري للإجابة على الإشكالية المطروحة، مع ترك
 الجانب التطبيقي كآفاق للبحوث المستقبلية؛
 ! معالجة الموضوع كان من ناحية المنافسة المفتوحة، بلا إحتكار، من أجل أن يكون
 هناك مجال للتنافس أمام جميع المنظمات، التي تسعى إلى تحقيق تميز؛
 ! التركيز على أن الكفاءات المحورية منطلقها هو المعرفة البشرية؛
 ! الاعتماد على بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع كالمنافسة، التنافسية الموارد،
 الكفاءات، والمهارات، المورد البشري أو الرأسمال الفكري بمعنى المعرفة.
مبررات إختيار الموضوع:

! السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال الموارد البشرية؛
 ! اختيار موضوع يتماشى والتحوليات التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على
 أساس المعرفة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، خاصة وأنها
 تخص اللبنة الأساسية لبناء الإقتصاد، متعلقة بالمنظمة التي أصبحت تعيش على ضغط
 التنافس من أجل البقاء، وذلك بالكشف عن دور مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن
 لها ذلك، من خلال الكفاءات الجوهرية المحققة للتميز.

أهداف البحث:

! إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية، لإيجاد مصدرها الحقيقي.
 ! محاولة التعمق في فهم نظرية الموارد التي مفادها أن الموارد الداخلية هي المسؤولة
 عن تحقيق التميز؛
 ! محاولة إيجاد مكانة وعلاقة الأصول البشرية بالكفاءات المحورية؛
 ! محاولة الكشف عن حقيقة الأسباب لأهمية التي يوليها الباحثين للموارد البشرية؛

المنهج المتبع:

تم إنجاز البحث وفق المنهج الوصفي،بالإعتماد على النسخ المكتبي،لأن البحث بصدد عرض مختلف
 الأفكار والآراء المتعلقة بالميزة التنافسية والكفاءات المحورية،ولتبيان طبيعة العلاقة بينهم
 بالتليل.

الدراسات السابقة:

بما أن موضوع البحث يجمع بين شقين، الميزة التنافسية، والكفاءات المحورية، فإن البحوث السابقة لم تتعرض لنفس الموضوع تماما، ولكن هناك دراسات تناولت مواضيع الميزة التنافسية كما يلي:

! صليحة كريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة

ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، 2000 ؛

! يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية،

رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، 2001 ؛

! عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة

الجزائر، 2002 ؛

! أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج

قوى المنافسة لبورتر، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2003؛

كل هذه البحوث تطرقت إلى الميزة التنافسية بمختلف جوانبها، من مفهوم وأبعاد

ومحددات، بالإضافة إلى مصادرها المختلفة، أما بالنسبة لمذكرة سملالي يحضيه، أثر التسيير

الإستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل

الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2003، 2004 ، وقد ركز في

بحثه على أن الجودة والمعرفة أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالإهتمام بهذين

العنصرين، وتأتي مكانة بحثنا في أنه يحاول التأكيد على الدور الفعال للكفاءات المحورية في

تحقيق المزايا التنافسية المستمرة من خلال تحديد مفهومها، والبحث عن أصلها وخصائصها،

وربطها بمجالات التميز التي يمكن أن تحققها للمنظمة.

صعوبة البحث:

- نقص المراجع التي تتناول الموضوع بشكل مفصل مما أدى إلى طول فترة الإطلاع من أجل

رصد لبنة البحث؛

- التحديد الزمني لمدة البحث حال دون إنجاز دراسة حالة التي كنا نريد إضافتها لإثراء البحث

أهلا وتطالبا دراسة مقارنة للعديد من المؤسسات الجزائرية وحتى الأجنبية ، حتى

يبرز بوضوح دور الكفاءات و مكانتها في تحقيق التميز.

هيكل البحث:

تم دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول، عالجت الجانبي النظري فيما يخص الفصل

الأول عنوانه من المنافسة إلى الميزة التنافسية ثم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول

مفاهيم أساسية حول البيئة و تقسيمها و خصائصها ،وتطورات المجتمع من زراعي إلى مجتمع

قائم على المعلومات و المعرفة و المنافسة من كونها حرية الدخول و الخروج من السوق إلى العمل على البقاء ، أما المبدئ الثالثان في البداية تحليل بيئة المنافسة ، و التنويع بخطورة المنافسين المحتملين ، مما يتوجب الاهتمام بهم لاجتناب المساوئ المحتملة وبعدها تناول مفهوم الميزة التنافسية و محدداتها على المستوى الكلي و الجزئي ، أما المبحث الثالث فقد تعرض إلى معايير الميزة التنافسية و الأثر على الأخرى عرض لمختلف مصادرها و تقديم مختلف المقاربات لذلك ، التي خلصت إلى أن أهم مصدر للميزة التنافسية هي الأصول المعنوية المتمثلة في الكفاءات .

و يأتي دور الفصل الثاني تناول مفهوم الكفاءات ذات المحورية و أساليب تفعيلها من خلال مبادئ ثلاثية يتعرض المبحث الأول إلى التركيز على مفهوم الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية و البحث عن أصلها في أصول و أبعاد المنظمة ، و خصائصها التي تؤهلها لأن تكون مصدر الميزة ، و قد تعرض المبحث الثاني إلى بعض أساليب تفعيل المعرفة بداية من خلال نظام المعلومات ، التنشيط الكفاءات و المعارف عبر مختلف أنحاء المنظمة ، مروراً بالاتصال الذي يعمل على بناء كفاءات استراتيجية قائمة على التفاعل و التناسق بعيداً عن الانعزال ، و وصولاً إلى التحفيز الذي يعمل على تحريك دافعية المعرفة الكامنة للتصريح بها ، و الاستفادة منها . أما المبحث الثالث فقد تعرض إلى التدريب بمختلف جوانبه و مراحلها و أساليبه التي تعمل على إعداد و صقل المعرفة و المهارات للأفراد من أجل أن يكونوا قادرين و متمكنين .

و الفصل الثالث تناول الربط بين الميزة التنافسية و الكفاءات المحورية بحيث أن المبحث الأول ركز على دورهم في تحقيق التميز انطلاقاً من الثقافة و الاستراتيجية و وصولاً إلى سمة التعلم المستمر ، أما المبحث الثاني فقد ركز على الجودة كمدخل للتميز من خلال عرض مختلف جوانبها و مبادئها و أساسياتها و دورها أصحاب المعرفة في تبنيها من أجل تحقيق التميز عن طريقها ، كما تناول المبحث الثالث و دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، فقد تطرق إلى مفاهيم أساسية حوله كما تناول أسلوب العصف الذهني طريق للإبداع باعتبارها مولد للأفكار الجديدة و المتميزة ، و في الأخير عرض ما يمكن أن يقدمه الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة .

بهذا نرجو أن نكون قد أعطينا صورة عن الدور و المجالات التي يمكن للكفاءات المحورية ، أو بمعنى آخر أصحاب المعرفة المتمثلين في الأموال البشرية أن تقدمها في إطار التميز .

الفصل 1 من المنافسة إلى الميزة التنافسية

نتيجة التطورات التي يشهدها العالم من زيادة حركة الإتصال، وإتساع مجالاتها، وزيادة حركة التجارة العالمية، ونمو الأسواق واتساعها، حيث شملت مختلف أنحاء العالم، وكل ذلك أدى إلى زيادة عدد المنظمات التي تدخل حلبة المنافسة، مما تعددت قدرات المنظمات على المحاسبة فقط بل تعدت إلى المستوى العالمي، وأصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة خصمها المهني للتعبء في المنافسة فتعد المنظمات التي تسعى تعدد المنتجات التي بدورها رجحت الكفة لصالح العميل.

فقد أصبح مجال الإختيار والتفضيل مفتوحا أمامه، فيحاول إقتناء الأفضل منها من جهة، والأقل تضحية من جهة أخرى ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات تهتم به وتراعي ما يريد دلالة الحكم في المنافسة.

وعليه فإن المنظمة وفي سعيها لتحقيق رضاه تسعى إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحسين مكانتها، وفي إطار ذلك بلان معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وكختلف التطورات الحاصلة في مجتمع وقطاع الأعمال خاصة من الجانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتتمكن المنظمة من رسم وتحديد مصب إهتمامها لتحقيق الميزة التنافسية بمختلف جوانبها.

1.1 البيئة ونشأة المنافسة.

عرف مجال الأعمال عدة تطورات في مختلف المجالات إنطلاقا من البيئة، من حالة سكون وتجاهل إلى حالة الديناميكية وعدم التأكد، مما يفرض الإهتمام بدراساتها والتفاعل مع مجرياتها، إلى جانب التغير الذي مس المجتمع بداية بالمجتمع الزراعي وصولا إلى المجتمع المعولماتي وكل هذا التطور أثر على جانب المنافسة، بانتقالها من محلية إلى علمية لتتويج أصحابت تعتمد على مفاهيم جديدة.

1.1.1 بيئة المنظمة.

تدعت وتتطلب إين التعريفات المتعلقة بالبيئة لقيمها بينها لحدسب إلتلاف وجهات النظر وأهداف الدراسة منها، بالإضافة إلى إختلاف أساس التقسيم حسب كل تعريف والبيئة بصفة عامة في مجال الأعمال تتمثل في مختلف الظروف والعوامل التي تؤثر وتتفاعل مع مسيرة حياة المنظمة، وتطور

- العوامل السياحية تثبت أن المنظمة ملزمة أن تعمل في إطار متسمح به الهيئة السياسية والقانونية، بمقتضى التشريعات الوطنية، وحتى التشريعات الدول الأخرى التي تزاول نشاطها فيها؛

للعوامل الاجتماعية والثقافية أن المنظمة تعمل في إطار الإلزام الإجتماعي وذلك بخدمة ونفع المجتمع، بمراعاة ما يسوده من نمو ديمغرافي، المستوى المعيشي والتعليمي إلى جانب العامل الثقافي الذي تحاول المنظمة أن تحترم ثقافات وعادات ومعتقدات المجتمع مع من قيم وإجاءات للتكيف والعمل وفقها؛

العوامل التكنولوجية تؤثر التكنولوجية لسائدة على علم المنظمة، فالطور الذي عرفته، ثأثيرات في مختلف الممارسات من الأعمال والنشاطات خاصة تطور وسائل الإعلام والاتصال، وأصبحت للتكنولوجيا أهمية كبيرة، باعتبارها مصدر قوة يعزز المكانة التنافسية للمنظمة، مما يتطلب منها العمل على التحسين والتجديد المستمر لأساليبها وطرق عملها لمجارات التغيرات.

2.1.1.1.1. البيئية الخاصة

كما تعرف بيئة العمل أو البيئة المرتبطة أو الوسيلة، وهي تشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأداء داخل المنظمة [2،ص11]، وهذه البيئة تضم كل من [3،ص86]:

للمنافسين: يتشكلون بالمنظمات التي تمارس نفس النشاط، نفس المنتج، نفس الخدمات لإخبا لإضتافة إلى من تقدم منتجات بديلة للمنظمة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين؛

- المستهلكين هذا الجانب تراعي المنظمة إشباع حاجاتهم، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات؛

- نقابات العمل و النقابات المهنية يظهر تأثيرها على العاملين بالمنظمة، توافر العمالة وكذا مختلف القضايا، أو الخلافات بين المنظمة وعاملها.

2.1.1.1. البيئية الداخلية

تشمل ذلك بيئة العمل، فالعوامل تكون داخل حدود المنظمة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المنظمة مراقبتها والتحكم فيها، لإتخاذ القرارات من خلالها وهي تتضمن [2،ص106]:

- المناخ التنظيمي: به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيه أومع ومهملي بيئته العامة وذلك من خلال مسودها من العلاقات التنظيمية للرسدية وغير الرسلات والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل للمسؤولية المكافؤة والمجازفة،

والعلاقات الإنسانية سواء بصورة تعاون أو نزاع أو صراع، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة والمستخدمة في إتخاذ القرارات، و التكنولوجيا السائدة في المنظمة [4،ص49] .

- المورد البشري يمثل في مجموعة الأفراد الموجودة في المنظمة، بمختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهم لهم - مستوياتهم، - مساهرتهم على أداء الوظيفة - تعلقهم بالإنسان - تعلقهم بالبيئة - تعلقهم بالثقافة - تعلقهم بالوسائل التي تمتلكها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها، والعمل في المنظمة من منطلق أنها وحدة متكاملة، يؤدي إلى تفاعل وإحتكاك الأفراد فيما بينهم شكلين بذلك فرق عمل جماعية هورها في لمنظمة لا ينفصل عنها هورها في المجتمع كعمل العمل - هذا يخلق نوع من روح التعاون والتبادل في الآراء، المعارف، الإتجاهات والمعتقدات مما يتولد عنه مزيج من العلاقات تغرس مبادئ التوافق والتفاهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، بمشاركة الجميع وهذا متوقف، على الثقافة السائدة في المنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب وضع حدود فاصليين البيئة الخارجية والداخلية، لأن العوامل البيئية العامة كثيرًا ما تتخترق العوامل البيئية الخاصة وهذه التأثير على البيئة الداخلية، وعليه فإن أهمية البيئة الخارجية تبرز في كونها مصدر للمخاطر ومصب لمخرجات المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي مصدر للفرص التي تخدم صالح المنظمة أو التهديدات التي تكون في غير صالحها في الجانب التنافسي سيما وأن عوامل هذه البيئة تتميز بصعوبة السيطرة والتحكم فيها بشكل مطلق حيث تحاول المنظمة التجاوب مع متغيراتها لتخفيف من حدتها من خلال ما تمتلكه في بيئتها الداخلية التي تتوفر هي الأخرى على نقاط قوة ونقاط ضعف، باستغلال الإمكانيات التي يمكن الإعليها في تحقيق الأهداف بتعزيز نقاط القوى وتصحيح نقاط الضعف، برسم وتصميم إستراتيجيات المنظمة من النجاح في إستثمار الفرص وتجنب التهديدات. سابقاً سبق قبل المنافسين لتضييع الفرص عليهم ولأفرصة الضائعة تمثل تهديد للمنظمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على التنبؤ بالبحث والتساؤل عما يمكن أن يحدث بقاها لتستعد للمواجهة لتضمن التفوق في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة، خاصة في ظل حالة عدم التأكد التي تفرضها التطورات السريعة التي خلقت جواً من التضارب التنافسي على مكان الريادة والتفوق القائم على التميز في ظل التلاؤم البيئي.

2.1.1 تطورات المجتمع

عرف المجتمع الإنساني عدة تطورات، منذ وجوده على الأرض بداية بالحياة البدائية، التي كان يعتمد فيها على الطبيعة، وكل واحد يستطيع توفير حاجاته ورغباته المحدودة، ولكن اليوم تطور المجتمع وتطورت معه الحاجات والرغبات وأصبح الفرد عاجز عن تلبيتها بمفرده وبين المجتمع

البدائي و المجتمعات المتطورة الكيانات هذه تورات واتجاهات أدت بالإنسان من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي وخدماتي.

1.2.1.1 المجتمع الزراعي

بدأت الحياة الإنسانية تقتات من الصيد، الخضر و الفواكه، ومختلف الأعشاب الأخرى، حيث كان الإنسان يبحث عن مأكله ومشربه من الطبيعة مباشرة، وحلّ على بس من جمود الحيوانات والاسكن في الكهوف وسوتلّرت الحياة بهذا الأسلوب إلى أن كُتّ شكيّف يمكنه زراعة النباتات وصنع الأدوات البسيطة التي يمكنها أن تساعد في أعماله، والإد تعانج الغير في بعضها وعليه ظهرت التجمعات في شكل قرى ومدن سكانية، وما ميز هذه المجتمعات:

- بساطة الحاجات ومحدوديتها؛

- الإعتماء على المنتجات الزراعية الأساسية لمعيشته وحياته؛

- بساطة العلاقات و التعاملات ومحدودية الثقافة؛

- كل ما ينتج يستهلك؛

- التقرب للعالم الآخر بالهدايا والقرابين.

وبالرغم من البساطة التي ميزت المجتمع الزراعي إلا أن الطموح و التفكير في الحياة الأفضل نقل المجتمع إلى مرحلة أخرى.

2.2.1.1 المجتمع الصناعي

نتيجة التجمعات السكانية وتطور الباجاً للتفكير في توسيع النشاطات التي تشبع الرغبة في المطلوب ووقته أسس فرغم عملية التفكير رعباً شافهتولوجيات مختلفة طورت أساليب الحياة المصممة مع الثور الفلطيها عرفت العالم مع نهاية القرن الثامن عشر في إنجلترا، وبعدها انتشرت إلى الدول الأوروبية ومن ثم إلى باقي العالم، قد جاءت هذه الثورة بالإعتماد على الآلات الصناعية، التي تعمل على تحسين مستوى الإنتاج وكميته، فقد دبلد تقطبت هي الأخرى الإهتمام، وأصبح الأفراد يهجرون القطاع الزراعي ويتوجهون للقطاع الصناعي، لإعتقادهم أنه أكثر تحقيقاً للرفاهية، حيث أن الثورة الصناعية مزجت بين اليد العاملة والبرشيرة وبين الآلات مما قلل من الجهد العضلي الذي كان يعتمد عليه في القطاع الزراعي كما أن هذه الثورة أدت إلى:

- التغيير من العمل الفردي لإنتاجها يشبع الحاجات لكيان أكبر يتضمن التعاون بين

الأفراد بالعمل في المصانع؛

- تطور العلاقات وتعددتها نتيجة إختلاف الأطراف العاملة في المكان الواحد

- ظهور الإستعمار كأسلوب للبحث عن الموارد الطبيعية والبشرية بأرخص الأثمان؛

- البحث عن يد عاملة أكثر تأهيلاً من التي كانت في القطاع الزراعي؛

وبهذه التغيرات بدأت الثورة الصناعية تنتشر وتتوسع عبر العالم الإنتاج الكبير وتصريفه لمختلف الأسواق حيث أن القوة الاقتصادية للبلدان أو المنظمات، كانت تتمثل في القوة الصناعية التي تمتلكها، ولكن هذا الاعتقاد كان جاري المفعول قبل سنة 1929 التي عرفت أزمة الكساد، فوجد فائض في الإنتاج مع عدم التصريف والتوزيع أثبتت خطأ الاعتقاد لأن العمل في ظل الثورة الصناعية على الإنتاج المستمر بدون فظن لوجن الأخذ ببعين الإعتبار التطور في البيئية، بحيث أن توفير الإنتاج بدوره يؤدي إلى إشباع حاجات من جهة وممن جهة أخرى تظهر حاجات جديدة غير مشبعة، فالثورة الصناعية إهتمت بالكم دون الإهتمام بجانب العملاء، الذين يجدون أنفسهم أمام العديد من المنتجات المتشابهة، فيبحثون عن أفضلها التي تلبى الرغبات أكثر وبأقل الأسعار.

3.2.1.1 المجتمع المعلوماتي والخدمات

يعتبر التوجه الحديث لعالم الأعمال عن تنمية وتطوير ونشر الأساليب والفنون الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة [5، ص 38] أن قطاع الخدمات أصبح يحتل مكان الصدارة في الإهتمام كما تدعم للبذء الإقتصادي، كما صاحب التطور في قطاع المعلومات المتمثل في الأفكار المتجددة والهادفة للتحسين والتطوير الإنتاجي وهي مظهر من مظاهر العولمة، إختصرت الوقت وإمتصت المسافات بتوفير التدفقات المعلوماتية، عبر أنحاء العالم وإتاحة الإستفادة منها في صياغة إستراتيجيات وأهداف المنظمة أن التنافس على تعظيم مجال الإستفادة منها إستقطب الإهتمام المتفوجت من القطاع الصناعي إلى الإهتمام بالمعلومات، ويعود ظهور ما يعرف بالثورة المعلوماتية أو الثورة الثالثة إلى مجموعة أسباب يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- نتائج الثورة الصناعية وما وصلت إليه من تطور أسس قاعدة وبنية تحتية لهذه الثورة؛
- نهاية الحرب الباردة التي أدت إلى البحث عمخ الآلات جديدة للمنافسة من أجل الريادة تكون بطرق سليمة؛

- ظهور تقنيات جديدة وحديثة لتخزين وإستعمال المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك العناصر المذكورة أعلاه أدت إلى قيام الثورة الثالثة المتمثلة

في [6، ص 48]:

- التركيز على عامل ندرة الموارد البيئية والبحث عن بدائل أخرى؛
- الإعتقاد على الإبتكار والإبداع لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة؛
- إصايفة عناصر الإنتاج التقليدية رأس المال، الأرض، العمل، وبظهور عنصر آخر هو المعلومة. وكانت نتيجة هذه الثورة على مختلف المجالات [7، ص 486]:
- تطور أساليب التسوق نظرا لتطور وسائل الإعلام؛
- اشتعال المنافسة مع تزايد عدد منظمات الأعمال؛

- تدهور نسبة الولاء لصنف معين من المنتجات، وإنتشار الوعي الإستهلاكي؛

- التطور و التغيير المستمر و السريع للتكنولوجيا العالية؛

- التحول من حالة التأكد البيئي إلى حالة عدم التأكد، خاصة مع الإفتتاح على العالم؛

للتأثير في نوع اليد العاملة حيث يشترط فيها أن تكون مؤهلة وذات معرفة كافية لتقنيات التكنولوجيا، لأنه من المهم وجود التكنولوجيا المتقدمة ولكن الأهم هو وجود من يسيرها ويمثل في القدرات والفنية، بالإضافة إلى ما سبق فإن ما يميز المجتمع مع المعلوماتي مجموعة من الخصائص التالية [8، ص43]:

- تيسير إتخاذ القرار في الموقع والتوقيت المناسبين مع بقاء الإتصال بالمركز الرئيسي أو موقع القيادة مستمر؛

تحسين كفاءة الأنشطة وتطوير المخرجات بشكل مستمر تحقيق الجودة الشاملة من خلال الكـشف المباشر- و الفـوري للأخطـاء وخطئـة-الات الإحصائية مواد-فات الجـودة المددـة للذـشاط، وتوصيل تلك المعلومات للمختصين لإتخاذ القرارات التصحيحية أنيا؛

- الإستجابة لرغبات العملاء، وإمكان الإنتاج في نقطة الطلب مع تحقيق الخصوصية في الإنتاج بتطبيق قواعد الإنتاج الكبير؛

إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة للإنتاج، وتلك المختصة بالسويق بما يسمح بتحقيق مستوى المخزون الصفري؛

- إمكان تطبيق نظم الهندسة الموازية؛

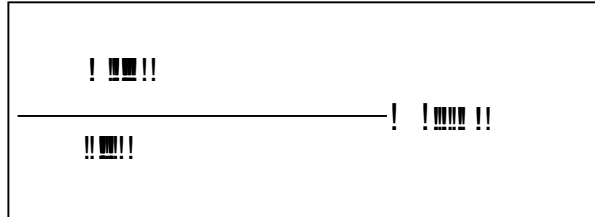
- تطبيق تقنيات إعادة تصميم كل هياكل وأساليب الإدارة المعاصرة.

3.1.1. ظهور ونشأة المنافسة

ظهر النظام الإقتصادي الحر، وفتح المجال أمام مختلف رجال الأعمال للإستثمار في العديد من القطاعات انفسها أدى إلى زيادة عدد المنظمات وبذلك تعددت وإختلفت المخرجات من المنتجات، والتي إن تشابهت في الشكل، فلها تختلف في الخصائص، مع هذا عرف جانب العرض توسعا، وأصبح المستهلك أو العميل يجد أمامه فرصة للإختيار لما يخدم ويشبع حاجاته أكثر وأفضل، وبهذا بدأ التنافس بين المنظمات على كسب أكبر حصة من السوق حيث أن المنافسة في بدايتها كانت تتمثل في حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق في ظل الإنغلاق والتجاهل لتأثيرات البيئة، ولكن نتيجة التفاعلات بين العرض والطلب، غيرت التفكير العالمي، حيث أن البدائل لمنظمات الأعمال كانت محلية، بطلب أنزال العالم محظرة تحت وعلية مختلفا لإحتياج انبيهم النظر الدولية فتعتبر أن امحن دشملي-ات خارج الحدود الوطنية هـوملـدالمحليـة يقفمـا التوجه العالمي فإنه يعتبر العالم وحدة متكاملة.

ونتيجة هذا التطور في الفكر الإقتصادي بدأت المنافسة تتوسع، شنت بين المنظمات ليس فقط على المستوى المحلي وإنما بين الدول، ولتظهر ما جاءت النظرية الاقتصادية (يكاردو) لتحديد ميكانزمات التبادل بين الدول والعمل على تحقيق الربح بينهما بتقسيم التبادل على أساس ما تمتلكه الدولة حسب التكاليف النسبية إنطلاقاً من التوظيف الكامل والمنافسة التامة، حرية التبادل التجاري وثبتت عوامد المنافسة الإنتدسية كحجج... تتلذتم... عد... الأس... عار أو التكد... اليف الذ... سببية للمنتجات [9، ص980]، كمصدر أساسي للميزة النسبية، التي تعتمد على فورات الحجم ولكن يوجد بعض القصور بسبب الإختلاف في توزيع الموارد مما يؤدي إلى إختلاف النفقات النسبية لأننا لا نعتبرنا أن كلما هو نادر باهض الثمن كل ما هو متوفر رخيص الثمن نستطيع وضع علاقة بين وفرة العوامل وتكاليفها [10، ص288].

بالإضافة إلى أن النظرية الإقتصادية لم تحدد مدى إستمرارية الميزة النسبية، وأهملت المنظمة، كونها حكمت على تحقيق الميزة النسبية على المستوى الكلي، بيد أن الإنطلاقة من المستوى الجزئي أي المنظمة، ولم تأخذ بعين الإعتبار القيود التجارية، وإعتمدت على المنافسة التامة، بالرغم من عدم وجودها على أرض الواقع [11، ص25]، كما لم تنطرق إلى أدوات التحليل الإستراتيجي. عرفت المنافسة نوعاً من التوسع مع ظهور مصفوفة BCG، القائمة على مفهوم التكاليف النسبية، وذلك كالمعتاد للتحليل التنافسي الأكثر أهمية للمنظمة هــ وـ دـ صـ فـ في السوق، أو جزء منه [12، ص14]، وهي تحسب كما يلي [13، ص35]:



بالرغم من أن توسيع الحصة السوقية للمنظمة يخدم أحد أهدافها الإستراتيجية، أي البقاء، إلا أن كافي، لم يخاصة مع سيطرة المستهلك أو العميل، وتداول السوقين (سوق المنتج) عرض إلى سوق طلب، مع زيادة الطاقات الإنتاجية، والتطور التكنولوجي، وتعاضم المنافسة لخدمة وإرضاء العميل، أدى إلى تغيير وجهة نظر المنافسة من حرية الدخول والخروج من السوق إلى مدى إمكانية الحفاظ على المكانة في غضون الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا العميل والإقتراب منه، والبحث عما يريده حالياً وحتى التطلع لما يريده مستقبلاً.

الوديث عن مجال التنافس وتواتجيات التنافسية والتنافس الحاد الذي تعلنه المنظمات بينها، يقودنا إلى ما يعرف بالتنافسية التي تعرف على أنها الجودة العالية، السعر المقبول من قبل المستهلكين أو المقارنة ما بين الأداء الأدسن للمنظومة ذاتها مع للتدسين المستمر على جميع

المستويات، التقويم الذاتي، كعنايف أيضا على أنها حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجلها لتخافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة معتمدة على إمكاناتها الخاصة بها.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة التغير لنموذج المنافسة من صفة السكون إلى صفة الديناميكية، مما يتطلب أن تتحلل المنظمة بالديناميكية أيضا في تفكيرها من خلال النموذج الديناميكي الذي يقوم على ثلاثة مبادئ [7، ص 491]:

! كل الأفعال هي في الحقيقة تفاعلات بين المنافسين هو الأساس لنجاح المنافسة؛

- كل الأفعال نسبية، فقيمة ومخاطرة وفاعلية كل فعل يجب رؤيتها في ضوء أفعال المنافسين؛

- التنبؤ باتجاهات المدى الطويل ومناورات المنافسين تقود إليه مستقبلًا، فلا يكفي النظر

إلى تفاعل أو اثنين بل لابد من إكمال الصورة.

وعليه فإن المنظمة لم يعد ينصب على المنافسة في الدخول والخروج من السوق،

وإنما الإهتمام بكيفية الحفاظ ولباب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق وبذلك

المنظمات تطمح إلى تحقيق التفوق والتميز الدائم حسب ما يخدم أهدافها، من منطلق متى، كيف،

بماذا وأين تهاجم؟ هذا من جهة، ومن جهة أخرى، متى وكيف أين تتسحب؟ كما عليها معرفة

تهاجم من؟ وتتجنب من؟

وكل هذا بتحقيق الميزة التنافسية، بدل الميزة النسبية التي قد ضي في إقدام الأسواق الدولية،

الإعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة والإتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة

مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل الإنتاج متدنية الجودة لخفض التكاليف (جانبا العرض)،

وبالتالي إنتاج ملع منافسة من حيث الأرباحها غير قادرة على الصمود، والمنافسة من حيث

الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، للميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة

العميل (جانبا الطلب) حيث النوعية والجودة، وبالتالي عوامل الإنتاج متطورة، حيث يظهر

أثرها في زيادة التكاليف لطريق القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد على إقدام الأسواق

المتطورة والغنية [14]، وهي تعتمد على كل من [15]:

- التكلفة: يمكن تحقيق ميزة تنافسية فيها بالبيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة؛

! النوعية: من خلال المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي تخدمها؛

! الإعتمادية: وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب؛

! المرونة: التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الإستجابة له؛

! الإبتكارية: تقديم منتجات جديدة .

نتيجة التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات في مجال الأعمال أصبحت فلسفة المنافسة

تتبنى مجموعة من الأفكار تتمثل في [7، ص502]:

- على المنظمة أن تعمل بنفسها على تقادم ميزتها بحيث تعمل على الإستفادة منها لأكبر وقت ممكن من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تقديم ميزات أخرى في حال ما تتأثر سلباً الميزة المقدمة سابقاً؛
- موانع الدخول تعمل فقط عندما تحترم من قبل الغير، ولكن تصاعد المنافسة أتاح كل الطرق من أجل التغلب على القيود؛
- المنهج المنطقي لمنظمة الأعمال هو أن تكون غامضة وغير عقلانية، من أجل زيادة خوف المنافسين ورعبهم، والتحدي هنا يكون الظهور بمظهر المنافس القوي العنيف غير العقلاني ولكن بدون تهور وجنون؛
- التخطيط التقليدي الطويل المدى لا يعد المنظمة بالفعل للمدى الطويل بسبب حالة عدم التأكد، حيث لا بد من العمل وفق إستراتيجية ديناميكية تسمح بتحقيق سلسلة من المزايا قصيرة الأجل، من أجل أن تحقق مزايا طويلة الأجل؛
- الهجوم على نقاط ضعف الخصم قد يكون خطأ، بحيث يجب التعامل معه بحذر دون هدر قوة المنظمة؛
- المنظمة تنافس بغرض الفوز، لكن المنافسة تجعل الكسب صعب، مما لا يجعل خياراً أمام المنظمة إلا أنها أن تنافس للحصول على مكانة الريادة.

جدول رقم 01: الفروق الجوهرية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة [7، ص500].

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
<ul style="list-style-type: none"> - الفرض الأساسي هو أن البيئة إستاتيكية، قواعد ثابتة تحترم من المنافسين؛ - الأولويات: • أصحاب الأسهم؛ • الإدارة العليا؛ • العاملين؛ • العملاء؛ - العمل على خلق ميزة تنافسية واحدة كبيرة في وقت معين؛ - الحفاظ على حالة من السكون في السوق؛ - العمل على الإبقاء والحفاظ على الميزة هدف واحد وهو تعظيم الربحية؛ - تعظيم الربحية يتم عن طريق هامش الربح المبالغ فيه. 	<ul style="list-style-type: none"> - البيئة الديناميكية سريعة التغير، وقواعد متغيرة بغير مبالاة لتأثيرها على الخصم؛ - الأولويات: • العملاء؛ • العاملين؛ • أصحاب الأسهم؛ • الإدارة العليا؛ - تقديم مجموعة من المزايا الصغيرة في نفس الوقت؛ - التلاحم الإستراتيجي المستمر مع المنافسين الذي يهز ويزعزع السوق بصفة دائمة؛ - العمل على تقادم الميزة أهداف عديدة، من بينها تعظيم خسارة الخصم مع تقليل خسارة المنظمة؛ - الرضا بهامش الربح الصغير مع محاولة زيادة الحصة السوقية وتعظيم قيمة العميل؛

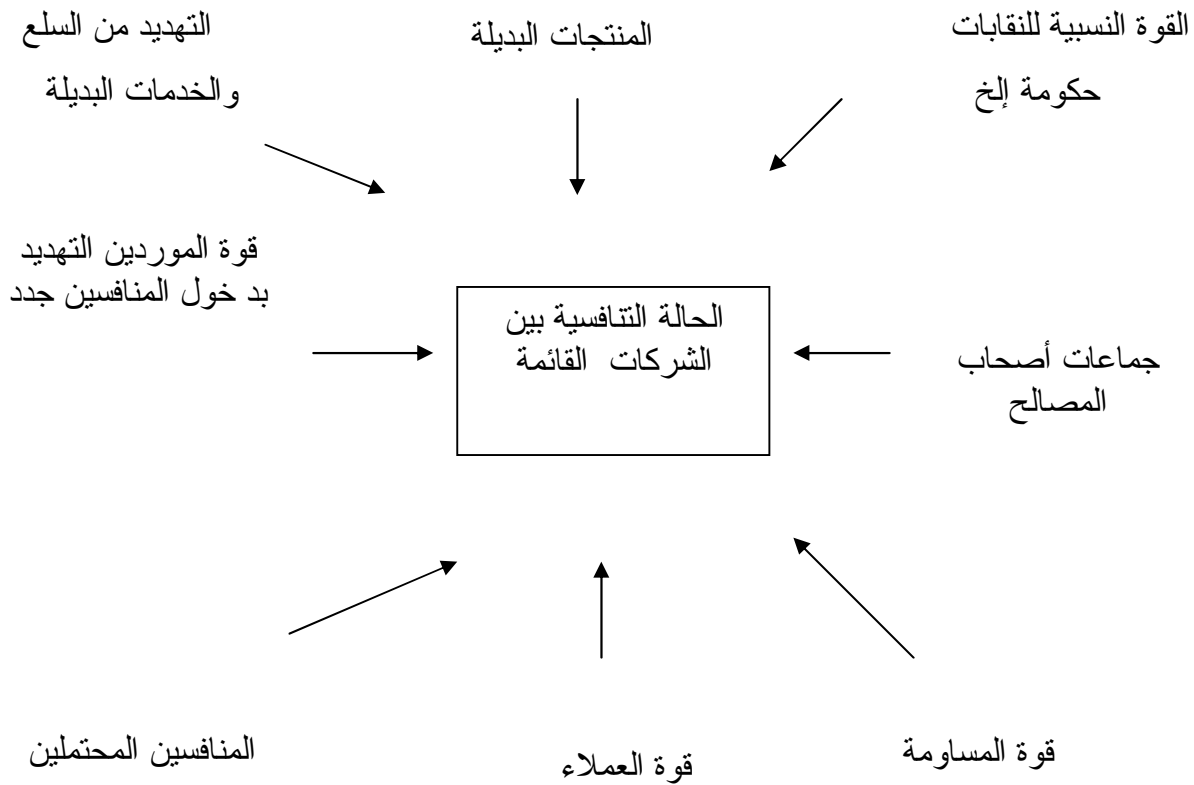
2.1. الميزة التنافسية

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التدفقات والتعاملات التجارية لا تعدد عرف بالحدود، ووسعت نطاق السوق، من حيث أنه لم تقطعها المنظمات من مختلف الأنداء، مما

أثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي فدوره أدى بالمنظمة أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق الميزة التنافسية.

1.2.1. تحليل بيئة المنافسة

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية تجدر الإشارة إلى أهمية دراسة بيئة المنافسة، لما تلعبه من أهمية بالغة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة، لذلك فإنها تقوم بما يلي [16، ص48]:
 تحديد منافسي المنظمة - تقدير هذا إلى ضرورة الإتم بدولة المنافسة - سين المحتمل - بين والحاليين أيضا. وحسب مدخل بورتر PORTER الذي يوضحه الشكل التالي.



شكل رقم (01): نموذج القوى << لبورتر >> [17، ص88]

ومن خلال الشكل يتبين أن هناك مجموعة مختلفة من القوى المؤثرة على الحالة التنافسية للمنظمة، يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إستراتيجي يتعلق بالتعامل مع عملائها، من خلال دراسة هذه القوى وتحليلها لإستخلاص ما يهم حول المنافسين الحاليين لإيجاد التوجه لاسليم، مما أشد - شكل إلى - صر - ه - م - يتمثل - في - المنافسين المحتملين - لأنهم - م - يمثلون - أكثر - خطورة - من - سابقهم (الحاليين) لغياب المعلومات عنهم لا من ناحية ما يقدمونه من منتجات أو خدمات،

ولا حتى الإستراتيجية التي سيتبنوها، لذا يتوجب على المنظمة أن تهتم بهم، بالتغيير إيجابيا ووضع فرضيات وتنبؤات على ما هو قائم حاليا لتصل إلى ما يمكن أن يكون مستقبلا، لتكون على أهبة الاستعداد للمواجهة في أي وقت وتحت أي ظرف بإستغلال ما يتاح لها من فرص.

- تحديد أنواع المنافسة:

* المنافسة الكاملة الأسعار تحدد وفقا للعرض والطلب؛

* المنافسة الإحتكارية يسود التميز والإبتعاد عن النمطية؛

القلد - تحريك المواد - عدد مع - بين م - من المنتج - بين ف - في مجال مع - ورق (ذا الذ - نوع ه - و -

الأكثر شيوعا حاليا).

- تقدير ردود أفعال المنافسين: وهنا نميز بين:

* المنافس المتقاعس Laid back competition؛

* المنافس المتمتر Tiger competition؛

* المتنافس المنتقي Selective competition؛

* المتنافس العشوائي Stochastic competition.

- إختيار الإستراتيجية المناسبة للتنافس في السوق على أساسين:

* على المنظمة أن تقوم بتحديد القوى التي تقود منافستها؛

* تقوم المنظمة بوضع مجموعة من الإستراتيجيات للتنافس في السوق تحت الدراسة

بعدها تقوم بإقتناء أحسنها و التي تراها مناسبة تخدم أهدافها التنافسية.

وكل هذا بهدف الإجابة على مجموعة من التساؤلات من شأنها تخدم مسار التوجه التنافسي

للمنظمة [18، ص 69]:

- ما السوق الذي تعمل فيه المنظمة؟

- هل هناك فرص للنمو، أم ثم الوصول إلى مرحلة النضج؟

- ما عوائق الدخول إلى الصناعة وعوائق الخروج؟

- ما المنتجات البديلة في الصناعة؟

- من المنافس الرئيسي؟

- ما أوجه القوة والضعف بالمنظمات المنافسة؟

- ما الخصائص التي تميز المنظمة مقارنة بغيرها؟

كيف تعظم الخصائص الخاصة بها وتستثمرها لصالح العميل والمنظمة، وذلك بصفة دائمة

ومستمرة؟

ما التغيرات المتوقعة أن تواجهها المنظمة؟ ما السوق المحتمل أو المتوقع؟

وعليه فإن تحليل بيئة المنافسة يعتبر المفتاح الذي يمكن المنظمة من معرفة مدى حصانة مكانتها التنافسية، وذلك من خلال قابليتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة التنافس القائم، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين القابلية التنافسية على المستوى الكلي، وهي قدرة الصناعة الوطنية على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق الدولية، أما على المستوى الجزئي فهي قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة محلية، عالمية، وبطرق معينة [19، ص 69] مثل تلك المعلومات، الأسواق، التكنولوجية المختلفة، المنافسة، بالإضافة إلى قنوات التوزيع والشراكة [20، ص 30] ما يوجد نوعين من القابلية التنافسية التي تكون سعرية أو هيكلية:

- القابلية التنافسية بالأسعار: وهي إستراتيجية السعر، وإعتباره أسلوب تنافسي، وذلك بخفضه وجعله أقل من أسعار المنافسين لنفس المنتج أو الخدمة.

- القابلية التنافسية الهيكلية: تتمثل جودة السلع والخدمات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة لها [21، ص 301].

وبصفة عامة فإن القابلية التنافسية بحاجة لتدعيم لتستمر المنظمة في كسابها قوة المواجهة، والتي تتحقق في التحكم الجيد في التكاليف للإنتاج، وكذا الإبداع والإبتكار وسرعة التفاعل مع التغيرات الحاصلة، التي تتولد عن القدرة التنافسية التي تكتسبها المنظمة.

2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً سيما مع مفلزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضها للمنافسة الحادة، بحاجة إلى لئس وأساليب جديدة حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لا بد من تحقيق تمييز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

وعليه فإن تحديد القدرة التنافسية هو الشغل الشاغل ومحل إهتمام الباحثين في مجال الإقتصاد وإدارة الأعمال حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر، فالأولى أن الإقتصاديين يهتمون عادة بالعوامل التي تحدد القدرة التنافسية للإقتصاد القومي ككل، في حين ينصب إهتمام رجال الأعمال على تنافسية المنظمات أنواعاً، حيث القدرة التنافسية هي التي تمكن المنظمة من تحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها [22، ص 71].

ويوجد تعريف آخر للقدرة التنافسية بإعتبارها إبداعاً قابلية المنظمة على مواجهة المنافسة الفعلية، والمحتملة للمنظمات، أو قطاعات أخرى حيث ترتبط بالوضعية السائدة للمنظمة في الأسواق الداخلية والأجنبية [23، ص 117].

وعليه فإن القدرة التنافسية تتضمن كل من الإستعداد، المواجهة، المنافسة، البيع الناجح، التفوق، ونظرا لتزايد حاد التنافس، أصبح من الضروري السعي إلى تعزيز القدرة التنافسية بحيث أن هذا التعزيز للقدرة التنافسية يمس جانبيين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على التأثير بواقعية على سوق العمل. [24، ص 47]، النجاح في الشق الثاني متوقف على مدى النجاح في الشق الأول ومن ثمة ضمان النجاح في كليهما، وبذلك تكون المنظمة في قمة التفوق، لأنها لا تكتفي بتحقيق النجاح بخسارة (الأخريين المنافسين بل تبادل الإغتراب الفرص والسبق في تطبيق الأفضل والأجود، لأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط [25، ص 7]. يتقدم وتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين كما أن التعلم بسرعة عن منافسيها وهو مرتبط بتسيير الأفراد [26، ص 62].

وهي مرتبطة بمدى الإمكانية والقدرة المستمرة للمنظمة فالبقاء والنمو تضمن لها تحقيق ربح تغطي على الأقل تكاليفها التشغيلية، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة، ومدى إلمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز، وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا [27، ص 21]:

- المزايا المطلقة: هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، من إبتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة؛

- المزايا النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة؛

- المزايا التنافسية: وهي ترتبط بالأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية،

وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المنظمات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية، يكون إنطلاقا من الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة للمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية وتغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق، وبذلك تعتمد على قاعدتين [28، ص 43]:

! إستراتيجية جيدة.

! الإبداع.

ومن ثمة فإن للميزة التنافسية بعدين تسعى إلى تحقيقهما [24، ص 8]:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى لتعاملهم مع المنظمة دون غيرها، والقيمة لا تتدحصر أو تقتصر على المقارنة بين الأسعار والجودة، حيث أن العنصر الحاسم يعود إلى مدى إقتناع العميل بما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات؛
البعد الثاني: التميز:

في إطار تحقيق التميز تقوم المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات من الصعب محاكاتها، المتعددة في ذلك على مواردها المالية والبشرية وحتى في التنظيمية، منتوجهـا أو خدماتها عن باقي سابقاتها. ونوع من أنواع المزايا بالتفصيل، إلى ميزتها التكلفة الأقل وذلك من خلال والمتابعة لمراقبة الأداء وتحكم فيها. ويجب الإلمام بكامل ما يتعلق به من حيث [29، ص12]:

مراقبة الحجم التوسعي في تنكيمة أو الحصول على وسائل جديدة، وكذا التوسع في السوق، وحتى النشاط التسويقي؛

- مراقبة التعلم: من خلال ما تجنيه المنظمة من نتائج وبن العاملين بها ومدى الاستفادة منها، أي باستغلال أفضل لخلق القيمة؛

- مراقبة الروابط المقصود بها الإمام بمختلف النشاطات التي تعتمد عليها والمنتجة للقيمة من أجل استغلالها، ويتم ذلك بمعرفة المتعاملين مع المنظمة من جانبهم وأولهم الجانب الموردين وثانيهما جانب الموزعين وبالتالي ربط الحلقة والإد تفلدق الروابط من الجهة التموينية وكذا الجهة التسويقية للمنتجات؛

- مراقبة الإلحاق: بهدف استغلال الإمكانيات غير المستغلة للاستفادة من إنتاج منتجات أخرى بخط إنتاج واحد؛

- مراقبة الرزنامة: بمعنى الاستمرارية والتواصل وهنا يجب الأخذ بمنظارين:

* إما استغلال ميزة التكلفة الأقل من أجل توفير قطع معين لأخذ أحسن المواقع وذلك باستخدام أفضل العاملين والمتعاملين؛

* وإما أن تهتم بمدى التغيير التكنولوجي من أجل الدخول بتكنولوجيا جديدة، تكون هــي الوتقباؤهم بدواسـات للبيئـة والمنافـسين بـصفة عامـة أي التحليل لنقاط القوة والضعف لمعرفة الموقع المناسب لها.

- مراقبة الإجراءات: من أجل تفادي الإنحرافات الممكنة الوقوع فيها، خاصة إذا كانت مكلفة، وبالتالي المتابعة لإجراءات تساعد على التصحيح السريع ومن ثم تخفيض التكاليف قبل أن تتفاقم الأخطاء.

و تعود أهمية تحقيق الميزة التنافسية إلى النقاط التالية [30، ص7]:

- خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم و تضمن ولاءهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم؛

تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا ربحية عالية للمنظمة تضمن لها البقاء و الإستمرار في السوق.

3.2.1. محددات الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى محددات الميزة التنافسية في المنظمة، تجدر الإشارة إلى تقسيمها على المستوى الكلي حيث تنقسم إلى 4 أقسام [31،ص93]:

1.3.2.1.1 أوضاع عوامل الإنتاج: facteur condition

يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنتاجية دون الإستثناء، إنطلاقاً من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس الملمنأخ، الموقع، المورد البشري والميزة التنافسية بدورها لا تتوقف غد توفر هذه الشروط وإنما تشترط الكفاءة في مجال إستخدامها مع باقي المحددات .

2.3.2.1. أوضاع الطلب المحلي: rome demend condition

تتم معرفة الأوضاع بالمقارنة بين الطلب المحلي، ومعدل النمو وكلماً كان التوافق بينهما، أدى ذلك إلى العمل والتطوير للمنتجات من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية .

3.3.2.1. الصناعات المكملة والمغذية related and supporting industries

تلعب الصناعات المكملة دوراً هاماً في خلق ميزة تنافسية لك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمنتجات لها ومداخلات لصناعات أخرى، مما يوفر الوقت ويقلص التكاليف، بسبب انخفاض أسعار المدخلات.

4.3.2.1. إستراتيجية المؤسسة وهيكلتها ودرجة المنافسة Firm strategie

:structure and rivalry

عتبر إستراتيجية المنظمة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية، ولكن مع الربط بين هيكل المنظمة، ومدى توافقه لخدمة إستراتيجيتها، وهذا في ظل الإطار العام للمنافسة، من أجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول إلى الهدف، وهذا يختلف باختلاف المنظمات وهو بدوره يخلق نوع من المزايا التنافسية لاسيما والعلاقة الوظيفية بين العاملين والإدارة، لأنهم العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير والإبتكار، وتجسيد التفاعل الحاصل بين مختلف هذه المحددات يمكن تصوره في شكل ماسة، أبعادها تتمثل في المحددات الأربعة [32،ص302] السابقة .

ويمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المنظمة من خلال بعدين:

حجم الميزة التنافسية - سيؤدي بالمنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية، يصعب على

المنافسين تقليدها، لتحقيق الإستمرارية ومراحل الميزة التنافسية هي:

* مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجديد كل موارد

المنظمة، ماديًا وبشريًا، خاصة خلق الأفكار

* مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الإنطلاق تبدأ المنظمة في العمل وفق هذه

الميزة؛

* مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والنقادم بسبب إمكانية

تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدًا للمنظمة؛

* مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة،

تقف حاجزًا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا

بدوره يفرض على المنظمة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها؛

- نطاق التنافس: ويتحدد من خلال:

* القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المنظمة والمتعاملين معها، ومن ثم

تحديد إذا ما كانت المنظمة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط؛

* درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوي عال من كفاءة العمل الأممي نسبة

للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز؛

* البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المنظمة ويؤثر على تحقيق

ميزة تنافسية بمنتج واحد في أمكنة مختلفة؛

* قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ومدى الترابط بينها

حيث أنه يفتح المجال لخلق مزايا تنافسية من خلال إستغلال التسهيلات والتكنولوجيا وحتى الخبرة.

3.1. معايير ومصادر الميزة التنافسية

يمكن تصنيف الميزة التنافسية بدورها، لها نفس المراحل المذكورة في الجدول التالي:

التحضير والدراسة حتى التقديم، بعدها النمو والنضج، وصولاً إلى مرحلة التدهور، وهنا يكون لا بد

من إعادة النظر فيها سواء من أجل تعزيزها، أو البحث عن مصادر تنافسية جديدة، تمكن المنظمة

من إيجاد مميزات جديدة بها تضمن لها مكانة قوية في السوق التنافسية معرضة للتقادم،

وبالتالي تصبح مهددة لفرصتها وذلك تبعد المنظمة عن المصدر المستمر لتحقيق تميز

تنافسي.

1.3.1. معايير الميزة التنافسية

قبل الخوض في معايير الميزة التنافسية ومؤشرات جودتها تجدر الإشارة إلى تصنيفاتها [15]:

- الميزة التنافسية تتبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المتعاملين معها؛
 - الميزة التنافسية تتحقق من منفعة العميل الخارجي، وبالتالي تؤثر على المنافسين نتيجة ميوله للتعامل مع المنظمة دون غيرها، مما يولد نوع من الولاء؛
 - وتصنف المزايا التنافسية على أساس مصدرها.
 - وتعتبر... ر متغاف... ايسرية المي... بن قوالش... رات ج... ودة الإدارة، وتتمثل... ل... في النق... اظ
- التالية [24، ص48]:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى تفويض وتمكين العاملين؛
- م... دى الاهتم... ام بالت... دريب الم... ستمر للع... املين، وقد... در المخص... صات التي ترصد... ل... ذلك بالن... سبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة؛
- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات لبرامجه؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأ... داف، والإس... تراتيجيات وال... سياسات، وال... سعي الم... ستمر للاس... تجابة بحاج... ات ورغب... ات العملاء، والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإداراتها؛
- مدى استخدام المديرين المحترفين؛
- مدى توافر العمالة والمهارة؛
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال:
- * دعم عملية صنع القرار؛
- * البحوث والتطوير؛
- * تصميم وتطوير المنتج؛
- * جدولة العمليات والتسليم للعملاء؛
- * تأكيد الجودة بمعنى الترقب المستمر للخطأ وليس إنتظار حدوثه.
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة؛
- مدى فعالية إدارة التكاليف؛
- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمال الطلب الفعال في السوق؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية، والعالمية.

أما فيما يخص جودة الميزة التنافسية في حد ذاتها فهي تعود للمعايير التالية [33، ص99]:

- من حيث مصدر الميزة التنافسية وهنا نرتبها على أساس المستويين:

توجد مزاي التنافسية من درجة منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسين

بسهولة مثل ميزة التكلفة؛

*مزاي تنافسية من درجة مرتفعة وتكون بالتميز في التقديم، النوعية، بالإضافة إلى وجود

خصائص معنوية ذات قيمة لدى العملاء، مما يولّد العلاقة بين المنظمة وعملائها، وهذا النوع من

مزايها يتسم بكونه يتطلب الوقت لتحقيقه، فهو على المدى الطويل، ويظهر ذلك جلياً من خلال

عمليات البحث والتطوير، التسويق، وغيرها، كما أنها تراكمية وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين

لأنها تعتمد على المهارات والخبرات والقدرات ذات المستوى المرتفع والراقي؛

من حيث عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: كملتمتلكت المنظمة أكثر من ميزة

تنافسية، مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق لأختي التقليد له هذه الميزات يكون أمرا

صعبا، يتطلب الوقت وموارد معتبرة، بينما تفحيلي مصدر واحد ومكشوف يسهل من تقليدها

وبالتالي تقادما، ويصبح من الضرورة البحث عن ميزة أخرى؛

درجة التقدم والتطوير والتجديد المستمر في المبتذرة التطور السريع في عالم

الأعمال تحديا أكثر منه فرصا للمنظمات ذات الميزة التنافسية وذلك يؤدي إلى تدهور تقادما هذه

الميزة، وعليه فإنه يتوجب العمل بليستمرار على إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها، وكلما كانت

المنظمة في هذا المسار (أي تعمل على التحسين المستمر) فإنها تملك نقاط قوة للمواجهة.

2.3.1. آليات تطوير الميزة التنافسية

أهم ما تواجه المنظمات المعاصرة ضغوطات التنافسية، التي أدت إلى المستوى العالمي

، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وعيبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة

الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون

ذات طابع هوشيا ميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد

التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له

بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، وهذا بدوره يفرض على المنظمة

بالتفوق، أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على

المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأملهي منافس، وذلك من خلال ميزة

تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية [34، ص185]:

- مواصلة بحوث التتمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية

بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛

مواصلة البعث والتطوير لتدسين أساليب وطرق الإنتاج وترشد يدبلي -تخداملم-وارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) ذلك بالإدخالهمن للإمكانيات التي تمكنه-ام-كتساب مييزة تنافسية دائمة ومستمرة[35،ص22] ، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف ؛ بذلاء-قاء-ددة-معلوم-ات-لتعظ-يم-الك-ون-المعلوم-ياتي-ل-دي-ال-شركة-ع-ن-أسس-واق-والعم-لاء والمنافسين؛

- الوصول إلى سلع / خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية ؛
- إحتضان العملاء والإستجابة السريعة لحاجاتها إشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، وشراكة الموردين في القرارات ؛

- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء؛

التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أوتك-وين منظم-ات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها؛

- التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة؛
- بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وبناء فرق عمل كونية؛
- فهم العميل قبل المنافسين والرسمة على موجات الأجيال؛
- تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة؛
- البساطة سلاح للتنافس وكذا الإلتزام؛
- الإستثمار في النشاط التسويقي؛
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين؛
- القناعة بما تقدمه من سلع؛
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة؛
- إدارة توقعات العملاء، وإكتساب مقومات نجاح المنافسين؛
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

ومن أجل العمل وفق هذه الآليات، لابد من التطرق إلى أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية، من أجل معرفة وتحديد المصدر المستديم لها.

3.3.1 مصادر الميزة التنافسية

تتقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يمثل أولها في التكرار الإستراتيجي وسيلة لبذاء ميزة تنافسية، والثاني مدخل الموارد بنوعها.

1.3.3.1. التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية

يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة إستراتيجية الفيز، وإستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اقتتدص لفرص من أجل جعلها للهدى. ذات الممكن. التعرض لها، بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المنظمة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الإبتدق، التحليل، التدقيق ببولفهم ما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلها كل متكامل، من أجل جعلها لتغلل الفرص المتاحة أمام المنظمة، وكذا سبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

2.3.3.1. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية [29، ص32]

إذا كان إبتدق إستراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل مبدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد على الموارد والكفاءات.

1.2.3.3.1. الموارد

تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

1.1.2.3.3.1. الموارد الملموسة

تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

1.1.1. 2.3.3.1. المواد الأولية

تساهم في الميزة التنافسية، فتضمن جودة المنتجات، إذا تم إختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم.

2.1.1.2.3.3.1. معدات الإنتاج

ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان إستمرارية عملها، لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى أن الإهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

3.1.1.2.3.3.1. الموارد المالية

كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

2.1.2.3.3.1 الموارد غير الملموسة

وهي ما لا يمكن تحسدها كقدراتها. تأتي في صورة الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، و المعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

1.2.1.2.3.3.1 الجودة

وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كتجانس الأجزاء، بمعنى تعزيز المكالمة قليلة للمنظمة، لا سيما في ظل جودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع تعاملها.

2.2.1.3.3.1 التكنولوجيا

التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.

3.2.1.2.3.3.1 المعلومات

تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية [25، ص7]، أو إتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن إستغلالها، من حيث الإنتقاء، التوقيت، ومجال الإستخدام، وطرق إستخدامه.

4.2.1.2.3.3.1 المعرفة

تشمل كل ما يهتم المنظمة، من المعلومات التقنية والعملية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهميتها في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية المنظمة.

5.2.1.2.3.3.1 معرفة كيفية العمل

الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

2.2.3.3.1 الكفاءات

تترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات و حاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه

و وفاءه [36، ص20] حيث أن الرهيب ما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة [37، ص20] و تراكم هذه القدرات لتوليد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية.

1.2.2.3.3.1 الكفاءات الفردية

و تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، و ينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوط لهم و هناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف و المؤهلات و التي تضمن الفعالية في العمل، و هي تكتسب بالتدريس و التطوير و الكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع صفات العبقريّة تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، و الأداء المتوسط [38، ص42].

1.2.2.3.3.1 الكفاءات الجماعية

وهي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تظافر تدخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين هؤلا، تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية، وفي إطار ذلك قدمت عدة مقاربات تتناول البحث عن أصل المصدر المحقق لها، وهي تتمثل في [30، ص162]:

1.2.2.2.3.3.1 مقارنة التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم من أهم الصفات المرتبطة بتسيير المعرفة، باعتباره يعمل على تكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث المواءمة لمحيط المنظمة الداخلي و الخارجي، ففي البداية كان منطق عملية القرار مبني على النظرية الإقتصادية النيوكلاسيكية، يرتكز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه قائلين بالقرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة و ملغية للتجارب السابقة.

و قد انتقد سيمون "Simon" النموذج العقلاني الكامل لأنه عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية في نموذج جديد عرف بالعقلانية المحدودة، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقطوره النية في أن يكون عقلانيا، و لكن محدودية إمكانياته الفكرية، و نقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في إتخاذ القرارات.

و عليه فإن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية، والتي يمكن إختبارها

النتيجة الطبيعية لعملية التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم بالإعدادة، وهذا ما يعرف

بمصطلح الروتينيات، ففي حالة ما تتوفر المعرفة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة المتعاملين على إتخاذ القرارات تكون آلية، أو لا شعورية، مما جعل للبيع يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية، بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية و سريعة التطبيق؛

2.2.2.2.3.3.1. مقارنة التطور الإقتصادي

أولت هذه المقاربات أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي، ودوره في الديناميكية الإقتصادية، باعتبار التكنولوجيا متغير داخلي للنمو، لأن هذه المقاربة أعطت أهمية لبعض مؤهلات المعرفة التي تمتلكها المنظمة، بحيث تفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة المدونة، الأولى تتمثل في المعرفة التي لا يصرح بها حاملها، وهي من أهم عناصر المهارات الفردية المستخدمة في الروتينيات التنظيمية، في حين أن المعروفة هي التي يصرح بها حاملها وعليه فالمنظمة تتوفر على معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق، تقوم بتركيبها و تفعيلها لتحصل على معارف جديدة؛

3.2.2.2.3.3.1. مقارنة الموارد الداخلية

ساهمت هذه المقاربة في إبراز أهمية الفعفي المنظمة، من خلال العلاقة بين صياغة و تدعيم إستراتيجيتها في تطور المعرفة الجديدة، و كذلك أظهرت أن التميز التنافسي يعتمد أساسا على الموارد الداخلية، و ليس ما إقترحه بورتر porter، من إستراتيجيات التكلفة و التنوع. و تركز هذه النظرية على الموارد التي يمكن تحقيق تميز على الموارد المعنوية، المتمثلة في المعرفة، نظرا لقلتها و صعوبة تكوينها، فالتعقيد و الطبيعة الضمنية لها، تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب إكتشافها و تقليدها من قبل المنافسين؛

4.2.2.2.3.3.1. مقارنة الكفاءات المحورية

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يكمن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أسن في النشاطات التي تساهم في تكوين، و خلق قيمة لعملائها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم نتج عمل أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، وعليه فإنه على المنظمة إعداد استراتيجية تخدم على بناء و تنمية هذه الكفاءات، لإعطاء ثمارها و نجاحها في ذلك يعني إبتلاك المنظمة لقدرة و مهارة من نوع ديناميكي تعلم على التعلم [30، ص164] مما يمنح لها تميزا خاصا بها.

بنتبار أن المنظمة نظام مفتوح، وكائن حي يتعايش مع الظروف المحيطة به، سواء المتعلقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، نظرا للأهمية التي يوليها مجال الأعمال لها ذا الجانب، خاصة في ظل

العمل على التلاحم البيئي من أجل تحقيق الأهداف بما فيها الأهداف التنافسية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار تبرز مجموعة من النقاط:

- تتواجد المنظمة في بيئة متعددة الخصائص والأطراف عليها أن تعمل وفق شروطها، وذلك بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية من أجل مواجهة التحديات الخارجية، لتتغلب الفرص وتتجنب التهديدات؛

تطور مجال الأعمال - من كونها يخدم المجتمع الزراعي البسيط إلى خدمة المجتمع - مع المعلومات والخدمات التي يعمل على التحسين والتطوير والسرعة؛

توسعت حلبة المنافسة لتصبح كونية، المجال مفتوح للجميع ولكن البقاء للأقوى، المالك للميزة التنافسية لا الميزة النسبية؛

تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للنجاح مع المنظمة دون غيرها، معتمدة على الموارد الملموسة والغير الملموسة، وهي نابعة من قلب المنظمة (إمكانياتها).

وبصفة عامة فإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمنظمة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

الفصل 2

أصل الكفاءات وأساليب تفعيلها

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المنظمة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، التي تركز عليها المنظمات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المنظمة و الدور الذي يمكن أن يؤديه لها، وكذا علاقتها بالرأس مال البشري خاصة و الطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المنظمة تعمل على بذاء وتنمية القدرات المعرفية و المهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الإجراءات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

1.2. أصل وموقع الكفاءات المحورية في المنظمة

عرف الفكر المنظم في التوجه و هـلـلـام بالأصول المعنوية ثم أصبحت تمثل القوة و الثروة الحقيقية للمنظمة اعتباراً من مصدر التميز الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، بالتركيز على الرأسمال البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله و المعقد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح، ومن هذا المنطلق سيتناول هذا المبحث قضية الكفاءات المحورية ومصدرها، بالإضافة إلى عرض ما يمكن أن يلعبه هذا العنصر في مواجهة تحديات المنافسة الشديدة التي أصبحت تعتمد على الإبداع و التطوير.

1.1.2. ماهية الكفاءات المحورية

المنظمة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، تلجأ إلى أحد مصادرها وبنائها الكفاءات بنوعيهما، حيث أن قوة المنظمة تتمثل في القدرة على الحفاظ على رأس المال للكفاءات، وتوجيهه لخدمة

حاجات المنظمة [39، ص 70] من خلال القدرة على تفكيك وفهم محتوى عناصر الأنشطة الوظيفية المعطاة ونميز بين مستويين من الكفاءات [40، ص 445]:

! كفاءات المستوى الأول:

* الكفاءات العملية أو القدرة على القيام بالأنشطة؛

* الكفاءات الخاصة بالعلاقات؛

* كفاءات المستوى الثاني: تتمثل في الكفاءات الأساسية:

* الطلاقة الفكرية (في طرح وحل المشاكل)؛

* المعارف النظرية والتطبيقية؛

* العلاقات والتعامل مع الوقت؛

* العلاقات مع الآخرين.

والحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده عنصريين أساسيين، أولهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرد عماله يمتلكه المنافسون، وتكون ذات طابع خصوصي، نابع من قلب المنظمة، أو بمعنى آخر تمثل كفاءات قاعدية أو محورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقدرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل [41، ص 117] وهي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية، والتي تعمل بدورها على التدسين والتطوير والبقاء، وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها مايلي [42، ص 131]:

- معيار الإستراتيجية: وهنا تكون كفاءة ضرورية لإتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق

الأمر بالكفاءة النافعة، وإنما الناجعة؛

! معيار التنافسية: وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي؛

معيار الاختصاصية أو التخصصية: الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة،

ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

ف... الت... ساؤل... سبب... الذي... يجعل... ل... سبب... الكفاءات... أد... مكو... ات... أس... لوب... ل...

الإستراتيجية؟ [41، ص 118]، أجاب كل من روبرت و م.ديفوت " M.Deveaus et Robert "

على هذا التساؤل، يجيب أن لا توجد منظمة لا تمتلك موارد ضرورية لتطوير كفاءاتها العليا على

منافسيها، ثم إثبات قوة الدفع لها التي تدرج مظهر المنظمة ومستقبلها، وهي القدرات المفتوحة

من خلال التحفيز نحو المنتجات الجديدة المطلوبة وحتى الضمنية، حيث أن الإعتماد على الكفاءات

المحورية يسمح بكل من [33، ص 34]:

- الإمام بمتطلبات العملاء من أجل تلبيةها؛

- الربط فيما بين وحدات العمل الوظيفية مع إختلاف هياكلها؛

- تطور أفكار ومبادئ المسؤولية؛

م. صطلح الكفاءات المحورية. يسمح بتحديد طرق التكنولوجيا الجديدة. ضرورة الضرورية للسوق الجيد للمنظمة، كما أنها تعتبر منظور لإقامة أسواق جديدة بفتح إمكانيات أخرى في نشاطات مختلفة، كما أن كفاءتها وتجمعها يشكل نواة صلبة يعتمد عليها في تحقيق إستقرار وقوة المنظمة في السوق، وهي تتميز بمايلي [33، ص34]:

- الكفاءات المحورية هي جذور المنافسة، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات؛

عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتغرق مدة زمنية معينة؛

يعتد بتدعيم وتأيد الإدارة العليا ضد روريا لتحقيق الرياضات والتفوق في مجال الكفاءة المحورية؛

- يعتمد إلتزام المنظمة ببناء كفاءة محورية على خلق أو تقديم منافع للعميل؛

- المنافسة من خلال الكفاءات المحورية لا تقتصر على المنتجات فقط، بين المنظمات ككل؛

تؤثر الكفاءات المحورية على نجاح أو فشل منظمة ما، أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتج معين.

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية، يمكن إستنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين

المنظمة، ومدى تأثير الأول على الثاني، بالنجاح أو الفشل. وبالتالي، المنظمات نظرياً

كفاءات [43، ص32] ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الاساحة التنافسية،

التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر منها الحالية،

خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعرف إلا بالمعاقلة، من الإدارة التلينا ميكية، المبادرة،

والمبتكرة والمتطورة [44، ص22]، من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصاصي

والمتميز في المنظمة المرتكزة على أربعة عناصر تتمثل في [45، ص234]:

1.1.1.2. المعرفة الشرطية: le savoir cognitif

وتعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة، والمتقنين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها

ويحدد تطبيقها، وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

2.1.1.2. الكفاءات المتقدمة les compétences avancées

تستلج بالمعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل

المعقدة في الحياة الواقعية، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر إستجابة.

3.1.1.2. فهم الأنظمة la compréhension des systèmes

وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بـ إيجاد مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم وإستيعاب الأنظمة يستطيع السبق و المبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

4.1.1.2. الإختراع الذاتي la créativité autonome

يتوقف على الإبداع والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالباً ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الإبتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة و القائدة مهتمة بقدرة ميزتها، وتضيق الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئية الخارجية وبالمستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم إستغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة .

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثية لا بد من توفرها في الرأسمال البشري، أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها بين الإعطاء صبغة خاصة للكفاءات المحورية، التي تخدم أهداف المنظمة التنافسية:

Savoir* : المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المنظمة.

Savoir vivre * من آداب المعاشرة بين مختلف قدرات الأفراد، في مجال التعاون،

الإتصال.... الخ .

Savoir faire* المعارف والمهارات المكتسبة لدى أفراد المنظمة من خلال التجارب السابقة.

Savoir être *: المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها الأفراد في المنظمة.

بينما العنصر الرابع (الإبتكار الذاتي) ويعود لتقافة المنظمة الباعثة و ملائمة للإبداع و

الإبتكار .

وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تسييره و تؤهله لأن يكون قائد الأصول في المنظمة، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي، يقوده نظام تسييري.

2.1.2. فهم أبعاد المنظمة

وإذا نظرنا من وجهة النظرية المواردي التي تنطلق من المعطيات الداخلية للمنظمة التي المواردي التي

تمتلكها كما صدر للميزة التنافسية إلى قائل الإصاوي بنـروز " Penrose" الذي طرح سنة 1959

فكرة ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها وظهرت هذه الفكرة خلال الثمانينات من

منطلق أنه من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة توجد موارد لها خصائص إستراتيجية كصعوبة النقل، التكوين المعقد، صعوبة الإحلال، الإرتباط بالقيم الجماعية للمنظمة فضلاً عن مساهمتها في آلية التنافس الدائمة وقدرتها النظرية والفكرية الإستراتيجية.....

أساساً على [46، ص116]:

- اعتبار المنظمة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، البشرية)؛

لا يخرج ضعف الموارد المنظمة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد؛

اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات إقحام السوق فدسب بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد؛

-الإستغلال الأمثل للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال المرودية أكثر من جانب الإستثمارات و عدد الأفراد .

وانطلاقاً من هذه المرتكزات فإنها تعمل بمبدأ تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين، بحيث إهم تم الفكر الإستراتيجي بنظريات التعقيد، التطورية، ومعالجة المعرفية للمنظمة، بإعتبار أنها تتعلم ولها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها، كما طوروا الفكرة إلى مسألة مهارات وكفاءات قاعدية، ثم مسألة معارف ومهارات متمثلة في الكفاءات المحورية، ومن أجل تحديد أصل هذا المورد نتطرق إلى فهم أبعاد المنظمة .

وجود المنظمة كان نتيجة التطور الذي عرفته الحاجات الإنسانية من تعدد وإختلاف، وأصبح الفرد الواحد عاجز عن تلبيةها كلها، وأصبح يبحث عن مساعدة الغير، بإعتبار أن عمل الجماعة أكثر إشباعاً من عمل الفرد وحده، وقد ترجمت هذه الأفكار في المنظمة متكونة من مجموعة من المنافع والإشباع.

وحسب تعريف " رينشارد هول " فإن المنظمة جماعة أو تجمع ذات حدود معروفة نسبياً ونظام معياري ومراتب للسلطة ونسق الإتصال، وأنساق من العضوية المنسقة، هذا التجمع يقوم على أساس الإستمرارية في البيئة و الإدماج للأغشطة التي تتعلق بفئة من الأهداف [47، ص117] ومن أجل فهم المنظمة يوجد ثلاث تصورات مالية، صناعية وبشرية.

الجدول رقم (02) : تصورات المنظمة [48،ص80]

الوسائل	المفضلة		
البشرية	الصناعية	المالية	الغايات
		يكسب*الحد	الحد الأقصى من الأمان والعلوية المدي
			القصير من أجل مساهميه
	2 *		- يكون الرقم واحد في مهنته
*3			! يخدم الزبون مع تقديم الجودة ! يجعل إبتهاج وتقدم الأفراد ممكنا يضمن صحة وخطا. ود المنظمة على المدى الطويل

1.2.1.2. المنظمة آلة لكسب المال

وهذا بعد ما يدي يشمل كل من رأس المال، الأرض، الميدي، ما مسخرة للوصول على الأمان وال، وأن تجاريا هيتهل الإون بالننتائج المالية المحققة دون الإهتمام بكم من الجودة، التجديد، و هنا قد لا يجد العميل حاجاته، و بالتالي يتخلى عن التعامل مع المنظمة، مما يؤثر سلبا عليها مستقبلا بالفشل و الفناء.

2.2.1.2. المنظمة أداة غزو صناعي

أصبح هذا التطور يهتمون بالسلطة والإستراتيجية الصناعية من أجل غزو الأسواق، والمتمثلة في التكنولوجيا، التي ترمز للتطور والرقية والإزدهار، حيث عملت على حد عدة مستفصلات الوقت و عددت المتبافع، والمؤشر من المؤشرات التي يعتمدها في معرفة قوة المنظمة، ونمير بين توجهن، فحسب التصور الإمبريالي للغزو الصناعي يطبق الرقابة، الأتمتة المتطورة، بتقليص دور الفرد، و تعويضه بالإنسان الآلي، مما يؤثر سلبا على الأداء و الجودة لغياب التحفيز، والغازي التقدمي يسير على مبدأ الحجم، فكلما زاد حجم المنظمة لا بد من تقديم جودة أفضل للعميل، و كذا التجديد.

3.2.1.2. المنظمة مجال لتقدم الفرد

بإعطاء أهمية للفرد و ذلك من خلال نظام مختلف عن سابقه، ليس مفروض، بل منتقى ذاتيا، مرنا و ليس صلبا، و مفتوحا بدل المغلق، ليسمح بالتكيف و بالإستجابة عفويا، لأن حرية الإنسان في

ل له... الم... زة إيجابية... للمنظمة... خاصة... وأنه... تق... وم... على... مجموعة... م... من
المبادئ [49، ص 103]:

* مهمة المنظمة هي خلق قيمة لعملائها. وهذا بالإجابة على السؤال لماذا المنظمة؟ فهي وجدت لإشباع الحاجات المطلوبة ظاهريا، وضمنيا من قبل العملاء، سواء الداخليين المتمثلين في العمال، و الخارجيين المتعاملين معها خارجيا.

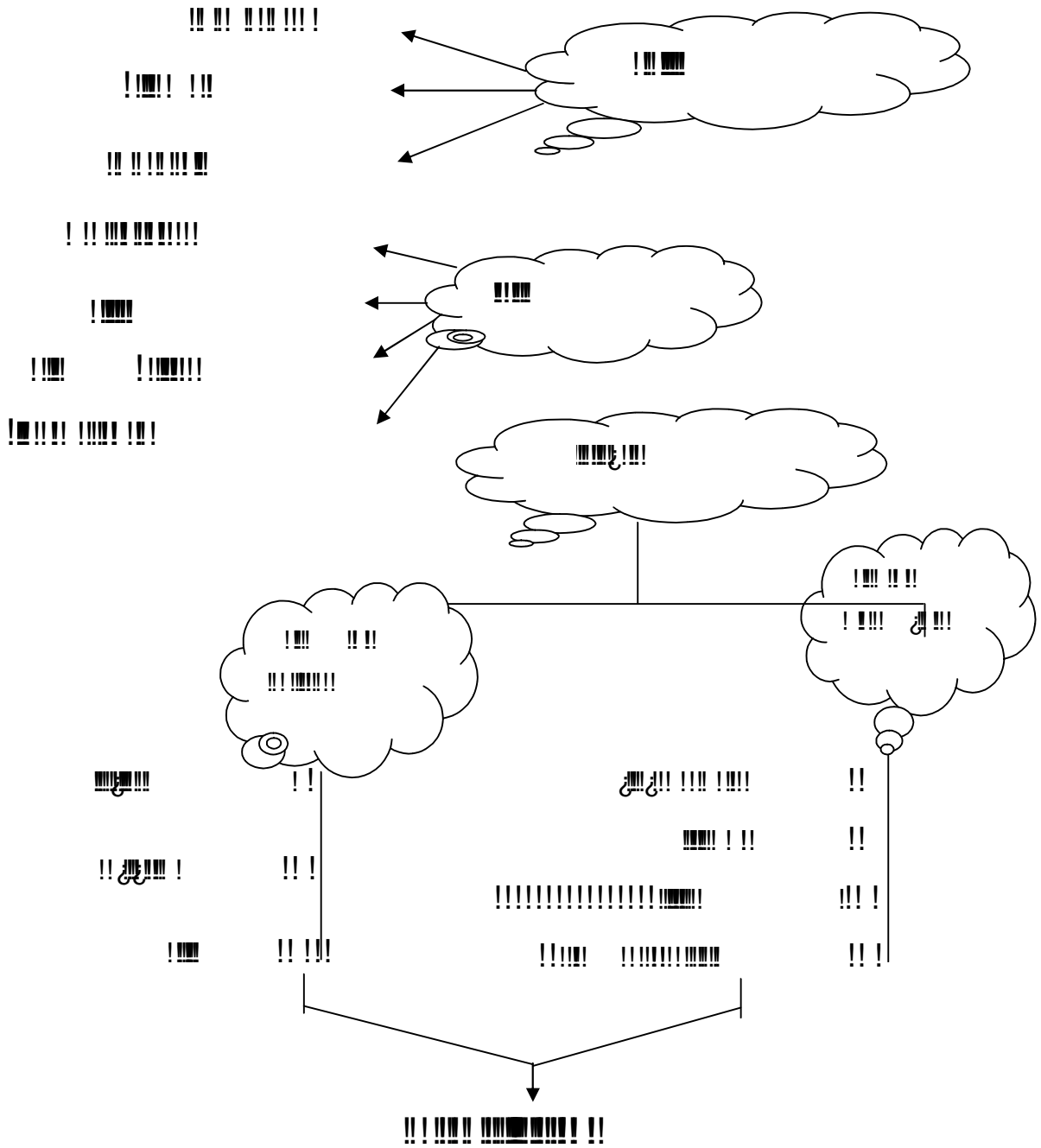
عمليات المنظمة هي التي تخلق القيمة للعن... للاعبال مجموعة المهام التي تقوم بها المنظمة ككل متكامل، وليس كل عمل على حدا.

* يتأتى نجاح المنظمة من الأداء الرفيع لعملياتها: وذلك من خلال العمالة الممتازة التي بدورها تقدم منتجات، أو خدمات عاكسة لهذا الإمتياز.

* يتحقق الأداء المتفوق للعملية من خلال الحصول على تصميم متميز و على الناس المناسبين لأدائها، و على البيئة المناسبة التي يعملون فيها.

من خلال هذه النقاط، نلاحظ أن المنظمة ما هي إلا ثمرة مجهود القائمين بمختلف المهام بها، حيث أن مستوى الأداء فيها هو الذي يعكس صورة المنظمة في موقف تنافسي لا بد لها من أن تعمل على كسب الرهان فيه بالتفوق، حيث أن المنظمة المتفوقة هي التي تنجح في تحقيق أهدافها، بأعلى مستوى ممكن قياسا للآخرين والمحافظة على هذا المستوى [4، ص 79]، وذلك بالإعتماد على الطاقم البشري الساهر على الأداء، بحيث أنه المحرك الأساسي لعجلة حياة المنظمة.

وباعتبار أن الكفاءات المحورية تشمل الجانب غير المادي في المنظمة، أي تتمثل في رأس المال المعنوي، الذي بدوره يضم رأس المال البشري من مختلف العلاقات مع أطراف المنظمة، والبنية التحتية من التدريب، التنقيف، وكيفيات العمل، التجديد والتطوير، بالإضافة إلى رأس المال البشري الذي يتمثل في كفاءة العاملين، وتقدير معارفهم، أهم المهام، سلوكهم، وقيادتهم وحتى النشاطات الفكرية ورغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن إكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم العملية في المنظمة [50، ص 589]، وذلك ما يبينه النموذج الديناميكي للتحسين و التطوير.



!!

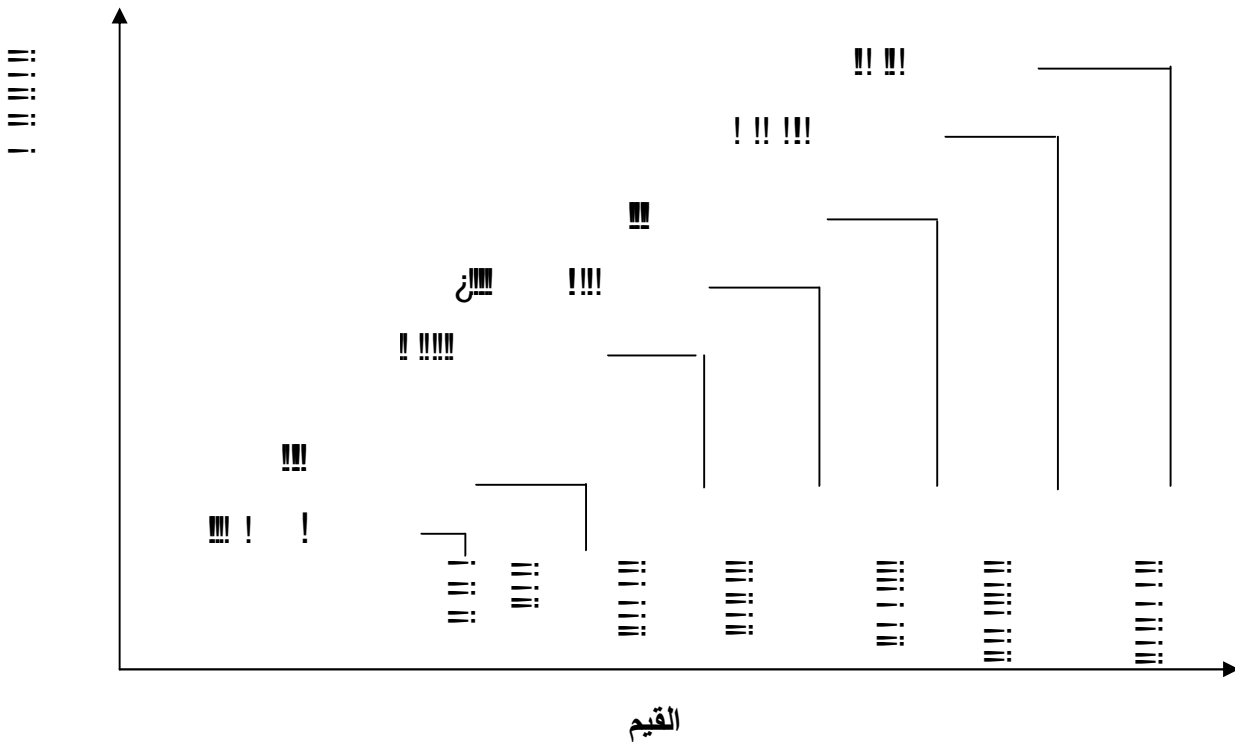
رقم 02: النموذج الديناميكي للتحسين والتطور في المنظمة [4، ص 42]

من خلال الشكل لقرآنكبير على المورد البشري في عمليات التحسين والتطوير من أجل الوصول إلى جانب العميل، يعتبر التركيز على الطاقات الفكرية لديه، التي تمثل رأس مال فكري، المتضمن كل من المعرفة والمهارة، والقدرة [51، ص 74] التي تسمح له بممارسة النشاط خاصة في ظل إقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المادة الرمادية المنشئة للقيمة المضافة حتى خلق القيمة،

المتنظمة في القيمة الإبداعية التي لا تتوقف عند تحديد معرفة وقيداس العوامل التي تحقق رضا أصحاب المنظمة ماليا، العملاء، الأفراد، المجتمع بل تمتد إلى مبادرات التغيير، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمة المتميزة، على موردين رئيسيين هما أولا الرأسمال الفكري، المتكون من مهارة الأفراد، الوقت، الجهد، ومعرفة كيفية توظيف هذه الإمكانيات، وثانيا التمويل الرأسمالي المتمثل في الأصول الثابتة والمتغيرة [52، ص34]، والتنسيق بين هذين الموردين يمكنها من تحقيق القدرات التنافسية.

3.1.2. علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات المحورية

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات المحورية مركزين على المورد البشري للمنظمة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة، فهناك أمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلا عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، سوابب المنظمة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق إلتلاك الآلات الصناعية في المنظمات يرمز إلى التقدم والرقي إلا أنه اليوم لا تعرف المنظمات بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المنظمة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية للمقدم... صناعيا وتكنولوجيا... لت... صرف أن... ل... له... م... ب... استخدامها [53، ص327]، فالنتيجة فشلها بالطبع بالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمة الأخرى والإعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوع من... ب... إلى... صعب على... ص... لها، خاصة وأنه... نابع... من... خصوصيات الفرد الكفو، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا، بناء أو مخربا [54، ص39]، فهنا في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفو، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بال... سابق قبل... رين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا، وروحا، وخاصة فكر، هو طاقة استراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات التي له لأن يكون قائد الأصول الأخرى وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي يفوده نظام تسييري .



شكل رقم(03):مجل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري[55،ص25] .

عندئذ الكفاءة المطلقة المحورية هـ و الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في الأفراد المنظمة يعود إلى أن كافة الموارد (غير البشريتها) حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزها، وبالتالي فإن اعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد، أرض، م، فولسي حلمين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع.. الخ)، هي المورد الوحيد الذي

لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، خاصة إذا تمكنت المنظمة من جعل وتفعيل المعرفة الشرطية تبعث وتعمنك على حلول والإبداع الذاتي، لـ...ذا فـ...التكلفة...تضمنة...صبح غير ذات دلالة معنوية[55،ص23] .

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي يتكاملون بها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة، وإداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء إبتكاراتهم [56،ص383]، حسب بورتر porter الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطورها من خلال خلق القيمة[57،ص60] التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة

وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة ملائمة لتظهير مهاراتهم وتمييز العمل الجماعي وتوظيفه.....

المواهب [30، ص150]، كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية [58، ص3]:

* خلق القيمة خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف

تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة للتوقعات، أو حتى التطلعات الضمنية؛

* عدم قابلية التخلي عن ذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، من حيث طبيعة

الثقافة الغالبة في المنظمة، عدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد في الميزة خاصة البشرية

منها بسبب تداخل النشاطات والمهام، حتى وإن إنتقلت إلى منظمات منافسة فإنها تجد صعوبة في

التأقلم، وذلك يعود للتعقيد الإجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم والتأزر

مثل ما هو موجود في المنظمة الأصلية؛

* عدم قابلية التبدل: حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو بما يماثله، ففي حال وجود ذلك

لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، لأنه يمكن للمنافسين الحيابة على هذا المصدر أو ما يماثله،

أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر؛

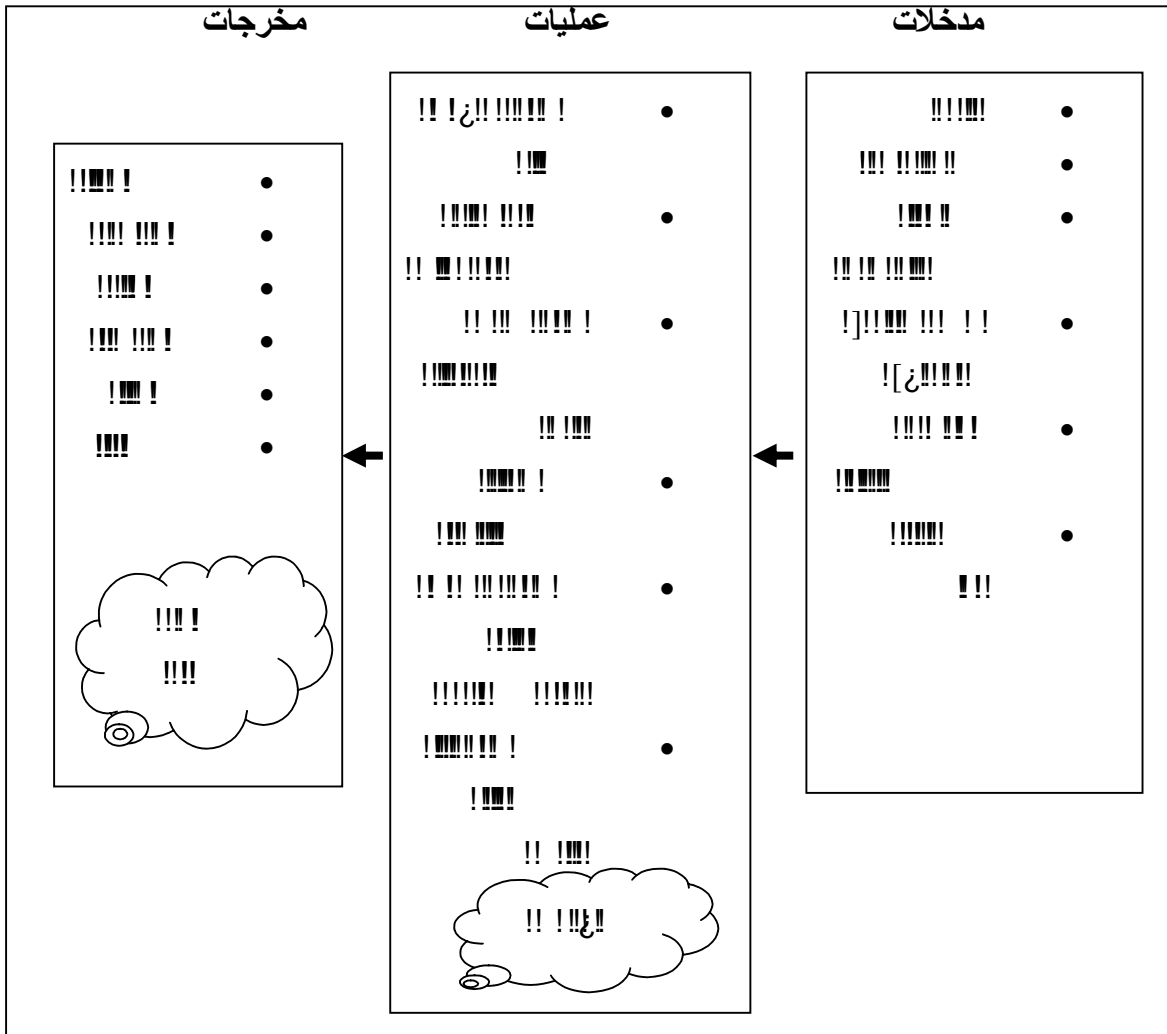
* أن تكون نادرًا أن وجودها في المنظمة بمثابة غيابها في المنظمات الأخرى، بمعنى

كثرتساب المنظمة لهذه الطاقات الفكرية، هو تخصيص الفرصة على منظمات أخرى، من أجل

استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المنظمات في ظل تصاعد

المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاحة من هذه الأخيرة يمثل

للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها .



شكل رقم 04: عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها [59، ص32]

2.2. أساليب تفعيل المعرفة لبناء الكفاءات المحورية.

ميتلخبو المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المنظمة كمادة خام ، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية ، إلا إذا كانت ذات طابع إستراتيجي وتنافسي ،متنو وتتطور وتقدم الجديد ، وذلك من خلال تفعيلها لتتوالى بها من خلال مرونة المعلومات في المنظمة من الداخل والخارج ، لرصد المـستجبتنا لالتواء الإـتـي تخـلق جـو للتعـاون ، والتـآلف لمختـلف المعـارف والمهارات ، لتكوين كفاءاتنا لنتائجنا ، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي ، والإنجاز التطوعي .

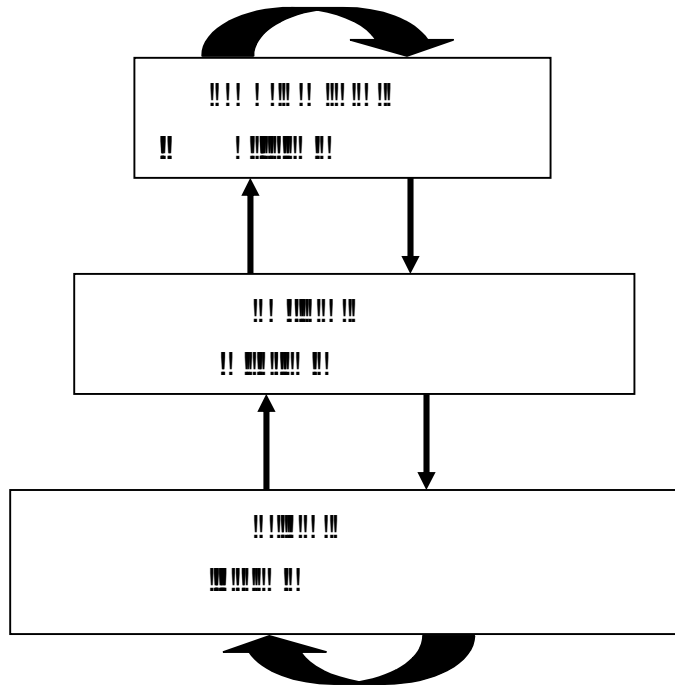
1.2.2. أهمية المعلومات في تفعيل المعرفة

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها ، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية ، وتنسيق علاقات العمل

في المنظمات الحديثة ، كمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمنظمة الحديثة ، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد إقتصادية هائلة ، كذلك تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات [8،ص43].

وبما أننا بصدد الحديث عن التنافس ، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المنظمة في حد ذاتها ، من خلال أدائها المتميز ، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضا ، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصرا حيويا في العملية الإدارية ، باعتبارها المورد الإستراتيجي لتدعيم القرارات ، خاصة وأنه يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل ، أو من أعلى إلى أسفل والعكس ، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في القيادة ، ومستوى لإذ القرارات الإستراتيجية ، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات [60،ص171] صيغت في شكل قرارات ، بهدف الوصول إلى العمل ، فبغية المعلومات لا يمكن خدمتهم ، كما أن أهميتها تكمن في إجتناؤ الوقوع فيما يعرف بالإغتراب البيئي ، فلا يمكن لأي منظمة العمل في ظل تجاهل البيئة ، خاصة حالة عدم التأكد البيئي التي لا تعتبر ظاهرة سيئة ولكن فقط تحتاج من المنظمة أن تنمي مجموعة من المهارات لكي تكون فعالة في البيئة الجديدة ، وهذا يأتي دور التعلم من أجل رصد التغييرات التي تواجهها المنظمة الناجمة عن التغيرات في تسخر مهاراتها لتستشعر بمتطلبات العملاء.

عند بلل المنظمة شكلاؤن مستويات أساسية ، وبالتالى في كل مستوى تتوفر على أصول فكرية معينة ، وبتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها ، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية في المنظمة ، والعمل على نشرها ونقلها كرأس مال معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون والتكاليف المهدية بين الكفاءات ، لتشكل كفاءات إستراتيجية عالية على إتصالات عالية تعمل على إنتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاحة وفعالية.



شكل رقم 05 : تدفقات المعلومات بين مستويات المعرفة [من إعداد الطالبة]

و تتم عبر هذه المستويات مجموعة من الأنشطة تتمثل في [61، ص208] :

- المستوى الإستراتيجي: تظهر قيمة الرأسمال المعرفي في كونه يقوم بتحديد الأهداف من جهة، و تثمين مشاركة الموارد اللازمة لذلك بما فيها المعرفة، بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

المستوى التكتيكي: يوزن الوسيط بجمعه مجموعة المعارف المتوفرة على مستوى

المنظمة، بهدف الحصول على إتفاق جماعي لهذه المعرفة حيث أنه يقوم بـ:

* تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة؛

* تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات و مصادرها بتنسيق المعارف المختلفة؛

* يعمل على دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام المعلومات في المنظمة؛

- المستوى العملي: يقوم بتنفيذ ما سطر على المستوى الإستراتيجي والمستوى التكتيكي، حيث أن

المعرفة في هذا المستوى تعتبر اللبنة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

وعليه فإن المعلومات عبر مختلف المستويات يضيفي الشفافية على العمل، بالإطلاع على

المستجدات الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تنمية مهارتك. إذ القرار المناسب في الوقت

المناسب، وفي المستوى المناسب، مما ينتج عنه مرونة في الأداء معنى أن المعلومات تقوم بتزويد

الكفاءات، المهارات و المعارف بطاقات تعالج تمكنها من التأقلم مع التغيرات الحاصلة، أو

بمعنى آخر اكتساب مهارات اليقظة التي بدورها تكسب ميزة تنافسية للمنظمة فالمعلومات أداة ربط

ووصل بين المنظمة و محيطها، خاصة في ظل التوجه نحو المستقبل، الذي ينطلق من بناء الماضي.

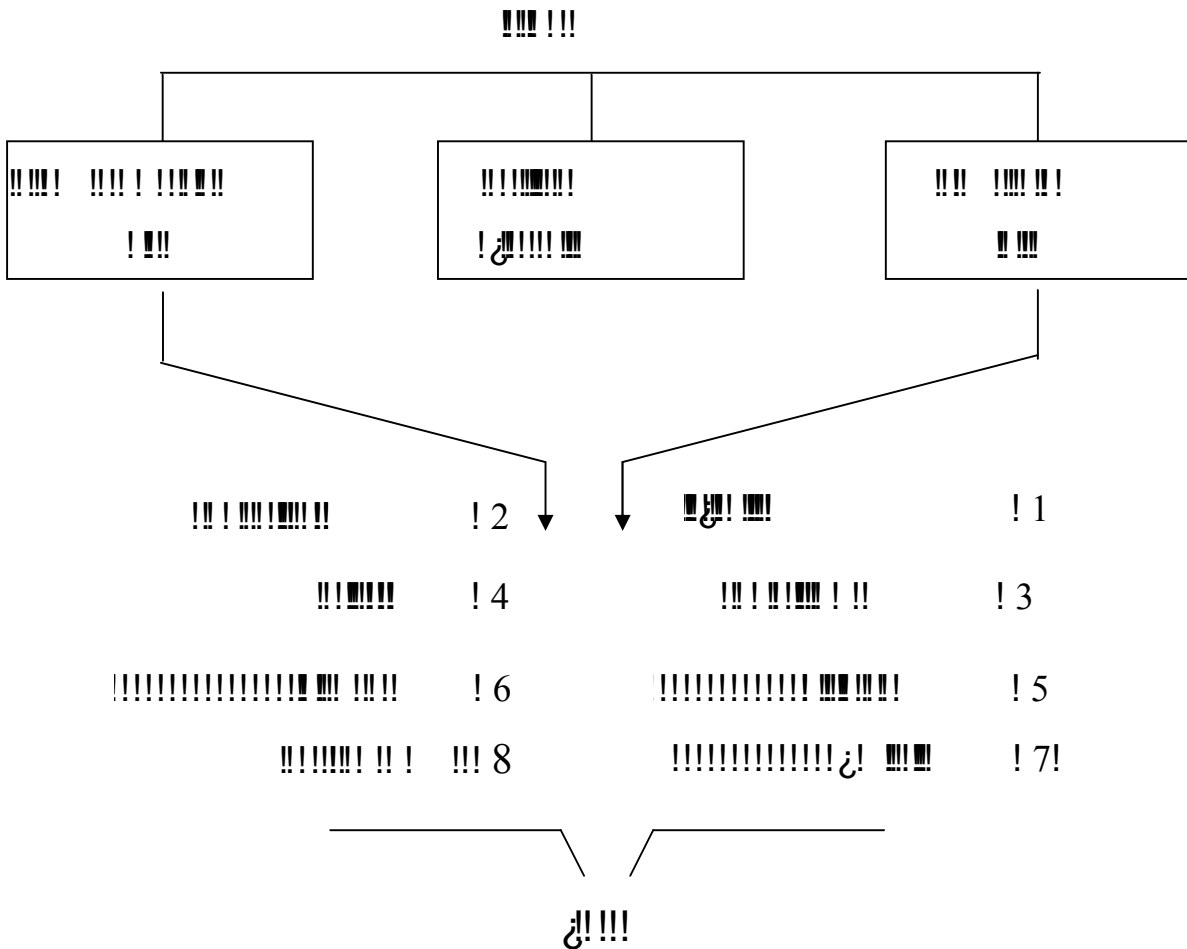
و تحقيق المستقبل يكون بالوصول إلى ما يطمح إليه العملاء، لوك بالتخمين فيما يتطلعون و يتوقعونه ضمناً، ومن هنا تبرز أهمية أن تكون المنظمة السباقه مهاللة في تقديم ما يزال مجرد أفكار، ونقوم بتجسيده على أرض الواقع.

وعليه فإن المنظمة التي توفر الموقومستفتيه، منه فورياً تحقق التكيف والتوافق مع المتغيرات لتعديل المواقف والهيكله بسرعه، لهدا يؤدي بالكفاءات المحورية بأصحاب المعرفة إلى التطلع دوما لتقديم الجديد والمتميز، ما يضيف على الميزة التنافسية الإستراتيجية، من خلال العمل على رصد ومعرفة التطورات من أجل تطوير مهارات وكفاءات المنظمة وفقها.

فالكفاءات بصفة عامة عليه أن تتصف بالاتباع الإستراتيجي، من خلال ما يتمتع ويمتلكه العاملين من معارف وتوقع من جهة، وما تتطلبه الأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى، وهذه الصفة لا يمكنها أن تتوفر إلا من خلال الإعتمادية بين المنظمة ومحيطها [62، ص 207].

2.2.2 دور الإتصال في تفعيل المعرفة

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الإتصال في المنظمة بإعتباره أحد دعائم فلسفتها،



توصالاً في هـ. إذا الإط. مار ي. سمح بتليعاب توجه. ات فل. سفة. للتنبطشكل سد. ليم ي. وفر الأرض. ية
المناسد. بتفلاإاق الأفك. مار و. التورج،. ات عموم. ا مم. ا ي. وفر حالة. التط. باقبج. وهر الإدارة. في
المنظمة هـ. و. صد. نع. بلقذالكاراتلا يمك. ن تحديد. د الم. شكلة أو الموقف. وتحدد. د ب. دائل الت. صرف
وتقييمها، وإختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال [64، ص331].

ونظرا للتطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الإتصال بنوعيه سواء الخارجي الذي يعمل على
تحقيق التلاحم و التناسق مع البيئة الخارجية أو الإتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في
العناصر الداخلية للمنظمة كما أن نجاح الإتصال الخارجي مقفوق على مدى تحقيقه على المستوى
الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغةقراراتية و أهداف وقرارات المنظمة ليأتي دور الإصال
الخارجي اله. ادف إلى إي.صال رس.الة المنظمة إلى المتع.املين معبذلك يعكس صد.ورة المنظمة.
لديهم.

وبما أن هدف المنظمة هو الوصول درجة التفوق و التميز التنافسي المستمر، عليها الإهتمام
بتفعيل كفاءاتها. الداخلية لخدمة م.ا تظم.ح إليه، و التحديث. من الكفاءات لا يم.س فقط الكفاءات
الفرديانة، ا ي. شمل الم.وارد المادي. الكفاءات الأف.راد الم.وارد التنظيمية بحيث أن الكفاءة
الحقيقية لا ترتبط بفرد واحد إنما هي القدرة على العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة عندما تقوم
على آليات التعاون و التكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المنظمة،
وهنا يبرز دور الإتصال في خيانت. يمك.ن من رصد مختلف المعارف و المهارات بين أفراد
المنظمة، يزي.د م.ن إمكانيةت.إاء الأف.ضل سمنهتغللها، بالإض.افة إلى العمل على تحقيق.
التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية
أو التج.ارب الت.ي يم.ر به.ا وتك.ون خاصة ب.ه، فوج.ود الات.صال يخل.ق ذ.وع م.ن التواصل بين ه.ذه
المعارف التي تختلف من فرد لآخر وبالتالي الإحتكاك ببلنفسه ساعد على خلق الإنسانجام و الإندماج
فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة .

فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع
بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المنظمة هذا لن يكون في غياب الإتصال الداخلي
الذي يسمح بفهم وإستيعاب الفكرة المراد تحقيقها وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار مما يتيح العديد
من البدائل المعرفية للإختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي.

أما جانب الإتصال الخارجي فإنه يفعل من التدفق المعرفي بين المنظمة ومحيطها الخارجي،
وهو ما يعرف بالمعرفة الخارجية المستمدة منه، من خلال عملية التفاعل للإجماعي في كافة صور
الحركة الإنسانية، التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني، ما يتعرضون له من ظواهر مادية

وطبيعية مختلفة، و الإتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية و الخارجية، حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية و تتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية [65، ص203] هذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمنظمة لظهور ورفع كفاءاتها ومهاراتها لتتحقق التفوق و التميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الإحتكاك الدائم به، و العمل على السبق لإكتشاف مصادر القوة وإستغلالها.

وعليه فإن الإتصال يعمل على تنشيط قوالب الكفاءات وتجذب الصراعات بالإضافة إلى التلجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار ونقلها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات إستراتيجية تتميز بالسرعة في نقلها وتحويلها في المنظمة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال [42، ص123]:

! تسهيل التعاون بين الكفاءات لإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع

الكفاءات والمعارف؛

يلجأ إلى الإتصال على إختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات؛

! تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات

التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

3.2.2 دور التحفيز في تفعيل المعرفة

يرتبط مستوى الأداء في المنظمة بعوامل عدة تنطلق من الحاجات الإنسانية المتمثلة في الإحساس بالإنتماء و الولاء إتجاه المنظمة، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات، و التي تعكس صورة المنظمة لدى متعاملها، سواء بالإيجاب أو بالسلب و السؤال الذي يتبادر هو كيف يمكن أن نجعل الأداء المعرفي إيجابيا ومتميزا في المنظمة ؟

للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته لثلاثة عناصر،

توفر الرغبة في العمل و القدرة على إنجاز عمله وتوفير المزايا المناسبة للموظف. يمكن تلخيصه هذه

الأفكار في المعادلات التالية [63، ص147]:

الرغبة = الإتجاهات و الحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

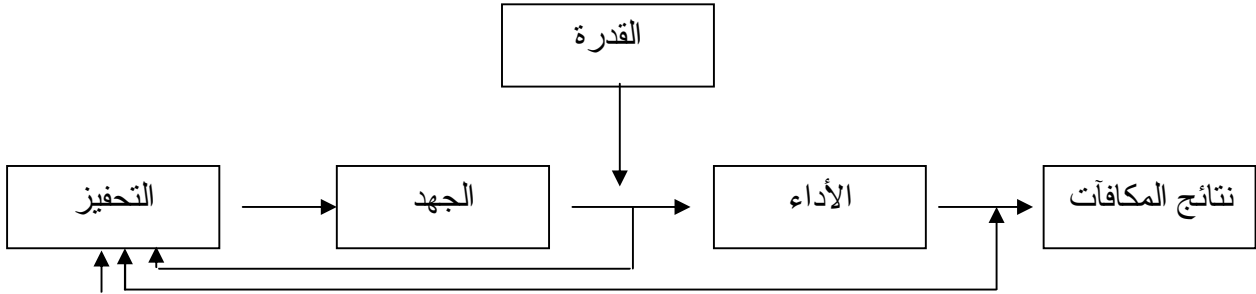
الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا، هناك مستويات من الأداء المعمول به، و

الأداء المطلوب، والأداء الفعلي القادر على تقديمه، ما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية

الوصول إلى المستوى الثالث - حيث موهن بالأملوق، ف على عند صر هـ -ام جـ -دا توضحه المعادلة -
التالية [66،ص29] :

الأداء = التحفيز (القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة
ويمكن توضيح العلاقة بين التحفيز و الأداء من خلال الشكل الموالي.



شكل رقم 07 : تسلسل التحفيز و الأداء [67،ص114]

وعليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى و الجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يشمل الجهد الفكري بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز -از التطور- للإحادي، أساس بـ -صلاحية الإنجاز- للعمال المطلوب وحتتخي- بإذ بعـ -ض القـ -رات الحاسمة، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل من :

! حافز البقاء: ويشمل ما تضمنته نظرية ماسلو " maslou " بهدف تحقيق الذات ؛

! الحافز الخارجي: هو ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه بالحماس ؛

الدافع الذاتي: دلخيلج بـ -ن ذات الفـ -رد مـ -ن الأذـ -ضباط الحمـ -اس ، وهـ -و أكثـ -ر التحفـ -يزات فعالية و ايجابية ، باعتبارها مبدأ و أصل ثابت فيه .

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى الممارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار ابداعية مؤثوية طـ -لبيتهم، عرف بالمعرفة الكامنة، التي تمثل حقـ -لا كبيرـ -را مـ -ن المـ -وارد الداخليـ -ة و الإستراتيجية، التي تحقق النجاح في الأداء وتدسينه، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة [30،ص143]

فكل واحد هو حامل كفاءات [68،ص73] بما يكون أصحابها متخوفين من كشفها للإعتقادهم من سوء استعمالها، أو إهمالها، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على تهيئة الدعم المادي و المعنوي لدفع هذه المعرفة، يؤدي إلى اكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالإستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة، العمل الإيجابي أيضا للتحفيز توريد المعارف الكامنة بل يتمار هو خلق جـ -و تنافـ -سي رحـ -ب، مـ -ن أـ -جـ -ل تقـ -ديم الجديد مـ -ن المعـ -ارف بـ -ين الطـ -اقم الفـ -كري للمنظمة، و الكلـ -ينتافس على تقديم أفضل المعارف ، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا

على المهارات ومنه على الكفاءات المحورية بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المنظمة ، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين خاصة من ناحية صدورها وكثافتها مصدر هذا التمييز. كما للمؤسسة المنظمة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المنظمة تصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف والمهارات السابقة في المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكأنها توفر رصيد معرفي إحتياطي تلجأ إليه المنظمة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزات التنافسية، ومن أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الجوانب التالية [69، ص12] :

! أفراد فريق العمل مختلفون هتيلجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافأة بقدر موحد؛

! العمل على تمكين العاملين يمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل؛

! الإلتزام بالإحترام و التقدير و الثناء لقاء الجهود المبذولة؛

تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجرة عثرة في طريق إنتاجية المنظمة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس و الرغبة في العمل؛

! إستعمال فن الإصغاء للمرؤوسين و الأخذ بأرائهم و إنتقاداتهم؛

! إحترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز؛

! توفير فرص الترقية الشخصية والتطور؛

! تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء؛

! يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الإستمرار لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء، بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز ولكن متى ؟ لا يعلمها مما يجعله دائم الإندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته؛

التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح و الثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجدية ؛

تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتوصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات و الأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة و لباقة لتجنب الحساسية من ذلك؛

! تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشبع وتقديم الحوافز وفقه لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع.

لابد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر و السباق في التميز بإستمرار.

3.2. التدريب و تنمية المهارات و المعارف

يمكن أن يتسلل الملل إلى نفس العامل بالرغم من العمل الذي يتوفر لدى المعلومات و التلقين صواباً لأن له من طبيعة الإذعان التذمر من الروتين و التطلع للجديد و تغيير الأوجه الملل يؤثر سلباً على الأداء نتيجة الإحساس بالجمول، بمعنى حالة كبت لقدراته المحددة بالعمل دون التفكير في التغيير، وتقاديا لهذا تسعى المنظمتي التجديد و التغيير في أساليب العمل من خلال عملية التدريب الهادفة إلى تلعب الأهداف و لا تمكن في الأداء برفع المهارات المعرفية.

1.3.2 ماهية التدريب

يوجد العديد من المصطلحات التي تدل على معنى التدريب تجدد الإشارة إليه ما قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب:

التعليم: يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات إدارة على تقهم العلاقةات المنطقية بين ملتحظفيلك لفهم وتفسير الظواهر [70، ص 227].

الإعداد عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات متعارف جديدة وتكون بعيدة للتعليم و قبيلة للتدريب بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.

التأهيل: الإهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.

التنمية الإدارية: تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في إتخاذ القرارات، القيادة و الإتصال. هـ. التوعيلية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم في تسهيل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات و الخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية و زيادتها في المنظمة [71، ص 17]، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الإتصال، المعلومات و التحفيز.

فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسين في أداء و معارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية و العقلية، وينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة [72، ص 270] ويعرف التدريب أي نشاط على ذلك النشاط الإنساني المخطط والذكي، يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات، و المهارات و الخبرات و الإتجاهات و معدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك، و من هذا التعريف يتبين أن التدريب [73، ص 187] هو:

! نشاط إنساني؛

! نشاط مخطط له و مقصود أي له أهداف يراعيها و يمكن قياسها؛

! يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المدربين؛

! هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة؛

! من أفضل مجالات الإستثمار في الإنسان؛

! و التدريب عملية مستقبلية.

كما يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص هي [74،ص210] :

التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو الظهور لتقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال إستخدامها ؛

!التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي بحيث يهيئهم لما متكاملين كما

انه يمس مختلف المستويات الوظيفية [75،ص212] ؛

! التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي وإستيعاب عملية التدريب

و الإستفادة منها؛

! التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي ، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات

؛

التدريب الذاجح هو الذي يتسم بالحيوية المبعده للملل الذي قد يصيب العامل ، وبالتالى

فالتدريب يعمل على زرع التشويق و التحمس للعملية التدريبية ؛

! أسلوب التدريب يختلف حسب إختلاف الهدف منه وطبيعة العمل ومادة التدريب؛

وعليه فإن التدريب لا يقتصر على فئة معينة دون أخرى ، بل يمس مختلف مستويات المنظمة

من أعلاها إلى أدناها ، بالإضافة إلى أنه يشمل الموظفين والقديم ، فهم على حد سواء

معنيان بعملية التدريب ، لأن مسؤولية التدريب في حد ذاتها ، هي مسؤولية جماعية يشترك أفراد

المنظمة فيها ، من الإدارة العليا التي تسهر على توفير المال والإمكانات لذلك ، و الإدارة التنفيذية

المشرفة على إدارة عملية التصديقات إلى مسؤولية العاملين القدامى الذين يسهرون على

توجيه الموظفين الجدد ، إلا أن هذه المسؤولية فيها نوع من الحساسية تتمثل في شعور الموظف

القديم بنوع من العدائيات الموظف الجديد تخوفا من المنافسة التي قد يبديها هذا الأخير ، وذلك فإن

التدريب يعمل على تزيو الموظف الجديد بمرونة كبيرة و التأقلم مع وظيفته الجديدة [76،ص55].

أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته وتجديد المعارف للإستفادة من خبرته أو

ترقيته إذا تطلب الأمر.

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته ومخرجاته [77،ص48]:

-المدخلات : تتمثل في :

! الأفراد العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم الإدارية؛

! المديرين و المساعدين في العملية الإدارية ؛

! مدخلات مادية ومالية (موازنات ، تجهيزات ، مباني)؛
 ! مدخلات معنوية (معلومات ، تعليمات ، أعراف)؛
 ! الأنظمة واللوائح و طرق العمل و النظم الفنية و الإنتاجية.
 -التشغيل:

! مرحلة تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية ؛

! مرحلة تنفيذ خطط التدريب؛

! مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة؛

-المخرجات :

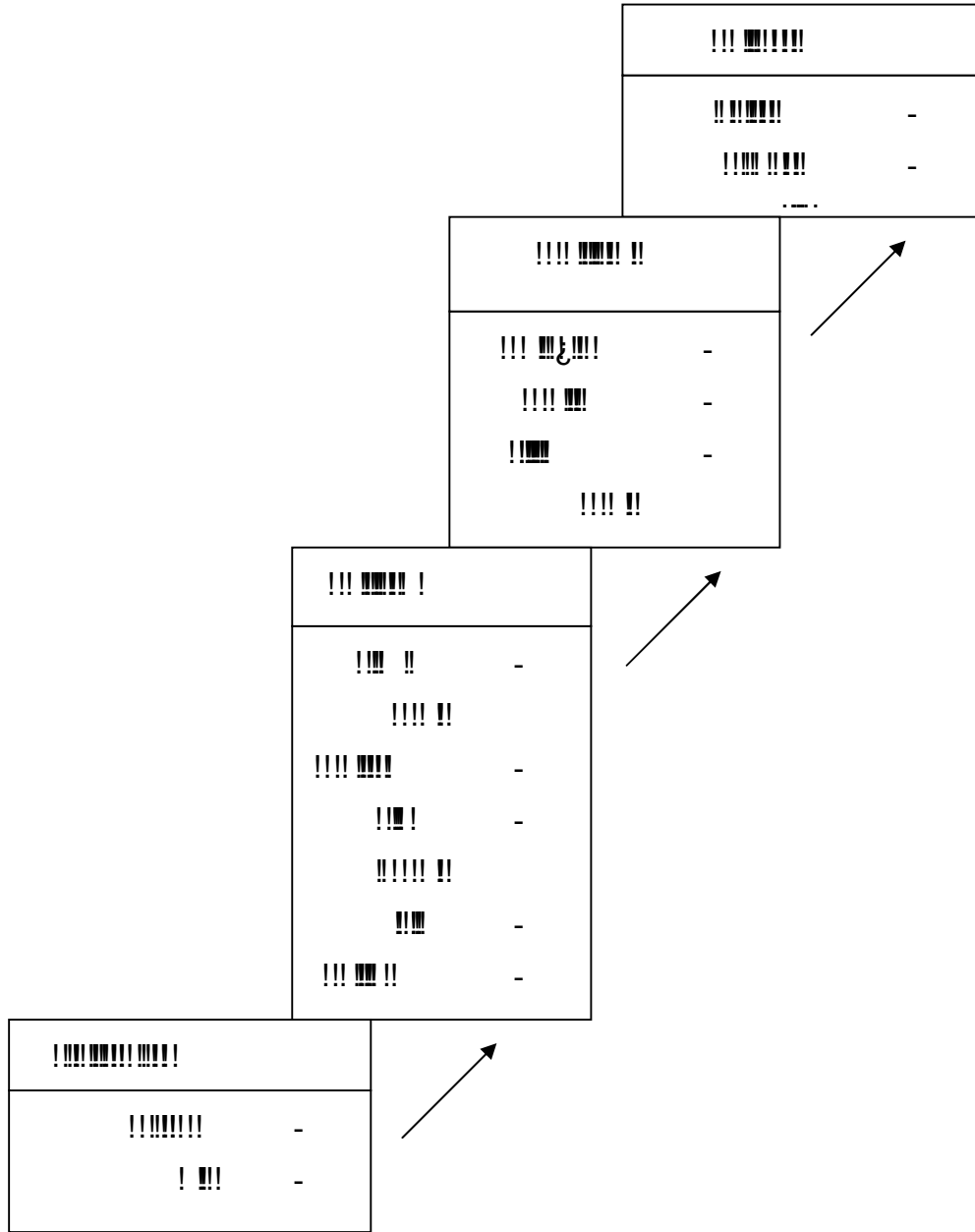
! تغير إيجابي في سلوك العاملين وإتجاهاتهم نحو العمل؛

! تحقيق نتائج إقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي ؛

! تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و التنافسية منها.

-التغذية العكسية:

المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها و التي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية بل وتمرار لزياد فعاليتها و تحسينها. و عليه فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل أن يحقق ما وضع لأجله.



شكل رقم 08: المراحل الأساسية للتدريب [78، ص320]

2.3.2. أهمية و أهداف التدريب

توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في [79، ص53] :

- الشرعية: أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها؛

! المنطلق: الوضوح و الفهم الدقيق للإحتياجات التدريبية؛

! الهدف: أن تتميز أهدافه بالوضوح و الواقعية؛

إكلا-وشن-ثلى:أهل-لمختل-ف-الم-ستويات-م-ن-خ-لال-رف-ع-المع-ارف-و-المه-ارات-ال-قم-يم

الإتجاهات عبر مختلف مستويات المنظمة دون إستثناء؛

! التدريجية و الواقعية:ألجة القضايا البسيطة بمعنى البداية بفهم و رسم الساكن بعدها يأتي

فهم و رسم الأشياء المتحركة؛

! الإستمرارية: تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغيره حسب التغيرات الحاصلة

وإستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها؛

! الإدارية و اللفظية:إل-تدريب-على-متخص-صين-إداري-ا-وفني-ا-م-ن-أجل-تحديد-ما-تحتاجه

العملية التدريبية للقيام بتنفيذها؛

! الفروق الفردية: التدريب يأخذ بعين الإعتبار الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة

من أجل فعالية الإستعاب للعملية التدريبية.

أما فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية [80، ص52]:

-الأهمية بالنسبة للمنظمة:

! ربط أهداف العاملين و أهداف المنظمة؛

! خلق إتجاهات إيجابية داخلية و خارجية للمنظمة؛

! تطوير و تزويد الأساليب و القرارات الإدارية؛

! تجديد الآراء و المعلومات؛

! يساعد في فعالية الإتصالات و الإستشارات الداخلية؛

! تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم؛

-الأهمية للأفراد العاملين :

! يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل؛

! يطور فعالية الأداء؛

! تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد؛

! توفير فرص الترقية ، التمييز و التطور؛

! رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث؛

-أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

! تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الإحتكاك بينهم في

أماكن العمل و التدريب؛

! يساعد في تطوير و تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة؛

! فتح مجال التكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة في ظروف العمل.

وعليه فإن للتدريب أهمية سواء على مستوى الأفراد كل فرد على حده، أو على فرق العمل الجماعي مما يساهم في تطوير المهارات الجماعية وكل هذا ينعكس إيجابيا على المنظمة ككل كما أن أهداف التدريب ترمي إلى تدعيم العامل لإنتساب وإستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف من خلال تنميته على مختلف المستويات الفنية والفكرية وحتى الجاذب الإنساني وذلك بالعمل على كل من [81، ص212]:

تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدربين لإطلاعهم على سياسات المنظمة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا الإجراءات و النظم المتبعة في العمل كما يسمح التدريب بمعرفة المشاكل التي تواجهها خطط المنظمة عند تنفيذها بالإضافة إلى تقديم المعرفة حول الأساليب و الأدوات و الوظائف الإدارية وحتى المناخ السائد في المنظمة، وعلى هذا المستوى يكون المحور الأول من إعداد المهارات و المتمثلة في المهارة الفنية؛

-تنمية المهارات و القدرات للمتدرب وتشمل:

! المهارات اللازمة للأداء و المهارات القيادية؛

! القدرة على تحليل المشاكل و من ثم إتخاذ القرار؛

! تقديم المهارة في إجراء المفاوضات و الحوارات؛

! القدرة على تنظيم العمل و الإستفادة من الوقت؛

المهارات الإدارية في التخطيط التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، وفي هذا المستوى يكون المحور الثاني و المتمثل في المهارة الفكرية.

-تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها :

! تنمية الرغبة في العمل داخل المنظمة؛

! بعث روح التعاون و العمل وفق الفريق؛

! بعث روح المسؤولية في العاملين؛

! تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة و العاملين؛

! العمل على التشجيع لتحقيق التفوق و التميز في العمل.

3.3.2. دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية

سبقت الإشارة فيما تم تناوله سابقا، إلى أن النظرة للأفراد في المنظمة تغيرت، ونظرا للأهمية التي أصدحوا يحتلونها، أُنشئت إدارة خاصة بهم، تعرف بإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على السهر من أجل عمليات الإختيار وتطبيق العمال، بالإضافة إلى تنظيمهم في المناصب المناسبة لهم، كما تم بجانب التدريب الذي يعتبر عملية حيوية في إطار إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن

التدريب يعمل على تضيق الفجوة بين الحياة العملية والقدرة المهنية، والعقلية والفيزيائية للعنصر البشري [82، ص66] ، والتدريب يرتبط بكل من :

1.3.3.2. العلاقة بتخطيط الموارد البشرية

حيث تهتم وظيفة تخطيط الموارد البشرية بتجديد مختلف الاحتياجات الخاصة باليد العاملة، من ناحية العدد، المهارة، والتخصص ولكنها لا تكون بعد عملية الإقظاب، والتعيين، ليد بين دور التدريب لتسلم هذه العينة أعمالها وتقوم بها بنجاح [74، ص220]؛

3.3.3.2. علاقة التدريب بقياس الأداء

تقييم الأداء من أهم العوامل التي تكشف عن الحاجات التدريبية، بهدف تسهيل عملية تحديد برامج التدريب ، وتقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين، وبالمقابل قد يراخ يجب القيام به من أجل تمكين العاملين من أداء ما هو مطلوب منهم بنجاح؛

3.3.3.2. علاقة التدريب بالتعويض

تقديم مكافآت على مستوى الأداء يعتبر حافز للأفراد في المنظمة، للقيام بأعمالهم وتحسينها وتطويرها ، مما يؤثر على ميولهم للتدريب من أجل الإستفادة من الحوافز والمكافآت التي تمنح لهم. ومن ثم فإن للتدريب علاقة تكاملية مع دور العنصر البشري المتواجد في المنظمة، وذلك اعتبار أن التدريب عملية تلغي الملل الذي قد يصيب العمال من خلال الروتين في العمل المعهود، كما أنه عملية مستمرة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر أن العامل أو المورد البشري في المنظمة مجموعة من القيم والمهارات بحاجة إلى توجيه ومتابعة، وبذلك يكون دور التدريب في تنشيط هذه القيم والمهارات لما يخدم أهداف المنظمة ، خاصة وأن التدريب الفعال هو الذي يكسب العنصر البشري مهارات ومعارف جديدة، لتمكنه من مواجهة التحديات بإيجابية.

ومن أجل ذلك لا يجب أن يقتصر التدريب على الجانب العضلي فقط ، بل حتى الجانب الفكري، بهدف الحصول على العامل الذي يحسن التفكير والتحليل ومخاذ القرارات الصائبة ، والتنمية الفكرية تكون بخلق روح النقد البناء لنفسه و المتعاملين معه ، والعمل مع الفريق.

وفي هذا السياق فإن التدريب يختلف عما كان عليه، بمعنى الرسالة كالعامل وإنما توسع، وأصبح يتميز بـ: تنوع من المرونة، فيتغير حتى باجتماع الأفراد والوظائف، كما أنه يسعى إلى تمكين العاملين من تولي المهام بكل ثقة والقيام بها، وتحمل المسؤولية، لأن الهدف منه هو التدريب المهاري أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الأداء

على أدسن مستوى يمـنح حرية التـصرف لتحقيـق النتوتلـجـ بين العـاملين فـي وظـائفهم يقـوده عنصرين أساسيين هما:

-التدريب الإبتكاري: وذلك بالنظر إلى العاملين على أنهم عقول مفكرة ، وليس مجرد أنفار ، هذه العقول قادرة على التفكير النافع، وإيجاد طرق جديدة في العمل، والتدريب هنا يكون من أجل فتح الفريـتـكـالـالتفكير الإبداعي، وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة أفكار وهي [83،ص31]:

-الإبتكـالـإبداعي لـيس وراثيـه، وتطـاعية لـلـ واحد أن يكـون مبدعـا، وابدعـت واستكـشف، وتبادل الأفكار؛

- حاول تحقيق شيء لا يستطيع غيرك تحقيقه، ونكر أن الإبداع قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد؛

- العمل الإبداعي يتطلب تقبل الذات والتسامح مع الخلافات والإستفادة من أفكار الآخرين، ولجـتـرام خبراتهم وأرائهم؛

- تعلم كيف تحطم روتين العادات، وإقتحم مجال التجديد والإستفادة من طاقاتك الكامنة؛

- الفشل حلقة في مسلسل النجاح، وهو دليل على الإجتهد لا يجب إهماله؛

- لكل واحد قوة تدفعه للنجاح، ولكن يمكن أن يهملها عليه العمل على إيجادها.

-التدريب السلوكي: ينظر هذا النوع من التدريب إلى الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد، على أنهما متكاملان، ولذلك لا بد من التوفيق بينهما ، فالتدريب السلوكي يعمل على إحداث تغيير المفاهيم والقيم والإتجاهات ، والتي تصب كلها في تطوير المنظمة، وذلك من خلال القضاء على الإختلافات، والمنازعات الموجودة ،ذلك بالإندضمام في فرق عمل جماعية ، يسودها التفاهم والتفاعل الإيجابي بينها ،وروح الجماعة التي تساهم في حل المشاكل التي قد تواجهه أو تعرقل مسار العمل ، وبالتالي خلق نوع من الإلتناء والولاء للعمل داخل المنظمة.

حيث أن تمكين العاملين باتباعهم للفكرية للمنظمة القادرة على الإبداع والتميز،

مرتبط بالرضا عن العمل، لأنه هو إطلاقة القوة المعرفية الكاملة لديهم، وإتاحة الفرصة لتقدم

الأفضل، وذلك بتدعيم إحساسهم بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على المزيد من

الشعور بالقوة والتأثير والمشاركة، وإتخاذ القرارات المسؤولة عن النتائج، وهذا من خلال التحفيز -

سبق عرطلتدريب الذي يلعب دورا هاما في ترسيخ عناصر التمكين، والتي تتمثل في النقاط

التالية [84،ص66]:

للاسيطرة الشخصية درجة الحرية التي يشعر بها أصحاب المعارف والمهارات في إتخاذ

طرق تنفيذ المهام، ودرجة السيطرة والتحكم فيها:

- الفعالية الذاتية: وتعني القدرة على إنجاز المهام بنجاح.

- معنوية العمل: يعنى إدراك الفرد للمهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين والمنظمة.

- التأثير: يعنى الإعتماد بقوة التأثير على القرارات التي يتم إتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة المتعلقة بالعمل، من خلال تفويض السلطات المشاركة فتيخ لإذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف، وهذه الصفة من صفات القائد الناجح الذي يؤثر على من يحيط حوله إيجابيا لتحقيق ما يسعى إلى تحقيقه، كما يمكن للتدريب أن يساهم فيما يلي [84، ص336]:

توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية؛

ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب؛

مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، و التي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته؛

ضمان أن ثقافة المنظومة الإبتكارية و الإبداع و تحديث على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة؛

ضمان الأمان للعاملين من خلال اكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيير في تصميمات الوظائف، أو عند تعارض المصالح، أو عند تقادم المهارات؛
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية.

بعد التطرق لمختلف جوانب الكفاءات المحورية، ومعرفة أصلها فهي أبعاد المنظمة، ومدى أهميتها باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن إمتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وهي كامنة لا يفيد بشيء، بل لابد من اكتشافها وتوجيهها والحفاظ عليها، و يمكن تلخيص أهم النقاط فيما يلي:

ملاك*كفاءات محورية المعرفة مرتبط بالبعد البشري للمنظمة، صاحب الأصول الفكرية، وهو المصدر الوحيد الذي تتوفر فيه الدينامكية القابلة للتدوين والتطور وصاحب الأفكار والمالك للمهارات؛

تسيير المعرفة في المنظمة يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات من خلال رصد المعلومات التي تضيف على المعارف داخل المنظمة نوع من الحيوية تجعلها تسيطر وتستوعب الحاضر وتستشرف لصنع المستقبل؛

* العمل على تفعيل تطلّبات في المنظمة من أجل تحقيق تكامل لنودلماج بين المعارف داخل المنظمة من أجل تحقيق كفاءات إستراتيجية عبر مختلف أنحاء المنظمة، وكذا الاستفادة من تعددها وتميزها في إيجاد أنجع المعارف و المهارات خاصة من خلال الإتصال غير الرسمي؛
 محاولة الوالطاقة والتكامل لـدى الفرد من خلال توفير الدعم والتحفيز على
 التصريح بما يمكنه من معارف مما يـؤكثي الإلـفـي العـديـد من المعارف وبـدوره يتـيح مجال
 الإختيار لأفضلها وتميزها؛

* ويعمل التدريب على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين على مختلف المستويات الفنية
 الفكرية والإنسانية بهدف الوصول للتدريب الإبتكاري والسلوكي بهدف تمكين العاملين.

الفصل 3

المعرفة ومجالات الميزة التنافسية المستمرة

في ظل تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمنظمة المتفوقة والتميزة، في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية (اللاتأكد) في سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على ميزة تنافسية أمر يصعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المنظمة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية من أجل أن تطول أكبر وقت ممكن.

خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها، لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين، لاسيما في ظل تطور وسائل الإستخبارات، و أصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر، وصعب التقليد، وذلك بتميز المنظمة ككل. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مدى تأثير المعرفة المتوفرة لدى المنظمة في تحقيق هذا التميز، من خلال عرض مختلف المجالات المرتبطة بالمعرفة.

1.3.1 المعرفة ومفاتيح الميزة التنافسية المستمرة

باعتبار أن التميز التنافسي يعود في الأصل إلى ضرورة أن تكون المنظمة أساسا هي المتميزة، القدرة على طبع هذه الصورة في محيطها الخارجي، من خلال ما تمتلكه من سمات جوهرية في مواردها الداخلية.

نطلاقا من كليون الثقافة والإستراتيجية رمز - زين للتمييز، سنحاول التطرق إلى كيفية تحقيقهم للميزة التنافسية ودور المعرفة في بنائها، بالإضافة، إلى دورها في تحقيق التميز بالمرونة والتعلم التنظيمي الذي يكسب المنظمة ميزة التكيف مع المتغيرات البيئية.

1.1.3 الثقافة منطلق التميز

تعتبر الثقافة في المجتمع عامية، مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، من عادات، ومعتقدات، وقيم مختلفة، نتيجة الإك عبر الزمن، تصبح موحدة ذات هدف عام مشترك، الكل ملتزم بها، ونفس الشيء بالنسبة لثقافة المنظمة، فبناؤها يبدأ من إختيار وتحفيز، وتوحيد اتجاهات مهارات العاملين الجيدين في المنظمة، خاصة الموهوبين قياديا، وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة التعامل بين العاملين بها حيث تعمل على طيها التوجهات المختلفة في قالب واحد، يخدم أهداف الكل المشتركة، فهي روح المنظمة التي تعرفها بماهيتها، ومن أين تنطلق

وإلى أين تغدو [85، ص39]، كما أنها تجعل السجلات عادة في المنظمة التي تتكون من ثلاثة

هـ... المعرفة... الرغبة... والمهارة... والعلاقة... بين هـ... هذه العناصر... توضح... ح... ك... من [86، ص220]:

- المعرفة: توجه الفكر الأساسي، وتوضح ماذا، ولماذا؛

- المهارة: توضح كيف يمكن تحقيق ذلك، وهو التوجيه الفكري؛

- الرغبة: توضح التوجيه القلبي، أو الدوافع لإتجاه معين دون آخر.

وعليه فإن ثقافة المنظمة القائمة على أصحاب المعرفة والمهارات تعتبر إحدى الوسائل

التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي، والمنطلقات والأسس التي تيسر، وتحكم عمل

الجميع، حيث يتكلمون على أساس واضحة، عن طريق الإعلام، والإيماءات، الذوات

ومناسبات النجاح، حيث يمكن تكوين ثقافة متماسكة في المنظمة بمجموعة من العناصر.

يوضحها الشكل فيما بعد.

بالإضافة إلى أن الثقافة المتماسكة في المنظمة، هي التي تحقق ثقافة التعامل مع مختلف

التي للمجيط للمنظمة مما يزيد فعاليتها، وتشمل كل من القطاعات الأخرى

للمنظمة، الزبائن و الموردين، المنظمات و المجتمعات الخارجية، و المساعدين المباشرين،

الشركاء، بالإضافة إلى الأعمال الشخصية [87، ص10] في المنظمة تتحدد بتوفر ثقافة

التعامل مع مختلف العوامل إلى درجة إجباها سواء الداخلية أو الخارجية، فتجد إمكانياتها

ها، والعلاقة بين الثقافة وفاعلية المنظمة تبين من خلال النقاط

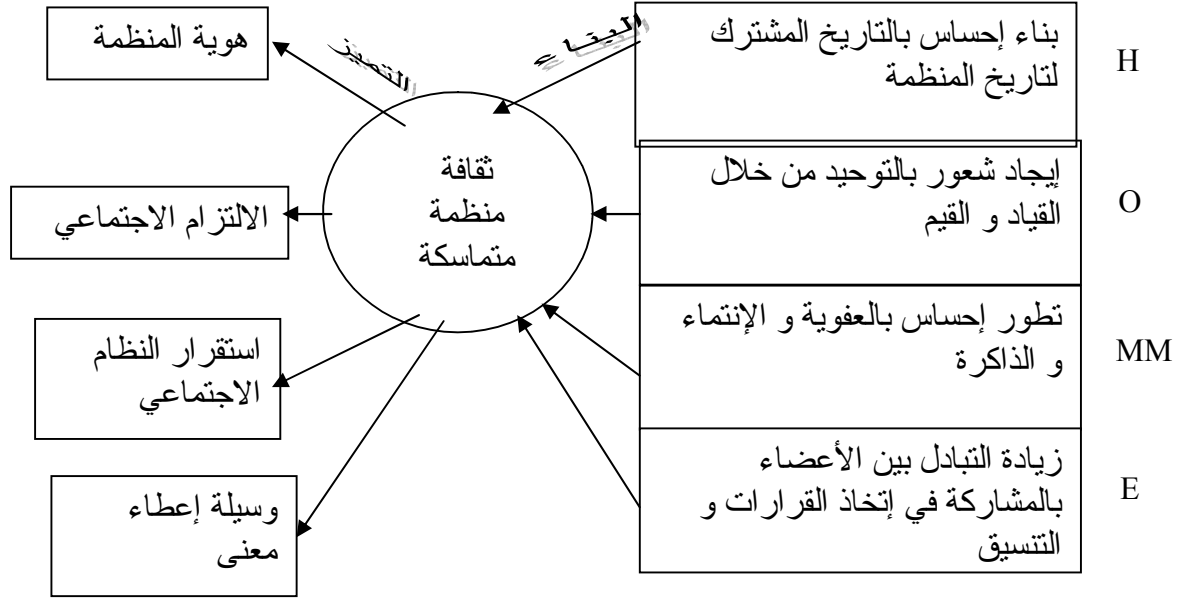
التالية [88، ص455]:

تشكيل المناخ المناسب للثقافة للعلاقة بالنسبة لمحاولات الإدارة لتغيير المناخ

التنظيمي؛

- مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع (إدماج) الأفراد الجدد؛

- تكوين الإستراتيجيات: الثقافة تثير الإنتباه للبيئة وتستثير الإستجابات الإستراتيجية.



شكل رقم 09: مكونات بناء ثقافة متماسكة [88، ص 453].

من خلال أخذ الحروف الأولى من العناصر المكونة لثقافة المنظمة فإنها تشكل مصطلح HOMME أي إنسان، وهذا وإن دل على شيء إنما يدل على الإنسان الموجود في المنظمة هو المصدر الرئيسي لبناء هذه الثقافة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه الثقافة عليها أن تحقق الوظائف الأربعة، هوية تنظيمية، الإلتزام الجماعي، استقرار النظام الاجتماعي، وسيلة إعطاء معنى، وكلها تنصب في خدمة الجانب الاجتماعي، مما يؤكد على أن المنظمة كائن اجتماعي، كما أنه... لا يمكن أن تمثله... صدر للميزة... زة التنافسية، بتوفره... على...

سرور [ص 400، ص 404].

- أن تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمر بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل؛
- أن تكون الثقافة نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين؛
- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد؛
- الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الإتصالات من خلال اللغة المشتركة؛
- التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للإستجابات الجديدة التي يتم تعلمها؛
- التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المنظمة؛

- القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن إستخدامها لتأكيد قضايا أدائية.

الثقافة القائمة على المعرفة المتميزة تدعم المزايا و القدرة التنافسية للمنظمة بـ اعتبارها تختلـف مـن منظمـة لأخـر وحتـى أنـفـاء المـعـارف و المهـارات فـيـهـا، لأنـهـا نـتـيـجـة مساهمات الجميع بطاقتهم الفكرية والجسدية، وكونها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميز، مما يدفع إلى صقلها ضبابية و الغموض، ما يقف حـجـرة عـثـرة أـمام المنافـسين لاكتشاف أي جانب تركز عليه المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تبرز أهمية ثقافة المسؤولية، ليس فقط على تحقيق التميز، بل على استمراره في ظل الثقافة التي تجعل العمل مصدر المتعة، والرضا والإنجاز، والتغدير محط الإعجاب وذلك بترسخ المبادئ والمقومات الأساسية للنجاح والتميز، والإعتراف بدور و أهمية الرأسمال الفكري في المنظمة، بالإضافة إلى الجودة وأهمية تنمية الإبتكار.

2.1.3. الإستراتيجية استجابة للتميز.

يعتبر التفكير الإستراتيجي أحد مصادو الميزة التنافسية، لذلك تسعى المنظمات إلى تعلم

كيفية التفكير الإستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من [89،ص560]:

- العملاء: العمل على إرضاء حاجاتهم، حسب إختلافها وتنوعها؛

- المنافسين: المحافظة على التميز عنهم بشكل دائم بتنوع خطوط الإنتاج المتميز عنهم؛

- المنظمة بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها، ونقاط الضعف لجعلها مصادو قوة،

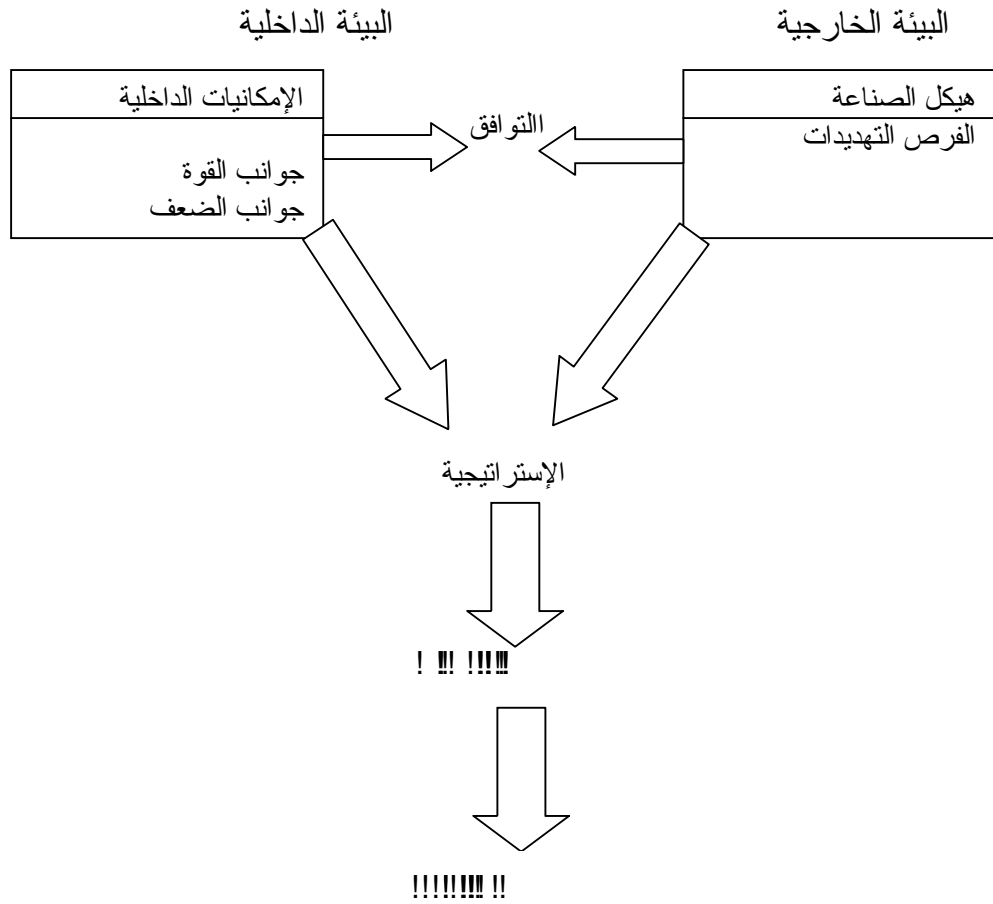
وذلك بالتأثير الإيجابي، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المنظمة.

ويتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بـ صفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء،

الموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها [90،ص78] وهنا يأتي دور الإستراتيجية التي

تبحث وتسعى من خلالها إدارة المنظمة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المنظمة في

بيئتها.



شكل رقم 10: الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية [33، ص 81].

الإستراتيجية الناجعة هي ذات الفعالية في تحقيق الأهداف وهذا يكون على المدى الطويل، كما لا بد أن تكون ذات كفاءة في الإستخدام الأمثل للموارد، ومع خاصية الديناميكية التي تتميز بيئتها المنظمة تحول دون ذلك، فحالة عدم التأكد في مجال الأعمال يعني أن النجاح غير مضمون على المدى الطويل، مما يفرض عليها التأقلم مع مختلف المستجدات، بجعل إستراتيجيتها تتماشى وفقها، حيث تجعلها ديناميكية أيضا.

وذلك من خلال تحقيق التوافق بين المتغيرات التنبؤية الخارجية، من فرص وتهديدات، والمتغيرات الداخلية، من نقاط قوة وضعف، وهذا التوافق لا يمكن أن يحدث إلا إذا تم بلديتها وفهم المتغيرات الخارجية من قبل طاقم المنظمة الداخلي، والمقصود هنا أصحاب المعارف

والمهمارات، لأنهم قادرين، ليس فقط على الإيعاب، بل على كتيبات فـرص تتـضمنها التهديدات في حد ذاتها، وذلك من خلال استخدام هذه التهديدات كأداة ضد غط للتجديد والإبتكار وتشكيل المستقبل فكريا وممارسة [91،ص216] .

وفي هذا الإطار فإن المعرفة تولد القوة الدافعة، التي تعتبر المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق فالمي مستقبلها، فـ، تغيب الرؤية الواضحة للإستراتيجية، فهي تعدد المجال الإستراتيجي، من خلال المنتجات الإستراتيجية... السوق، التكنولوجية...، القدرة الإنتاجية... الخ.

ففيما سبق كانت الإستراتيجية المنظمة تركز على ثنائية المنتج والسوق، وذلك بالبحث الدائم عن المكافآت، بنتائج الفرص الموجودة في محيطها، ولكن مع إشدت المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع فإنه من الصعب تحقيق نجاح إستراتيجية على المدى الطويل، وتوفر المعرفة والمهارة القادرة على مواجهة للوضعيات الجديدة والمتطورة، وغير المألوفة، للتعامل مع المتغيرات البيئية، يسمح لها بتحقيق النجاح على المدى القصير، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة أخرى تتمثل في المدى المتوسط، ومنه الوصول إلى المدى الطويل، وبذلك تحقيق أهداف الإستراتيجية المسطرة.

والجدول الموالي يبين الترابط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة، والإستراتيجيات الفرعية التي تخدمها من أجل تحقيق التميز.

جوان رحمة. بصير إستراتيجيات متكاملة لتحقيق ميزة تنافسية [92، ص70].

إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية التطوير التنظيمي	إستراتيجية تبدير الموارد البشرية	إستراتيجية تطوير العاملين.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبتكار	تغيير ثقافة المنظمة وتكوين فرق عمل -قيادة فاعلية -إتصالات أفقية محسنة	إستقطاب والحفاظ على عاملين مبتكرين	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر.	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وإرضائهم	إستخدام معايير الوعي بقضايا الجودة كأداة معايير المفاضلة بين المتقدمين	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة.
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق	تطوير الثقافة تحتضن وتجذب ذوي المستوى الراقى من العاملين	تطوير إستراتيجيات لتبدير الموارد البشرية تؤكد على أن المنظمة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط	وضع برامج للتطوير المستمر، والتحول إلى منظمة متعلمة.

وأهمية الإستراتيجية تكمن في البحث الدائم عن تحقيق ميزة للمنظمة في الأسواق، خاصة عندما تبدأ الميزة الحالية في فقدان فعاليتها، فإن الإستراتيجية الفعالة، هي التي تعتمد في بنائها على الرصد والتقييم الدقيق، والصادق للمركز التنافسي الحالي، وترتبط في نفس الوقت بالمهارات والموارد التي تمثل الرافعة الرئيسية للمزايا التنافسية [91، ص275].

والإتماد على النمط المعرفي في ذلك، يتصف بتركيز على البحث الإيجابي النشط
عن الفرص الجديدة والقفز لمواجهة عدم التأكد، لأنه يقوم أساساً على تحقيق هدف النمو وزيادة
الزيادة للمنظمة، من خلال ترويج الأفكار والمشروعات الجديدة وإستثمار الفرص.

ويرى البعض أن المنظمات التي تتبع النمط المعرفي، في إستراتيجيتها، علمها تكون
في المقدمة (متفوقة) حتى مع وجود إحتتمالات أن بعض الجهود قد لا تؤدي إلى نتائج عالية، إلا
أن هذه المنظمات تكون أكثر قدرة على الإجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو
التهديدات البيئية [93، ص 262] مع لها بالأسبق في اغتنامها، وتضييع الفرصة على
منافسيها، وبذلك تتفوق عليهم، وتحافظ على تميزها، فالمنظمة التي تمتلك الكفاءات المحورية
عتبارها... تحتفظ... زبنة... مع... طرف... تقيدها... ف... ي... تدفع... ت... إ... ن... ح... و... م...
اللاتأكد [58، ص 03]، وهذا ما يقود التفوق.

3.1.3. التعلم يطبع التميز

أصبح صراع المنظمات من أجل البقاء أمرتها... بما... إ... م...
التطورات السريعة التي تحصل لاسيما وأن البيئية التي تعيش المنظمة في غضوناتها هي بيئة
ديناميكية، وحركية، لا مكان للاسكن فيها، وما يميزها حالة عدم التأكد، لذا لا بد من التحلي
بالمرونة من أجل مجارات تحديات التغيير التي شـعارها لكل زمأسن لوبه، فلا يمكن إدارة
الحاضر بأسلوب الماضي، أو إدارة المستقبل بأسلوب الحاضر.

وأهم مميزات المنظمات الناجدة في العالم هي تميزها سبل الإبداع الدائم للتخلي عن
الأنظمة التي طالما نجدت في أداء مهامها، ولا يعنى التغيير أن كل ما هو جديد أفضل من
القديم، فالأشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والإستمرار [94، ص 81].

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على ضرورة إمتياز المنظمة بالمرونة التي تضمن لها
التكيف، لتكون ذات فعالية في مواجهة بيئة حالة عدم التأكد، التي لم يعد يتسع الوقت فيها للقيام
بالتخطيط، وإنما تفرض السرعة في التأقلم والتكيف معها [95، ص 52] كما أن المرونة تسمح
بالتأقلم والتوفيق بين الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة [96، ص 111].

وأصبحت النظرة شمولية للتميز لم تعد تقتصر على خصائص المنتج النهائي فقط، وإنما
تمتد لمختلف أبعاط إطلاقها من المنظمة التي تقوم بإنتاجه، الونافسة تحتضن المنظمات
وليس المنتج في حد ذاته، لأنه بمثابة صورة تعكسها، وبالتالي فإن التقييم أيضا يكون شمولي،
لذلك لا بد من أن تشمل المرونة كل المنظمة دون إثناء، وهذا يتبادر السؤال كيف يمكن
للمنظمة أن تكتسب المرونة وتجعلها ميزة تنافسية؟

والإجابة على هذا السؤال تشمل ثلاثة نقاط هي [95، ص 52]:

- توفير نظام معلومات يمكن من الحصول على المستجدات والتطورات.

- القيام بمعكوسية الإجراءات، كالقيام بالكرام بدل الشراء.

- تعدد المهام والوظائف للأفراد والآلات.

وم...ن ه...ذ...نق...ط أي...ضا يتب...ادر سد...ؤال آخ...ر، ه...ل ته...وفنيوال...شروط ك...اف
للمرونة؟، بتحليل العنصر الأول المتمثل في توفير نظام معلومات، هو في الحقيقة ساكن لأنه
نظام فيه مدخلات، معالجة ومخرجات، ولا يمكنه أن يؤدي الغرض المنوط به إذا لم تكن
هناك قدرة ومهارة إنسانية قادرة على تنفيذ الصعوبات الثانية فإن أساليب
معكوسية الإجراءات، لا يمكن أن تكون في ظل تحيز الأفراد تجاهها، كما أنها تتطلب مرونة
في التفكير لإيجاد الحل البديل المناسب، وأخيرا تعدد المهام والوظائف للأفراد والآلات، يعتمد
على المهارات والمعارف التي يمكن أن يتحلى بها الفرد لتدفعه للقيام بعدة مهام وبالتالي تخلق
نوع من التلقائية في العمل، خاصة في حال الشعور بالحرية في الفكر والتصرف، التي ينتج
عنها المرونة في الأداء ومحابة التغيير للأفضل.

و إنطلاقا من كون التغيير هو عملية حيوية، وللقام به لا بد من عنصر يتوفر على
الحيوية أيضا، وهذه الصفة لا تتوفر على أي عنصر في المنظمة إلا على مورد بشري،
القادر على اتخاذ القرار بالتغيير، لأنه الوحيد القادر أيضا على التمييز بين البدائل المطروحة،
ختيار الأفضل منها، لأنه ليس كل تغيير جيد، وهذا يكون على المنظمة أن تمتلك عاملين
يستوعبون معنى التغيير الذي يخدم المصلحة العامة، ولا يعترضونه لأن عملية التغيير تتطلب
توافق وتضافر جهود الجميع دون تنبؤ لأنه لا جدوى منه في حال عراضه، وهذا تبرز
أهمية المعرفة بالتغيير التنظيمي والذي يشمل [07، ص373]:

- قدرة التغيير في التكنولوجيا؛

- قدرة التغيير في التنظيم الإداري؛

قدرة التغير في التنظيم الإداري القائمة لتكون أكثر رشداً وإسهاماً في تعزيز
الكفاءة والفاعلية والقدرة التي تقود كل هذه القدرات هي قدرة التغيير في البشر،
من خلال القيم والاتجاهات وملتقيات خاصة الابتكارية منها، بحيث تكون ميزة
التغيير بالابتكار.

ومادامت المنظمة تعتبر كائن حي يؤثر ويتأثر، فإنه ينطبق عليها ما ينطبق على أي كائن
حي من حيث النشأة، النمو، التطور، وحتيها، والنهاية بالموت، وهي أيضا تتأثر من
أجل البقاء، وما تواجهه من تحديات وتغيرات، يؤدي بها إلى خوض تجارب عديدة، والمنظمة
الساعية للنجاح ومنه التفوق، عليها أن تعرف كيف يمكن لها الإستفادة من تجاربها وتجاربه

الغير أيضا، وهذا ما يعرف بالتعلم التنظيمي، حيث أنه في كل مرة تقوم المنظمة بالسلوك الذي يوفق بين عملها و المجرىات البيئية، وذلك بالعمل على تعزيز الفرص الموجودة و الإبتعاد الدائم لإستغالها و تضييعها على المنافسين كما أن الأسبق و المبادرة في كشف المعوقات و التهديدات، يوفر لها الوقت لتحليلها و مجتازها و إن أمكن، و تحويلها من تهديد إلى فرصة.

من كل هذا تبرز أهمية و الدور الفعال لأصحاب المعارف و المهارات المتطلعة دومًا للتعلم من خلال تجاربه، و التغييرات الحاصلة، فإن تعميق و تنمية مهارات التعلم التنظيمي في الموارد البشرية (العاملين) إلى تهئية مذاخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال [65،ص234]:

- إستثمار طاقة البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم و الحصول على منافع و مزايا تتوافق مع مستوايئله الأفضل التي يحققونها، و بطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي؛ - تيسير تعلم الأفراد للمعرفة و المفاهيم و الأسس الفكرية و النظرية، و كذا تعلم مهاراتهم للتطبيق، مما يسبب الأفراد في مواقع العمل تحسين التصرف، و تطبيق مهاراتهم للحصول على مخرجات ذاتيئة جودة و مواصفات العمل لتكثفون حقولهم و لا خسارة للتعلم، و التواصل مع الرؤساء

و المفتشون، إلى مصادر المعرفة الخارجية، و تجديد معارفهم و مهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، و التعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم و مظاهر الخلل فيه، و رصد ردود أفعال المتعاملين تجاه ما يقدمه العاملين و مدى رضاهم عن ذلك؛

- خلق الجو الإجتاعي في أماكن العمل، مما يبسر التفاعل بين الأفراد و الجماعات، و تبادل الخبرات و مناقشتها، و تنمية الرؤى المشتركة، و التفكير المتناسق و تبادلها بين الأفراد داخل المنظمة؛ يوط و تيسير تدفق المعلومات بحرية و اتصالهم إلى العاملين بما يتطلبه إنجاز العمل؛ إزالة موانع التعلم و معوقات إفساد المعرفة و تنمية المهارات خاصة الحواجز التنظيمية التقليدية، القائمة على المركزية، و الأمر و العزلة بين وحدات المنظمة لا يتعلم التنظيمي يكتسي المنظمة طابع المرونة في التعامل الداخلي و الخارجي على حد السواء، بعتبر المنظمة وحدة متكاملة بأجزائها، و أفرادها هم المشاركون في تحقيق أهدافها من خلال عملهم المتكامل و عليه فالمنظمة في إطار التغيير التنظيمي، و من ظيئهم، تعلم لا يتعلم التغيير الذي يكون مفروضًا عليه، و إنما تعلم على إحداثه، و هو ما يعرف بالتغيير حيث يكون نابع من و إرادة المنظمة، و يصبح محل إهتمامها،

بحيث تتعامل مع المتغيرات مهما كانت اعتبارها حقائق لا بد منها التي تكشف عن الفرص و المعوقات [59،ص125].

لقوة على التعلم التنظيمي تمثل ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة، خاصة التي تستعمل المعارف بطريقة دقيقة وسليمة [97،ص35] لما تصبح المنظمة تتسم بالتعلم يضي عليها سمات الطموح، لأن المتعلم في طبعه يحاول أن يجتاز الصعاب من أجل النجاح، بمجرد ما يحققه، فإنه يأمل تحقيق مستوى أعلى منه، ومواجهة صعاب أخرى، وهكذا فالمنظمة المتميزة بصفة لا تعلم لا تعدد بالف الإيجابيات، وإنما بالصعاب والمخاطر التي تمكن من مجاراتها والتغلب عليها، وكل هذا مرتبط بمدى المعرفة والمهارة لدى الأفراد لقابلية التعلم حيث أنها تحقق للمنظمة تميزاً يغلب من أعماقه، وصدفة للإلتزامية لهذا التميز زكمتن في التمكين والطموح لتحقيق الأهداف، وهذه الصفات تضي على المنظمة الخصوصية في كونها تتطلع دوماً لتحقيق التفوق الذي تجعله باباً للأفاق المستقبلية.

2.3. إدارة الجودة الشاملة مدخل للميزة التنافسية

لقو التغيير هو مفهوم الجودة بصفتها في ظل التحديات الاقتصادية الهائلة التي فرضت أنظمتها الجديدة في الإدارة منها. الجانب التقني كان مفهومها. صراع على المراقبة والإحسان. صائب أخذ. صائغ للمنتج فأصبح يشمل كل جوانب المنظمة وجميع وظائفها، ليصبح من المتغيرات الإستراتيجية والأنماط التسيرية والقيادية يعود بالنتائج الإيجابية على المنظمة يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وجزءاً سيدهوؤدي لتحقيق التميز. التوافه سخي. نحاول التطرق إلى مختلف جوانبها. وإيراز مبادئها و دور المعرفة في تحقيقها .

1.2.3. ماهية إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالمعنى العام للجودة إنتاج سلع وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الإتيان، بالشكل الذي يفي بالعملائها ويصل إلى درجة الإتيان مع توقعاتهم بهدف تحقيق رضاؤهم هذا الأخير صعب الوصول إليه إلا إذا خلا المنتج من أي عيب وكذا من ناحية سرعة تلبية بالطلب وسرعة الأداء وتميزه والجودة لا تعني أنها مرتبطة بخصائص المنتج أو الخدمة وتأتي في المرحلة الأخرى. هدفها. بدأ مع بداية المنتج إلى غاية وصوله للعملاء وحتى بعد وصوله، العمل من جهة أخرى على التحسين المستمر ليتماشى وتطور التوقعات والحاجات.

وعملية التحسين المستمر تعرف بالجودة الشاملة وهي مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمنظمة ككل لكي تحقق أعلى رضا للمستهلك بأقل تكلفة [98، ص256] رالت صاعد التنافس على الصعيد العالمي و انتشار الوعي الاستهلاكي و تحول السوق إلى سوق مشتري و ليس سوق منتج نتيجة توفر الاختيارات أمامه، بالتالي أصبح التفكير في المقارنة بين التضحية المقدمة و المنفعة المتحصل عليها أي بين ما يتوقعه و ما يتحصل عليه، و من ثم فإن الجودة الشاملة جاءت في صورة فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، القائمة على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها و بأقل تكلفة [99، ص31] شعارها هدفها هروضد العميل، لأن رضاهو سر نجاح و بقاء المنظمة يفهمول كل من يتعامل مع المنظمة داخليا وخارجيا وهي تهدف إلى [100، ص410]:

- إيجاد منتجات أو خدمات أفضل للعملاء؛

- مرونة الإستجابة لمتطلبات العملاء؛

- تقليل التكلفة مع تحسين الجودة.

ويعود أصل إدارة الجودة الشاملة إلى الأفكار التي كانت سائدة لدى بعض الأمريكيين حول حلقات الجودة، و طبقت هذه الطريقة في اليابان، ويقصد بها إجتماع العمال من حين لآخر لمدة معينة لمناقشة المشاكل المطروحة على مستوى العمل، و محاولة الوصول إلى نتيجة فعالة من خلال ما طرح في النقاش، و تلافيا للأفكار التي يتم التمسك بها و تقديما للإدارة لإختيار الأفضل منها.

جاء ديمنج "DIMING" لتدعيم ما كان لدى اليابانيين من معلومات و رسم تخطيطي، بمحاضراته التي كانت النور الذي أنار الطريق للنجاح، فاليابانيون يتبعون رسم تخطيطيا أدخل المستهلك كجزء من عملية التصنيع وأضاد ديمنج "DIMING" فكر رقلي تمرارية تحديد و صدق المعلومات، و التصميم و المدخلات كجزء من هذه العملية، وذلك بهدف العمل على الزيادة المستمرة لإرضائه [101، ص98] في أحد أقواله، أن أحد الموردين في شركه توشيبا يقول إذا كانت أمريكا تعتبر العميل ملكا، في حين أن اليابانيين يعتبرونه إله، و هذه المبالغة إن دلت على شيء فإنه لا تدل على مدى احترام اليابان للعميل، بتقديم التقدير و الإحترام له عن طريق جودة المنتج و حسن أداء الخدمة.

كما قام جيوران بإلقاء محاضراته في اليابان، وأحضر لها شيئا جديدا و المتمثل

في الأسلوب المنظم لتحقيق الجودة، وقام بتقسيم عملية الجودة إلى ثلاث أقسام تبدأ بجودة التخطيط بمعنى أن البداية لا بد أن تكون جيدة وبعدها تأتي جودة الرقابة، وتكون على مستوى التنفيذ ويصل إلى جودة الإدارة، بيد ذلك الجهد وهتفلاهم بالجودة في كافة العمليات التنظيمية، ولتكون الإطلاقة على الوجه الصحيح لابد من تطبيق خريطة الطريق بجودة التخطيط المتمثلة في [101، ص300]:

الخطوة الأولى: تتمثل في أول سؤال يطرح: من هم عملاؤنا؟

الخطوة الثانية: سؤال يطرح على العملاء: ما الذي ترغب فيه أو تحتاجه؟

الخطوة الثالثة: السؤال: ماذا تعني هذه الإحتياجات لنا؟

الخطوة الرابعة: السؤال: ما هي خصائص السلعة أو الخدمة التي تحقق هذه الإحتياجات؟

الخطوة الخامسة: السؤال: كيف نصنع المنتج، وكيف نقدم الخدمة؟

الخطوة السادسة: وضع الخطط موضع التطبيق وتنتهي مرحلة التخطيط لتصل مرحلة التنفيذ، التي يتم فيها مراجعة وفحص المنتج أو الخدمة بمشاركة العملاء بهدف التأكد من أنها تؤدي الغرض المنوط لها.

وعلى اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج متكامل في المنظمة تمثّل سلسلة مترابطة للأداء، أي خلل في حلقة منها يؤثر على باقي الحلقات، لذلك فإن الإطار العام يتمثل في مجموعة من الأبعاد هي [99، ص33]:

1.1.2.3. البعد الإداري:

ويقصد به كافة المستويات الإدارية، التي تعمل في كافة المجالات بشكل متميز، بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة، مركزة ومستهدفة رضا العميل.

2.1.2.3. بعد الجودة:

ويتمثل في كل من:

- الأداء: performances - الصفات العامة التي يتميّز بها المنتج

والخدمة، بمعنى ما يمكن أن تؤديه لإشباع الحاجة؛

- النواحي الخاصة: spécial jeature: وتتمثل في ما يحمله المنتج

أو الخدمة من خصائص مغايرة للمنتجات أو الخدمات المنافسة؛

- المطابقة: أن تكون المنتجات والخدمات، ترجمة لحاجات العملاء

و خاصة ما يفوق توقعاتهم، وبالتالي فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو العميل الذي يقرر ما إذا كان المنتج أو الخدمة يلبي حاجاته أم لا [102، ص26]؛

- الثبات والمصدقية: الإستمرار في تقديم الأبعاد من المنتجات أو الخدمات؛
ويقابلها مفهومًا فترة حصول العميل على المنفعة، والأحد من أن تطول هذه الفترة، وهو ما يعرف بالعمر الإنتاجي للمنتج؛
خدمة ما بعد البيع التي تمنح في التعامل مع كلوي العملاء، والسرعة، والجودة، والمتابعة بعد الحصول على السلعة؛
الجهد المبذول لتحقيق التميز في مواصفات ما يقدم من منتجات وخدمات؛
- الجودة الكلية يكون التمييز بين المنتج أو الخدمة عن غيرها من المنتجات أو الخدمات الأخرى، من خلال تلبية لكافة مطالب العميل وتوقعاته.

3.1.2.3 بعد الشمول :

ويتكون من بعدين أساسيين:
التمييز في كل شيء داخل المنظمة ويشمل ذلك كل من ثقافة المنظمة، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين، المجتمع... الخ؛
التمييز بشكل خاص في جهود كل من يعمل فالهناظمة من رؤساء، ومروسين من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تتجاوزها، كما تتجاوز ما يقدمه المنافسون لهم، خاصة في حال ما تكون المنظمة متملكة أفراد يحملون ويعملون بثقافة الإنجاز التطوعي، النابع من الذات بمعنى أن كل فرد يتميز بحاجة الإنجاز ولا يس حاجه السلطة.

4.1.2.3 بعد رضا العميل :

في إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن العمل على تحقيق رضا العميل هو الهدف الجوهري للمنظمة، وذلك من خلال:

- المنفعة التي يحصل عليها من استعماله للمنتج أو الخدمة؛
 - مقدار التضحية التي يقدمها بالمقابل.
- وبهذين العنصرين يقوم العميل بالحكم على ما تقدمه المنظمة، ورضاه مرتبط بمدى إرتفاع درجة المنفعة بالنسبة للتضحية المقدمة، لأن الوعي الإستهلاكي يجعل العميل في مركز قوة، فيعمل على إختيار الأفضل من المنتجات والخدمات، بتكلفة أقل، لكن بالمقابل لا يمكنه أن

يهمل جانب القيمة التي تقدمها، لذا تسعى إدارة الجودة الشاملة، لزيادة القيمة المقدمة للعميل، لأقصى حد ممكن من أجل تحقيق رضاه، الذي يضمن بقاء المنظمة وإستمراره.

2.2.3.2. متطلبات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تتجح المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تحقيق مساعيها لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات و المبادئ التي يجب العمل على أساسها، من أجل تقادي الأخطاء في عمليات و مراحل الإنتاج كلها.

1.2.2.3. متطلبات و عناصر إدارة الجودة الشاملة:

وتتمثل في النقاط التالية[103،ص235]:

- تعهد و إلتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة، بدعمها و ترشيدها، فحماس الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة ونجاح الأفراد ونجاح تطبيق الجودة الشاملة؛
- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين المستوى حيث تهتم المنظمات بعملية التخطيط من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل لذا يجب وضع التقديرات و الإختمالات بناء على أسس عملية و تحديد البرامج المراد إنجازها بناء على قدرات التنظيم ضد روري لتحسين جودة المنتجات و الخدمات؛
- هتلاإمام بخدمه - مؤ العتيه - لوه عند - صر ي - دير المنظم - ة، حيث أن نج - اح التنظيم - ات الإدارية الحديثة على مدى قناعة، و إدراك المنظمات لأهمية تقديم المنتجات و الخدمات بكفاءة و فعالية عالية من خلال الإلتزام بتلبية متطلباته، و إحتياجاته، محاولة معرفة رضاه عن المنتج و الخدمة؛
- ملي - انتهريط - لللاحقة - لمرحلة - التصميم، و ه - ذا ب - دوره يرفع - مع م - من مستوى جودة الأداء كما يسهلها، و يعمل على تخفيف التكاليف؛
- شمولية و إستمرارية الرقابة، بالمتابعة لجميع المعلومات و من ثم التقييم؛
- و على أساسه تقييم الإنحرافات و معالجتها؛
- أسلوب تقنيته المشكلة إعتيادا على حل المشاكل على مستوى الإدارة العليا بهدف حلها بشكل جيد و متكامل؛
- تحقيق - قودة التكا - اليف بالمقارن - الكلف يبق و العائد - د، الت - دريب، التحفي - ز، و ك - ل م - ا يصرف عن وقوع الأخطاء السلبية، المصارف التي لا يتحقق من ورائها عائدا؛

- تجربة السلعة من قبل العميلو ذلك قبل تقديم المنتج بصورة نهائية و هذا من أجل قيام بالتغذية العكسية؛

- سياسة دمج العاملين، وذلك بالمشاركة في إتخاذ القرار، حل المشاكل عمليات التحسين؛
- المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية احترام البيئمة و المجتمع بمعنى تقديم المنتجات و خدمات؛

تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتزويدهم بالمعلومات المتجددة، ومنح الفرص لتطبيق معلوماتهم ومهاراتهم.

2.2.2.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من مبادئ على أن المنظمة الساعية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة يمكن حصرها في [104، ص45]:

- تمكين العاملين: باعتبار مصدر للطاقة العمالية في المنظمات بإتخاذ القرار و القدرة على إتخاذه و المسؤولية عند إتخاذ ذلك من خلال المشاركة بالمعلومات بهدف التصرف وفق الموقف، و تحديد المهام و حدود تصرف العاملين، خاصة فيما يخص العلاقات الإنسانية فيما بينها بالإضافة إلى الإدارة الذاتية و ذلك بأن فريق العمل يدير نفسه بنفسه؛
بناء فريق العمل من حيث التشكيل و طلال، والرؤية بخلق مناخ فكري مشجع للأفكار الجديدة و المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف، وتقديم التقدير لذلك؛
التدريب: لتلحظ مستويات التدريب إذ لا بد من تدريب كمال المستويات الموجودة في المنظمة، حتى ينعكس إيجابيا على الأداء، ومن ثم تحسين مستوى الجودة في الإنتاج؛

- خلق الولاء: أهمية هذا المبدأ من المثل القديم أعطني غراما من الولاء ولا تعطيني قنطارا من الذكاء، وهذا المثل يكون من قبل مسؤولي المنظمة إتجاه عملائها؛
- الحوافز: ويقصد بها كل ما يدفع للمبادرة والتميز؛

- للتفوق على المستوى الأعلى للشخص الذي يتولى قيادة فريق العمل والذي يشترط فيه القدرة على إجراء التحسينات ووضع الخطط حيز التنفيذ للوصول إلى ما سطر إليه. وحسب القائد الألماني المعروف " رومل مارس"؛ فنظرته للقائد الكفأ، هو ذلك المدرب، المحفز، باني فريق العمل، ماهر فتجليل، لا ينتظر متى تحدث الأشياء بل يضعها هو بنفسه [104، ص146]. إن أن تتطوى شخصية القائد بدب القوة، القدرة، الفعالية، اهتمامات، المهارات، السلوك، السمات الحميدة، فالقائد الفعال، هو من يستطيع التأثير على عقول الآخرين لتنفيذ ما يطمح إلى عمله.

3.2.3 دور المعرفة في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، كمشركين واهبهم وقتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وتكلفتها منخفضة [105، ص30].

وهي تعتمد على الإتجاه الفكري، وكذا الإلزام المهني لدى العاملين بالمنظمة، من خلال تصميم وتنفيذ، ومتابعة، وتقييم مختلطة الأذوية والوثائق، والتقارير... الخ [55، ص181].

ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المنظمة، لا بد من إتخاذ تدابير من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي القائمين به، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الأصلية، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه نطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة، هي عبارة عن نظام إداري في نظام المنظمة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد دويق من التكامل للجودة [106، ص198]:

للتكامل الرأسي للجموثة شركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع، من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات -التكامل الأفقي للجموثة شركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعاء إلى -شكاوا إلى -تخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المنظمة، في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم بلدها تقاطعها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المنظمة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تتعرض طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على إستيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه، من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجيين والبيئيين والخدميات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتظافر جودة مختلف مراحل المنتج أو

الخدمة من البداية إلى النهاية ، أليامأزل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر ، ومن هذه العلاقة يعتبر المرء مستفيد عميل ، والى سابق مـورد ، تحكمهم نفس القواعد التى تحكم العملاء والموردين الخارجيين ، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لإكتساب رضا العميل ، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل والإنسجام في توافق علاقات المورد والعميل ، هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة ، ويتوفر المعرفة في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وإنجاز الأفضل بين السابق واللاحق ، والكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز ، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا ، سيحقق عوائد للمنظمة من خلال مميزات التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء ، مما يعرقل مسار العمل ، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة ، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة) ، كلما زاد كسب المتعاملين مع المنظمة .

وبالتالي فإن إشراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى[107]:

خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره؛ تدسين نوعيـة المخرجات، وذلك للـ دور الوظيفيـة المـورد البـشري عند أدائه لمهامه بإتقان؛

-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقاً من العميل الداخلي و وصولاً إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المنظمة نظاماً له مدخلاته و مخرجاته؛ تحسين الربحية و الإنتاجية؛

-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل؛

-رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من أستغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات و المعارف الكامنة لديهم.

ووصول المنظمة إلى فهم وبلتيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة و بأقل التكاليف، وبالتالي كتسابه من خلال رضاه، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز و تقلل من التكاليف، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس و الدافعية للإنجاز و الإستمرار في العطاء والتميز.

3.3. أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد أهم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، و تحقيق القيمة المضافة، لم لا يخدم و يشبع حاجات و رغبات العملاء المطلوبة و حتى (المتوقعة) الضمنية، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمات التميز و الريادة.

1.3.3. ماهية الإبداع

قبل التطرق إلى تحديد معنى الإبداع تجدر الإشارة إلى مختلف المصطلحات

التالية [108، ص 20]:

- البحث: هو تحويل المال إلى معرفة؛
- التكنولوجيا: هي تحويل المعرفة إلى مال أو إلى وحدات خدمية أخرى؛
- الإختراع: **création** الحل التقني لم مشكلة ما، و هو فكرة أو رسم أو نموذج الآلة أو م. نهج أو عملية أو نظ. م جديد. د أو م. سن و ل. يس بال. ضرورة أن ت. صبح س. لعة أو خدمة. م. ن. تسويقها؛
- الإلك. ار **invention** م. ما يتولد. د. ع. ن الأفك. ار الجديد. دة حيث أنه التطبيق. ق. الإقتصادي للإختراع بحيث أنه يضيف بعدا إقتصادي إلى جانب البعد التقني.
- أما فيما يخص الإبداع **innovation** التحقيق و الإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا و هو يشمل إجراء التغيير و على نتيجته [109، ص 495].
- و يمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري، فهو بمثابة الإقبال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية [110، ص 74].
- أما فيما يخص مصدر الإبداع فإنه من الممكن أن يكون داخل أو خارج المنظمة من خلال [111، ص 57]:

✓ المصادر الداخلية:

- الإدارة العليا؛
- العاملون في مختلف المستويات لإدارية؛
- مدراء الوحدات الإكارية؛
- دوائر الإنتاج، المالية و التسويقية.

✓ المصادر الخارجية:

- المستهلكون أو مستخدمو السلع و الخدمات؛ - المنافسون؛
- المنظمات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة؛ - الموردون؛
- وسائل الإعلام المختلفة.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المنظمة برصد مختلف الأفكار و المعارف المتوفرة و العمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود و الطاقات الفكرية العاملة بالمنظمة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) وسواء اعتمد على مصدر الإبداع من داخل المنظمة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر و المميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية [112، ص23]:

- المرونة: القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة ويعود هذا العامل إحدى قدرات الوحدات الرمزية للتفكير التغيري و القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد .

- المرونة: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من أفكار جيدة ، كما أنها درجة الجذ التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.

- المرونة: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.

- الحساسية للمشكلات: وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

وعليه فإنه يمكن تحديد معادلة للإبداع على الشكل [113، ص13].

القدرة على الابتكار والإبداع = الذكاء x الموهبة x الإتجاه x الخبرة x التحليل.

كما لا يمكن حدوث إبداع، دون أن يكون هناك بيئة ومناخ يساعد على العطاء، و تجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكراً فقط على الأذكاء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها [113، ص16]:

المهنتي-----ورالع:-----بتكدي يق-----ار-لحم-أول-إم ي-----سبقة إلي-----ه أ-----د؛

- الموهبة: الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفاً،

ويقوم بتقديمه بشكل مختلف؛

- المطوقريب الشبه من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد؛

- المقلدي يعمل على خطي الغير، مثل منتهلجته الإدارة اليابانية في صناعة أقلام الباركر التي كانت تماثل الأقلام الأمريكية، شكلا ودقة، لكنها أقل سعرا.

بالإضافة إلى هذه الصور من الإبداعات، يمكن إعتبار الإبداع هو المحاولة في الإنجاز، سواء بالنجاح أو الفشل، ولأخلاقه في سلسلة النجاح، فالمبدع هو من يتعلم من محاولاته وأخطائه ويتفلاها منها، لأنه يمتلك إحساس عدم الرضا، بأنه قد وصل إلى تحقيق الإنجاز، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإستمرارية في الإبداع بمثابة أفق للتطلعات.

والإبداع بصفة عامة هو كل يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية لإفتتاح أمام المنظمة، لشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصل لقبول وليكن الإبداع فعلا في المنظم.

خلال [114، ص18]:

- قدرة المنظمة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة؛
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المنظمة.

وأخيرا، فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا، في مجال تخصصه، ولديه مهارات إبداعية، لكنه ليس مبدعا، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هنالك اهتمام حقيقي بالمشكلة التي يقوم بها [115، ص332]، وتشجيع الأفكار التي يأتى بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد، وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.

2.3.3. العصف الذهني (توليد الأفكار طريق الإبداع)

يمكن أن تعاني بعض المنظمات من ضعف الجاذب الإبداعي لديها، الذي يأخذ الشكل الرسمي، وهو أن يكون حكرًا على فئة معينة فقط هي المعنية بالإبداع، وفئات أخرى تقوم بتنفيذه، حيث تكون بعيدة عن محاوره، وأبعاده، مما قد لا يثمر هذا الإبداع النتائج المتوخاة منه، خاصة في حال غياب روح المسؤولية عن ذلك.

وبالتالي فإن اللجوء إلى عملية توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني، والتي ليس مشروطا فيها بأن تأخذ الشكل الرسمي فقط، ولكن تأثيرها قد يمتد خارجها، فهي تحول لجاه الأفراد إلى كل ما يمكن القيام به وتوضح لهم كيف يمكن أن ينمو الجانب الإبداعي لديهم، وهي بذلك تساعد على التعلم المستمر [116، ص66].

وتعود كلمة العصف الذهني Brain Storming، التي تقوم على حفز وإثارة وإمطار العقل، ويعني وضع الذهن في حالة من الإثارة لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار في مختلف الإتجاهات، ويكون فيه تصور حل المشكل على أنه موقف به طرفين، يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري من جانب، والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ويظهر التحدي في محاولة العقل الإلتفاف حول المشكلة وتحديد مختلف أبعادها، من أجل تطويقها بكل الحيل الممكنة، الناجمة عن الأفكار المتولدة [117].

ويعتبر العصف الذهني من الأساليب المجدية لتشجيع الأفكار الإبداعية، وذلك لما يميزه من خصائص:

- العصف الذهني تسلية، خاصة في إطار مناقشة، والمزيج بين الأفكار، لا سيما الغربية منها؛

- تعتبر عملية العصف الذهني عملية بسيطة لكونها لا تحتاج لقواعد خاصة بها تقيد الإنتاج الفكري، فالحرية مطلقة؛

يمكن للعصف الذهني أن يمثل علاجاً نفسياً غير مباشر، من خلال التفاعل القائم بين الأفراد، مما يعطي نوعاً من الراحة النفسية إتجاه المشاركة بإعطاء الرأي، وتقبل الرأي الآخر، وهذه التوليفة تولد شعوراً بالإتماء لدى الفرد، ومنه تصبح عملية العصف الذهني ذات جاذبية، ويصبح الكل متشوق لإجرائها.

وبالتالي فإن العصف الذهني يمكنه التخلص من معوقات الإبداع، بل يتعدى ذلك مع الآخرين، والتعامل معهم في إطار فكري جماعي، وإعطاء فرصة للتعبير والرأي والمشاركة، في الهدف المشترك من الإبداع تحت إسم المنظمة ككل.

فالمشاكل التي قد يواجهها المبدعين هو أنقتباهم بأفكارهم، التي قد لا تجد الترحيب من قبل الغير، وتبدو لهم غريبة، أو غير ممكنة، وربما هذا الصد يؤثر سلباً على توجه المبدع ليهتم بأشياء دون إهتمامه بالتفكير والإبداع، لأنه يتوقع الصد والفشل، وهنا تكون أمام المنظمة ما يعرف بالفرصة الضائعة من الإبداع، الذي ينطلق من الفكرة التي تعتبر في بدايتها بمثابة وليدة لا بد من العناية بها، وإلا فإن إهمالها يؤدي إلى موتها، دون الإستفادة منها.

ولذلك فإن دور العصف الذهني يجعل كل الأفكار الولوجية، وعلى الجميع مناقشتها دون إستثناء، وهذه العملية تعلم الإشتراك في بناء الأفكار الجيدة، من خلال الإقتادات البناءة، والتوجيهات المقدمة لتصبح قابلة للإستغلال، وذات قيمة، لأن أساس العصف الذهني هو توليد الأفكار النيرة التي تعود بالفائدة على الكل، ففضلاحها لا يعود لصاحبها الأصلي، وإنما يعود للجميع المشارك في تجسيدها، من كونها مجرد فكرة من الخيال إلى الحقيقة، ففي

العصف الذهني لا مجال للتأجيل، كل ما هو مطروح حتى الجميع المشاركة فيه، لأن الأفكار المطروحة، يمكن أن تكون غير مهمة كما هي عليه في الأصل، أو بمعنى آخر غريبة، ولكن العمل على تحويلها، وتعديلها، يمكن من الاستفادة منها، من خلال إثراء الجلسة بأفكار أخرى تنطلق منها، أو بأفكار تعززها فتعطيها أكثر قيمة ومصداقية، التي تكمن في كونها انبثقت من روح الجماعة، التي تؤمن بنشوة المشاركة في الإنجاز الفكري و الجسدي.

كما أن أسلوب العصف الذهني يغرس بدوره صفات في مهارات العاملين بالمنظمة، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائم على الإستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب في الوقت المناسب وفي المستوى المناسب.

3.3.3. الإبداع آفاق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل بيئية عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهاناً، يتوجب بملاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق، فهو يعتمد على أن تكون المنظمة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، ولإتنام الفرص لصالحها، من تغليبها لطاقاتها المعرفية المتاحدة، التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المنظمة من أجل إثبات وجودها [65،ص214]:

1.3.3.3. قضية صراع المنظمة من أجل البقاء

يتميز محيط المنظمة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار. وبالتالي فإن بقاء المنظمة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك معرفة متجددة أيضاً، لأن المعرفة هنا تمثل سلاحاً حاداً، فهي خطر في حال تقادمها، وتوقف ألتيها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة، والمبادأة.

2.3.3.3. قضية تنمية الفعالية التنظيمية

يمكن للمنظمة أن تتوفر على مختلف الموارد، المادية والمالية، والتقنية والبشرية، إلا أن توفرها لا يعتبر كافياً لتحقيق ما هو مستهدف من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن تمتلك المنظمة المعرفة بخصائص كل هذه الموارد، وإمكانات تعبئتها، وتحريكها وفق ما يخدم الأهداف، ويبرز دور المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية في التوافق بين الإمكانيات المتوفرة والمسخرة، وبين الأهداف المسطرة من خلال تجميع لطاقات الموارد، وتجدر الإشارة إلى أن الفعالية لتنظيمية هي الإطار المرجعي الذي يحدد بدوره فعالية الإبداع في المنظمة.

3.3.3.3 قضية تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية

يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسسها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والإستعداد لها بدون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المنظمة، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المنظمة:

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية؛

- معرفة الإتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها إذا اكتشف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع [118، ص 48].

❖ الإبداع التكنولوجي هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، وليس شرطاً أن تكون وكيفية يمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات، المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير بلمرارة للروتين يتحقق بقدرات المنظمات المهرة القادرين على إعادة إستغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل [119، ص 842]؛

❖ الإبداع التنظيمي يشتمل على إيجاد إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المنظمة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سبلوكات وعمليات المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع الخليلي يمكن المنظمة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

❖ الإبداع التسويقي: ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء (المستهلكين) كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المنظمة تفكر بخلق بورتدول إليه، بحيثى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المنظمة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا التفكير، وما يطمح إليه من رغبات، وذلك من خلال الإحتكاك الدائم معه، والإستماع إليه، ورفع صوته إلى هيئة مولي المنظمة شريكاً وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع،

ونتيجة المشاركة، تكون تحقيق الرطلطرفين، وكأن رسالة المنظمة لعميلها الخارجي، أنه
مرالأوصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال إبتعااب عمالها ذوي المعرفة،
لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمق في م.ا يريدونه حاليا، وم.ا يطمحون إليه
مستقبلا؛

❖ الإبداع السلوكي هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد
الفيل المنظمة، إتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون
الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته، لوالبه. إذا الأسدلوب يكون في كشف المشاكل
والبحث عنها، وذلك بالعود على التفكير المطلق و الشامل، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية،
ذنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي المشاكل الأصلية في الأزمة، بل هناك أبعاد
أخرى، ولذلك فإنه لا بد من [88، ص482]:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير
و النظرة الإستراتيجية ؛

- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية،
ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد؛

- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل
الكامنة؛

العمل على صنع المشاكل من عدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة
التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية
لم يسبق لها مثيل، خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المنظمة في كونها تدير الأزمة، ولا
تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها، وبالتالى فإن هذا يخدمها من جهتين، فالتقليد من التكليف
المرتبة في حال حدوث المشكل وذلك بالوقاية، ومن جهة أخرى ربح الوقت، فعوض الإهتمام
بتحليل ودراسة المشكل والأزمة فإنها تهتم بأمر أكثر أهمية تتعلق بأمر تخدم أهداف المنظمة
التنافسية.

وفي ظل عالم سريع الحركة تتلاحق فيه الخطوات وتتسارع الأنفاس اللاهثة وراء
المبتكر والمستحدث في محاولة الوصول إلى القمة، والإحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، بالتسابق
على أحدث التكنولوجيات من أجل التقدم، بإعتباره مطلب حياة وأساس وجود، ولتزام عصري
يحقق التفوق مهنيا وعلميا، متخذاً من الإبداع طريقاً ودرابلاً للإتراق المجهول، وجعله معلوما
والتعامل معه وفيه، خاصة وأن الإبداع ضعيف للمنظمة قوية، وهي قوية ثنائياً الفعالة متعددة

التأثير ممتدة المفعول حيث [120، ص179]:

الفعل الأول: إن إتخاذ الإبداع يولد إنطباع جماهيري يبالغ الإيجابية، ليس فقط في الداخل، ولكن أيضا في الخارج، ويشتكل في فعله للأسواق المختلفة التي تعمل فيها المنظمة أو تسعى للوصول إليها؛

الفعل الثاني: الإبداع يقود المنظمة إلى آفاق غير مسبوقه شديدة الإتساع، تتيح وتحقق مزايا تنافسية إضافية، وباستمرار.

ومن خلال هذه القوة الثنائية التي يحققها الإبداع فإنه يمكن المنظمة من صنع مستقبلها، وصنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لاكتنفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الإبتكارية والأعمال الإبداعية من جانب وإحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب أخر [121، ص188]، والعمل وفق هذا السياق يمنح المنظمة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة بإستمرار تجاري ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

البحث عن الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة التنافس، على المستوى الكوني، وذلك بالإعتماد على المهارات والمعرفة والإستعدادات التي تتوفر في الأصول الفكرية التي تتفاعل وتتناسق فيما بينها لتشكل كفاءات محورية منشأة للتميز المستمر ومن أهم مجالاته:

*المنظمة المالكة للأصول الفكرية يمكنها تحقيق التميز على المستوى الداخلي، وينعكس هذا التميز على المستوى الخارجي من خلال الثقافة الفكرية المحيية للتطوير والتميز والتعامل، من أجل الوصول لرضى العميل؛

*تجاح الإستراتيجية من أهم مدعومات الميزة التنافسية ونجاحتها في ذلك مرتبط بمدى المعرفة والمهارة في رأسمالها البشري؛

*تكتسب المنظمة ميزة تنافسية مستمرة، إنطلقت طاقم فكري صاحب معرفة محابي للتغيير والتعلم بإستمرار مما يكسبها ميزة المرونة للتعامل مع مختلف الظروف، بالتحرك المبكر من أجل كسب وتقديم أفضل العروض؛

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية محققة للتميز، حيث لا يمكن تحقيقها في غياب الإيمان بأهميتها، و عدم تبنيها من قبل أصحاب الأصول الفكرية؛

*المنظمات التي تمارس ما يعرف بالعصف الذهني، هي المنظمات التي إقتنعت بأهمية الأفكار والآراء المقدمة من قبل عاملها، والتي تعتبر اللبنة الأساسية التي تنطلق منها عمليات الإبداع؛

*الإبداع آلية من آليات تحقيق وتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية بإعتباره يعمل على خلق نوع من الإنسجام يجعل المنظمة في مصدر قوة من خلال العمل على الوصول لتحقيق وتجسيد الرغبات الضمنية على أرض الواقع، خاصة إذا تمكنت المنظمة من إبداع ما تتطلبه البيئة، ما يجعل المنظمة مبادرة لخدمة رضي العميل.

خاتمة

!!!!!! إنواجه المنظمة عدة تحديات تفرضها البيئة، مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي والتنافسي وحتى الثقافي والاجتماعي، حيث أن البيئة تتميز بالديناميكية، والثابت الوحيد في عالم الأعمال هو التغيير، مما يفرض على المنظمة التعامل الفعال مع هذه المتغيرات، من أجل فرض وجودها، في الساحة التنافسية، وقد تناول البحث جانب التعامل من خلال دور الكفاءات المحورية في ذلك.

نتائج البحث:

1- في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا للعلامة، والمنظمة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن من المحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن. باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادرة والسبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء ومع التضارب التنافسي الشديد تقديم ميزة تنافسية واحدة والحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المنظمة إلى مكان الريادة والتفوق الدائم حيث أن الميزة التنافسية:

- شعارها: مبدأ الاختلاف؛

- خصائصها: تكتسب ولا تورث؛

- مسعاها: المدى الطويل والوصول إلى الفرص المستقبلية؛

- المكان: التركيز جغرافيا؛

- الفعالية: مرتبطة بالسبق والمبادرة إلى التفوق والاستمرارية؛

- الصفة: لها صفة الغموض أي نوع من الضبابية ليصعب تقليدها؛

ممن ضلوا هلك المنظمة - مرتبط بالأصول المعنوية، والمتمثلة في الأصول الفكرية.

الفكرية.

ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية تتطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

التنافس العالمي أصبح يسبقه هتم البقاء - في ذلك على التقدم والإبداع القائم على المعرفة المتوفرة في عقول البشر، حيث لم يعد ينظر لهم على أنهم موارد فقط بل تجاوز ذلك و

اعتبارهم أصل الموارد الأخرى لأن كل مورد قابل للتقادم ما عدا البشر واعتبارهم رأس مال فكري متفوق على الرأس مال المادي، لأقل ذلك المفكرة و المبدعة يمكنها أن تهدي وتدافظ على الموارد الأخرى كما تعمل على تحسينها وتنميتها ونحو الأفضل ويقودها لخدمة الأهداف وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.

الكفاءات المحورية، هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المنظمة من المعارف والمهارات القابلة للتطوير، والساعية للتعلّم المستمر، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا العميل، المشجعة للإبداع والابتكار، والطموحة للتفوق وليس النجاح فقط، والتي تكون ذات التأثير الإيجابي للمنظمة، يدفع بها إلى العمل على بذاء قدرات تنافسية متميزة في أعمالها القابلة للتقليد أو التقادم، وذلك لأنها تدرّج وتقدّم القيمة التي يبذلها العميل، حالياً وحتى مستقبلياً وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الذي يملكه القائد على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، وإنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

✓ التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة.

✓ التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر.

التميز بالابداع كونه يضيف الاسـد...تـمـرارية، بتـقـديـم الجـديـد والتـجـديـد، و...زوال الأسواق، حيث أن كل المنظمات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح للإيرادات، للمواصلة بية، لكن المنظمة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المحورية المتمثلة في الرأس مال الفكري يمكنها تحقيق ما يعبره بالربح الإبتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمنظمات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

التوصيات:

للمنظمة أن تهتم بفعاليتها وفعاليتها قدراتها المحورية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

2 الإهتمام -ام بـ) الفرد)ورد البـ شري لا يقتـ صر قبـي راحكمـ -ورد وكفـى ،بـ لـ يجـ بـ الإهتمام به كونه ثلاثي الأبعاد فهو مادة يجب الحفاظ عليها وقلب بمعنى م شاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة و أنه عقل مفكر و مبدع بحاجة إلى تدعيم واهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.

3- تطبيق حلقات الجودة في المنظمة من أجل طبع ثقافة الإتقان و بالإضافة إلى جلسات العصف الذهني الهادفة إلى طرح الأفكار الجديدة و الغريبة و العمل على تحقيق و تجسيد أغر بها لتحقيق التميز.

المقـ 4-العالـية للإبتكـارات والإبـداعات لا يمكـن اسـتخدامها إسـتخداما أمثـل إذا عملت في بيئة مقيدة لإعتمادية و البيروقراطية عملية اتخاذ القرارات و إنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة

أفاق البحث:

- واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- متطلبات العمل والاندماج في اقتصاد المعرفة.
- التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

قائمة المراجع

1. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل و التصميم، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، 1999-2000.
2. علي عبد الله ، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، أكتوبر 1999 .
3. Daniel Soulie, analyse économique et stratégie d'entreprise, édition editef , canada, 1992.
4. علي السلمي، تطوير، أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
5. محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
6. محمد العمروسي، إقتصاد المعلومات، بدون دار نشر، 1988.
7. سعيد يس عامر، البعد الثالث، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإدارية، القاهرة، 2000.
8. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
9. Greff et autres, Encyclopédie économique, édition economica, paris, 1990.
10. Samuelson, les grands courants de la pensée économique, office des publication universitaires, 1993.
11. P-Kalles et autres, les formes modernes de la concurrence, édition Gauthiers villas, 1984.
12. صليحة كريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1999 – 2000.
13. C-Ammi, le marketing outil de décision face a l'incertitude, édition Ellipse, 1993.
14. التكتلات الاقتصادية و دخول الأردن في اتفاقيات دولية،
www.mfhoum.com/pess2/com76
15. رجم نصيب، آمال عياري ، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، معهد علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة ، يومي 29/30 أكتوبر 2002 .

16. عمر وخير الدين، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين شمس القاهرة، بدون سنة نشر.

17.نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، 2001 .

18. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار النشر كيلوباترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 1999.

19 . Billat p j, concurrences technologique et normalisation enjeux publics et stratégie industrielles, édition Afnor, paris, 1997.

20.prolist (G, j, B) et autres, organisation et management, 3^{ème} édition organisation, paris, 1997.

21. Silem et Beition, Dictionnaire sciences économiques et sociales éditions Hachette, paris, 1996.

22.Henri mahé de boislandelle,dictionnaire de gestion,édition economica, paris,1998.

23. يمينة فوزية فاضل ، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية ، رسالة ماجستير، 2001،2000 .

24.أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط3، 2000.

25.معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

26.Bulk p Van den, le management relationnel manager et managés sont dans un bateaux collection progrès du management paris,1996.

27.فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

28.Jean Marie A. auvinet et autres, la communication interne au cœur du management, édition d'organisation, paris, 1990.

29.عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، سالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 .

30.سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة،جامعة الجزائر، 2003-2004.

30.عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، 2003.

31. فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 32 . نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
33. عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
34. جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990.
35. Loïc Daniel, Bruno mettling, jacque castelman, le pilotage strategique, 2^{eme} édition, édition organisation, paris, 2001.
36. jean claude toroudeau, le management des savoirs, 2^{eme} édition presse universitaire, Paris, 2002.
37. levy – leboyer, La gestion des compétences, édition organisation Paris, 1996.
38. Andrey Metra, et autres, H de DRH, édition vuibert, paris, 1997.
39. Brillman Jean, les meilleurs pratiques de management, 4eme édition organiation, paris, 2003
40. Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique édition chihab, Alger, 1997.
41. Guy boterf, l'ingerieri des compétence, 2^{eme} édition, édition organisation, paris, 2000.
42. Guy boterf, de la compétence, les éditions organisation. Paris, 1995
43. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقازيق، 1998.
44. Harvard Business Review, le knowledge management édition organisation, paris, 2000 .
45. عبد المليك مزهود، الفكر الإستراتيجي، من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر العدد 4، بسكرة ، ماي 2003 .
46. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
47. ما نفيديماك، ترجمة محمد مرعي مرعي، فن إدارة النشر، دار الرضا للنشر، نسيان، 1999.
48. ما يكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، ط1، ترجمة ونشر آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999.

49. Michel Gervais, contrôle de gestion, 7^{ème} édition, édition economica, paris, 2000,

50.J.L Descharreaux, p suzet-charbonnel, le model client-savoirs, dunod, paris, 2000.

51. دافيد لاسكال، روي بيوك، ترجمة أحمد عثمان، 1% قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، 1998.

52. أحمد رمضان مندور، إقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.

53. فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

54. عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 1996.

55. اية حسن، مدخل اتراتيحي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.

56.M. porter, l'avantage concurrentiel des nation, dunod, paris, 1999.

57. Jacques grisé, les ressources humaines en tant que source d avantage concurrentiel durable, document de travail, n13, agrh québec, 1997.

58. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

59. Morejon j, principes et conception d'une base de donnée rationnelle édition organisation, paris, 1992.

60. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

61. الهادي بوقلقال، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

62. شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج، ط1، الحامد، عمان، 2000.

63. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، الإسكندرية، 2000.

64. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.

65. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، ط1، الحامد، عمان، 2000.

66. Patrice roussel, Renumération, Motivation et satisfaction au travail édition economica, paris, 1996.

67. Sandra bellier, le savoir-être dans l'entreprise, édition vuibert, Paris, 1998

68. محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، إيتراك، القاهرة، 2001.

69. صلاح عودة سعيد، إدارة، الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

70. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي، التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 .

71. Philippe horino, comptes et récits de la performance, édition organisation, Paris, 1995.

72. توفي عبد السلام روشام بن زيدان، الإتجاهات الحديثة في التدريب الإداري، التدريب الموجه، الملتقى البشري و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

73. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991.

74. P.F.Elger R h K Ivwe, bonssofara, humain error and system designe and management stringer, london, 1999.

75. Eric vatterelle, Mesure de ressource humaines et gestion d'entreprise Paris, 1985.

76. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، نشر ووتريغ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1998.

77. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.

78. عبد المعط ع. ع. ساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000.

79. نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000 .

80. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

81. Henri sanall, Enrichir le travail humain, l'evaluation économique édition economica, paris, 1989.

82. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.

83. محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح، ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة و العلوم، الإسكندرية، 2000.

84. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.

85.J-mauric,et autres ,économie d'entreprise, 1édition,édition techniplus,paris, 1995.

86.سيد الهواري، المدير الفعال للقرن ال21، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

87.Pièrre michel, efficace de A à Z!, edition organisation, paris, 1996.

88.حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998.

89.إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط2، آفاق الإبداع والنشر والإعلام، الرياض، 1999.

90.روبرت ه، و وترمان الإين، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

91.عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

92.أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الحادي والعشرين، بنها2000.

93.مصطفى محمود أبو بكر، إدارة وظيفة الإحتياجات في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

94.ثيودور ليفت، ترجمة نيفين غراب، الإدارة الحديثة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

95.Charron, et sépari, organisation et gestion de l'entreprise, édition dumod, pari, 1999.

96.Dhenin (j-l) fournier (B), 50 thèmes d'initiation a l'économie d'entreprise, édition breal, paris, 1998.

97.Debra M amidon, innovation et management des connaissances, édition organisation, paris, 2001.

98.حسين شرارة محمد درويش، بسام الأحمدى، إدارة الإنتاج، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994.

99.عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة للجودة والجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

100.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.

101.كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

102.أمومي، بسلمي، سهيلا إلياس، دلييل عمليل لتطبييلق أنظمللجوددة الإيللزلو9000دار الفكرر، بيروت، 1999.

103.البللوزي، التطوير التنظيميلل، مفللأهيم وأساسيللحديثلة، طدار وائل للنشر، عمان، 1999.

104.صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

105.Brilman jean, les meilleurs pratique de management au cœur de la performance, édition organisation, paris, 1998.

106.خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.

107.حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة. www.mmsec.com/jwda1.ht.

108.كرسد. يتوف 108 ريدريك فون بـرادن، حـرب الإبداع في الإدارة بالأفكار، ترجمة و نشر بميدك، القاهرة، 2000.

109.Le Duff, R et autres, Encyclopedie de gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999.

110.Rodolphe Durand, Guide du management strategie, 99 concepts clés, édition Dunod, paris, 2003 .

111.محمد إبراهيم عبيدات تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، بدون سنة نشر.

112.سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر.

113.محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، ط1، دار البشير، طنطا، 2000.

114.لطفى لويـز سيفين، إدارة وتخطيط التكنولوجيا، دار غريب للنشر، القاهرة، 1999.

115.رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

116.إريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، كيف تطور فريق العمل؟، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

117.حنفي اسماعيل محمد، التفكير www.mmsec.com/storn2

118.M porter, l'avantage concurrentiel des nation, inter édition, paris, 1993.

119.Les presse de l'université laval, le management aujourd'hui economica, paris, 2000.

120.محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، ط1، إتيـراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

121.مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.