

جامعة سعد دحلب بالبيدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية
- حالة مؤسسة البناء المعدني بالبيدة-

من طرف

محمد – عميري

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر ، جامعة البيدة	رزيق كمال
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر ، جامعة البيدة	ناصر مراد
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس ، جامعة البيدة	رابحي مراد

البيدة ، جوان 2008

ملخص

لقد أصبحت المؤسسات تتنافس بشدة فيما بينها ، و من أجل كسب مكانة خاصة في الأسواق المحلية و العالمية . سعت للحصول على ميزة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات، و هو ما جعل معظم المؤسسات تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية .

و من أجل تحقيق ذلك كان لزاما على المؤسسة أن تهتم بتسخير كل مواردها ، و لعل أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة هي الموارد البشرية ، و من أجل ذلك بدأت كل المؤسسات تستثمر في هذه الموارد من خلال التدريب و التعليم وغيرهما .

فالاستثمار البشري يهتم بالحصول على رأسمال بشري على درجة عالية من الكفاءة و هو ما تحتاج إليه المؤسسة قصد تحقيق ميزتها التنافسية.

وهذا ما ذهبت إليه مختلف المدارس الحديثة في الإدارة كإدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير وبالأخص إدارة المعرفة التي تهتم بالمعرفة التي أساسها المعرفة و التكنولوجيا الحديثة في الاتصال و غيرها.

شكر

أقدم بالشكر إلى الوالدين العزيزين اللذان سهرتا على تربيّتي و تعليمي وكل أفراد عائلتي و أخص بالذكر أختي الصغيرة سارة و كل من آزرني في مختلف أطوار إنجاز هذا العمل و أصدقائي.

كما أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور ناصر مراد الذي ساعدني كثيرا في إنجاز هذا العمل طيلة مدة البحث كما أقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة البناء المعدني بالبلدية الذين فتحوا لي أبواب مؤسستهم و إطارات المؤسسة الذين قدموا لي مختلف المعلومات التي احتجت إليها في دراستي الميدانية في مؤسستهم .

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
24	01 نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر
25	02 إطار تحليل الصناعة للدول النامية نموذج أوستين
33	03 الحصول على ميزة تنافسية متواصلة
79	04 منحني التعلم
87	05 البحث و التطوير.
94	06 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
98	07 مراحل الاستفادة من المعرفة
115	08 نظام الإبداع الوطني في ظل المعرفة
116	09 صياغة الإبداع التكنولوجي.
126	10 خطوات تحقيق التدريب الموجه بالأداء
132	11 مخطط توضيحي للوحدات التابعة للمؤسسة الأم
141	12 قسم المالية و المحاسبة المعدل
142	13 الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني بالبلدية
145	14 الجودة في العملية الإنتاجية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
102	01 دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
105	02 ميزانية رأس المال الفكري
137	03 عدد العمال في المؤسسة .

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

مقدمة

1. تنافسية المؤسسة الاقتصادية 13
- 1.1. المتغيرات البيئية للمؤسسة 13
- 1.1.1. مفهوم و أهمية البيئة 13
- 2.1.1. مكونات البيئة الخارجية العامة 15
- 3.1.1. البيئة الخارجية الخاصة 20
- 2.1. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية 26
- 1.2.1. التنافسية في المؤسسة 26
- 2.2.1. مفاهيم حول الميزة التنافسية 30
- 3.2.1. مصادر و محددات الميزة التنافسية 34
- 3.1. مدخل الموارد لتحقيق الميزة التنافسية 41
- 1.3.1. مفهوم الموارد 41
- 2.3.1. أنواع الموارد في المؤسسة 44
- 3.3.1. خطوات تطبيق مدخل الموارد 52
2. الاستثمار البشري في المؤسسة 57
- 1.2. عموميات حول الاستثمار 57
- 1.1.2. ماهية الاستثمار 57
- 2.1.2. أنواع الاستثمار 60
- 3.1.2. أهمية و مخاطر الاستثمار 63
- 2.2. عموميات حول الاستثمار البشري 66

66	1.2.2. العنصر البشري من المورد إلى الرأس مال
68	2.2.2. الرأس مال البشري و الفكري
71	3.2.2. الاستثمار في الرأس مال البشري
74	3.2. أشكال الاستثمار البشري و مداخل تطبيقه
74	1.3.2. التدريب و التعليم
80	2.3.2. الإبداع
88	3.3.2. مداخل تطبيق الاستثمار البشري
96	3. مساهمة الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية
96	1.3. دور الاستثمار في المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية
96	1.1.3. مفهوم إدارة المعرفة
99	2.1.3. المعرفة و إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية
103	3.1.3. أسس تطبيق إدارة المعرفة و استراتيجياتها
106	2.3. دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
107	1.2.3. استراتيجيات الابتكار و المزايا
110	2.2.3. متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسة
115	3.2.3. آثار الإبداع
120	3.3. أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
120	1.3.3. أهمية التدريب في تحسين الإنتاجية و الأداء
127	2.3.3. دور التدريب في تحقيق الجودة لتحقيق الميزة التنافسية
131	4. أهمية الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة البناء المعدني بالبلدية
131	1.4. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية بالبلدية
131	1.1.4. نشأة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية
134	2.1.4. مهام و أهداف المؤسسة
136	3.1.4. قدرات المؤسسة
137	4.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
143	2.4. الميزة التنافسية للمؤسسة
143	1.2.4. تحقيق التنافسية للمؤسسة
144	2.2.4. تعريف نظام الجودة المتبع
153	3.2.4. تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة

156.....	3.4. مكانة الاستثمار البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
156.....	1.3.4. إجراء الاستبيان
158.....	2.3.4. تحليل نتائج الاستبيان
162.....	الخاتمة
165	قائمة المراجع

مقدمة

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تشهد متغيرات كثيرة ، سواء كانت داخلية أم خارجية ، حيث أصبح التنافس السمة الغالبة . و أضحي مصير المؤسسة مرتبط بتوظيف جميع طاقاتها من أجل احتلال موقعا رياديا في السوق يسمح لها بزيادة مداخيلها . خصوصا في ظل بيئة تنافسية معقدة تتشابك فيها عدة عوامل تؤثر على المؤسسة .

إن المؤسسة تبحث عن التميز في السوق ، و ذلك من خلال التفرد بمنتجات جديدة أو تقديم منتجات بأسعار تنافسية و ذلك نتيجة التكلفة المنخفضة ، و كذلك العمل على رضا الزبون ، و كل هذه الأمور تساعد المؤسسة في تحقيق مكانة معتبرة في السوق من خلال حصولها على ميزة تنافسية في مجال من المجالات المختلفة .

و من اجل تحقيق الميزة التنافسية و التميز في السوق لجأت المؤسسة إلى استغلال طاقاتها المختلفة قصد تحقيق التطوير المستمر لمنتجاتها من خلال الاستثمار في البحث و التطوير ، و هنا تبرز أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أساس كل تغيير تنشده المؤسسة و مصدرا للإبداع .

إن الرأسمال البشري يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة ، و بذلك تتجلى أهمية امتلاك أحسن الموارد البشرية كفاءة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة و من أجل ذلك كثفت المؤسسات الاستثمار في المورد البشري ، و ذلك من خلال الاختيار الحسن للموارد البشرية ثم الاهتمام المستمر بتدريبها و تعليمها و الحصول بذلك على كفاءات ذات قدرات فنية و فكرية عالية المستوى يمكن أن يساهموا بابتكاراتهم في حل المشاكل التي تصادفها المؤسسة، و كذلك المساهمة في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة .

و من اجل ذلك بدأت العديد من المؤسسات تغيير نظرتها لمواردها البشرية خصوصا مع اعتمادها لطرق جديدة في مجال الإدارة أهمها إدارة المعرفة ، و إدارة الجودة الشاملة ، و إدارة التغيير ، و التي تهتم جميعها بالمورد البشري و تركز على الاستثمار في تنميته لأنه يعتبر أساس كل شيء في المؤسسة خصوصا في ظل بيئة تنافسية معقدة فيها الكثير من المنافسين و العمل على إرضاء الزبائن و التطور التكنولوجي المستمر .

و لعل أهم هذه المداخل التي اهتمت بالاستثمار البشري و تطويرا لموارد البشرية للمؤسسة نجد إدارة المعرفة ، فالمعرفة وليدة العقل البشري و من ثمة يجب الاستثمار في المعرفة التي تعتبر أساس الحصول على الموارد المؤهلة، و لذلك بدأ التوجه إلى استخدام هذا الأسلوب في الإدارة.

كما نجد توجه المؤسسات إلى إتباع نمط حديث من أنماط التسيير ألا و هو إدارة الجودة الشاملة ، و من ثم التركيز على أهم عنصر من عناصر الجودة وهو الموارد البشرية العالية التأهيل ، وذلك من خلال الاستثمار في تنميتها و تطويرها .

لقد أصبح المورد البشري مهما في المؤسسة و أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، و من أجل الاستفادة أكثر منه لا بد على المؤسسة الاستثمار في تنميته ، و على ضوء كل هذا نطرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزتها التنافسية انطلاقا من الاستثمار في العنصر البشري في ظل البيئة التنافسية المعقدة ؟

و لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل الميزة التنافسية ضرورية لضمان البقاء في السوق ؟

- ما هي مكانة الاستثمار البشري في المؤسسة ؟

- كيف يساهم الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

و لمعالجة الإشكالية السابقة نضع الفرضيات التالية :

- تسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها و تسعى للمحافظة عليها .

- يوجد الاستثمار البشري في المؤسسة تحت مسميات أخرى و التي تتمثل أساسا في التدريب .

- يؤدي الاستثمار البشري إلى امتلاك المؤسسة لكفاءات مؤهلة يساعدها على تحقيق مختلف

أهدافها .

إن للموضوع أهمية كبيرة وتكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- يعتبر امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة ضروري من أجل تسويق منتجاتها ، و هو ما يساعدها على زيادة

- حصتها السوقية في ظل سوق تسوده المنافسة الشديدة .

- لا بد على المؤسسة أن تمتلك موارد بشرية على درجة عالية من التأهيل ، مما يمكنها من تطبيق

أهدافها و استراتيجياتها .

- يعتبر الاستثمار البشري ضروري للمؤسسة من أجل الحصول على كفاءات ممتازة ، و كذلك تكون قدرة على الإبداع و مواجهة المشاكل بحلول متميزة .
- مع انتهاج المؤسسات الكبرى للطرق الحديثة في التسيير و المعتمدة على الموارد البشرية و أهمها إدارة المعرفة ، ظهرت أهمية امتلاك الموارد البشرية المؤهلة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خصوصا في ظل العولمة .

يسعى هذا البحث لتحقيق عدة أهداف أهمها :

- معرفة مكانة المورد البشري في المؤسسة ومعرفة النظرة النمطية لها من قبل المؤسسات الجزائرية .

- معرفة دور الاستثمار البشري للمؤسسة و مكانته في تحقيق الميزة التنافسية.

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالاستثمار البشري و ما هي لمجالات المختلفة.

للموضوع عدة أسباب لاختياره تتمثل فيما يلي :

- حركية الاقتصاد و انفتاحه على الاقتصاد العالمي .

- توجه المؤسسات نحو اعتماد أساليب التسيير الحديثة و التي تهتم بتحقيق الميزة التنافسية و الاستثمار البشري.

- الاعتماد المستمر على التكنولوجيات الحديثة و ما يرافقها من مشاكل تقنية يمكن التغلب عليها من خلال الاستثمار المستثمر في تأهيل الموارد البشرية.

كما اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استعملنا المنهج التحليلي في الأمور التي تحتاج إلى التحليل في الشق النظري أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد أكثر على المنهج التحليلي . أدوات الدراسة و مصادر البيانات :

تتمثل في جانبها النظري في البحث المكتبي من مختلف الكتب و الرسائل بالإضافة إلى البحث الإلكتروني و المقالات و الملتقيات ، أما الجانب الميداني فتمثل في التقارير المختلفة و كذلك المقابلات مع مختلف الأفراد الذين لهم علاقة بالموضوع .

و تتمثل حدود دراستنا هذه في إبراز أهمية الاستثمار البشري و أهمية تحقيق الميزة التنافسية ، و كيفية الحصول على هذه الميزة التنافسية انطلاقا من الاستثمار البشري . و إسقاط الجانب النظري على مؤسسة البناء المعدني بالبلدية .

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث في ميدان الموارد البشرية ، كما ركزت على التدريب و الإبداع لكنها لم تتطرق إلى مفهوم الاستثمار البشري إذ تطرقت إلى مفهوم التأهيل و غيرها من المصطلحات الأخرى ، كما أن بعض الدراسات الأخرى تناولت الاستثمار البشري على المستوى الكلي . بالإضافة إلى دراسات أخرى تناولت الميزة التنافسية و مصادر الحصول عليها .

ومن بين هذه الدراسات نجد مذكرة الماجستير من إعداد عمار بوشناق بعنوان الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تميتها و تطويرها ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة الجزائر 2003 و التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية و مصادر الحصول عليها و أهمية اكتساب ميزة تنافسية مستمرة ،بالإضافة إلى كمال طاطاي مذكرة ماجستير بعنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالرويبة،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 و التي ركزت على نوع من أنواع الاستثمار البشري بالمؤسسة و المتمثل في التكوين و أهميته للمؤسسة ،بالإضافة إلى موزاوي سامية من خلال مذكرة ماجستير بعنوان مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر ،2004 و التي ركزت على أهمية امتلاك المؤسسة لنظام تسيير خاص في ظل اعتماد المؤسسة على الجودة .

واجهتنا في سبيل إنجاز هذا البحث بعض الصعوبات تتمثل أساسا بالشق التطبيقي من خلال قلة تعاون عمال المؤسسة ، وذلك من خلال عدم تقديم كل ما طلبناه من معلومات ، وخصوصا ما تعلق بالأسعار و تكاليف الإنتاج ، و عدم وجود معلومات عن أسعار منتجات المؤسسات المنافسة للمؤسسة ، بالإضافة إلى عدم جدية العمال في الإجابات عن الأسئلة المقدمة في الاستبيان .

قصد تحقيق الدراسة قمت بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية أما الرابع فخصص للدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات و جاء كل فصل كما يلي :

الفصل الأول : خصص هذا الفصل لمعرفة بيئة المؤسسة التنافسية و كذلك الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها و كيفية تطبيق مدخل الموارد الذي يعتمد على الاهتمام بموارد المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل لمعرفة الاستثمار البشري بصفة عامة ثم الاستثمار البشري بصفة خاصة كما تطرقنا إلى مفهوم الرأسمال البشري و الاستثمار فيه ،و معرفة مختلف مجالاته و ختمناه بالتطرق للمداخل المختلفة في الإدارة الحديثة التي تعنى بالاستثمار البشري .

الفصل الثالث : حاولنا من خلال الفصل الثالث إيجاد الترابط بين الميزة التنافسية و دور الاستثمار البشري في ذلك ، بالإضافة إلى محاولة معرفة كيف يمكن للاستثمار البشري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من عدة زوايا مختلفة ، كالإنتاج و تحسين الإنتاجية و التقليل من التكاليف و الأخطاء و المحافظة على الجودة .

الفصل الرابع : و قد خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية من خلال دراسة مؤسسة البناء المعدني بالبيدة و محاولة معرفة مكانة الاستثمار البشري بالمؤسسة و أهميته بالنسبة لها في تحقيق الميزة التنافسية .

و ابتدأناه بمقدمة عرفنا فيها الموضوع و أهميته و مجموعة من الفرضيات و خاتمة تطرقنا فيها لصحة هذه الفرضيات و جملة من التوصيات .

الفصل 1 تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التنافس مع باقي المؤسسات في نفس القطاع، و من اجل ذلك تحاول المؤسسات استغلال البيئة التي توجد فيها و معرفة جميع المتغيرات المتعلقة بها قصد الاستفادة من جميع الفرص و معرفة التهديدات التي تواجهها في بيئتها التنافسية ، كما تعتبر موارد المؤسسة المدخل الأمثل لها من اجل تحقيق الميزة التنافسية و من أهمها المورد البشري .

و لأن موضوع بحثنا يتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول : المتغيرات البيئية للمؤسسة ، من خلال تعريفها و ذكر أنواعها و دراستها ، أما المبحث الثاني فنتناول فيه الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، من خلال مفهومها و مصادر الحصول عليها و كذلك معايير الحكم على جودتها ، أما المبحث الثالث فننترق فيه إلى مدخل الموارد لتحقيق الميزة التنافسية ، من خلال مفهومها و أنواعها و خطوات تطبيقها.

1.1. المتغيرات البيئية للمؤسسة

يتوقف بقاء المؤسسة على عدة متغيرات منها ما هي تحت إدارتها و أخرى خارجة عن سيطرتها ، و لتجنب المخاطر التي يمكن أن تتسبب فيها هذه المتغيرات يجب دراسة البيئة التي تمارس المؤسسة نشاطها فيها ، خاصة في ظل التطورات المتسارعة و المنافسة المتزايدة و ذلك من خلال ثلاث مطالب كالتالي:

1.1.1. مفهوم و أهمية البيئة

تعتبر البيئة المكان الذي تمارس المؤسسة نشاطاتها المختلفة ، فهو يعتبر مصدرا لمدخلات المؤسسة المختلفة من موردين وغيرهم ، و مكان لمخرجاتها المختلفة من سلع و خدمات . فبيئة المؤسسة هي التي تحكم عليها بالبقاء أو الخروج من السوق ، كما أن حسن تعاملها مع البيئة و المقدرة على التكيف معها يعتبر أمرا ضروريا لتنتمكن من المنافسة و البقاء و من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم البيئة و أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

1.1.1.1. تعريف البيئة

لا يوجد اتفاق على إعطاء تعريف موحد للبيئة ، إلا أنهم اشتركوا في بعض الجوانب الرئيسية ، لذلك نجد عدة تعاريف للبيئة .

التعريف الأول: لقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء و غيرها ، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة . لكن هذا التعريف و رغم بساطته يثير مسألة معقدة و هي تحديد مكونات المؤسسة و حدودها حيث لم يعط معالم واضحة للبيئة و المؤسسة على حد سواء.

التعريف الثاني: " إن الاهتمام يجب أن يقتصر على بيئة العمل ، أي قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة والتي تشمل على الموردين و العملاء و المؤسسات المنافسة.[1]ص64 يركز هذا التعريف على جزء معين من البيئة و المتمثل في بيئة العمل دون ذكر باقي عناصر البيئة الأخرى .

التعريف الثالث: " البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة تتطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات : المجموعة الأولى تتطوي على متغيرات على المستوى الوطني كالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة حيث ترتبط بمجموعة من الأطراف التي تتعامل معها مثل الأجهزة و التنظيمات الحكومية و تجار الجملة و التجزئة ، و تتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمؤسسة و التي تتكون من العمال و المديرين و غيرهم.[2]ص64

يعتبر هذا التعريف شامل لكل عناصر البيئة المختلفة الداخلية و الخارجية و البيئة التنافسية

التعريف الرابع : "البيئة هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المؤسسة ، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها ". [3]ص60

إن هذا التعريف عام و لا يعطينا صورة واضحة عن مفهوم البيئة و يعتبر أن كل ما يندرج في خانة قيود المؤسسة يدخل في نطاق البيئة.

التعريف الخامس: البيئة هي مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة ، و بالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة و المؤسسة معا .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف البيئة بأنها مجموعة المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة ، و التي لا تستطيع أن تتحكم فيها بشكل مطلق ، و التي تكون عادة احد العناصر التالية :
الموردين ، الزبائن ،العاملين، المنظمات المنافسة ، بالإضافة إلى الحكومة.

2.1.1.1. أهمية البيئة

تختلف أسباب دراسة البيئة من مؤسسة إلى أخرى ، إلا أنها تشترك في نقاط عديدة ، و يمكن إبراز أهمية دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة كما يلي :[4]ص 70-71

- المجتمع أو البيئة هو بمثابة سوق البيع لسلع أو خدمات المشروع المقترح ، و أيضا هو سوق شراء خدمات عوامل الإنتاج المختلفة فالبيئة تقدم فرص النجاح أو الفشل و تحدد سلوك أو خطط و استراتيجيات المشروع لتحقيق أهدافه ؛

- تعمل جميع منظمات الأعمال العامة و الخاصة في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية؛

- المؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة و يؤثر فيها ؛

- إن ممارسة أو تنفيذ الوظائف و المهام الإدارية المتعارف عليها في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتم على ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على مدخلات و مخرجات كل منظمة؛

- بغض النظر عن اختلاف المنظمات فيما يختص بنوعية و أهداف أطراف التعامل فان كل منها هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تختلف في طبيعتها و تتعارض كثيرا في طرق تحقيقها ؛

- يختلف مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة و تحقيق أهداف جميع المنظمات في الدرجة و ليس في النوع ؛

- تتأثر جميع المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر و بدرجات متفاوتة بالكثير من القيود أو المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية؛

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف مقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة و قدرتها على تحقيق أهداف أطراف التعامل معها .

2.1.1. مكونات البيئة الخارجية العامة

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي

تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة و لكنها لا تستطيع أن تؤثر فيها ، فنجاح المنظمات أو فشلها يعتمد بدرجة أساسية على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها و بين البيئة التي تعمل فيها .

تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية و التي تتمثل في ما يلي
[5]ص63:

1.2.1.1. المتغيرات الاجتماعية و الحضارية

تتكون المتغيرات الاجتماعية و الحضارية من التقاليد و نمط المعيشة للأفراد و مستوى المعيشة و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، و يظهر تأثير هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع و على القدرة التسويقية لهذه المنظمة و كذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع .

ومن الجوانب المؤثرة على أداء المؤسسة من خلال المتغيرات الاجتماعية و الحضارية نجد :

- المتغيرات السكانية :

تتأثر المؤسسة بالمتغيرات السكانية حيث أن الزيادة السكانية تعني زيادة الطلب على المنتجات و الخدمات المختلفة ، و أن اختلاف شرائح المجتمع يعني بالضرورة وجود أنواع مختلفة من الأذواق و التوجهات الاستهلاكية التي ينبغي على المنظمة الاهتمام بها و محاولة تلبية كل الرغبات الموجودة في المجتمع .

- دور المرأة في المجتمع :

يؤدي خروج المرأة للعمل إلى توسيع قاعدة الاختيار أمام المنظمات لاختيار الموظفين كما يؤدي إلى طلبات جديدة و كذلك زيادة دخل الأسرة الذي يؤدي إلى المزيد من الطلب .

- ارتفاع مستوى التعليم :

إن زيادة عدد الأفراد المتعلمين و ارتفاع مستوى التعليم يؤدي إلى وجود مزيد من الخيارات أمام المنظمة و بالتالي التأثير على أدائها كما يلي :

الزيادة في عدد المتعلمين يعني إمكانية استعمال الوسائل المقروءة و الانترنت في الإعلان .

توفر اليد العاملة الماهرة التي يمكن الاستفادة منها .

تمكن الأفراد من الحصول على دخل أفضل و ارتفاع القدرة الشرائية و زيادة الطلب الذي يمكن

أن تستفيد منه المنظمة .

- قيم و قواعد السلوك الخاصة بالعمل :

تختلف قيم وقواعد السلوك من مجتمع لآخر و من فرد لآخر ، و تزداد أهمية هذه القيم و القواعد بالنسبة للمنظمات الدولية أو متعددة الجنسيات ، فالقيم و القواعد داخل المجتمع المحلي تختلف عن تلك الموجودة في المجتمعات الخارجية ، و مراعاة هذه الفروقات و الاختلافات أمر ضروري و من متطلبات التخطيط الاستراتيجي .

- المسؤولية الاجتماعية :

حيث أن المؤسسة مسؤولة أمام حملة الأسهم و السندات و المستهلكين و المنافسين و مختلف الجهات التي لها علاقة مع مصالحها ، فلحملة الأسهم و السندات حقوق لدى المؤسسة و هي ملزمة بأدائها إليهم ، أما المستهلكين فالمؤسسة تراعي في منتجاتها العادات الاستهلاكية الخاصة بالمجتمع ، أما بالنسبة للمنافسين لها في القطاع فإنها مجبرة على التزام قواعد المنافسة المنصوص عليها في القوانين المختلفة .

- الأطر الأخلاقية :

و هي ذلك النظام الخاص بالأفراد و الذي يحدد لهم ما هو جيد و ما هو سيء و ما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي إتباعها و المتمثلة أساسا في التعاليم الدينية و صحوه الضمير و القوانين .

2.2.1.1. المتغيرات التكنولوجية :

يأتي هذا التأثير من خلال التطور الذي يؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات و الخدمات و يمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج و المواد المستخدمة . و تشير هذه المتغيرات أساسا إلى الأساليب و الوسائل التي يتم اختيارها و استخدامها لإنجاز الأعمال المادية و الغير مادية .

و تتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة مع المنافسين حيث ينعكس على المنتج جودة و تكلفة ، في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرصة أكبر لجني ثمار تقدمها التكنولوجي ، حيث أن هذه المتغيرات لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية نتيجة لكون التقدم في ذلك الميدان يكون أقل من صناعات أخرى و لعل أهم الصناعات التي تشهد تطورا تكنولوجيا تتمثل في الحواسيب و الاتصال .[6]ص

3.2.1.1. المتغيرات السياسية :

هي القوى التي تحركها القرارات و القوانين السيادية و السياسات الحكومية مثل منح الإعانات أو الإعفاءات الضريبية للمؤسسات الوطنية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة ، كما تعتبر قوانين حماية البيئة و منع التلوث فرصة للمؤسسات التي تحترم معايير حماية البيئة و تهديدا للمؤسسات التي تقوم بالمساهمة في تلويث البيئة نتيجة ما يلحقها من إجراءات قانونية من قوانين حماية البيئة، كما تشكل قوانين الحماية الجمركية فرصا للمنظمات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية معينة و تهتم المنظمات أثناء وضع استراتيجياتها لتأثير القوى السياسية لما تفرزه من تهديدات و فرص ، و من بين المتغيرات السياسية نجد : [6]ص 103-105

- الضرائب و الرسوم المختلفة ؛
- العلاقات الدولية و ما يتبعها من متغيرات ؛
- الاستقرار السياسي الذي يؤثر على المناخ الاقتصادي و الاجتماعي؛
- العداء العرقي ؛
- تأثير الانتخابات ؛
- الإعفاءات الجمركية؛
- القرارات السياسية ؛
- التحالفات الاقتصادية و العسكرية؛
- قوانين حماية البيئة ؛
- جماعات الضغط السياسي .

4.2.1.1: المتغيرات القانونية :

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، و هناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة حيث انه من النادر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق من حركتها و يمكن تقسيم القوانين إلى ما يلي:[5]ص70

- القوانين المرتبطة بالبيئة : وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث؛
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين : و هي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم؛
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات

الخاطئة من قبل بعض الشركات و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم؛

- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي : وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو المنظمة للعمليات التجارية أو العمل و نشاطات الشركات في حالة الإفلاس ، العسر المالي ، التصفية.

5.2.1.1. المتغيرات الاقتصادية :

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة . و تتأثر هذه المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي ، فالتضخم يؤثر في سلوك المشتري حيث يفضل ان يشتري و يدفع فيما بعد بل و يشتري بأكثر من دخله الحالي لشعوره بان أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد و يعتبر ذلك فرصة للمنظمات إلى لديها مركز مالي قوي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع أفضل أنواع الادخار ، و تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديدا للمنظمات التي تتعامل مع الحكومة كشرركات التهيئة العمرانية ، في حين ان زيادة الإنفاق الحكومي على التسلح هو فرصة لشركات الصناعات الحربية . و زيادة معدل البطالة يعتبر فرصة للحصول على عمالة رخيصة للمنظمات التي تعتمد على قوى عاملة كثيفة ، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع ، كما أن زيادة الدخل يؤدي إلى الزيادة في القوة الشرائية مما يضمن فرصا للمنظمة [6]ص98.

و من بين المتغيرات الاقتصادية نجد :

- معدلات الفائدة و التضخم ؛
- قيمة العملات الأجنبية و تقلب الأسعار ؛
- إجمالي الناتج الوطني و متوسط الدخل الفردي و الميل للإنفاق و السياسات الاقتصادية و المالية؛
- الضرائب و الرسوم .

6.2.1.1. المتغيرات الدولية :

إن الإجراءات التي تتخذها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة ، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية و منع الاستثمار الأجنبي أو قد تقوم بحماية بعض الصناعات و ذلك من اجل رفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية و إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية و من ابرز العوامل و المتغيرات الدولية نجد ما يلي : [5]ص72

- التجمعات الاقتصادية : و هي التكتلات الاقتصادية التي تجمع العديد من الدول تهدف إلى تسهيل حركة التجارة؛
-العلاقات الدولية : حيث أن العلاقات بين الدول تؤثر على أداء المنظمات و مثال ذلك الحصار الذي تفرضه الدول الغربية على مؤسساتها لكي لا تستثمر في دول معينة نتيجة أمور سياسية ؛
- الاختلافات الحضارية : حيث يتوجب على المنظمة مراعاة هذه الاختلافات المتمثلة في العادات و التقاليد و اللغة و الدين .

3.1.1.1. البيئة الخارجية الخاصة

تسمى البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية، فالبيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة تتفاعل مع بعضهما البعض و لقد ساهم " مايكل بورتر " في تحديد ذلك حيث يرى بأنه توجد خمسة أنواع من القوى تؤثر على تنافسية المؤسسة في السوق و يطلق عليها القوى الخمس و تتمثل في :
[7]ص 157-158

1.3.1.1. التهديد بدخول منافسين جدد:

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من حجم السوق و حجم ملائم من الموارد . و بالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة . و يتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية و تتمثل عوائق الدخول في الصناعة فيما يلي :

اقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، ؛ وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة

عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

تمييز المنتج :

ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع. وبشكل التمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

تكاليف التّبديل :

تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدّ ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي

هذا الحاجز ، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تُحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

2.3.1.1. المنافسة بين الشركات القائمة :

يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض و أي تصرف بصدور من أية منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى . و يرى " بورتر " أن المنافسة الحادة ترتبط بوجود عدة عوامل منها :

- عدد المنافسين؛
- معدل نمو الصناعة؛
- خصائص السلعة أو الخدمة؛
- حجم التكاليف الثابتة؛
- الطاقة الإنتاجية للمصانع ؛
- حواجز الخروج من الصناعة ؛
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب و الطرق المتبعة في المنافسة .

3.3.1.1. التهديد بمنتجات جديدة أو خدمات بديلة :

تمثل السلع البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة ، و من هنا يجب الإشارة إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة ، و أن خير مثال على ذلك هو الشاي الذي يعتبر بديلاً للقهوة ، و قطاع المشروبات الغازية و الغير الغازية ، كما أن معرفة طبيعة البدائل الممكنة للسلعة يؤدي بالمؤسسة إلى معرفة الشركات المنافسة التي تسوق السلع البديلة و إتباع استراتيجيات مناسبة أما المنتجات الجديدة فتمثل نفس السلعة التي تنتجها المؤسسة و تمتاز بمزايا جديدة أو طرا عليها بعض التحسينات .

4.3.1.1. قوة المشتريين على المساومة :

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات و التنافس مع بعضهم البعض . و يعتبر المشتريين قوة و لهم النفوذ إذا توفر

ما يلي : [7]ص161

- يشتري الزبون جزء كبير من إنتاج البائع؛
- قدرة المشتري بالتكامل من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛
- تغيير المورد لا يحمل المشتري سوى تكلفة ضئيلة ؛
- تمثل السلعة المشتراة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار اقل ؛
- هامش ربح المشتري منخفض للغاية مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف و الخدمة؛
- لا تؤثر السلعة المشتراة على الجودة النهائية أو سعر منتجات أو خدمات المشتري و بالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي .

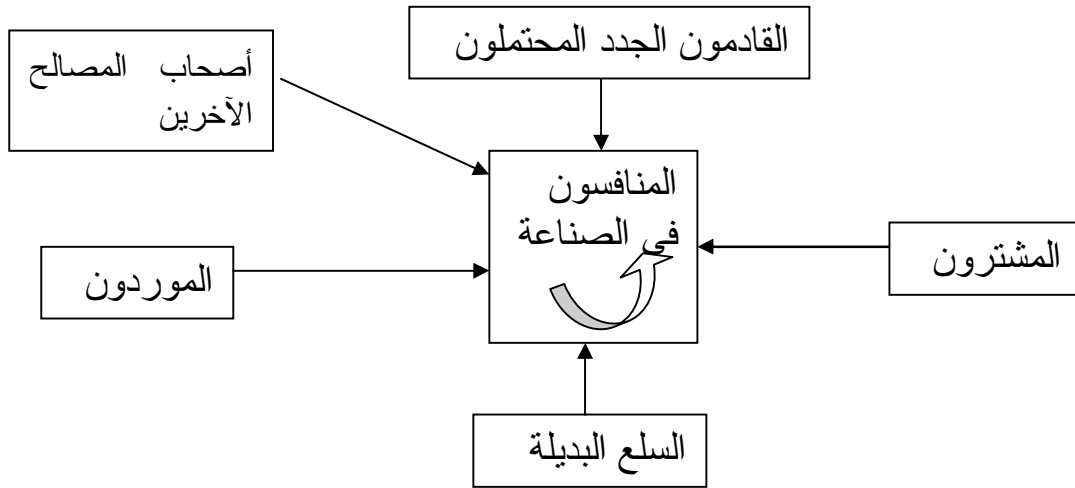
5.3.1.1. قوة الموردين على المساومة :

و تتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع و الخدمات المشتراة منهم ، و بالتالي التأثير على الجودة بصفة جزئية أو كلية للمنتج المقدم من طرف المؤسسة أو الخدمة ، و بالتالي على أرباح و مكانة المؤسسة في سوق و تتمثل قوة الموردين فيما يلي : [5]ص77

- سيطرة مجموعة من الشركات على صناعة الموردين؛
- عدم توافر البدلاء بسهولة ؛
- عندما يشكل الموردين تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الراسي الأمامي؛
- عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين؛
- عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا و مدخلا هاما من مدخلات السلعة .

يوضح نموذج مايكل بورتر يبين القوى الخمس الأساسية التي تؤثر على منافسة المؤسسة في السوق ، و التهديدات التي تواجهها المؤسسة في الصناعة من مختلف الأطراف ، و الشكل التالي يبين لنا مختلف التهديدات التي تواجهها المؤسسة، و تمثل هذه العناصر في مجملها مكونات البيئة الخارجية الخاصة .

شكل رقم 1 : نموذج القوى الخمس مايكل بورتر .



المصدر : [5] ص 78

6.3.1.1. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين :

حيث يوصي " فريمان " إلى إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى بورتر الخمس التي تتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين ، هذه الجماعات هي الحكومات و النقابات و الجماعات المحلية و المقرضين و غيرهم من أصحاب المصالح الخاصة . و تختلف أهمية و تأثير هذه الجماعات من منظمة إلى أخرى و من صناعة إلى أخرى .

إن الشكل السابق يلخص مختلف عناصر البيئة الخاصة و العلاقة بينها حيث يرى بورتر أن المنافسون في الصناعة لهم الأهمية الكبيرة في مجال التنافس و بالتالي على المؤسسة أن تتبنى الاستراتيجيات اللازمة من أجل التقليل من خطر المنافسين في الصناعة و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل عناصر البيئة التنافسية الأخرى حتى تتمكن من التنافس الجيد في قطاع الصناعة .

أما " أوستين " فيرى انه من اجل استخدام نموذج بورتر على الدول النامية فهناك الحاجة إلى إدراج تعديلين على النحو التالي : [8] ص 157-158

- التعديل الأول :

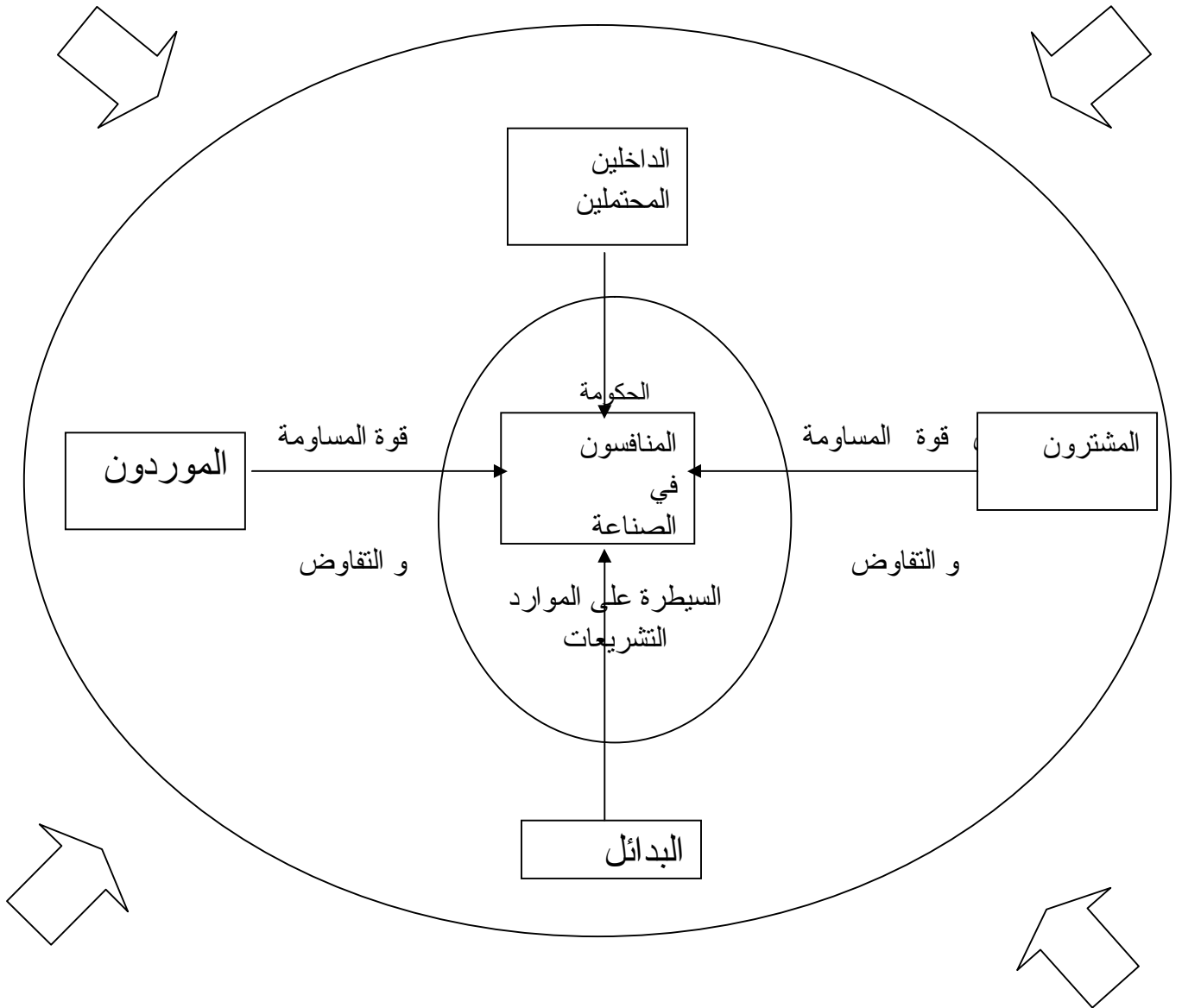
إضافة عنصر آخر و هو تصرف الحكومة باعتبارها قوة كبرى ، ففي الدول النامية ، تؤثر على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج " مايكل بورتر " . فالحكومة هي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف ، لذا يمكن لشركة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال

استجابتها لتصرفات الحكومة .

- التعديل الثاني :

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة ،
فالعوامل الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية و الديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها .
إن الشكل الموالي يوضح إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية

شكل رقم 2 : إطار تحليل الصناعة للدول النامية – نموذج " أوستين " .



المصدر : [8] ص 158

أضاف أوستين إلى نموذجها الخاص بالدول النامية دور الحكومة و اعتبره ذا أهمية كبيرة و دور محوري و ذلك نتيجة تدخل الحكومة في الاقتصاد بشكل كبير و تأثير التشريعات التي تتغير باستمرار

نتيجة الظروف السياسية و المشاكل الداخلية للبلد ، و التي تؤدي إلى التأثير بصفة مباشرة على باقي القوى الأخرى ، حيث تصبح دور الحكومة رئيسي في مجال التنافس على عكس الدول الرأسمالية التي تتبنى اقتصاد السوق و الحرية الاقتصادية ، بالإضافة إلى باقي عناصر البيئة التنافسية الأخرى.

2.1. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تبحث المؤسسة دوما تحقيق أرباح و البقاء في بيئة تتميز بشدة المنافسة ، و من أجل ذلك يجب امتلاك ميزة خاصة بها تسمح لها تحقيق ذلك ، و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية ثم مصادر تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى المعايير التي تحكم جودة الميزة التنافسية و لا بد من معرفة التنافسية قبل الحديث عن الميزة التنافسية.

1.2.1. التنافسية في المؤسسة

إن معرفة مفهوم التنافسية أمر ضروري و ذلك لكون مفهوم الميزة التنافسية له علاقة بموضوع التنافسية.

1.1.2.1. مفهوم التنافسية :

باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحظوا بفرص العمل والشركات لكي تبقى وتنمو وحتى للدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها .

لكن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يرتكز على تناسب السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات المستهلك من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام الصادرات الأسواق العالمية[9].

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، قطاع أو دولة. ويمكن التفرقة بين الميزة النسبية والتنافسية، ففي حين تقتضي الأولى، في اقتحام الأسواق الدولية ، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من طرف الدولة، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لتخفيض التكلفة، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية.

ولقد اعتمد فريق التنافسية العربية التعريف التالي : التنافسية الوطنية تتعلق بالأداء الحالي للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى، ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

إن عبارة التنافسية تثير جدلا كبيرا نظرا لعدم ضبط المفهوم وينعكس هذا الاتساع في المؤشرات المستعملة التي تكاد تشمل كل نشاط الاقتصاد والمجتمع. ولقد حصل تحولا في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل تقليديا في ما تمتلكه الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة، المناخ، الموقع الجغرافي التي كانت تسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية و التي سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

يُنظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين [10]ص11

فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان الأخيرتان تختلفان عن تنافسية دولة تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخل الأفراد.

مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية. [10]ص11

ومنه يمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين . مما يعني نجاح مستمر لهذه الشركة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ومن الخطوات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الاهتمام بتلبية حاجات الطلب المحلي والمعتمد على الجودة.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أدواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل [9].

وتتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق وفي الوقت ذاته القدرة على توفير مداخل مستديمة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

أما التنافسية على صعيد القطاع فهي تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. وتُقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة لمنتجات على مستوى الصناعة.[9]

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسن الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

وانطلاقا من ذلك فإن الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكون رئيسي لصادراتها، هي الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد، كما أن هذه الدول تدخل في حلقة مفرغة بسبب ضغطها الدائم على الأجور بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج ومواكبة التغيرات في الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية، وبالتالي الابتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة، وفي النهاية انخفاض أجورهم تبعا لذلك، وهكذا تستمر الدولة في الدوران في حلقة مفرغة.

إن العلاقة ما بين الميزة على الأصعدة الثلاثة المذكورة، المنشأة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

2.1.2.1. أهمية التنافسية :

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا

النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه.

إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي .

وفي الوقت الحالي الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر. [9]

-التنافسية والتنافس :

هناك فرق واضح بين مفهومي التنافسية والتنافس حيث أن الأول يمكن أن يعرف على أنه قدرة البلد على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية، فإن الثاني يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني . لكن كلا المفهومين من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.

- التنافسية والتنمية :

إن النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وجهاً لعملة واحدة، في ظل عالم متغير، فلا وجود لعالم أول وعالم ثالث، وإنما عالم سريع وعالم بطيء في زمن انتقلت فيه المنافسة من إطار المكان إلى الفضاء التخيلي، حيث لا وجود للحدود السياسية التي يمكن أن تقف كحاجز في وجه التجارة الإلكترونية.

وفي ظل هذه التغيرات كان لزاماً أن يعطى القطاع الخاص دور الريادة مع بقاء الدولة كداعم له، وهذا ما جعل القطاع الخاص يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيته، وبالتالي فإن التنافسية هي الإنتاجية.

ولتحقيق الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة إلى زاوية القائدين لا بد للصناعة من إتباع إستراتيجية انتقالية تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط المتبعة من قبل هذه الشركات إلى عمل فوري، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، المواد الخام، الطاقة، المعرفة ..) بهدف الوصول إلى منتج ذو جودة عالية وبأقل التكاليف. ونتيجة لكل ذلك فإن

الشركات العاملة في قطاعات ذات قيمة مضافة عالية والتي تتمتع بكفاءة عالية تكون رائدة في المنافسة. وللوصول إلى الريادة في المنافسة، فإن أمام الشركات عدة خيارات، إما إتباع الخيار السهل والممثل بتطوير الكفاءة التشغيلية، مع اختيار أجزاء محددة ومتميزة من طلب السوق حيث تكمن الربحية العالية .

أما الخيار الصعب وهو التمثل في انتهاج إستراتيجية جديدة متمثلة في الانتقال نحو خدمة أجزاء محددة ومتميزة من السوق ومن ثم تحسين الكفاءة التشغيلية. علما بأنه كلما توجهت الشركات نحو خدمة أجزاء متخصصة ومتميزة من السوق كلما زادت ربحيتها واقتربت من زاوية القيادة .

- التنافسية والمعرفة :

إن مفهوم التنافسية طرح فكرة من خلال الشراكة الفاعلة والحقيقة بين الحكومة والقطاع الخاص . ولاتخاذ القرار الصحيح ، لابد من آلية تكفل تحويل المعلومة إلى معرفة من خلال تجميع المعلومات الأولية وتحليلها ودراستها ،ومن ثم وضعها في إطار عام ومنطقي يسهل استيعابه وبالتالي استخدامه كمرجع يربط الاستراتيجيات التنموية المختلفة ببعضها لبعض ، فيتم توظيفه لتحسين مستوى القيمة المضافة ، وبالتالي تحسين تنافسية الدولة والنهوض باقتصادها .

كما أن المعرفة تساعد على خلق إطار تنافسي للتفكير والتحليل ووضع آلية للتنمية من خلال نشر المعلومة ولضمان وصول المعرفة إلى حيز التنفيذ ، فإن الآلية الأنسب تكمن في تشكيل فرق عمل متخصصة لكل قطاع صناعي ، تتكون من مجموعة من الأعضاء الفاعلين في الصناعة من القطاع الخاص والحكومي بهدف تحديد التوصيات .

2.2.1. مفاهيم حول الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة ما، تساعد على زيادة مكانتها في السوق ، و تساهم في زيادة مبيعاتها و تسويق منتجاتها لذلك تسعى المؤسسة إلى إيجاد ميزة تنافسية خاصة بها .

1.2.2.1. تعريف الميزة التنافسية .

يوجد عدة تعاريف للميزة التنافسية ومن أهمها ما يلي:

التعريف الأول : يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة ، " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل

أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة .[11]ص35

التعريف الثاني: "هي أي شيء يميز المؤسسة ، أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها ، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها " .[12]ص296

التعريف الثالث : " تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للزبون ، و التي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة ، و من ثم تزداد حصتها السوقية " .

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، حيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار اقل .

و يعتبر الإبداع أهم مساهم في الميزة التنافسية و الذي يعتبر المورد البشري مصدرا لهذا الإبداع، فالإبداع نتاج جهد العقل البشري و الأفكار التي ينتجها عن معرفة و خبرة متراكمة لديه.

2.2.2.1. خصائص و شروط الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية :

- تبنى و تصاغ على اختلاف و ليس تشابه ؛
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل؛
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا؛
 - تبنى على نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضع المنافسين؛
 - أما الشروط الواجب توافرها حتى تكون الميزة التنافسية فعالة تتلخص فيما يلي :
 - يجب أن تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس أو المنافسين الموجودين؛
 - الديمومة و تتمثل في تحقيقها للاستمرارية عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها ، بمعنى صعوبة تقليدها ، أو محاكاتها ، أو إلغائها من قبل المنافسين .
- و لكي تضمن هذه الشروط فعالية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة ، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة ، لأن كل شرط مرهون و مرتبط بالآخر ، بحيث انه لا استمرارية دون حسم ، و لا إمكانية للدفاع دون استمرارية .

3.2.2.1. استراتيجيات التنافس أساس الميزة التنافسية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين . و تتكون هذه الإستراتيجية من ثلاث مكونات رئيسية و هي:[13]ص 79-80

(أ) طريقة التنافس :

و تشتمل على مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة و تشمل إستراتيجية المنتج و التي تحدد المؤسسة من خلالها خصائص المنتج و مواصفاته و كل ما يتعلق بالمنتج ، بالإضافة إلى إستراتيجية الموقع و التي تقوم المؤسسة من خلالها بتحديد المواقع التي تقوم بالنشاط فيها أما إستراتيجية التسعير فتعني أن المؤسسة تقوم باختيار سياسات سعرية خاصة بمنتجها و التي تراعي من خلالها تأثير السعر على المستهلك و خصائص المنتج بحد ذاته ، بالإضافة إلى إستراتيجية التصنيع و التي تتمثل في مراحل تصنيع المنتج المختلفة، و كذلك إستراتيجية التوزيع و التي تحدد المؤسسة من خلالها السوق المستهدف و الشريحة المستهدفة من المستهلكين .

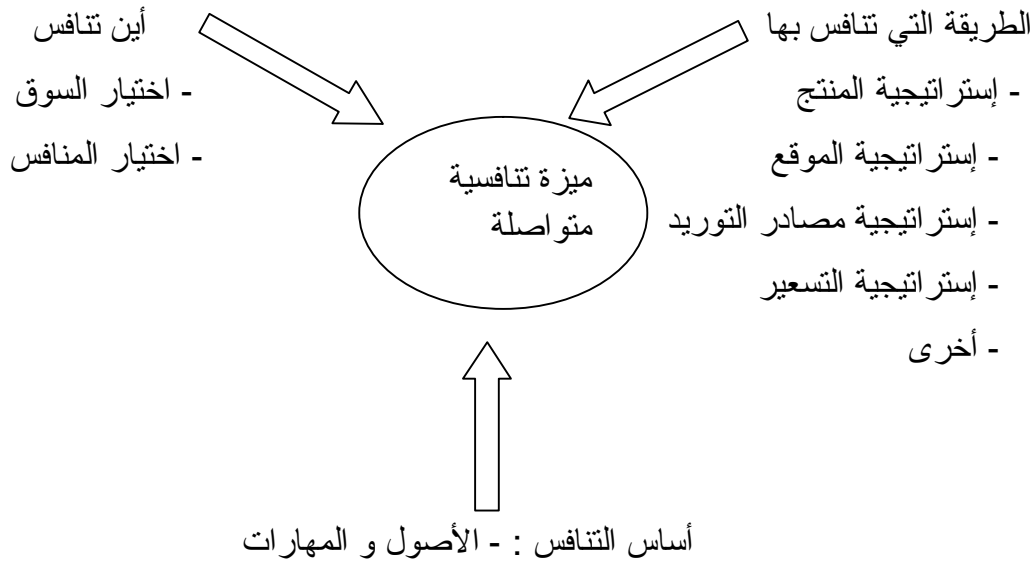
(ب) حلبة التنافس :

و تتضمن اختيار ميدان التنافس و الأسواق و المنافسين .

(ج) أساس التنافس :

و يشمل الأصول و المهارات التي تتوفر لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة .و يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

شكل رقم 3 : الحصول على ميزة تنافسية متواصلة .



المصدر : [13] ص 80 .

يمثل الشكل السابق أهمية توفر عوامل مختلفة لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة و التي تعتمد على مكان التنافس و الطريقة التي تنافس بها و الوصول و المهارات التي تنافس بها و التي يعتبر المورد البشري أساسيا فيها .

4.2.2.1. مراحل تطور الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية في تطورها بعدة مراحل و التي حددها مايكل بورتر كما يلي: [14]

أ) مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

تعتمد هذه المرحلة على عوامل الإنتاج الرئيسية سواء كانت موارد محلية طبيعية أو وفرة عنصر العمالة شبه الماهرة منخفضة الأجر. ويكون تصنيع المنتجات معتمدا على السعر، وأيضا تكون الإنتاجية المستخدمة في كافة العمليات متواضعة ورخيصة أو مستوردة من دول خارجية أخرى. كما لا تنتج المعرفة الخاصة بالمنتجات داخل الدولة بل تطبق عن طريق المحاكاة . وفي هذه المرحلة تتواضع الصادرات حيث يكون النشاط الصناعي قائما على أساس إستراتيجية الإحلال محل الواردات، وتقرض الدولة قيود حماية تخفض في ظلها جودة الإنتاج.

ب) مرحلة قيادة الاستثمار

تعتمد هذه المرحلة على السرعة في الاستثمار بشكل مكثف ومتواصل، لأن الاستثمار يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للصناعة. وتهدف قيادة الاستثمار الحصول على تسهيلات إنتاجية

وتكنولوجيا عالية المستوى من خلال الترخيص والتسليم علي مفتاح. وإلي جانب استيراد التكنولوجيا فقد يتم عليها بعض التحسينات والتطوير. ويكون التنافس في هذه المرحلة علي أساس السعر كما في المرحلة السابقة. أي أن الميزة التنافسية في هذه المرحلة تعتمد علي تحسين عوامل الإنتاج وتحديد هيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية، ولا يتحمل اقتصاد هذه المرحلة الصدمات أو المخاطر العالمية وتحركات أو تقلبات سعر صرف العملة المحلية.

ج) مرحلة قيادة الإبداع:

ترتبط هذه المرحلة بابتكار وتجديد التكنولوجيا واستخدامها لرفع مستوى العمليات الإنتاجية باستمرار. ويكون الطلب في هذه المرحلة أكثر تميزا وتعقيدا من المراحل السابقة، حيث يرجع ذلك إلي ارتفاع مستوى الدخل ومستوي التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول علي الأحسن والأجود والأرخص، ويكون التنافس العالمي علي أساس ذلك.

د) مرحلة قيادة الثروة

على الرغم من أنه في المراحل الثلاثة السابقة تتطور الميزة التنافسية للصناعة وتتحقق و من خلال التحول الديناميكي إلي مراحل الميزة التنافسية الأكثر تميزا كما تعتبر المراحل الثلاثة السابقة سلسلة متصلة ومستمرة من المزايا التنافسية وفقا لمراحل النمو الاقتصادي، إلا أن مرحلة قيادة الثروة تمثل تدهور الميزة التنافسية حيث يكون الاقتصاد مدفوعا بالتراكم السابق للثروة ويصبح أقل قدرة علي توليد ثروة جديدة وغير قادر علي المحافظة علي الثروة التي تحققت في المراحل السابقة لعدة أسباب من أهمها:

- تراجع المنافسة لزيادة التركيز على المكانة التي تم التوصل إليها بالتركيز على تقوية وزيادة الحافز الملائم للاستثمار؛
- تزايد الاتجاه نحو قطاع الخدمات؛
- انخفاض الحافز للابتكار والإبداع والتجديد؛
- انخفاض الاستثمارات واتجاهها نحو سوق المال.

3.2.1. مصادر و محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر تتمثل في ميزة التكلفة الأقل ، و التميز كما تعتمد على محددات

لتصنيفها :

1.3.2.1. مصادر الميزة التنافسية

تتمثل هذه المصادر في :

أ) ميزة التكلفة الأقل

- تعريف :

تعتبر ميزة التكلفة الأقل احد الأنواع الثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية و وفقا لذلك فان المؤسسة تسعى إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من تكاليفها حتى تتمكن من تقديم منتجاتها أو خدماتها بسعر اقل من المنافسين و بنفس الجودة حيث تعتبر هذه الوسيلة الأكثر استعمالا . فالمؤسسة توجه كل إمكانياتها لتحقيق ذلك الهدف ، و يشمل التكاليف المباشرة للإنتاج لوحدة الإنتاج و التسويق و التوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية و المالية ، فهذه الإستراتيجية تركز على أن المؤسسة الأكثر منافسة هي التي تتميز بالتكلفة الأدنى حيث أن المنتج في السوق له نفس السعر مع المنتجات المماثلة ، و بالتالي فانه إذا ما تم تخفيض التكاليف فسيكون الهامش اكبر من المنافسين و هو ما يسمح بمزيد من الاستثمار من اجل تدعيم هذه الميزة التنافسية . [15]ص61

- مزايا :

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا وهي :

- فيما يتعلق بالمنافسين ، فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر ؛
- فيما يتعلق بالمشتريين ، فالشركة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بنوع من الحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين ، فالمؤسسة المنتجة بالتكلفة الأقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات الهامة؛
- فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين في السوق ، فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها استخدام تخفيضات على السعر كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة .

– شروط تطبيقها :

تحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حال توفر الشروط التالية: [13]ص236

- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

- نمطية السلعة المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛

- وجود طريق واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

– تحقيق ميزة التكلفة الأقل :

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. [16]ص128

و تكون المراقبة كما يلي: [16]ص 129-136

- مراقبة الحجم :

إن تنوع المنتجات و حيازة وسائل إنتاج جديدة ، يساعد على زيادة الحصة السوقية و كذلك تخفيض التكلفة . غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر و من منطقة إلى أخرى . حيث أن اقتصاديات الحجم تتعلق بالتعلم حيث أن التكلفة تقل مع تكرار العمل الذي ينتج عن الخبرة التي تتراكم مع الوقت وفقا لمنحنى التعلم* .

- مراقبة التعلم :

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة ، من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء . لذلك لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمؤسسة مطالبة بتحسين التعلم و تحديد أهدافه .

- مراقبة الروابط :

يمكن للمؤسسة أن تخفض التكلفة إذا استطاعت أن تجد الروابط الموجودة بين الأنشطة المختلفة المنتجة للقيمة و محاولة تقليل التكاليف إن أمكن ذلك ، و قد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة .

– مراقبة الإلحاق :

يتم هنا تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

– مراقبة الرزنامة :

عادة ما تستفيد المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات ، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ، و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن موقع ، و توظف أفضل المستخدمين ، و تتعامل مع الموردين ذوي خبرة و دراية ، أما في بعض القطاعات الأخرى ، فان التريث و الانتظار يكون أفضل و ذلك بسبب التغير السريع في التكنولوجيا المستخدمة فيدخل المنافسون الجدد بتكنولوجيا أكثر تطورا .أو لدراسة سلوك المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف و بعدها الدخول بدراية أكثر للوضع التنافسي للسوق .

– مراقبة الإجراءات :

هناك بعض الإجراءات التي لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، و من خلال عملية مراقبة الإجراءات يمكنها أن تؤدي إلى اكتشافها و بالتالي تصحيح الوضع و تخفيض التكاليف الناتجة عن هذه الإجراءات .

– مراقبة التموضع :

إن التموضع بالنسبة لمختلف الأنشطة ، سواء كان بالنسبة للأنشطة فيما بينها ، أو بالنسبة للزبائن و الموردين يؤثر على عناصر عدة من بينها : مستوى الأجور ، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين .

(ب) ميزة التميز .

تتميز المؤسسة عن منافسيها " عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها " .[10] و حتى يتم حيازة ميزة التميز يجب عليها حيازة عوامل التفرد و التي سنوردها فيما يلي :[10]ص 21-23

-الإجراءات التقديرية:-

تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد ، و للكيفية التي تمارس بها ، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة ، و تتمثل في خصائص و كفاءة

المنتجات المعروضة و الخدمات المقدمة و كثافة النشاط و محتوى النشاط و جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط و الإجراءات التي تحكم المستخدمين في النشاط بالإضافة إلى عنصر هام و هو كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط و كذا المعلومات .

- الروابط :

يمكن أن تنتج خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة ، أو من خلال الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة و يمكن شرح هذه الروابط كما يلي :

- الروابط بين أنشطة المؤسسة :

يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها .فمثلا ، لا تحدد أجل تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب ، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات ، و كذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم .

- الروابط مع الموردين :

يمكن تلبية حاجيات الزبائن ، إذا تم التنسيق مع الموردين ، حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد ، إذا قبل المودون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد .

- الروابط مع قنوات التوزيع :

يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة ، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات ، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و هذه الأخيرة . مثلا ، تكوين الموزعين ، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات ، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع .

- الرزنامة :

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين .فمثلا ، المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج ، يمكنها أن تحقق ميزة التميز و خلافا لذلك هناك بعض القطاعات ، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا ، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .

– التموضع :

قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد ، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها . فمثلا ، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية .

–الإلحاق :

يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة ، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

– التعلم :

قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة . فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها . و من ثمة فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل .

– التكامل :

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد ، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع ، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز .

– الحجم :

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة . الشيء أي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير ، و قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز . فمثلا ، يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق) .

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر ، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد . و من ثمة فان المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها ، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة ، و تعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز ، لان بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها ، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق و استغلال الروابط ، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح

لها إلا تتصرف في اتجاه يفضي على مصادر تميزها.

2.3.2.1 محددات الميزة التنافسية

تتحدد نوعية الميزة التنافسية و جودتها من خلال العناصر التالية :

أ) مصدر الميزة التنافسية .

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما : [13]ص99

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة ، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، و حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ، تميز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) ، السمعة الطيبة يشان العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة .

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً ، القدرات الفنية الداخلية ، و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء ؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص ، و البحوث و التطوير ، و التسويق . و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و في شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة مع العملاء ، و حصيلة من المعرفة المتخصصة .

ب) عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعها . [13]ص100

فالمؤسسة التي تملك ميزة تنافسية واحدة ناتجة عن صفات المنتج و شكله أو أمور أخرى ، تستطيع باقي المؤسسة أن تتجاوز هذه الميزة من خلال تحسين ميزة تتفوق عليها . أما في حال تنويع الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة فباقي المؤسسات يصعب عليها تقليدها كلها .

ج) درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر فى الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا . لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة ذات مرتبة عالية .

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فقط ، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة التنافسية و الحكم عليها . و يتم ذلك بالاستناد إلى معايير صعبة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط و يمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق لأداء الميزة ؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها ، و تجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية .

كما صنف بورتر العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل فيما

يلي: [9]

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها ؛
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه ؛
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها ؛
- الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

3.1. مدخل الموارد لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر موارد المؤسسة أهم عنصر لتحقيق الجودة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة، و على رأسها الموارد غير الملموسة متمثلة في القدرات البشرية و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كيفية تطبيق مدخل الموارد لتحقيق الميزة التنافسية .

1.3.1. مفهوم الموارد

تعتبر الموارد أهم ما تملكه المؤسسة ، و تختلف طبيعة هذه الموارد فمنها الموارد البشرية و منها الموارد المالية و غيرها من الموارد المختلفة التي تتوفر المؤسسة عليها .

1.1.3.1. تعريف الموارد

تعرف الموارد بأنها : " مجموعة الأصول ، القدرات أو الطاقات ، الإجراءات التنظيمية ، خصائص المؤسسة ، المعلومات ، المهارات و المعارف التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر،

و التي تمكنها من إعداد و تنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاعتها" .

كما تعرف أيضا : " هي أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة ، و يمكن تصنيفها الى خمس فئات : مالية ، بشرية (عدد الأجراء ، مستوى التأهيل) ، مادية (أماكن الإنتاج ، آلات متوفرة) ، تنظيمية (نظام المعلومات ، مراقبة الجودة ، إجراءات) ، تكنولوجية (مهارة ، براءات) بالإضافة إلى السمعة " . [18]ص157

كما قسمها " Barney " الى ثلاثة فئات هي : [18]ص157

- الرأسمال المادي : و يحتوي على الإنشاءات و المباني ، و التجهيزات ، و التكنولوجيا و الموقع الجغرافي للمؤسسة ؛
- الرأس المال البشري : الذي يضم التكوين ، الخبرة ، التحكيم ، الذكاء و علاقات المسيرين و خبراتهم ؛
- الرأس المال التنظيمي : حيث يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و العلاقات التنظيمية بينها و بين المؤسسة .

2.1.3.1. خصائص الموارد .

لكي تحقق الموارد الميزة التنافسية لا بد أن تمتاز بالخصائص التالية : [19]ص 5-6

- أن تكون هذه الموارد على درجة عالية من التميز لكي لا تستطيع باقي المؤسسات تقليدها بسهولة؛
- تتوفر معظم المؤسسات على موارد تكاد تكون متشابهة ، باستثناء الموارد البشرية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بها ؛
- يجب أن تمتاز موارد المؤسسة بالمرونة الكبيرة و ذلك من اجل التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهها بحلول إبداعية؛
- ضرورة محافظة المؤسسة على مواردها و السعي إلى تحديثها و تجديدها وفقا للظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛
- محاولة تكوين كفاءات محورية من خلال الاهتمام المستمر بالموارد و خصوصا الموارد البشرية و ذلك من خلال التكوين المستمر؛
- أن الموارد التكنولوجية يجب أن تتبع بموارد بشرية كفأة و ذلك من اجل الاستخدام الجيد للتكنولوجيا .

3.1.3.1. أهمية مدخل الموارد.

يعطي مدخل الموارد للمؤسسة إمكانية التمتع الجيد في السوق أمام منافسيها ، كما يسمح لها بتحقيق سمعة طيبة وذلك من خلال استغلال جميع مواردها قصد تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها ، فكلما كانت الميزة التنافسية ناجمة عن كفاءة موارد المؤسسة استطاعت المؤسسة تحقيق حصة سوقية أكبر و ذلك من خلال حصولها على قدرة تنافسية عالية .

فالميزة الناتجة عن الموارد يصعب تقليدها على المدى القريب و هو ما يسمح للمؤسسة بالحفاظ عليها مدة أطول و البحث عن التطوير المستمر لها و ذلك في إطار مدخل الموارد و هو ما يعطيها أسبقية على منافسيها المحتملين في السوق.

أما في حالة ضعف موارد المؤسسة فذلك دليل لمنافسيها على ضعف المؤسسة و بالتالي يمكنهم التفوق عليها من خلال التركيز على نقاط الضعف في هذه الموارد .

كما يعتمد مدخل الموارد على رضا الزبون و ذلك من خلال تركيزه على إحداث قيمة مضافة من خلال موارد المؤسسة من أجل تحقيق رضا الزبون على المؤسسة و هو ما يضمن وفاء لها و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية .

4.1.3.1. الكفاءات في المؤسسة .

الكفاءة :

تنتج الكفاءة من عامل في وضعية مهنية معينة أو جماعة عمال و تعتمد على المعرفة و القدرات، حيث يستطيعون القيام بالعمل المطلوب ، و تنتج هذه الكفاءة نتيجة تكرار العمل أو من خلال الحصول على المعارف الضرورية لتحسينها و تطويرها .

إن معرفة التصرف ، الرغبة في التصرف ، القدرة على التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة و هي تمثل النقاط الذي يمكن أن يتحرك فيها المسير .

– الكفاءة الفردية :

تتمثل في مجموع القدرات التي يتوفر عليها الفرد من معارف و مهارات متراكمة لديه تساعده على أداء الأعمال الموكلة إليه بأحسن وجه .

– الكفاءات الجماعية :

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها ، و يمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

- تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة ، وحدة ، شبكة،مجموعة ، مشروع ...)الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفاء و الوصول إلى أهداف و إلى نتائج محددة .
- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية ، و إنما هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج .[20]ص21

– الكفاءات المحورية:

هي عبارة عن أصول ملموسة أو غير ملموسة تتسم بصفة التميز و الخصوصية عن المنافسين و يتم تكوينها و تميمتها عبر الزمن من خلال عمليات التبادل بين موارد المؤسسة ، فعلى سبيل المثال قد تميز إحدى الشركات بأنشطة معينة ، مما يصعب من عملية التقليد أو محاكاة قدرات الشركة من جانب الشركات الأخرى المنافسة لها . و من اجل تجديد و زيادة مخزونها من الكفاءات المحورية تنتهج المؤسسة أساليب أو وسائل و من أهمها :[21]ص264

- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب و خبرات المؤسسة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج و التفاعل الأمتل للكفاءات؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية ، و صيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن ؛
- الحفاظ على الكفاءات المحورية ، و عدم تضييعها أو تدهورها و ذلك من خلال التحسين المستمر لها و ذلك بتأهيلها و تزويدها بالمعرفة و المهارة اللازمة بصفة مستمرة؛
- الاهتمام بالموارد و تطويرها بصفة مستمرة وذلك من اجل الحصول على موارد ذات كفاءة عالية تصبح أساسية في الحصول على كفاءات محورية .

2.3.1.أنواع الموارد في المؤسسة.

بعد التعرف على مفهوم الموارد بالمؤسسة لا بد من معرفة كل أنواعها و بالتالي التعامل الأمتل مع هذه الموارد في المؤسسة.

1.2.3.1. الموارد الملموسة :

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية

أ)المواد الأولية :

تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار .

وحتى يكون تسييرها محكما، يتمّ إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح ب: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تقادي الانقطاعات في المخزون؛ تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها؛ قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، و أيتها أكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تقادي التبذير والضياعات.

ب) معدات الإنتاج :

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلا هاما من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الامتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الامتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

ج) الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي -غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2.2.3.1. الموارد غير الملموسة : [22]ص7

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛

- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أ) الجودة :

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك

بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المُنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك» [23]ص110

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي :[24]ص40

- المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛
- الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛
- الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

وتؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية:

- فقدان العمل:

قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة (...) وفقدان القدرة على الاستمرار. فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

- المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:

إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمؤسسة عن أي أضرار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة .

- الإنتاجية:

الإنتاجية والجودة لها صلة وثيقة بعضهم ببعض، بل أن هناك رأي بأنها وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية.

وبالمثل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية اهتمام نحو تحسين الجودة من خلال الاستخدام الكفء لموارد الإنتاج. وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض بالإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد تبث خطأه ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى

تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة و بالتالي تعزيز الميزة التنافسية .

- التكاليف:

تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة ، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة» [23]ص 115-116 .

وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن و خدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليداً، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

(ب) التكنولوجيا :

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين: [25]ص 78-82

-إعداد الدّمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتماداً على عملية الجرد؛ حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، و ذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين؛ والتي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة. أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها. أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة؛ قصد تحويل هذه

التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية الجرد هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

- تقويم المزايا التنافسية:

ويتعلق الأمر بمحتوى الدّمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الدّمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معيّرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

ج) المعلومات :

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دوراً هاماً؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة « اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة ». [26]ص63.

وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمرد ودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى. أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطراً على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم

اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث «أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية» [27] ص 88-91.

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين :

- تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن: [27] ص 88-91

يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة (سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار). ويؤدي ذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة.

وتتميز هذه الوضعية الجديدة، بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة، وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية.

وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام "في الوقت المحدد"، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها. ويفترض في هذه الحال التقليص من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلة للإطلاع عليها من قبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات. فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات، هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين. يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في: التحسين في المعلومات، التنبع للسوق المالية، فالمتعاملون حينما وجدوا بمقدورهم متابعة في الزمن الحقيقي، التطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب؛ لأنه قد تم التأسيس لروابط وفاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

- الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:

هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات

بالمعلومات من جهة أخرى. فالمنتجات يتم إنشاءها بالاستناد إلى مركبتين، الأولى مادية، والثانية متعلقة بالمعلومات؛ حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة. وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كيفية استعماله، وكذا صيانتها. فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات. وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات و الاستهلاكات الوسيطة المستعملة. أما بالنسبة للأنشطة، فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، تم الاستناد إلى الثنائية معلوماتية-اتصال للتقليص من أثر المكان وأجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدماتية المرافقة .

يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والمتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة.

تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

* معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم؛

* أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد؛ على أن تفوق عوائدها تكلفتها؛

*بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تميمها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

(د) المعرفة :

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة. وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. في وتساهم

المعرفة تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتمييزها بشكل دائم.

ه) معرفة كيفية العمل :

تُعبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة. وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى

3.3.1. خطوات تطبيق مدخل الموارد .

على ضوء وجهة النظر المعتمدة على الموارد ، هناك خمسة خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد المنظمة و هي : [21]ص 265-267

1.3.3.1. تحديد و تصنيف موارد المؤسسة.

تعد نظم المعلومات الإدارية من العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسة على تحديد و تقييم مواردها ،و التي قد يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة و مشوهة عن موارد المؤسسة .

و يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى عدة تقسيمات رئيسية هي : الموارد المالية ، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية ،السمعة الطيبة و الموارد التنظيمية . كما يمكن القول بان المهمة الأولى للمدخل المعتمد على الموارد هي تعظيم الإرباح على مدار الفترات الزمنية المختلفة .و لتحقيق هذا الهدف ، فهناك ضرورة إلى بحث العلاقة بين كل الموارد و الربحية و تأثير هذه العلاقة تساؤلات متعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد و التي تتمثل في :

- ما هي الفرص الموجودة حالياً و تساعد على تحقيق الاستخدام الاقتصادي للموارد و ذلك من خلال القدرة على تعظيم الإنتاجية ، و تنزايد الإنتاجية عند استخدام موارد محدودة أو اقل لتحقيق نفس المستوى من المشاط أو أكثر ؛

- ما هي احتمالات استغلال الأصول الحالية بكثافة اكبر و توظيفها على نحو يحقق ربحية اكبر و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ؟

يتضح مما سبق أن العوائد المتحققة نتيجة توجيه الأصول الموجودة حالياً إلى استخدام أكثر إنتاجية هي أساس مدخل تحليل الموارد .

2.3.3.1. التحديد و التقييم الدقيق لقدرات المؤسسة :

تعتبر القدرات أو الكفاءات المحورية عما تقوم به المؤسسة بشكل متميز نتيجة استخدام مجموعات الموارد معا و بشكل متكامل . و يمكن تحديد و تعريف قدرات المؤسسة بدقة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع – تسويق – تمويل – إدارة موارد بشرية و هكذا).

و قد تستحوذ المؤسسة على عدة قدرات وظيفية فائقة داخل مجالات مختلفة ، و من أهم عوامل نجاحها التكامل بين هذه القدرات و الذي يؤدي إلى تحقيق التناسق .

و تواجه عملية تقييم القدرات و الكفاءات المحورية مشكلتين أساسيتين هما :

- مشكلة الحفاظ على موضوعية التقييم ؛

- مشكلة تقييم القدرات النسبية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة .

3.3.3.1. إمكانية تحقيق الموارد و القدرات للربح :

تعتمد العوائد المحققة من موارد و قدرات الشركة على عاملين هما :

أ) العامل الأول : مدى تواصل الميزة التنافسية :

في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية و العوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد و القدرات المحققة للميزة، و أيضا من خلال تقليدها من قبل الشركات . و تعتمد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص كل من الموارد أو الكفاءات المحورية للمؤسسة . وفي إطار استخدام مدخل تحليل الموارد لتفسير الميزة التنافسية ، نجد أربعة خصائص للموارد و القدرات و تكون بمثابة محددات هامة لدرجة تواصل الميزة التنافسية و هي :

- خاصية الاستمرار :

تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول على معدل استهلاك أو تقادم الموردرات و القدرات ، و تتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير ، حيث يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقليص المدى الزمني للاقتناع بمعظم المعدات الرأسمالية و الموارد التكنولوجية ، و من جانب آخر تتعرض سمعة المؤسسة إلى الاهتزاز ، كما انه يمكن الحفاظ على تلك الأصول في

معدلها الطبيعي من خلال الاستثمارات .

- التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية :

تعتمد مقدرة الشركة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة الشركات المنافسة في تقليد إستراتيجيتها . و لكي تقوم الشركة المنافسة بالتقليد لا بد لها أن تغلب على مشكلتين هما :

- مشكلة المعلومات : إن الميزة التنافسية الناتجة عن قدرة أو كفاءة واحدة فائقة و تعكس متغير أداء وحيد يمكن تحديدها و فهمها بسهولة عن الميزة التنافسية التي تحتوي عدة قدرات و كفاءات تعكس اداءا متميزا عبر عدة متغيرات .

- مشكلة نقل لإستراتيجية : فالقدرة أو الكفاءة التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد كبير من الموارد المتنوعة ، تصبح أكثر صعوبة في فهمها عن القدرة أو الكفاءة التي تعتمد على استغلال مورد مهيمن وحيد .

- إمكانية تحويل الموارد :

بمجرد تحديد الشركة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للشركة صاحبة الميزة التنافسية ، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد و القدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة . و تعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات ، فإذا استطاعت شركة ما الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للشركة الناجحة ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حيلة الميزة التنافسية للشركة اقصر عمرا .

و من جانب آخر يمكن القول أن احتمال عدم إمكانية تحويل الموارد مازال واردا بالنسبة للشركة القائمة بالتقليد ، وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب تتمثل في :

- عدم إمكانية التحرك المكاني بسبب التكاليف المرتفعة لتحويل المعدات الرأسمالية والعمالة المتخصصة .

- عدم توافر المعلومات الكاملة عن إنتاجية هذه الموارد من قبل الشركة القائمة بالتقليد .

- خصوصية بعض الموارد لشركة ما كما هو الحال في اسم العلامة ، حيث قد يؤدي نقل ملكيتها لشركة أخرى إلى إنقاص قيمتها .

- عدم إمكانية تحويل الكفاءات التي تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد .

- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد و الكفاءات :

يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد و الكفاءات إلى تقييد قدرة الشركة على شراء الوسائل التي

تعينها على تقليد الشركة الناجحة . ومن هنا يظهر بديل آخر للحصول على تلك الموارد و الكفاءات وهو الاستثمار الداخلي . فبعض الموارد و الكفاءات الشائعة و المعروفة قد يسهل تقليدها من قبل شركات أخرى اعتمادا على الذات . أما الكفاءات المتعددة على روتينيات تنظيمية على درجة عالية من التعقيد ، فإنه يصعب جدا تتميتها ذاتيا . و هذا النوع الأخير من الكفاءات يعتمد أساسا على ما يسمى المعرفة الضمنية .

ب) العامل الثاني :

مقدرة الشركة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و قدراتها :

ان العوائد المتحققة للشركة من مواردها و قدراتها لا تعتمد فقط على مدى تواصل موقفها التنافسي عبر الزمن ، و لكنها تعتمد أيضا على مقدرة الشركة في الحصول على العوائد . و لكن القضية الأساسية تتعلق بكيفية تخصيص تلك العوائد على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها . فهذه الأصول يتم تقسيمها إلى نوعين هما : الأصول المالية و المادية التي تم تقييمها في ميزانية الشركة و الأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع ، حقوق النسخ و النشر ، أسماء العلامة التي يصعب تقييمها .

4.3.3.1. اختيار الإستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأفضل لموارد المؤسسة و قدراتها:

يتمثل جوهر عملية صياغة إستراتيجية التنافس في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الفعال للموارد و الكفاءات المحورية . و تتوقف الإستراتيجية على خصائص الموارد و الكفاءات المحورية الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث : درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها ، عدم إمكانية تحويلها ، و مدى صعوبة تتميتها ذاتيا من قبل الشركات المنافسة ، ففي حالة توافر مثل تلك الخصائص ، فقد يتم إتباع إستراتيجية التصويب و تصحيح المسار أملا في إعادة توظيف موارد الشركة و تغيير إستراتيجيتها في التنافس أما في حالة عدم توافر تلك الخصائص فقد يتم الاستثمار بغرض تنمية مصادر جديدة للميزة التنافسية .

5.3.3.1. تحديد فجوات الموارد و تنمية قاعدة الموارد :

لا يهتم مدخل الموارد فقط بتنمية الموارد الحالية ، و لكن يهتم أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا . و يتم ذلك من خلال عمليات إحلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد ، و توسيع الميزة التنافسية و زيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية . و يعرف هذا بفجوات الموارد و تتطلب المحافظة على الميزة تجاه المنافسين من المؤسسة الاستمرار في تنمية قواعد مواردها . لذا نجد أن التجديد المستمر للميزة التنافسية يحتل موقعا هاما في تحليل مايكل بورتر بشأن مقدرة

المؤسسات و الدول في الحفاظ على نجاحها التنافسي عالميا استنادا إلى قدرتها على الابتكار المستمر و تحويل قاعدة الميزة التنافسية من عوامل و عناصر الإنتاج الأساسية إلى العناصر الأكثر حداثة و تقدما . و تتصف العناصر الأخيرة بقابليتها على الاستمرارية نظرا لكونها قدرات و كفاءات أكثر تخصصا و اقل قابلية للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين .

و عليه فان الالتزام بتجديد حصيلة المؤسسة من الموارد و القدرات تتطلب توجهها استراتيجيا بشأن الموارد و القدرات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية في المستقبل و ليس الحاضر فقط .

مما سبق يتضح أن المؤسسة تنشط في بيئة معقدة تتسم بالكثير من المتغيرات ، و من أجل ذلك على المؤسسة الوقوف عند جميع هذه المتغيرات البيئية و محاولة الاستفادة من الفرص و التقليل من التهديدات ، سواء كانت داخلية أم خارجية ، كما أن البيئة التنافسية الخاصة هي أكثر ما ينبغي على المؤسسة التركيز عليها حيث أنها مفتاح تحقيق التنافسية ، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تحديد مكانة المؤسسة في السوق في ظل المنافسة الشديدة ، و من أجل ذلك ظهرت الحاجة لامتلاك ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة تسمح لها بتدعيم موقفها التنافسي في السوق و بالتالي زيادة حصتها السوقية ، و من أجل كل ذلك لا بد على المؤسسة أن تولي عناية كبيرة لكل مواردها و خصوصا البشرية منها قصد تحقيق ميزة تنافسية ، و من أجل ذلك تظهر أهمية الاستثمار البشري في المؤسسة و هو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل 2 الاستثمار البشري في المؤسسة

إن المؤسسة بحاجة دائمة للتجديد ، و من بين ما تقوم المؤسسة بتجديده و تحسينه مواردها البشرية ، حيث أصبحت تخصص أموال كثيرة من اجل استثمارها في تنمية قدرات و مهارات هذه الموارد ، كما أن مجالات الاستثمار البشري مختلفة فعلى المؤسسة أن تسعى للاستثمار البشري في جميع المجالات دون استثناء ، بالإضافة إلى الاعتماد على الطرق الحديثة في مجال التسيير و التي تهتم بالحصول على أحسن الموارد البشرية و الاستثمار فيها .

فالاستثمار ضروري للمؤسسة و خصوصا في العنصر البشري الذي يعتبر الرأس المال الحقيقي لها .

و من اجل معرفة أكثر عن الاستثمار عامة و الاستثمار البشري خصوصا سنتطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى : عموميات حول الاستثمار ، من خلال تعريفه و معرفة أنواعه و مخاطره أما المبحث الثاني : عموميات حول الاستثمار البشري، فنتناول فيه مفهوم الاستثمار البشري ، أما المبحث الثالث : أشكال الاستثمار البشري و مداخل تطبيقه، نتناول فيه التدريب و التعليم ثم الابتكار و أخيرا مداخل تطبيق الاستثمار البشري .

1.2. عموميات حول الاستثمار

يعتبر الاستثمار ذا أهمية بالغة للمؤسسة ، بحيث يؤدي دورا رئيسيا في تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها التمويلية و التشغيلية .

و يتطلب الاستثمار من المؤسسة توفير الأموال اللازمة لذلك . حيث تسعى المؤسسة لمعرفة جميع أنواع الاستثمار و مصادر التمويل و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الاستثمار ثم أنواع الاستثمار و أخيرا أهمية و مخاطر الاستثمار و ذلك من خلال ثلاث مطالب كالتالي

1.1.2. ماهية الاستثمار

للاستثمار عدة مفاهيم و تعاريف كما يمتاز كل نوع من أنواعه بخصائص تميزه عن النوع الآخر

، و من خلال خصائص كل نوع منها تتحدد أهميته ، كما أن المؤسسة تسعى من وراء أي استثمار إلى تحقيق أهداف معينة .

1.1.1.2. مفهوم الاستثمار

يختلف تحديد معنى الاستثمار حسب وجهة النظر إليها ، حيث توجد للاستثمار عدة مفاهيم مختلفة و من أهمها المفهوم الاقتصادي و المالي و التي تتدرج تحتها عدة تعاريف للاستثمار، و تتمثل هذه المفاهيم فيما يلي :

أ) المفهوم الاقتصادي :

" يقصد بالاستثمار معنى اكتساب الموجودات المادية و ذلك لان الاقتصاديين ينظرون إلى توظيف الأموال على انه مساهمة في الإنتاج "[28]ص 13-14

من خلال هذا المفهوم نلاحظ أن الاستثمار يهدف إلى تكوين معدات الإنتاج و زيادة الموجودات في المؤسسة للأغراض الإنتاجية .

و هناك تعريف آخر " استخدام المدخرات في تكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع و الخدمات ، و المحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها "[29]ص 37

يرتبط المفهوم الاقتصادي أساسا بالعملية الإنتاجية حيث يؤدي الاستثمار إلى تكوين طاقات إنتاجية جديدة أو المحافظة على القديمة منها .

ب) المفهوم المالي للاستثمار :

يرتبط هذا المفهوم أساسا بالإدارة المالية و الاستثمار في الأوراق المالية : " يعتبر الاستثمار اكتساب الموجودات المالية ، و يصبح الاستثمار في هذا المعنى هو التوظيف المالي في مختلف الأوراق المالية من أسهم وسندات " [30]ص 3

نلاحظ أن المفهومين السابقين للاستثمار يختلفان في تحديده و ذلك وفق نظرة كل منهما للاستثمار ، فالأول يركز على كل ما من شأنه أن يساهم في العملية الإنتاجية ، أما الثاني فيركز فقط على الأوراق المالية .

و وفق المفاهيم السابقة تدرج التعاريف المختلفة للاستثمار و من بين هذه التعاريف نجد ما يلي:

التعريف الأول : " يقصد بالاستثمار التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك حالي ، وذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية اكبر يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك مستقبلي " [31]ص9

يركز هذا التعريف على الاستثمار بشكل لغوي و مبسط حيث يبتعد عن التركيز على الجانب المالي و الاقتصادي .

التعريف الثاني : " التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة و لفترة معينة من الزمن قد تطل أو تقصر و ربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن :

القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل أو الأصول .
- النقص المتوقع في قوة تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم .

-المخاطرة الناشئة عن احتمال عدم حصول التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع لها

" [32]ص13

يتضمن هذا التعريف عاملي الزمن و المخاطرة في تعريفه للاستثمار .

التعريف الثالث : " عملية اقتصادية مدروسة من قبل شخص طبيعي أو قانوني تقوم على أسس أو قواعد علمية أو عقلانية ، بموجبها يجري توجيه أصول مادية أو بشرية أو مالية أو معلوماتية نحو تحقيق عوائد اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو علمية في المستقبل بتدفقات مستمرة عادة تضمن قيما تتجاوز القيم الحقيقية الحالية للأصول الرأسمالية و في ظروف تتسم بالأمان قدر المستطاع مع عدم استبعاد هامش مقبول " [33]ص17

يعتبر التعريف الأخير شاملاً، حيث انه يربط بين الجانب المالي و الاقتصادي في تعريفه للاستثمار.

2.1.1.2. خصائص الاستثمار

على ضوء التعاريف السابقة يتضح أن للاستثمار خصائص أهمها : [33]ص 17-20

-الزمن كمتغير مستقل في تغيير النشاط الاستثماري و ما يتبعه من تأثيرات على المتغيرات

التابعة ؛

- الاستثمار عملية اقتصادية حيث انه مجموعة من النشاطات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق عوائد وانه يقوم على معايير اقتصادية في حساباته المختلفة سواء أكانت لتقييم الجدوى أو لتقييم الأداء ؛
- الاستثمار يقوم به الأشخاص العاديين و الشركات على حد سواء ؛
- الاستثمار يقوم على أسس علمية مدروسة و قواعد محددة ؛
- الاستثمار يتناول الأصول الرأسمالية المادية و المالية و البشرية و المعلوماتية ؛
- يبحث الاستثمار عن تحقيق عوائد لتغطية التكاليف و الحصول على هوامش إضافية ؛
- الاستثمار مرتبط بعدم التأكد و المخاطرة خصوصا في الاستثمارات الطويلة الأجل .

3.1.1.2. أهداف الاستثمار

تختلف الأهداف المرجوة من وراء الاستثمار وفقا لنوعه وحجمه و أهم هذه الأهداف تتمثل

في: [28]ص16

- الهدف العام للاستثمار هو تحقيق العائد أو الربح و ذلك مهما كان نوع الاستثمار ؛
- تكوين و تنمية الثروة حيث يتحقق بمجرد ما يضحى الفرد بالاستهلاك الجاري على أمل تكوين الثروة في المستقبل ؛
- تأمين الحاجات المتوقعة و توفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات؛
- يهدف الاستثمار لخدمة المؤسسة و ذلك من خلال تطوير معدات الإنتاج ؛
- تعويض وسائل الإنتاج القديمة بواسطة أخرى احدث تكنولوجيا ؛
- هناك أهداف معينة و خاصة بكل نوع من الاستثمار ؛
- يهدف الاستثمار المالي إلى تحقيق عوائد من وراء استثمار المؤسسة بشراء السندات المختلفة كما يعتبر وسيلة لحصول المؤسسة على أموال إضافية لممارسة نشاطاتها و ذلك من خلال طرح أسهمها للاكتتاب العام في السوق المالي؛
- أما الاستثمار البشري فيهدف إلى تحقيق أهداف أخرى متعلقة أساسا برفع كفاءة و مردودية الموارد البشرية ، كما تسعى إليه المؤسسة عند استخدام التكنولوجيا الحديثة و إتباعها لأسلوب التغيير .

2.1.2. أنواع الاستثمار

تختلف أنواع الاستثمار وفق نظرتنا إليه ، و من اجل تصنيف أكثر موضوعية لا بد من توضيح هذه الأنواع حسب تبويبات مختلفة ومن أهمها نجد : الزمن ، المجالات ، جغرافيا ، التأثير .

1.2.1.2. حسب الزمن

إذا ما أخذنا هذا المعيار فنميز الأنواع التالية :

أ) استثمارات طويلة الأجل:

و هي تضم الأدوات المتداولة في سوق رأس المال و التي تتمثل في: [34] ص 20-29

- الأسهم العادية التي تصدرها شركات المساهمة ؛
- الأسهم الممتازة التي تصدرها الشركات لتحقيق أهداف معينة و بسبب ظروف استثنائية ؛
- السندات التي تصدرها الشركات بغرض الحصول على قروض لتمويل العجز في الميزانية؛
- السندات الحكومية التي يصدرها البنك المركزي و ذلك لتغطية العجز في الميزانية العامة للدولة .

ب) استثمارات قصيرة الأجل:

و هي تضم أدوات الأسواق النقدية التي لا تتجاوز آجالها غالبا سنتين و هي تضم : [35] ص 11-

16

- شهادات الإيداع المصرفية القابلة للتداول؛
- القبولات المصرفية؛
- أدونات الخزينة المركزية و الأدوات المحلية؛
- الأوراق التجارية التي تصدرها بعض الشركات .

2.2.1.2. حسب المجال

يمكن توزيع الاستثمارات من هذا المنظور إلى ما يلي :

أ) الاستثمار المادي :

تتناول الاستثمارات المادية الموجودات الحقيقية مثل الذهب و الفضة و المعادن النفيسة بالإضافة إلى كل أنواع العقارات . [33] ص 32

يقصد بالأصل الحقيقي كل أصل له قيمة اقتصادية في حد ذاته ، و يترتب عن استخدامه منفعة اقتصادية إضافية تظهر إما في شكل سلعة أو خدمة ، لذلك يطلق على هذا النوع من الاستثمار بالاستثمار العيني [31] ص 63 . والذي يمتاز بما يلي : [33] ص 32

- الاحتياط من تقلبات الأسعار و خاصة التضخم ؛
- فرصة لتوزيع الأدوات الاستثمارية (عقارات ، معادن ثمينة ...) مما يزيد من الربح ؛
- الإحساس الذاتي بالرضا في الملكية الشخصية .

ورغم هذه المزايا إلا انه لا يخلو من العيوب التالية :[31]ص64

- إضافة تكاليف إضافية نتيجة التخزين و الحماية و التأمين؛
- اختلاف درجة المخاطرة و صعوبة التقييم نتيجة لاختلاف هذه الأصول؛
- انخفاض السيولة نتيجة نقص تداول هذا النوع من الاستثمار؛
- إمكانية انخفاض أسعار العقارات نتيجة القوانين الجديدة .

ب) الاستثمار المالي :

يشمل هذا النوع على الاستثمار في سوق الأوراق المالية ، حيث يترتب على عملية الاستثمار حيازة المستثمر لأصل مالي غير حقيقي يتخذ شكل سهم أو سند أو شهادة إيداع ، ويمثل الأصل المالي حقا ماليا يسمح لحامله المطالبة بأصل حقيقي و يكون عادة مرفقا بمسند قانوني ، كما يترتب لحامله حق الحصول على جزء من عائد الأصول الحقيقية للشركة المصدرة للورقة المالية [31]ص63

ج) الاستثمار البشري :

تقوم هذه الاستثمارات على تطوير الاقتصاد و ذلك من خلال بناء قاعدة بشرية عريضة من ذوي المهارات و المؤهلات و الخبرات العلمية و التكنولوجية ، بما يمكنهم من العمل في مختلف الوظائف، كما يهدف هذا الاستثمار أيضا إلى استيعاب و تبني و تطوير الابتكارات الحديثة [33]ص34

3.2.1.2. جغرافيا

و نميز بين استثمارات محلية و استثمارات أجنبية :

أ) الاستثمارات المحلية :

تشمل الاستثمارات المحلية على كل الاستثمارات التي يقوم بها المستثمرين المحليين داخل تراب الوطن بغض النظر عن نوعها .

ب) الاستثمارات الأجنبية :

تشمل الإستثمارات الأجنبية على كل الاستثمارات التي يقوم بها المستثمرون الأجانب في البلد و

ذلك مهما كانت طبيعتها مباشرة أو غير مباشرة .

4.2.1.2. حسب التأثير

و نميز نوعين من الاستثمار :استثمارات إنتاجية مباشرة و استثمارات إنتاجية غير مباشرة . تهتم الاستثمارات الإنتاجية المباشرة بتوليد قيم جديدة ، سواء كانت سلع و خدمات أم عوائد ناتجة عن نشاطات المحفظة الاستثمارية .

أما الاستثمارات الإنتاجية غير المباشرة فهي تساهم في بناء مشروعات اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية تخدم الإنتاج المباشر ، و تشمل كل من مشروعات البنية التحتية و الفوقية .

3.1.2. أهمية ومخاطر الاستثمار

رغم أن الاستثمار بالغ الأهمية حيث تكمن أهميته في نواحي عديدة ، إلا أنه لا يخلو من المخاطر أيضا و تختلف هذه المخاطر حسب أنواعه .

1.3.1.2. أهمية الاستثمار

تختلف أهمية الاستثمار باختلاف أنواعه و التي تتمثل فيما يلي :

-يؤدي الاستثمار إلى نتائج ملموسة تظهر على مستوى الاقتصاد الكلي كالزيادة في الدخل و خلق

فرص العمل؛ [36]ص26

- يساهم الاستثمار المالي في تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال الاكتتاب في الأسواق المالية، مما

يعود بالفائدة على المؤسسات و الحصول على مصادر تمويل إضافية؛

- يؤدي الاستثمار الأجنبي لجلب التكنولوجيا و التحكم فيها من خلال الشراكة ؛

- يؤدي الاستثمار إلى تطوير كفاءة الموارد البشرية قصد مواكبة التطورات التكنولوجية المرافقة

لتلك الاستثمارات؛

- يساهم الاستثمار الأجنبي في نقل التكنولوجيا و الاستفادة منها ؛

- يعتبر الاستثمار احد مكونات الدخل الوطني ، فأى زيادة فيه تؤدي إلى نمو في الدخل الوطني ؛

- تحويل الادخار و استعماله في مشاريع مختلفة تعطي عوائد؛

- يساهم الاستثمار في المؤسسة في تجديد الآلات القديمة المهلكة و تعويضها بآلات أحدث

تكنولوجيا ؛

- يساهم الاستثمار في السوق المالي في جمع المدخرات العامة للمواطنين و هو يمثل بذلك بديلا

للمؤسسة من أجل الحصول على مصادر تمويل إضافية؛

يساهم الاستثمار البشري في الحصول على موارد بشرية على درجة عالية من التأهيل تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها

2.3.1.2. مخاطر الاستثمار

تختلف مخاطر الاستثمار باختلاف أنواعه وغالبا ما نلاحظ أن المخاطر في الاستثمارات الحقيقية لا تكون كبيرة ، بينما ترتفع هذه المخاطر بدرجة كبيرة في الاستثمار المالي.

و تتمثل المخاطر في عدم التأكد من تحقيق العائد المتوقع من وراء الاستثمار ، و قد تمتد إلى رأس المال بحد ذاته .

(أ) تعريف المخاطرة :

تعرف المخاطرة بأنها الخسائر و الأضرار التي تصيب المستثمر نتيجة عدم التأكد و ذلك بسبب الظروف و التأثيرات المختلفة التي تتسم بالتعقد و التغير .

(ب) تصنيفات المخاطر :

يرتبط مفهوم المخاطر مرتبط بحالة عدم التأكد و التنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث و تطورات مستقبلية على ضوء المتغيرات و عدم دقة البيانات و المعلومات الإحصائية المتاحة و أهم تصنيفات المخاطر : [36]ص 317

- المخاطر النظامية :

و يعتبرها بعض المحللين مخاطر كلية لكونها تنشأ نتيجة عن البيئة و المحيط و تتعلق بالنظام المالي العام ، و ليس للمشروع الاستثماري دورا رئيسيا فيها ، فهي تؤثر على المستثمرين كافة دون استثناء ، و تنوع الاستثمارات لا يعتبر حلا جذريا و إنما يخفف من حدتها ، و هذا ما يجعل من التغيرات التي تحدث في المجال الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي مصدرا رئيسيا لهذه المخاطر و تتمثل في : [28]ص 17-18

* مخاطر أسعار الفائدة :

تنشأ أساسا نتيجة تذبذب أسعار الفائدة مما يؤثر على حجم العائد المتوقع بالزيادة أو النقصان ، كما تعتبر الاستثمارات ذات العوائد المرتفعة ذات مخاطر عالية . كما تؤثر أسعار الفائدة أيضا على السوق المالي و بالتالي على حجم القروض و الفوائد الناجمة عنها.

* مخاطر السوق :

تحدث نتيجة تعرض السوق لتقلب في الأسعار فجأة بالانخفاض مما يؤثر على المتعاملين نتيجة عمليات المضاربة التي تعمل على عدم الاستقرار و زيادة التقلب في الأسعار، مما يزيد في الخسائر المالية و يؤثر على حجم التداول، ففي حالة انخفاض الأسعار نجد أن المضاربين يلجئون لبيع ما لديهم و يتخلصون منه خوفا من تواصل تدهور الأسعار و هو ما يزيد من عدم استقرار السعر و يميل للانخفاض أكثر .

* مخاطر التضخم :

يقصد بالتضخم انخفاض القوة الشرائية للنقود مما ينجر عنه تدهور في قيم الأصول المادية و المالية و بالتالي يؤدي إلى مشاكل كبيرة على المستثمرين و الذي يؤثر بدوره على اقتصاد البلد ، فالتضخم يؤدي إلى تراجع القيمة الحقيقية لأصول الشركة و معها تراجع قيمة الأسهم و السندات ، فالمعدلات العالية للتضخم تجعل الوضعية الاقتصادية غير مستقرة و هو ما يؤثر على استثمارات المؤسسة.

- المخاطر غير النظامية :

إذا كانت المخاطر النظامية عامة ، فالمخاطر غير النظامية تختص بنوع من الاستثمارات دون أخرى و لتفادي هذا النوع من المخاطر يجب التنوع في الاستثمارات و تتمثل هذه المخاطر في :

* مخاطر النشاط الصناعي :

قد يتعرض نوع من الصناعة لمخاطر تتعكس على المتعاملين فيه من خلال تراجع الأسهم الخاصة بذلك المشروع الصناعي ، و مثال ذلك التطور العلمي و ظهور أنواع منافسة للألات و المعدات المستعملة مما يؤثر على المشروع و إنتاجيته بالمقارنة مع غيره من المشاريع في ذات المجال.

* مخاطر قانونية و اجتماعية :

كثيرا ما تلجا بعض الدول للتأميم ، و من بين ما تقوم بتأميمه بعض المشاريع مما يؤثر سلبا على المستثمر ، بالإضافة للمخاطر الناجمة عن العادات الاجتماعية و سلوك المستهلك و طبيعة الأذواق و الميولات الاستهلاكية ،فسلوك المستهلك و طبائعه الغذائية و الاستهلاكية تختلف من منطقة إلى منطقة و من بلد لآخر حيث نلاحظ مثلا استهلاك لحوم الأبقار يكون اقل من استهلاك لحوم الغنم في الجزائر و هو يختلف في البلدان الأخرى .

* مخاطر إدارية و مالية :

غالبا ما تكون نتيجة سوء التخطيط و التنبؤ ، و ذلك نتيجة عدم الكفاءة لدى القائمين على إدارة المشروعات و اتخاذ القرارات السليمة ، فيؤثر ذلك سلبا على نسبة السيولة فنتضاءل مما يضع الشركة في وضع مالي غير مريح ، وقد تتجر عنه خسائر كبير بحيث لا تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها المالية أمام الجهات الدائنة و كذلك عدم القدرة على مواصلة المشاريع .

و لمواجهة هذه المخاطر المختلفة لابد على المؤسسة الحذر عند اختيارها بين مختلف هذه الاستثمارات ، كما أن إجراء الدراسات المختلفة و دراسات الجدوى تساهم في الوقوف على حجم هذه المخاطر و بذلك يمكن أن تحتاط لها ، بالإضافة إلى أهمية أن تمتلك المؤسسة على محفظة استثمارية متنوعة تساهم في التقليل من حجم الخسائر إن وقعت .

2.2. عموميات حول الاستثمار البشري .

لقد تزايدت أهمية المورد البشري من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج إلى ثروة حقيقية و رأسمال حقيقي لما له من إمكانيات هائلة فالعنصر البشري مصدر الابتكار و التميز فتطورت النظرة إلى العنصر البشري إلى أن وصلت إلى حد اعتبارها رأسمال حقيقي، و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى العنصر البشري من المورد إلى الرأسمال ،ثم الرأسمال البشري و الفكري ،ثم الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال ثلاث مطالب .

1.2.2. العنصر البشري من المورد إلى الرأسمال

لقد تطورت دراسة العنصر البشري و ازدادت أهميته مع ظهور المدارس الإدارية الحديثة و تحول إلى رأسمال حقيقي .

ففي عصر النهضة الذي يقترن بالثورة الصناعية رأى جيمس ستيفارت بان العامل يكتسب المهارة بتكرار العمل كما أشار كارل ماركس إلى أهمية العنصر البشري و اعتبره أهم من الرأسمال المادي [37]ص58.

و تواصلت الدراسات و الاهتمام بإنتاجية العمال باعتبارهم أداة إنتاجية حتى ظهور المدرسة العلمية بقيادة تايلور* التي أحدثت ثورة في مجال الإدارة و الذي خرج بالمبادئ التالية : [37]ص76 - تحقيق التعاون بين العنصر البشري بدلا من النزعة الفردية التي تؤثر على العمل الجماعي.

* يعتبر تايلور مؤسس المدرسة العلمية التي قدمت إسهامات كبيرة في مجال الإدارة الحديثة.

- العمل لتحقيق أعلى إنتاج بدلا من تقييد و تحديد الإنتاج ؛

- تدريب العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق الاستفادة بأكبر قدر ممكن.

ساهمت دراسة تايلور بالكثير في مجال دراسة الموارد البشرية وكانت بداية للكثير من الدراسات التي جاءت بعده و على رأسها دراسات فايول و مايو و ماسلو .

خلص فايول بعد دراسات معمقة إلى انه هناك 14 مبداء يجب أتباعه لكي تقوم الإدارة بعملها على أتم وجه ترتبط كلها بالعنصر البشري فيرى أن تقسيم العمل يؤدي إلى خلق مهارات و زيادة قدرات العاملين كما نادى بضرورة استقرار المستخدمين التي تزيد من إنتاجيتهم و خبراتهم و زيادة الولاء . كما اعتبر الابتكار أمرا ضروريا في خطط العمل بالإضافة إلى روح الفريق .

اهتم مايو بآثار التعب على الإنتاج و طلب فترات راحة فلاحظ زيادة الإنتاجية وحب العمل لدى العمال ، و التي كان سببها ظواهر نفسية متعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين العمال ، و نبه إلى ضرورة الاهتمام بالعمال لان تهميشهم يؤدي إلى استفزازهم و وجود نوع من المواجهة تؤثر على العمل .

لكن من العيوب الموجهة له انه ليس من الضرورة أن يكون العامل السعيد و العلاقات الاجتماعية داخل العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاج و الكفاءة بالإضافة إلى أنها تقلل من دور المكافآت و تغفل نزعة الإنسان في حب التسلط . [38]ص 55-56

أما أبراهام ماسلو فقد جاء بأفكار نفسية ، إذ يرى أن للعامل حاجات و التي تمثل أقوى عوامل التحفيز وهي مرتبة هرميا من القاعدة إلى القمة : الحاجة الفيزيولوجية ، الحاجة للأمن ، الحاجة للحب و الانتماء ، الحاجة لتقدير الذات ، الحاجة لتقدير الذات بأنه مبدع ومبتكر.

و من النقد الذي تم توجيهه للنظريات السابقة ، فلقد تميزت المدرسة العلمية بنظرتها للعنصر البشري كأداة إنتاجية كونه مساعدا للآلة و كونه يتسم بالانضباط الكلي و العقلانية التي تدخل في تصرفات الفرد و الواقع عكس ذلك تماما ، فمن خصوصيات الفرد انه يمتاز بالانضباط مرة و في مرات عديدة لا يراعي هذا الانضباط لأنه ليس آلة مبرمجة و يتأثر بما حوله من متغيرات و يتفاعل معها سلبا و إيجابا . [38]ص 50

أما المدرسة الاجتماعية فتعتبر بان ممارسة التسيير يعتبر بمثابة نظام بين العلاقات الثقافية المختلفة، فهي ذات توجه سوسيولوجي و تبحث عن التعريف بمختلف الأفرج أو الجماعات الاجتماعية في الميدان بالنسبة لمنظمة ما . و علاقاتهم الثقافية و كذلك إدماج هذه الجماعات في نظام اجتماعي

كامل [39]ص 27 .

ولقد تطورت النظرة للعنصر البشري إلى أن جاءت أعمال شولتز في الستينات من القرن الماضي و التي أحدثت ثورة جديدة في مجال الموارد البشرية وتركيزه على الرأس مال البشري و الاستثمار فيه وفتح المجال أمام من جاء بعده من أمثال بيكر و مينسر .

2.2.2. الرأس مال البشري و الفكري

تزايد الاهتمام بالعنصر البشري و أصبح رأس مال حقيقيا للمؤسسة و لهذا السبب لا بد من معرفة حقيقة هذا الرأس مال قصد تعظيم الاستفادة منه و يعتبر مفهوم الرأس مال الفكري أوسع من مفهوم الرأس مال البشري ، حيث يندرج هذا الأخير كجزء في الأول ، و من اجل معرفة أكثر سنقف على مفهوم الرأس مال الفكري و من بعده الرأس مال البشري.

1.2.2.2 الرأس مال الفكري

يعتبر مفهوم الرأس مال الفكري اشمل و هو يتضمن عدد من المكونات و لقد عرفه ستيوارت "حزمة المعرفة المفيدة و التي تتكون من العناصر التالية : العمليات التنظيمية ، التكنولوجيا، و الشركاء، و مهارات العاملين ، و المعلومات عن العملاء ، و الموردين و حاملي الأسهم" [40]ص 2.

بينما عرفه brooking " عبارة عن تكامل الأصول غير الملموسة و التي تعطي التنظيم قدرة على أداء وظائفه" [40]ص 2.

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الرأس مال الفكري يمتاز بالخصائص التالية :

- هو عبارة عن مجموعة الأصول التي لا يمكن قياسها أو التعبير عنها في قائمة المركز المالي للمؤسسة فهي ليس لها مقابل واضح و سهل القياس؛
- يعتبر الرأس مال الفكري المصدر الهام لتحقيق مزايا تنافسية؛
- تقع مسؤولية إدارة الرأس مال الفكري على عاتق الإدارة العليا ؛
- يمكن قياس الأداء الفكري بنمو أو تناقص الرأس مال الفكري ، و ذلك من خلال حجم الأفكار و الابتكارات الجديدة المقدمة أو من خلال زيادة مهارات الأفراد، و قدرتهم على إنجاز الأعمال الجديدة الموكلة إليهم.

كما يمكن تقسيم الرأس مال الفكري إلى ثلاثة أقسام رئيسية : [40]ص 4

– الرأس مال البشري : ويشمل على المعرفة و مهارات العاملين و مقدرتهم ؛

– الرأسمال الهيكلي : عبارة عن جميع العناصر في التنظيم تؤدي إلى تدعيم الرأسمال البشري و هي عبارة عن البنية التحتية التي تعطي قوة للرأسمال البشري لأداء وظائفه ويشمل العلامة التجارية و برامج الحاسوب و نظم المعلومات و قواعد البيانات و نظم الخبرة؛
– رأسمال العملاء : ويشمل علاقات العملاء و ولائهم مثل الرضا و الحساسية للسعر.

2.2.2.2. الرأسمال البشري

أن مفهوم الرأسمال البشري يشير إلى النظرية التي وضعها Gary Becker في منتصف الستينات من القرن الماضي و التي ترجع جذورها لأعمال شولتز و الذي بنى مفهومه للرأس المال البشري على ثلاث فرضيات و هي : [41]ص66

-النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
-يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار الرأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
-يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة الرأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي .

أما بيكر فركز في أبحاثه على عوامل و أشكال الاستثمار البشري من تعليم و رعاية صحية مع التركيز أكثر على عنصر التدريب و الذي فرقه بيكر إلى نوعين : تدريب عام يفيد المؤسسة المدربة كباقي المنظمات وهذا يعني إمكانية استفادة باقي المؤسسات من التدريب الذي حصل عليه الفرد إذا انتقل إلى مؤسسة أخرى ، ويعتبر هذا النوع من التدريب كنوع من التدريب العام، أما التدريب المتخصص فيفيد فقط المؤسسة المدربة ، حيث أنها تقوم بتدريب عمالها في مجالات متخصصة خاصة بها فقط أو المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. [42]ص245

ويشير الرأس المال البشري عموما إلى مجموع المعارف و الخبرات و المهارات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة [43]ص205.

و نظرية الرأس المال البشري تقوم على فرضية أساسها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأس المال و تراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية ، و تراكم هذا الرأس المال يتم من خلال عملية التكوين الأساسي و التكوين المستمر من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل فهذا الاستثمار يهدف أساسا للحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي

و على هذا الأساس يمكن القول بان الاستثمار البشري يتعلق بما يلي :[44]ص31

- الاستثمار في التعليم الرسمي ونمو الإنتاجية عن طريق التدريب أثناء العمل، أي ان العامل تزيد مهارته من خلال التعليم و التدريب؛
- تراكم المستوى الكلي للمهارة المتاحة في المجتمع؛
- تحسن الإنتاجية للعمال بزيادة المستوى الكلي للمهارة .

3.2.2.2. قيود تطبيق الاستثمار في الموارد البشرية

تتمثل هذه القيود فيما يلي :[41]ص 82-83

(أ) اختلاف خصائص الرأسمال البشري عن المادي و منها :

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية ، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تبيع المؤسسة آلة لا تحتاج إليها ؛
- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه ، و هذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري ؛
- يتطلب الاستثمار في تكوين الرأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي؛
- اختلاف منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الأصل المادي .

(ب) النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل :

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية من الأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للحصول على حسابات محددة و نهائية للتكلفة؛
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، و دخل المجموعة المستخدمة في المقارنة ؛
- صعوبة تحديد اثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم و الذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل و المتغيرات الأخرى المؤثرة؛
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب و اللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال

الذي يعد الفاصل في نجاح أو فشل أي برنامج .

3.2.2. الاستثمار في الرأس المال البشري.

بعد معرفتنا لمفهوم الرأس المال البشري سنتطرق إلى معرفة الاستثمار فيه و أهميته بالنسبة للمؤسسة وعلاقته بالنمو الاقتصادي .

1.3.2.2 مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري.

يقصد بالاستثمار في الرأس المال البشري كل ما من شأنه الزيادة في قيمة هذا الرأسمال و يشمل أساسا في ثلاثة أنواع : الحكومات ، المؤسسات ، الأفراد .

أ) على المستوى الحكومي :

و يقصد به تحسين مستوى المعيشة للفرد و تعليمه و الصحة و ما إلى ذلك و يندرج ذلك في ما يعرف بالتنمية البشرية . و المتمثلة في الاهتمام بالأفراد على المستوى الكلي للبلد من أجل الحصول على أفراد مؤهلين و قادرين على خدمة اقتصاد البلد.

ب) على مستوى المؤسسات :

تقوم به المؤسسة من أجل تنمية قدرات الأفراد و يتمثل أساسا في التدريب و التكوين و التعليم و الذي يكون على راس العمل أو يخصص في دورات خارج المؤسسة في مراكز التكوين أو المعاهد المتخصصة أو في الجامعات ، و تقوم المؤسسة بهذا الاستثمار كون الاستثمار الحكومي في التعليم خصوصا يكون أقل مما يجب أن يكون عليه أو فيه الكثير من النقائص و لذلك تسعى المؤسسات من خلال الاستثمار البشري إلى الحصول على موارد بشرية مؤهلة قادرة على القيام بالوظائف الموكلة إليها على أتم وجه.

ج) على مستوى الأفراد :

أن الفرد يقوم بالاستثمار في تعليم نفسه و تنمية قدراته الشخصية و الحصول على أكثر من شهادة و إتقان أكثر من لغة ، و ذلك من أجل زيادة نسبة الحصول على الوظائف بالإضافة إلى زيادة الأجر، فالفرد مدرك لأهمية أن يكون حاصلًا على تأهيل عال في مجال تخصصه بل يتعداه إلى إدراك بعض الأمور الأخرى كالتحكم الجيد في اللغات و التكنولوجيا الحديثة في وسائل الإعلام الآلي و الاتصالات، فالفرد إذا مجبر على أن يستثمر في تنمية قدراته العلمية و المهارية قصد إثبات أحقيته للوظائف المتاحة خصوصا مع قلة الوظائف و الكم الهائل لطالبي التوظيف ، كما أن الوظائف ذات الدخل المرتفع تحتم

على الفرد أن يمتلك قدرات علمية كبيرة .

بناء على ما سبق يشكل الاستثمار في الرأس المال البشري عملية ضرورية و لا يتوقف على جهة واحدة بل هو خليط بين الجهات الثلاثة المختلفة و المتمثلة في الأفراد و المؤسسات و الحكومات .

2.3.2.2. أهمية الاستثمار في العنصر البشري .

أن الاستثمار البشري يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة لما يحمله من أهمية كبرى ، فهو الأداة الأولى التي يمكن أن ترقى بالمؤسسة إلى مكان مهمة و رائدة في السوق .

برزت أهمية الاستثمار في العنصر البشري نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيات وتقنيات المعلومات مما اثر على أساليب الإنتاج و أصبح لزاما على العنصر البشري مواكبة هذه التطورات.

أهمية الاستثمار البشري جاءت نتيجة لما يلي :[45]ص71

- تكوين الكوادر الإدارية لمواجهة التحديات و التغييرات ؛
- إعداد و تنمية الموارد البشرية في مختلف الاحتياجات ؛
- يؤدي التدريب و الاستثمار المستمر فيه إلى تكوين و تراكم خبرات و مهارات جديدة لدى العمال و هو ما يطلق عليه الرأسمال البشري؛
- يؤدي الاستثمار البشري إلى الاستفادة من الطاقات الإبداعية المكبوتة ؛
- يؤدي تحفيز العمال إلى تنمية الولاء لدى العمال ؛
- يعتبر الاستثمار البشري طويل الأجل يحتاج لمواكبة التغييرات بصفة دورية .

3.3.2.2. تقييم الاستثمار في الرأسمال البشري.

يمكن تقييم الاستثمار في الرأسمال البشري بكمية الموارد المخصصة للتدريب :المال و الوقت، هذه الموارد تستثمر من قبل أفراد ، مؤسسات ، أو حكومات و هذا يعني كم تخصص الجهة المستثمرة في تنمية الأفراد من وقت و مال [46]ص22.

(أ) الإجراءات المالية للاستثمار :

و هي تركز على :[46]ص24

- النفقات الإجمالية للتعليم : و هي تشمل النفقات التي تنفقها الحكومة في تدريب الأفراد
- النفقات العامة للتدريب ؛

- نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات .

ب) الاستثمار بالوقت في الرأسمال البشري :

و يتمثل أساسا في الوقت المخصص للاستثمار البشري سواء كان في التعليم أو التدريب و ذلك من خلال حجم الدورات التكوينية و الوقت المخصص لها . فحجم الوقت مهم في تحديد حجم الاستثمار البشري فهناك بعض الدورات التكوينية تمتد لبضعة أيام في حين تمتد أخرى لشهور و يختلف هذا الوقت المخصص تبعا لنوعية التكوين المعتمد و طبيعته و الأهداف المرجوة منه .

4.3.2.2. الاستثمار البشري و النمو الاقتصادي :

تشير نظريات التنمية الاقتصادية بان تراكم رأس المال البشري محرك أساسي للنمو الاقتصادي، كما ركزت الدراسات الحديثة* للتنمية الاقتصادية على الاستثمار بالعنصر البشري بوصفه مفتاحا للنمو الاقتصادي ، حيث بينت على وجود علاقة و ارتباط بين النمو الاقتصادي و تراكم رأس المال البشري ، و أن الاستثمار في هذا العنصر له اثر ايجابي على النمو الاقتصادي . وتوضيحا لذلك نتناول علاقة الاستثمار البشري بالمتغيرات الاقتصادية الكلية كما يلي : [47]ص 232-233

أ) الاستثمار البشري و علاقته بالإنتاج :

أوضحت تجارب الدول النامية و المتقدمة بان الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة فنيا ساعدت على تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي من خلال زيادة الإنتاج و الإنتاجية فيما أوضحت تجارب الدول النامية مدى تأثير النقص في الموارد البشرية المؤهلة على برامج و خطط التنمية فيها .

و يشير جونسون في هذا الصدد أن " التنمية تتوقف بدرجة حيوية على تكوين قوى عاملة تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة للإنتاج الحديث و القدرة على استيعاب التغير التكنولوجي و الاقتصادي "

ركز الاقتصاديون في السنوات الأخيرة دورهم على نوعية العنصر البشري ، و كرسوا جهدا كبيرا في تطوير و توصيف مفهوم الرأسمال البشري عن طريق التدريب و التعليم لاسيما مع التطور التكنولوجي و زيادة المهام الملقة على عاتقه لما يمثله من مصدر للإبداع و الإنتاج

ب) اثر تراكم الرأس المال البشري على القطاعات الاقتصادية :

أن زيادة تراكم الرأس المال البشري – بتنوعه ومهاراته المتعددة – ستؤدي إلى تحريك القوى

* من الدراسات الحديثة التي بينت أهمية الرأسمال البشري في نمو الاقتصاد دراسة شولدرز في الستينيات

العاملة المؤهلة من المهن ذات الإنتاجية و العوائد المنخفضة إلى الوظائف ذات الإنتاجية و العوائد المرتفعة كالصناعة و قطاعات التكنولوجيا الحديثة كما أن توافر الموارد البشرية المؤهلة سيعمل على إيجاد تحولات هيكلية بنمو القطاعات الحديثة على التقليدية مما يؤدي إلى زيادة ثروة الدولة .

ج) الاستثمار البشري و التقدم التكنولوجي : [48]

أن التقدم التقني و التكنولوجي اثر على الموارد البشرية تأثيرا كبيرا و بالتالي على مجمل الوظائف و التخصصات ،لذلك لم يعد امتلاك التكنولوجيا مهما إذا لم يتبعه تراكم في الرأس المال البشري من الخبرات و المهارات الذي يعتبر الضامن الوحيد لتحقيق النمو .

وهكذا فان استيعاب التقدم التكنولوجي يتم من خلال تراكم الرأس المال البشري بحيث نجد دول جنوب شرق آسيا التي أدى التوفر النسبي للعمالة المؤهلة إلى زيادة الإنتاج و بالتالي النمو الاقتصادي

3.2. أشكال الاستثمار البشري و مداخل تطبيقه

إن للاستثمار البشري طرقا مختلفة و تتمثل في التدريب و التعليم و تمكين العمال من خلال إعطائهم الفرصة للابتكار و الإبداع و من اجل تحقيق هذا الاستثمار هناك مداخل عدة وأهمها إدارة المعرفة و الجودة الشاملة بالإضافة إلى إدارة التغيير و التي تصب كلها في الاستفادة من العنصر البشري و الاستثمار فيه .ومن خلال هذا المبحث سنتطرق للتدريب و التعليم ثم الابتكار ثم مداخل تطبيق الاستثمار البشري من خلال مطالب ثلاثة.

1.3.2. التدريب و التعليم

يعتبر التعليم و التدريب من ابرز أشكال الاستثمار البشري و الذي يقوم به الفرد أو المؤسسة أو الحكومة على حد سواء .

1.1.3.2. التدريب:

يعتبر التدريب ضروريا من اجل دعم قدرات و مهارات العامل بصفة دورية والعمل على تراكمها، و يتم ذلك من خلال اكتساب معلومات جديدة و تعزيز المعارف القديمة المكتسبة و زيادة القدرة على التعامل مع الأساليب الحديثة في الإنتاج و الإدارة معاً، و لذلك لا بد على العامل أن يحصل على دورات تكوينية بصفة دورية و مستمرة قصد تحقيق ذلك.

أ) ماهية التدريب :

سنتطرق إلى تعريف التدريب و مكوناته و أهميته بالنسبة للعامل و المؤسسة

- تعريف التدريب:

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية المهارات و القدرات الفنية و السلوكية للأفراد لتمكينهم من أداء فاعل و مثمر ، يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة و الذي يعتبر من أهم أنواع الاستثمار في البشر. [49]ص250

تتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ، ابتداء من التخطيط و تنفيذ البرامج و انتهاء بالتقييم و تحديد النقائص ، و تتم بداخل المؤسسة أو خارجها في مراكز للتدريب . [50]ص271

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه " توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل " [51]ص310

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي : التدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى الرفع من قدرة الفرد العلمية و المهارية قصد تحقيق غايات المؤسسة و زيادة الإنتاجية ، و ذلك من خلال سد الفجوة بين المستوى المتوفر و المستوى المطلوب .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه عملية تتم بصفة دورية الهدف منه إكساب العمال مهارات جديدة و تعزيز القديم منها و زيادة التأهيل العلمي قصد رفع أداء الفرد وتحسينه و المساهمة في دعم المؤسسة.

- مكونات التدريب :

تتطوي عملية التدريب على عدة مكونات تتمثل في : [51]ص311

المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس و النظريات و القواعد و القوانين المرتبطة بموضوع التدريب ، و زيادة المعارف ، مستهدفاً بذلك إيقاظ التكوين القديم و توفير كل ما هو جديد من المعارف .

المكون المهاري : إكتساب و تنمية و تطوير الكفايات الأدائية و التي من شأنها زيادة الكفاءة التنظيمية و الفردية .

المكون الإتجاهي : و يتمثل في توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء و الأفكار و المعتقدات و تغييرها بأخرى تحقق أهداف التغيير السلوكية ، التي سعت إليها العملية التدريبية.

- أهمية التدريب :

بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية قصد تحقيق مزايا تنافسية من

خلال التدريب المتميز وذلك باستخدام برامج تدريبية مستحدثة تتلاءم مع احتياجات المؤسسة ، و ذلك قصد تلبية حاجات الزبائن من منتجات و خدمات ذات النوعية المرغوبة .

وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي :[52]ص 187-188

* بالنسبة للمؤسسة :

يحقق ما يلي :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، حيث يؤدي التدريب إلى إكساب العمال المهارات و المعارف لإنجاز المهام الموكلة إليهم ؛
- يخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال نحو العمل في المؤسسة ؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذلك يرتفع أداء العاملين ؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية؛
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها .

* بالنسبة للعمال :

يحقق التدريب ما يلي :

- مساعدتهم في فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها ؛
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في المؤسسة ؛
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء ، و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين؛
- زيادة المخزون المعرفي وزيادة المهارة؛
- تنمية القدرة على العمل كفريق واحد لأداء العمل.

(ب) أشكال التدريب :

هناك أنواع عديدة للتدريب ، فمنها ما هو في موقع العمل و منها ما يتم في مراكز متخصصة خارج المؤسسة .

- التدريب في الموقع الوظيفي :

هذه الطريقة التدريبية من أكثر الطرق شيوعا ، حيث يقوم المشرف المباشر على العمل بتدريبه و

مراقبته أثناء العمل ، مما يتيح للعامل التعلم و من ثمة نقل ما تعلمه و تطبيقه ، و من سلبيات هذه الطريقة انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب كما أن المدرب يكرس جزءا من وقته للتدريب كما يساهم في نقل بعض السلوكات التقليدية الغير ملائمة وفق المتغيرات الجديدة . [52]ص 193-194

- التدريب التأهيلي :

تتطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة لفترة محددة بحسب نوع المهنة ، و متطلبات تعلمها مقابل دفع أجور اقل من الموظفين و العمال العاديين . [51]ص 311

- التناوب الوظيفي :

و يتمثل هذا النوع من التدريب في إعداد المتدرب و ذلك بنقله من وظيفة إلى أخرى قصد إكسابه مهارات مختلفة و ذلك باختلاف الوظائف التي يشغلها .

- الاتجاهات الحديثة في التدريب :

ظهرت أشكال جديدة من التدريب و ذلك نظرا للتطور الذي حصل في مختلف الميادين و تتمثل في : [52]ص 195-197

- تدريب الفريق :

بدأت المؤسسات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الفاعلية مرتبطة بكفاءة و قدرة فرق العمل لديها ، إذ أن التوجهات الحديثة تعطي المسؤوليات لفرق العمل و ليس للفرد وحده ، و كان لإدارة الجودة الشاملة الدور الرئيسي في ذلك ، و يتم ذلك على النحو التالي :

- تدعيم مهارات العلاقات الإعتيادية المتبادلة بين أعضاء الفريق؛

- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية ؛

- إكساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة و مرونة التعامل معها .

- التدريب الإبداعي :

يستند على تعلم و تعليم الإبداع و ذلك بهدف مساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل بطريقة مبتكرة ، و من الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع ، طريقة العصف الذهني و التي تهدف إلى جعل الفرد قادرا على المبادرة بحلول إبداعية للمشاكل التي يمكن أن يصادفها أثناء العمل . يتطلب هذا النوع من التدريب إيمانا من قبل المؤسسة بضرورة التغيير و التجديد إضافة إلى تعزيز الأفكار الجديدة .

- تدريب الأزمات :

يركز هذا النوع من التدريب على تمكين العمال من مواجهة الأزمات قبل حدوثها و معرفة التعامل معها ، وكذا الحلول دون وقوعها إن أمكن الأمر .

- تدريب خدمات الزبون :

أصبح للزبون أهمية كبيرة ، إذ أن خدمة الزبون احد أهم المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها اغلب المؤسسات خصوصا في ظل إدارة الجودة الشاملة ، و تتمثل هذه الطريقة في التدريب على خدمة الزبون و طريقة التعامل معهم و إرضائهم .

2.1.3.2. التعليم

يعتبر التعليم بالغ الأهمية فهو يؤدي أساسا إلى اكتساب مهارات جديدة و زيادة المخزون المعرفي.

أ) تعريف التعليم:

يمكن تعريف التعليم بأنه : " هو العملية التي تعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم ، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة ، فالتعليم هو فهم للمعرفة و تفسيرها و لا يعطي إجابات قاطعة و لكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي مفكر مدرك للظواهر المختلفة . " [53]ص183

و التعليم أيضا : " الأداة التي يمكن بواسطتها تهيئة الأنماط اللازمة من الأيدي العاملة ، وتحقيق تحول نوعي في تركيبها " [54]ص155

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التعليم بأنه وسيلة لتحقيق المعرفة و تحسينها و زيادة المخزون المعرفي و هو ما يؤدي إلى بلورة نوع من المنهجية و الأداء المتميز في العمل من خلال انتهاج التفكير المنطقي السليم.

ب) أنواع التعليم :

في الأساس هناك نوعين من التعليم : تعليم نظامي ، و تعليم تقوم به المؤسسات .

- التعليم النظامي :

يقصد بالتعليم النظامي ذلك التعليم الذي تقوم به الدولة في المدارس ، و الجامعات و ذلك في

مختلف الأطوار التعليمية بقصد تكوين أفراد ذوي مهارات يستفاد منهم في ميدان التوظيف . و قد يكون هذا النوع من التعليم ينقصه الكفاءة و مواكبة التغيرات التي تطرأ بسرعة في المجالات المختلفة .

- التعليم في المؤسسات :

ترى بعض المؤسسات بان التكوين النظامي غير كافي خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة ، كما انه في بعض القطاعات تحتاج المؤسسة فيها إلى تخصصات غير متوفرة في التعليم النظامي ، نتيجة البطء في إدخال الإصلاح فيه قصد مواكبة المتغيرات المتسارعة .

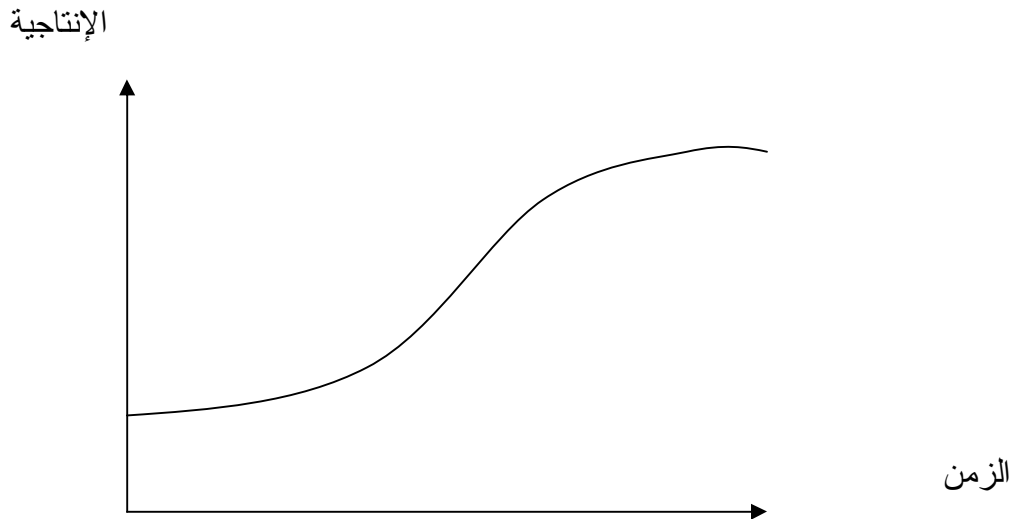
وتقوم المؤسسة بالتعليم في مراكز خاصة بها نتيجة عدم توفر ذلك النوع من التعليم في التعليم الحكومي أو القيام به في معاهد متخصصة من خلال الدورات التعليمية .

(ج) أهمية التعليم .

يمكن أن نبين أهمية التعليم من خلال تحليل منحنى التعلم الذي يتعلق بإنتاجية العامل بتطور الزمن إذ أن مردودية العنصر البشري بمرور الوقت تزيد و ذلك نتيجة تراكم الخبرات و المعارف لدى العامل بما يمكنه من تحقيق زيادة في الإنتاجية ، وهو عكس الآلة التي تتدهور إنتاجيتها بمرور الزمن وهو ما يعرف محاسبيا بالإهتلاك .وبعدها يبدأ منحنى التعلم بالتراجع إلى أن يصل إلى نقطة معينة .

و تختلف منحنيات التعلم تبعا لاختلاف نوع العمل و لكن إجمالاً يكون كما هو مبين في الشكل الموالي :

شكل رقم 4 : شكل منحنى التعلم



نلاحظ أن أداء العامل يتطور بمرور الوقت و تزداد إنتاجيته و أدائه بشكل تصاعدي و يرجع ذلك إلى كون العامل بدأ يتقن العمل الموكل إليه و ذلك نتيجة تكرار العمل و تكوين معرفة تساعده على مواجهة الأخطاء التي كان يقوم بها و تقليصها .

2.3.2. الإبداع

عادة لا يفرق الإنسان بين الاختراع و الابتكار أو الإبداع و يدرجونها في خانة اختراع آلات جديدة لم تكن موجودة قبل ذلك و من خلال ما يلي سنتعرف على الإبداع.*

1.2.3.2. مفهوم العمل الإبداعي.

يمكن تعريف العمل الإبداعي على انه عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد و المؤسسة و المجتمع [55]ص169.

و هناك مصطلح آخر لهذه العملية و هي الإبداع : " الإبداع هو تفكير تعبيرى يؤدي إلى إعادة تشكيل العناصر القديمة في تكوينات جديدة " و يعرف أيضا بأنه : " العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول وذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس " [56]ص19
كما انه هناك تعاريف عديدة لهذا المفهوم تتعدد باختلاف الهدف أو المجال الذي يستخدم فيه التعريف .

و من الملاحظ أن التعريف الثالث يعبر أكثر عن الابتكار أو الإبداع و الذي يمثل عملية تؤدي إلى إنتاج بشكل جديد يلقي رواجاً بين الناس.

2.2.3.2. خصائص التفكير الإبداعي .

يتصف التفكير الإبداعي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن التفكير التقليدي ، و التي يجب التعرف عليها و مراعاتها عند وضع خطط و برامج خلق و تنمية التفكير الإبداعي و القدرة على الإبداع. و من أهم تلك الخصائص التي تميز التفكير الإبداعي عن غيره ما يلي:

- مرونة التفكير و الإبداعي و قدرته على أن يطوع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات و يتعامل بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها أو تقليل مغالبتها أو الالتفاف حولها؛

* الاختراع ينتج عنه ظهور آلات أو منتجات جديدة لم تكن موجودة في حين الإبداع يؤدي إلى تحسين في منتجات موجودة أصلاً أو تغيير الشكل .

- يتجه التفكير الإبداعي إلى البحث عن طريق و مداخل متجددة مع قدرته على التحرر من ضغوط تيرير عدم التقيد بالأساليب و الطرق المستقرة المتعارف عليها؛
- التفكير الإبداعي و القدرة على الإبداع يستطيع أن يحول القيد أو المشكلة إلى ميزة أو فرصة تستثمر لتحقيق الهدف؛
- يتجه التفكير الإبداعي إلى البحث عن أفكار و أساليب جديدة غير مألوفة؛
- عملية تفاعلية ، تتطلب مزيجا من التفاعل و الانسجام بين جوانب المعرفة و الخبرة و الرغبة و الخيال؛
- عملية ديناميكية مرنة ، يتم خلقها و تمهيتها و توظيفها على ضوء المجال و الموقف أو البيئة .

3.2.3.2 طريقة العصف الذهني في التفكير

- هو أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما. فعصف الذهن يساعد على توليد أفكار جديدة ولذلك فاستخداماته عديدة. هذا الأسلوب واسع الانتشار وسهل التنفيذ. يتميز هذا الأسلوب بالآتي: [57]
- يعتمد على التفكير الجماعي وبالتالي يكون عدد الأفكار أكثر بكثير مما لو فكر شخص واحد في حل المشكلة؛
 - يتم تأجيل عملية تقييم الأفكار إلى ما بعد توليد جميع الأفكار مما يساعد على سيلان الذهن والوصول إلى أفكار كثيرة؛
 - نتيجة لإشراك عدد كبير من تخصصات مختلفة في هذه العملية فإن هذا يشجعهم على دعم القرار أو الحل النهائي.

(أ) كيفية التطبيق

- يستخدم هذا الأسلوب الجماعي في التفكير عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى طرح منتج جديد السوق قصد تعزيز تنافسيتها أو تدعيم إستراتيجيتها حيث يكون في شكل اجتماع ويتم على النحو التالي: [57]

- اقتراح أي أفكار بغض النظر عن إمكانية تطبيقها ؛
- اقتراح أفكار بدون تقييمها – تأتي عملية التقييم بعد الانتهاء من حصر الأفكار؛
- نرحب ونشجع الأفكار غير التقليدية و التي قد تبدو ضرباً من الجنون ؛
- ليس مسموحاً لأحد أن يرفض أي اقتراح أو يناقش جدواه - تأتي عملية التقييم بعد الانتهاء من

حصر الأفكار ؛

- يمكن لأحد الحاضرين أن يقترح فكرة مبنية على فكرة اقترحها آخر أو اقترحها هو نفسه في نفس الجلسة بل ويشجع هذا الأسلوب ؛
- يجب أن يسود جو من الحرية الكاملة في اقتراح الأفكار ؛
- يحرص قائد الاجتماع على اشتراك الحاضرين وعلى ألا يسيطر فرد واحد على الاجتماع ؛
- يحرص قائد الاجتماع على تشجيع الحاضرين على التفكير واقتراح أفكار أكثر ؛
- يقوم قائد الاجتماع (أو شخص آخر) بتسجيل الأفكار بدون مناقشتها على شيء مرئي للجميع مثل شاشة ويتم ترقيمها لإمكانية الرجوع إليها ؛
- قد تنتهي العملية بانتهاء زمن الاجتماع وقد يكون نصف ساعة أو ساعة أو أطول، أو بعدم وجود أفكار جديدة. قد يتم عقد مجموعة من الجلسات في أيام متعددة لتوليد أفكار أكثر.

يتم تقييم الأفكار لاحقاً في نفس الاجتماع أو في اجتماع لاحق. قد يتم قبل التقييم تجميع الأفكار المتشابهة أو تقسيم الأفكار إلى مجموعات وينتهي الأمر بقائمة بالأفكار الجيدة القابلة للتطبيق. اتخاذ القرار النهائي قد يكون من سلطة الحاضرين أو غير الحاضرين على حسب الموضوع والمستوى الإداري للحاضرين والسلطة المخولة إليهم .

يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: [57]

- نظراً لأن عملية عصف الذهن تعتمد على إطلاق الذهن والتحرر من قيود التفكير فإنه يفضل أن يكون الحاضرين في مستوى وظيفي متقارب. وجود مستوى وظيفي رفيع مع مستويات أقل بكثير قد يجعل العملية فاشلة لأن كثير من الحاضرين سوف يتبعون فكرة المسئول الرفيع وقد يكون هناك خوف من أن ينتقد أفكارهم؛

- ينبغي أن يكون قائد الجلسة غير منحاز لاتجاه معين أو لفكرة معينة؛

- يفضل عدم الخروج عن عملية التفكير واقتراح الأفكار. لذلك فيفضل ألا يكون هناك إمكانية لحدوث قطع للجلسة بالرد على تلفونات أو ما شابه ؛

- إن كان الحاضرين ليس لديهم خبرة طويلة في عصف الذهن فلا بد من إعلامهم بقواعد العملية مسبقاً وأنه لا يتم نقد الأفكار أثناء طرحها وأنهم قد يقترحون أفكار مستمدة من أفكار تم اقتراحها من قبل... إلى آخر قواعد عصف الذهن. كذلك قد يتم عمل تجربة على موضوع ما لمدة خمس دقائق للتأكد من أن الحاضرين قد استوعبوا القواعد؛

- لا بد من أن يتم إعلام المشاركين في عملية عصف الذهن بالخطوات التنفيذية حتى يتأكدون من

- أن مجهودهم كان له أثر وحتى يشاركوا بجدية في اجتماعات عصف الذهن المستقبلية؛
- عدد الحاضرين وتخصصاتهم تختلف باختلاف الموضوع. لا بد أن يكون عدد الحاضرين غير معوّق وعموماً هناك اختلاف في العدد المثالي وقد يكون من خمسة إلى اثنا عشر. أعتقد أنه في حالة الرغبة في اشتراك عدد أكبر أن يتم عقد عدة جلسات بأفراد مختلفين ؛
 - في حالة صعوبة أن يتكلم الحاضرون بحرية وتخوفهم من إبداء الرأي فيمكن استخدام عصف الذهن ولكن عن طريق الكتابة بحيث يدون كل منهم جميع الأفكار التي تأتيه في ورقة لا يكتب عليها اسمه ثم يتم تجميع الأفكار وعرضها للمناقشة ؛
 - هناك أسلوب آخر لعصف الذهن وهو أن يُمنح الحاضرون فترة زمنية لتدوين مقترحاتهم ثم يتم تجميعها وعرضها ثم يتم منحهم فترة أخرى لتدوين أفكار أخرى ثم يتم تجميعها وعرضها ؛
 - اقترح البعض في الأسلوب السابق أن يتم تجميع الأفكار شفهيًا -بعد كتابتها- من الحاضرين دورياً بمعنى أنه يطلب منهم اقتراحاتهم بترتيب جلوسهم ثم يتم المرور عليهم مرة أخرى وهكذا. في حالة عدم وجود اقتراح جديد لدى الشخص فيتم الانتقال إلى الذي يليه. هذا الأسلوب قد يشجع الجميع على الاشتراك. ولكن أن أعتقد أن الأمر يتوقف على طبيعة الحاضرين -وربما اختلف من بلد إلى بلد- فقد يتسبب هذا الأسلوب في حرج شديد للشخص الذي نفذت أفكاره مما يجعله يتجنب الاشتراك في هذه العملية مرة أخرى ؛
 - عصف الذهن يُستخدم في الأمور التي تحتاج اقتراح أفكار فهي لا تستخدم في حل المشاكل التي لها حل محدد يتم الوصول إليه بالحسابات أو القياسات أو التحليل العلمي ؛
 - في حالة تعذر عمل عصف الذهن في مجموعة لسبب أو لآخر فيمكنك أن تستخدم نفس الأسلوب فردياً لأن فصل مرحلة التقييم عن مرحلة اقتراح الأفكار يكون لها تأثير جيد على المستوى الفردي أو الجماعي ؛
 - يمكن استخدام عصف الذهن مع وسائل أخرى لزيادة القدرة على الإبداع. فعلى سبيل المثال كثيراً ما يستخدم عصف الذهن لحل المشاكل .

(ب) أهميته

- إن عملية العصف الذهني مهمة كثيراً وتكمن أهميته فيما يلي :
- أسلوب كتابة المقترحات ثم تقييمها يجعل من المستحيل أن نعود لمناقشة الاقتراحات المرفوضة مرة أخرى بعد مرور بضع دقائق ؛
 - هذا الأسلوب يمنع انقلاب الاجتماع لحل مشكلة ما أو تطوير منتج ما إلى فوضى وصخب ؛
 - عصف الذهن يُشجعنا ويعلمنا أن جميع البشر لديهم القدرة على التفكير وأن الأفكار العظيمة قد

تأتي من مستوى وظيفي ضعيف جدا ؛

- عملية البناء على أفكار الآخرين تنمي روح التعاون بدلا من روح العدوانية والنقد ؛
- مراحل عملية عصف الذهن تجعل الاجتماع منظم ومرحلة معلومة وغاياته معلنة وواضحة ؛
- كثيرا ما نحضر اجتماعات نستمع فيها لأفكار عظيمة ثم ننصرف ولا يتخذ أي قرار ولكن هذا الأسلوب يجعل اختيار أفضل المقترحات جزء من الاجتماع وبالتالي تقل فرصة الخروج بدون أي قرار؛

- عصف الذهن له تأثيرات على العاملين مثل زيادة القدرة الإبداعية، تحفيز العاملين، تشجيع روح المبادرة .

4.2.3.2 المؤسسة المبدعة .

ينبغي أن يكون فهم الإبداع مصحوبا بتشجيع الابتكار و توجيهه بغرض الاستخدام الفعال حيث أن استمرار و نجاح أية منظمة يتأسس على قدرتها على الابتكار و التغيير و التطوير في إطار الظروف الاقتصادية للمجتمع و ظروف المنافسة أيضا .

لان الشركة التي تخفق في تطوير نفسها بمعنى تطوير مصادرها الإبداعية فإنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يطيحوا بها لما لديهم من منتجات أفضل و بأسعار اقل أو ميزة أفضل ، و لذلك فمن أهم واجبات المدير المحترف تشجيع و تبني المواهب داخل الشركة . و في أي منظمة ينبغي الوضع في الاعتبار أن هناك ثلاثة عوامل تعمل على تدفق و الإبداع و هذه العوامل هي : [56]ص 41-42

(أ) سمات المؤسسة المبدعة :

- أن قيادتها تتسم بمستوى عال من سعة الأفق و لديها أسس مرتبطة بنظام للاختيار و الترقيات؛
- نظام اتصالات متكامل يسمح بتدقيق المعلومات؛
- نظام للاقتراحات ؛
- نظام علاقات خارجية .

(ب) الطرق الإبداعية :

- استخدام أساليب الابتكار؛
- دعوة و تشجيع الطرق الغير تقليدية .

(ج) المناخ الإبداعي :

- إعطاء الفرص ؛

- لا مركزية اتخاذ القرارات ؛
- قناعة بنظام التفويض ؛
- تنمية العاملين من خلال التأهيل المستمر و ذلك من خلال التدريب و التعليم .

5.2.3.2 البيئة المحفزة على الإبداع

لا بد من توافر مقومات ومناخ يساعدان على الإبداع و تشجيعه ويتمثل في : [55] ص 193-

194

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود و نقاط الضعف و التعامل معها بحرية و تجربة البدائل الممكنة معها؛

- تدعيم الحرية في تطبيق و تجربة أساليب و أدوات و مناهج جديدة غير مألوفة؛
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع في قدرات الأفراد ؛
- توفير الأمن و الأمان في بيئة العمل؛
- وضع و تنفيذ حزمة من البرامج التدريبية المتكاملة لخلق و تنمية التفكير الإبداعي ؛
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على معالجة الصراع و المواجهة الفعالة؛
- تنمية استعدادات الأفراد في أن يكونوا أول من يبدأ و قبول التحديات ؛

6.2.3.2. الإبداع التكنولوجي :

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره « تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج» . و من ثمة آفاق التطور و النمو في مستقبل أكثر تعقيدا.

إن الإبداع التكنولوجي في المؤسسة يركز أساسا على عنصر البحث و التطوير و يتم ذلك كما

يلي :

أ) البحث :

و يتضمن ما يلي:

- البحث الأساسي:

يتمثل في « الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا» [26] ص

- البحث التطبيقي:

يتمثل في « الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفاً. و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها » [26]ص 34-33 .

و من نتائج البحث التطبيقي نجد -أساسا- التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية [58]ص79 :

- منتجات جديدة؛

- طرائق إنتاج جديدة؛

- التحسين الملموس لكليهما.

تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات « إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن » [59]ص34.

أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى « تحسين أداؤه من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، و بالتالي تحقيق الأرباح » .

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات و طرائق الإنتاج « فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج. عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية . كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا » . [59]ص

35-34

(ب) التطوير :

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال الآتية: [58]ص79

- التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين؛

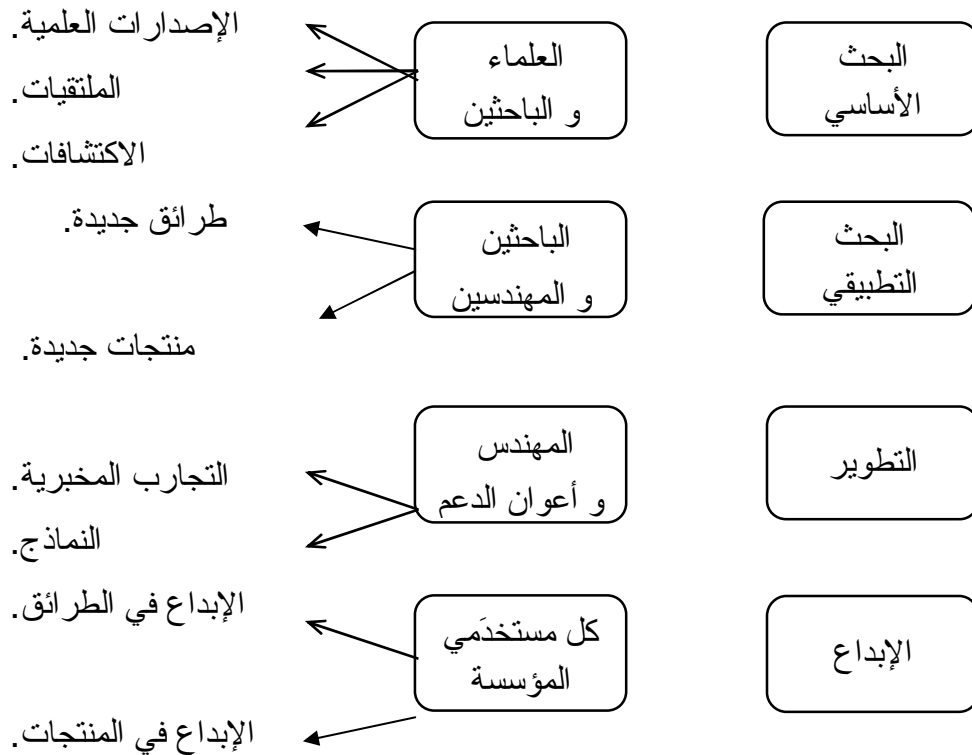
- فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛

- الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرائق التصنيع.

و يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث و التطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبررة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث و التطوير من خلال الشكل

الشكل رقم 5 : البحث و التطوير.



المصدر : [58]ص80

و يمكن قياس أثر البحث و التطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين : تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، و الذي يُستمد من التحسينات الطفيفة و المستمرة خلال الزمن في المنتجات و طرائق الإنتاج. و تعزى إمكانية القيام بهذه التحسينات إلى أن المعارف المستخدمة في هذه الأخيرة لم يتم استنزافها و استغلالها إلى أقصى حد، و بالتالي تبقى مصدرا للمزيد من التحسينات.

أما الدرجة الثانية تتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة و مختلفة تماما -حتى متناقضة- عما كان معمول به. كأن يتم تحويل مادة

المطاط من مادة عازلة للكهرباء إلى مادة ناقلة لها .

3.3.2. مداخل تطبيق الاستثمار البشري

لقد أدركت المؤسسات ضرورة الاستفادة من الموارد البشرية و جعلها أولوية لأي إستراتيجية تتبعها ونجد عدة مداخل للاستثمار البشري يتمثل في إدارة التغيير والجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

1.3.3.2 إدارة التغيير.

أ) مفهوم التغيير

للتغيير مفاهيم عديدة إلا أنها تدور حول النقاط التالية :

التغيير كما عرفته " روزابث موسى كانتر " هو عملية تحليل للماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل للحالة المنشودة" [60]ص1

كما يعرف التغيير أيضا بأنه : " تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية ، ليجعل بين طياته أحلام ووعود لدى البعض و ألام و ندم للبعض الآخر ، وفق الاستعداد الفني و الإنساني ، و في جميع الأحوال نجد بان ظاهرة التغيير يصعب تجنبها و هو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة من قبل المنظمات للظغوط التي يتركه التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار " [61]ص3

يرى علي السلمي التغيير بأنه : " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل ، مستهدفة احد أمرين هما : ملائمة أوضاع المنظمة و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها ، بهدف إحداث تنافس و توافق بينها و بين بيئتها أو استحداث أساليب إدارية و تنظيمية تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها ، و بالتالي ميزة نسبية " [61]ص3

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التغيير يهدف إلى تحسين و تطوير وتعديل على أهداف المؤسسة و سياساتها المختلفة داخليا قصد التوافق و الانسجام مع المحيط الخارجي قصد اكتساب ميزة تنافسية و التفوق على باقي المؤسسات .

(ب) أنواع التغيير : [60]ص2

هناك نوعان رئيسيان للتغيير : التغيير الاستراتيجي و التغيير الوظيفي .

- التغيير الاستراتيجي :

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و هو خطوة للمستقبل و لذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية و يشمل رسالة المؤسسة أهدافها و فلسفتها المشتركة عن النمو ، و الجودة ، و الابتكار و القيم التي تخص العاملين و التقنيات المستخدمة و يقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المركز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف و السياسات . و يحدث هذا التغيير في نطاق البيئة الداخلية و الخارجية .

- التغيير الوظيفي :

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة و الإجراءات و الهياكل و التقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة ، و هذه التغييرات قد يكون أثرها اكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية لذلك يجب التعامل معها بعناية .

- خطوات التغيير :

يحدد " بيير " ستة خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمى " تنظيم المهام " تتمثل فيما يلي:

[60]ص4

- تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل؛
- إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم و الإدارة و تحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة؛
- نشر الحيوية و العزم الجديد على جميع الأقسام ، دون دفعها من القمة أي ترك كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد؛
- تأسيس الحيوية و العزم الجديد عن طريق السياسات و الأنظمة و الهياكل الرسمية؛
- مراجعة و تعديل الإستراتيجية وفقا للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير .

2.3.3.2. إدارة الجودة الشاملة .

يعتبر مدخل الجودة من المداخل التي تهتم بالعنصر البشري وأهمية كفاءته من اجل تطوير المؤسسة ، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة الموارد البشرية و ذلك بتميتها من خلال الاستثمار فيها .

أ) تعريف إدارة الجودة الشاملة .

تذهب معظم التعاريف لمفهوم الجودة إلى إبراز سمة أو جانب دون آخر تبعا لوجهة النظر و التعريف الذي يعتبر أكثر شمولاً هو : "إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث يعتمد على إرضاء الزبائن ، و تحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين للمجتمع و مشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل

[62]"

ب) خصائص إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل هذه الخصائص في : [62]

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة ، فالجودة ليست حكرا على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير ، الإنتاج ، ضمان الجودة) لكن أيضا متعلقة بالوظائف الداعمة كالإدارة ، التسويق ، الموارد البشرية ؛
- في كل وظيفة فان الأفراد يمثلون أعوان الجودة ، و مسؤولين بصفة كاملة بحيث يصبح كل فرد مسؤول عن جودة العمل الذي يقوم به ؛
- إرضاء الزبائن من خلال (التكاليف ، الأزمنة ، الأداء ، الجودة بالمفهوم الضيق)
- انتشار علاقة زبون – مورد داخل المؤسسة؛
- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية و البشرية نحو التحسين و التطوير المستمر و الوقاية من المشاكل بدلا من علاجها ؛
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج ؛
- إدارة الجودة الشاملة متعلقة بكل أفراد المؤسسة و في كل المستويات؛
- إدارة الجودة الشاملة ، إدارة تشاركية ، حيث تعتمد على مواهب الإدارة و العاملين فيها من اجل التحسين في أداء المؤسسة .

ج) مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تنتم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيتضح فيما يلي:

- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تكرّس المنظمة كل وقتها وجهودها

لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداءً بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم. [63]ص30

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته. [64]ص91 وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، [65]ص102 بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

- التحسين المستمر:

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية: [66]ص31-32

- الوقت: سواءاً فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم. إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة؛
- المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع؛
- كما أن استخدام الحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها؛
- ضرورة تواجده قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي: [67]ص101

- تخطيط وتوثيق الإجراءات؛
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

- استخدام دائرة: خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين؛
- توثيق إجراءات التحسين.

- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة: [68]ص52

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في أن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

- التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم. [67]ص 101-102

- الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم: [69]ص105

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام .

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج.

وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات؛
- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس:
صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل صفر مخزون و صفر ورق؛
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات؛
- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

- سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية:

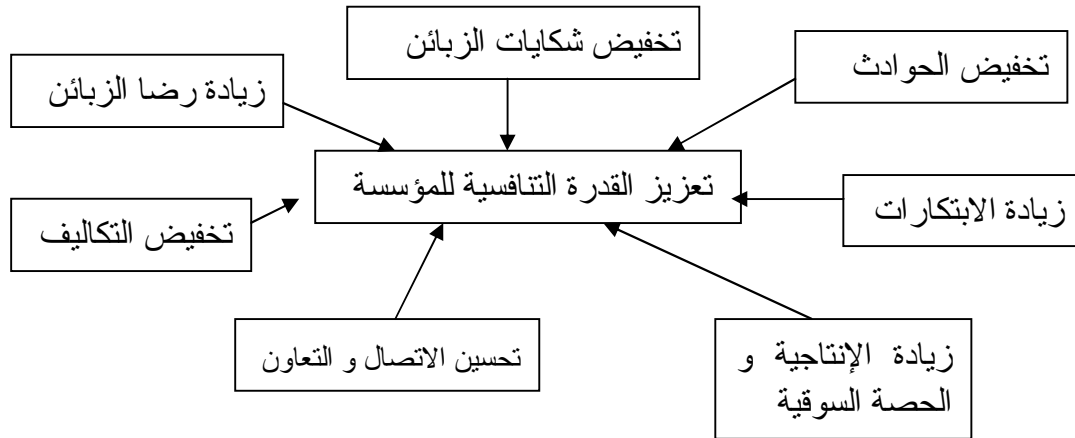
تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة، إدارة كانت أو فرداً، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة وفي نفس الوقت منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والمورد الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، وبالتالي فإن كل فرد أو إدارة يتوقعان أن يموّنا بمنتج عالي الجودة، بدون أخطاء، بالكمية المناسبة، ضمن الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة، ذلك لتسهيل مهمتهما وعملهما ولكي يقدمان للآخرين منتجاً يحمل كل تلك الخصائص والشروط لتسهيل عملهم أيضاً وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية، للوصول في الأخير لتحقيق الجودة الكلية أو الشاملة، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين [68]ص49. وكل هذا في سبيل الوصول إلى رضا الزبون لكسبه والحفاظ عليه.

(د) أهمية تطبيق الجودة الشاملة :

من خلال المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تركز على الزبائن و الاعتماد على مواردها البشرية للتقليل من الأخطاء و العيوب و الاعتماد عليهم في تحقيق الإبداع و زيادة الإنتاجية ، كل هذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق ، و الشكل الموالي يبين لنا أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن الشكل الموالي يمثل أهمية تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

شكل 6: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



المصدر: [62] ص 5

يبين الشكل السابق أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و المزايا التي تستفيد منها المؤسسة من خلال تحقيقها لميزة تنافسية و أن الحفاظ على الميزة التنافسية يعزز مكانة المؤسسة في السوق و بين زبائنها.

3.3.3.2. إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة أهم المداخل التي اهتمت بالاستثمار البشري من خلال اعتمادها على التعليم و تراكم الرأس المال البشري ، خصوصا مع ظهور مصطلح الاقتصاد المعرفي و أهمية الاستثمار البشري في تحقيق و الإبقاء على المزايا التنافسية وهو ما سنتطرق له من خلال الفصل الثالث كمدخل لتطبيق الاستثمار البشري من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

يعتبر الاستثمار ضروريا للمؤسسة ، و خصوصا الاستثمار البشري، فمع زيادة المنافسة أصبحت المؤسسة ملزمة على الاهتمام بكل مواردها ، و تعظيم الاستفادة منها بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تكفل لها البقاء و القدرة على المنافسة في بيئة تنافسية .

ومن بين ما تقوم به المؤسسة من اجل ذلك الاستثمار في رأسمالها البشري وذلك من خلال التنمية المستمرة له من خلال مختلف مجالات الاستثمار البشري المتاحة و المتمثلة أساسا في التدريب أو التكوين المستمر ، و التعليم ، و الاستفادة كذلك من القدرة البشرية على الابتكار ومساعدتهم في ذلك من خلال تمكينهم منه .

كما أن للمؤسسة مداخل عديدة يمكن أن تتبعها من اجل الاستثمار البشري و تتمثل في إدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير بالإضافة إلى أهم مدخل للاستثمار البشري والذي يتمثل في إدارة

المعرفة . وهو ما سوف نتطرق له خلال الفصل الموالي .

الفصل 3 مساهمة الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر المعرفة مجالاً من المجالات التي يمكن أن تستثمر فيها المؤسسة و تسعى إلى توفيرها لعمالها ، فهي تنمي مهاراتهم و خبراتهم و هو ما يساهم في زيادة الرأسمال البشري، و تعتمد إدارة المعرفة في ذلك على التدريب و التعليم و الابتكار و هي مجالات الاستثمار البشري التي تنمي و تراكم مهارات و خبرات المورد البشري .

و من خلال الابتكار و التدريب يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد عليهما و من خلال هذا الفصل نتناول في المبحث الأول: دور الاستثمار في المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، و نتناول في المبحث الثاني: تطبيق الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية ، و نتناول في المبحث الثالث : أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

1.3. دور الاستثمار في المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر المعرفة من المداخل الحديثة في الإدارة و تهتم إدارة المعرفة أساساً بتنمية المعارف و الاستفادة منها و ذلك من خلال الاستثمار البشري في كل من التدريب و الابتكار و التعليم . و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة و إنتاجها بالإضافة إلى دور المعرفة في تحقيق القيمة التي تعتبر أساسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مطالب ثلاث .

1.1.3. مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، و التي تعتمد أساساً على الرأسمال البشري.

1.1.1.3. تعريف المعرفة

يختلف تعريف المعرفة من باحث إلى آخر إلا أنه هنالك تشابه فيما بينها و التعريف التالي شامل لمفهوم إدارة المعرفة " محاولة استخلاص ثم تخزين و تبادل الحكمة و الفهم و الخبرة المتراكمة في المؤسسة " [70]ص218.

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها " حقل معرفي يعامل الرأسمال الفكري و البشري على أنه أصول يمكن إدارتها " [71]ص360.

تهدف إدارة المعرفة أساسا إلى الاستفادة من مخزون المعرفة الموجود لدى العمال و محاولة نشره إلى كافة العمال و تبادل المعرفة فيما بينهم .

2.1.1.3. خصائص المعرفة

إن للمعرفة خصائص ثلاث ينبغي للمؤسسة معرفتها عند تطبيقها لإدارة المعرفة و هي [72]ص4:

أ) المعرفة هي سلعة يصعب التحكم فيها :

فالمعرفة سلعة غير قابلة للحصر أي انه من الصعب جعلها حصرية و التحكم فيها بطريقة خاصة . فالمعلومات و المعارف قد تتسرب باستمرار من الكيانات التي أنتجتها ، فتكون مفيدة لمتعاملين آخرين دون أن يتحملوا تكاليف الأبحاث و التنمية .

ب) المعرفة سلعة غير تنافسية :

بما أن المعرفة تعتبر مورد من الموارد التي يمكن تصنيفها على أنها غير قابلة للنفاذ لان المعرفة لا تتلف عند الاستخدام، كما أنها مكلفة عند استخدامها لأنه يمكن اللجوء إليها تكرارا لإنتاج عمل ما ، كما أن المعرفة متوافرة للجميع .

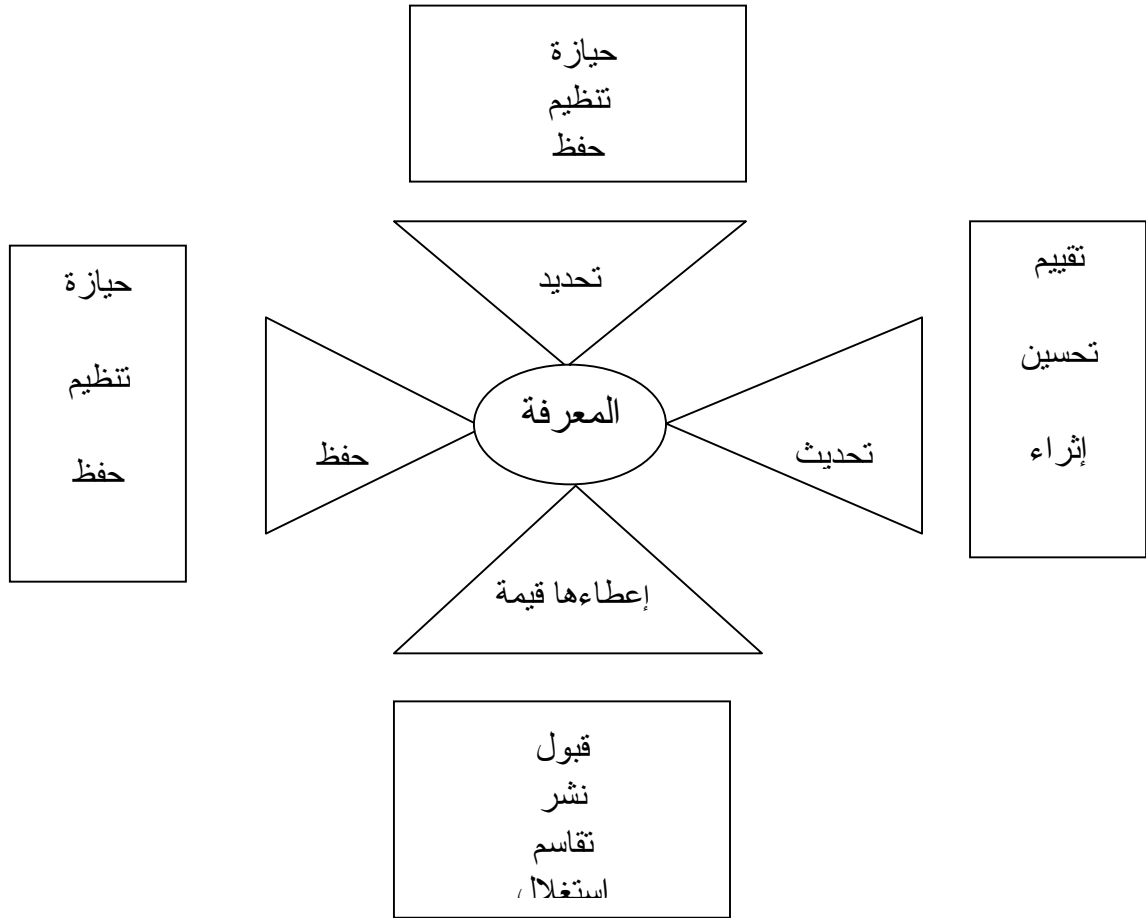
ج) المعرفة سلعة تراكمية :

من حيث أن كل معرفة قد تكون العامل الأساسي في إنتاج معارف جديدة ، و يعني ذلك أن المعرفة ليست سلعة استهلاكية فقط بل هي كذلك و بالأخص سلعة إنتاجية قادرة على توليد سلع جديدة تكون بحد ذاتها قابلة للاستخدام إلى ما لا نهاية .

إن جمع الخصائص الثلاث للمعرفة هو مصدر تأثيرات خارجية قوية لنشاط إجراء الأبحاث و الابتكار و بالتالي فان هذا النشاط من الأسس التنافسية .

إن الشكل الموالي يبين كيفية الاستفادة من المعرفة في المؤسسة و مختلف المراحل التي تمر عليها و كيفية استخدامها .

شكل رقم 7 : مراحل الاستفادة من المعرفة



المصدر: [73]ص79

3.1.1.3. أهمية إدارة المعرفة :

كان السبب الأساسي وراء تبني المؤسسات لممارسة إدارة المعرفة هو الارتباط الوثيق بين هذه الممارسات و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات و ذلك من خلال مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ما يلي: [70]ص 219-220

- زيادة الكفاءة من خلال إتاحة تبادل المعرفة الضمنية ؛
- زيادة المعرفة بالعميل و تلبية طلباته ؛
- زيادة معدل الابتكار و زيادة سرعة تسويق المنتجات ؛
- زيادة إقبال طالبي التوظيف على فرص العمل التي تتيح لهم زيادة المعرفة .

أما في مجال الإدارة العامة تؤدي إدارة المعرفة إلى زيادة القدرة التنافسية للدولة ككل و خاصة

التعليم و الصحة ستحتاج المؤسسات الحكومية إلى إدارة المعرفة حتى تستطيع مواجهة المنافسة من المؤسسات الخاصة و حتى تستطيع مواكبة التطور .

4.1.1.3. مراحل إدارة المعرفة .

تركز إدارة المعرفة في كثير من المؤسسات على كيفية نقل المعرفة الضمنية المتواجدة بداخل المؤسسة و نشرها عبر المؤسسة ككل . فعلى عكس الأصول الحقيقية الملموسة التي تتناقص قيمتها كلما تم استخدامها ، فان المعرفة تنمو بالاستخدام و تتناقص عندما لا تستخدم ، و تتضمن إدارة المعرفة عدة مراحل مختلفة و من أهمها ما يلي : [70]ص 220-221

- استخلاص المعرفة المتوفرة ؛
- تجميد المعرفة المستخلصة من خلال المراجعة و التوكيد و النقل إلى وسائل ملائمة للتخزين و الحفظ . مع الأخذ في الاعتبار أمان المعلومات و إنتاجيتها و تحديثها ؛
- التعلم لكل من الموظفين الجدد و الحاليين لتدخل المعرفة عقولهم مرة أخرى كعادات و كمعرفة ضمنية؛
- التأكيد على المعرفة الضمنية الجديدة المكتسبة من خلال ممارسة المهارات في العمل ؛
- تبادل المعرفة و هنا يقع العبء الأكبر على المديرين لخلق مناخ يشجع على تبادل المعرفة .

2.1.3. المعرفة و إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية .

إن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا قويا بإدارة الموارد البشرية فهذه الأخيرة تعتبر أول من يتأثر عند تطبيق إدارة المعرفة كما تعتبر الموارد البشرية مهمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة .

1.2.1.3. تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية :

يؤثر تطبيق المعرفة على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ويتمثل هذا التأثير من خلال عدة محاور أساسية و مجموعة من الأساليب و التي تتمثل فيما يلي:.[70]ص 220-221

(أ) إدخال تغييرات على أسلوب تقسيم العمل :

فبمجرد تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها يؤدي ذلك إلى تغييرات في أسلوب هيكلية المنظمات الخاصة أو العامة و من ذلك :

- إن التنظيم الهرمي يتم تسطيحه ، و يتم خفض المستويات الإدارية كلما زادت و انتشرت المعرفة لدى العاملين في أسفل الهرم الإداري ؛

- إن التمييز بين الوظائف التنفيذية مقابل الاستشارية يتم طمسه بعد التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات و بالتالي إمكانية دمج الوظيفتين؛

- أن المركز الوظيفي و السلطة يتم تحديدهما بناء على تفسير البيانات و المعلومات التي تؤثر على عملية صنع القرار .

ب) توجيه أهمية متزايدة لتبادل المعرفة :

من خلال تطبيق إدارة المعرفة تكتسب آليات تبادل المعرفة أهمية خاصة و من مظاهر ذلك :

- أن الاجتماعات تتحول إلى مكان فعلي لإنجاز العمل؛

- أن مبادرات نشر المعارف و تبادلها داخل المؤسسة تكثر ، و من ذلك إنشاء شبكات لتبادل الخبرات المتخصصة و أفضل الممارسات؛

- أن سلطة الخبراء داخل المؤسسة تصبح مرتبطة ليس فقط بكم معارفهم الفردية ، و لكن أيضا بقدرتهم على الاستفادة من مجمل المعارف المتوفرة لدى زملائهم؛

ج) إعادة التفكير في الكثير من المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية :

و أن أهم المواصفات المطلوبة في المديرين قدرتهم على التسيير و على الإنجاز و تحقيق النتائج، و أن العلاقة بين المؤسسة و موظفي المعرفة هي علاقة قد تغيرت تماما و تحتاج إلى أساليب مختلفة للاستقطاب و الاختيار و التحفيز و التنمية و التعويض .

2.2.1.3. أساليب مساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة .

تكمن أهم أساليب مساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة فيما يلي :

أ) المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية مفتوحة تؤكد على أهمية تبادل المعرفة:

وإذا كان تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في أية منظمة ليس بالأمر السهل إلا أن إدارة الموارد البشرية بإمكانها التشجيع على تبني قيم جديدة تدعم تبادل المعرفة كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية ، من خلال الاستناد إلى جملة المعارف و الخبرات الموجودة بداخل المنظمة .

ب) الترويج لخلق مناخ من الالتزام و الثقة :

و إذا نجحت إدارة الموارد البشرية في زيادة درجة التزام العاملين بأهداف وقيم المنظمة و كان من ضمن هذه القيم زيادة أنشطة تنمية و تبادل المعرفة ، تكون قد ساهمت في نجاح إدارة المعرفة .

أما خلق مناخ من الثقة في المؤسسة ، فيمكن المساهمة فيه ، من خلال إتباع أساليب تشجع على العمل الجماعي ، من خلال تكوين الفرق و زيادة فرص الاتصال .

- تقديم المشورة بخصوص تصميم و إعداد البنية اللازمة ، لتسهيل تبادل المعرفة من خلال الشبكات و فرق العمل و مجتمعات الممارسة (أي مجموعات العاملين الذين لديهم اهتمامات متماثلة أو متقاربة بخصوص العمل) ؛

- تقديم المشورة بخصوص أساليب تحفيز العاملين لتبادل المعرفة و مكافئة من يقومون بذلك
- تقديم المشورة بخصوص أفضل الأساليب لاستقطاب و تعيين و الاحتفاظ بالعاملين الذين لديهم القدرة على خلق و تبادل المعرفة ؛

- المعاونة في إعداد آليات إدارة الأداء التي تركز على تنمية و تبادل المعرفة بحيث يكون من ضمن معايير تقييم أداء الموظف قدرته على تبادل المعرفة و استعداده و إقدامه على عقد و تنظيم اجتماعات لهذا الغرض و الاشتراك في بناء شبكات من شأنها تبادل المعرفة؛

- الاشتراك مع المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لإعداد نظم تجميع و تكوين المعرفة الظاهرة و الكامنة بالمؤسسة ؛

- تنظيم ورش عمل و ملتقيات تمكن من تبادل المعرفة .

3.2.1.3. الموارد البشرية و الميزة التنافسية في إطار إدارة المعرفة .

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية حيث تعتمد في ذلك على المورد البشري ، الذي يعتبر أساسيا في إطار المعرفة .

و الجدول الموالي يبين دور الموارد البشرية في مختلف أنواع المزايا التنافسية

جدول رقم 1 : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج جديد	- دورة حياة قصيرة - زيادة الحاجة للابتكار - زيادة أهمية العنصر البشري في التجديد و الابتكار
امتلاك تكنولوجيا جديدة	- التكنولوجيا متاحة للجميع - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة - العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة .
التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة و بلا حدود - المنافسة حق مشروع للجميع - التنافس من خلال الرأس المال الفكري

المصدر: [72] ص 7

يعتبر المورد البشري ضروريا في بناء قدرات المؤسسة التنافسية ، و من اجل ذلك تقوم المؤسسة بإعداد برامج مختلفة لتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال الاستثمار في هذا الرأسمال الذي يعتبر منبعاً للابتكار و المواهب و مركزاً لتراكم الخبرة و زيادة المعرفة التي تزيد معها القدرة على العمل المتميزون مصدرا لتحقيق الجودة.[74]ص15

و من هنا تبرز أهمية الرأسمال البشري في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة و تتجلى ضرورة أن تحظى المؤسسة برأسمال بشري و عقول بشرية متميزة من اجل تحقيق ما يلي : [75]ص 195-198

- أصبحت المعرفة و المعلومات من عناصر المعرفة و عنصرا من عناصر المنافسة ؛
من خلال الاستخدام الفعال للخبرات البشرية يمكن ان تقلص المؤسسة من عدد الموظفين و التكلفة

معا ؛

- يساهم خبراء المؤسسة المتميزون في بناء و دعم شهرة المحل من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- تساهم العقول البشرية العالية التميز في تطوير و تنمية و تحسين أداء و معارف و مهارات باقي

العاملين ؛

- تساهم الاستثمارات الخاصة في الرأس المال البشري في إنجاز و تحقيق التميز الاستراتيجي و ذلك عن طريق :

-تحسين الإنتاجية بكفاءة؛

- جودة الخدمة أو المنتج ؛

- تميز المنتج؛

-التكامل؛

- زيادة سمعة المؤسسة ؛

- زيادة تماسك و استمرار المؤسسة؛

- الابتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المميز .

3.1.3. أسس تطبيق إدارة المعرفة و استراتيجياتها .

إن تطبيق مدخل المعرفة يتطلب توفير بعض العناصر الضرورية تمثل بنية تحتية لذلك و تتمثل في إيجاد نظم معلومات و مركز للبحث و التطوير وغيرها ، كما أن هناك استراتيجيات مختلفة تتوفر للمؤسسة من اجل تطبيق إدارة المعرفة إستراتيجية مختلفة.

1.3.1.3. إدارة المعرفة في المؤسسة .

لا بد على المؤسسة توفير بعض الأسس للاستفادة من العنصر البشري في إطار إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية :

أ) البحث و التطوير :

حيث لا بد من التركيز على البحث و التطوير باعتبارهما الأساس للتقدم التكنولوجي ، فالبحث يقصد به متابعة نقلة تكنولوجية رئيسية في ميدان حديث مثل البيوتكنولوجيا ، فالبحث هو تعمق في المعرفة أما التطوير فهو تطبيق للمعارف التكنولوجية في مجال معروف مسبقا ، و بالتالي هو التوسع في المعرفة .

و بالتالي لا بد من زيادة الإنفاق على مشاريع البحث و التطوير و هذا الإنفاق يختلف تبعا لنوع

نشاط المؤسسة . [76]ص257

ب) التشجيع على الابتكار و الإبداع :

تساهم توفير بيئة تشجع على الابتكار في الاستفادة من الأفكار المكبوتة لدى المبدعين لديها، و بالتالي تحويل هذه الأفكار و تجسيدها على ارض الواقع لتستفيد منها المؤسسة ، و يظهر هذا الإبداع في مختلف ادوار المؤسسة من الإنتاج إلى التسويق و حتى الإدارة .[77]ص20

ج) تطوير نظم المعلومات :

يعتبر نظام المعلومات ضروريا في المؤسسة ، و يعتبر كذلك ضمن إدارة المعرفة ، و لذلك على المؤسسة البحث دائما عن تطبيق نظم معلومات مختلفة و ذلك لجميع الوظائف التي تقوم بها و مثال ذلك نظم المعلومات المحاسبية و نظم المعلومات للموارد البشرية و غيرها .

د) التدريب و التعليم لزيادة المعارف:

يمكن أن يساهم كل من التدريب و التعليم في إرساء قاعدة من الأفكار لدى الموظفين لدى المؤسسة من شأنها أن تساهم في خلق الإبداع لديهم و مواجهة كل ما يصادفهم من مشاكل و تعقيدات و مواجهتها بحلول مبتكرة و يعتبر التدريب ضروري لتجديد المعارف و الحفاظ على المكتسب منها .

و) اعتماد هيكل تنظيمي يتلاءم مع متطلبات المعرفة :

حيث انه باعتماد هيكل تنظيمي يساعد على تبادل المعرفة داخل المؤسسة يضمن أداء الموظفين بمستوى عالي و يوفر كذلك فرص الإبداع من خلال تسهيل اعتماد الأفكار و محاولة تجسيدها .

2.3.1.3. الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المعرفة

هناك استراتيجيات مختلفة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها و جميع هذه الاستراتيجيات تعتمد على المورد البشري الذي تحول من مجرد عامل بسيط إلى رأسمال حقيقي يجب أن تسعى المؤسسة لتثمينه و تتمثل مختلف هذه الاستراتيجيات فيما يلي :[43]ص 209-210

أ) إستراتيجية المعرفة (الرأسمال الفكري) :

التي تعتبر إحدى استراتيجيات المؤسسة ، و تهتم هذه الإستراتيجية بخلق و تمييز و تحديد و تقاسم المعارف داخل المؤسسة ، أي تحاول هذه الإستراتيجية أن تنمي الرأسمال الفكري داخل المؤسسة و المتمثل في المعارف .

ب) إستراتيجية إدارة الرأسمال الفكري :

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة ، و تضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة و التي يدركها العملاء و يقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها و تفوقها في إشباع احتياطاتهم ، الخبرات المتراكمة و التقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها ، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، و قواعد المعلومات و غير ذلك من منتجات العقل الإنساني ، و تتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري ، و الذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

و على نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول و خصوم المنظمة معبرا عنها بقيمة مالية ، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري " التي قدمها « MAYO » على النحو التالي :

جدول رقم 2 : ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر - الخبرة المتجددة - استمرارية فرق العمل المتعاونة - المعرفة المشتركة و القابلية للتداول - التنظيم المرن - تشكيلة متكاملة من التخصصات - أخطاء و تجارب كانت مصدر للتعلم	- التكوين غير المخطط و المنقطع - الخبرات المتقادمة - عدم الاستقرار و تفكك الفرق - انحباس المعرفة داخل الفرد - الهيكل التنظيمي الجامد - خبرات منعزلة و متباعدة - ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

المصدر: [78]ص374

ج) إستراتيجية الرأسمال البشري :

من خلال تدريب و تكوين الأفراد و تعليمهم ، حيث أن استراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري

تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع و الإبداع التقني العالي و زيادة درجة تعقيد المنتجات التي عقدت عمليات التصنيع ، حيث انه و كنتيجة للتقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد ، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات و خبرات متعددة و متنوعة عند العاملين و بدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة .

د) إستراتيجية خلق المعارف داخليا :

من خلال البحث و دراسة العمليات و بحوث التسويق ، و كذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى " إعادة الهندسة التنظيمية " حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة و التنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاحة و المحافظة على بقائه و استمراريته .

و) إستراتيجية تحويل (نقل) المعارف :

يتم ذلك من خلال نقل المعارف و تنظيمها و حفظها و توزيعها الداخلي ، فالقيام بعمليات روتينية و فعالة في مجال وظيفة البحث ، و تكوين الأفراد و اليقظة التكنولوجية و التنافسية ، و إدارة الأصول الغير مادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات و التحويلات التكنولوجية ، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة و تجديد و تثمين الأصول غير المادية .

فالمهارات لا بد أن تكون موضوع إثراء جماعي (التحويل و النقل) و هذا ما يدعو إلى ضرورة إيجاد الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم و الشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة .

2.3. دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الابتكار من أنواع الاستثمار البشري ، و لقد ازدادت أهميته في عصر يمتاز بتطورات مختلفة و خصوصا في مجال الإعلام و الاتصال . فأدخلت مختلف المؤسسات في إستراتيجيتها الابتكار و أصبحت تصبو للاستفادة مما يوفره من مخرجات ، و أنشأت إدارة خاصة تعنى بشؤون الابتكار من بحث و تطوير .

و يساهم الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التميز الكلي أو الجزئي للخدمات أو السلع التي تقدمها و ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو المساهمة في تحسين منتجات موجودة أصلا و هو سنتناوله في هذا المبحث من خلال مطالب ثلاث .

1.2.3. استراتيجيات الابتكار و المزايا .

لقد تزايدت أهمية الابتكار في المؤسسة ، و أصبحت المؤسسة تدرك أكثر من السابق بأنه المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، سواء كان الابتكار جذري أم جزئي و ذلك من خلال إدخال بعض التحسينات على منتجات موجودة من قبل كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها و قاعدة ميزتها التنافسية .

1.1.2.3. استراتيجيات الابتكار

تتمثل الاستراتيجيات المختلفة للابتكار في الاستراتيجيات التالية: [79]ص 30-35

أ) إستراتيجية الابتكار الجذري :

و هي إستراتيجية هجومية و تدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق ، أو الإستراتيجية الاستباقية وهذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (التكنولوجيا الجديدة) و فيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج .حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة و المنتج بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية و من ثم الوصول إلى السوق أولا . و الواقع أن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للمؤسسة ، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يضمن لها القيادة في السوق ،و بالتالي فالابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق هذه الميزة ، و لا بد على المؤسسة عند إتباعها لهذه الإستراتيجية أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار ، و هذه الإستراتيجية تتطلب جهودا كثيفة من البحث و التطوير و التطبيقات الهندسية ،لان القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة و مقدرة على تحمل مخاطر كبيرة لا يمكن تحملها إلا من قبل المؤسسات الكبيرة ، و مثل هذه الإستراتيجية لا تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها من خلال الاعتماد على التكنولوجيا فحسب ، و إنما أيضا الاستفادة من الأسعار لخفض التكلفة و هذا بالاستفادة من منحى التعلم .

ب) إستراتيجية الابتكار الجزئي (التحسين الجوهرى) :

و هي إستراتيجية دفاعية ، و تسمى أيضا إستراتيجية إتباع القائد ، فبما أن الإستراتيجية الأولى تكون مكلفة و خطيرة ، فإن المؤسسات تفضل تبني هذه الإستراتيجية و ذلك لان الابتكار الكلي يحمل مخاطر فنية و اقتصادية ، و تتبنى المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تكون لها القدرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالمؤسسة القائمة للسوق .

تتطلب هذه الإستراتيجية جهدا اقل من البحث و التطوير ، لأنها لا تستلزم قدرات فنية و هندسية كبيرة للحاق بالقائد في السوق و من أمثلتها قيام الشركات اليابانية بإتباعها في الستينيات وهو نفس

الشيء الذي قامت به المؤسسات الأوروبية أمام منافستها الأمريكية .

ج) إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز :

و هي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات و التي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال تعديلات على المنتج الحالي و تكييفه ليخدم قسما محدودا و محددًا من السوق .و ان المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين و التطوير نحو فئة معينة من السوق .و هذه الإستراتيجية تستلزم جهدا ضئيلا في البحث و التطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج .

د) إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف .و أن المنافسة بالسعر و التوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية .و أن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج . و هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير أو النشاط الهندسي و لكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة و كفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج .و الواقع أن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الابتكار إلا أنها ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل . الأول من جانب التعلم حيث أن الإستراتيجية تعول الكثير في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة . و الثاني هو ان الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام لتحقيق المزايا الايجابية،التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج .

2.1.2.3. المزايا الناتجة عن الابتكار

و تتمثل هذه المزايا فيما يلي :[79]ص 226-228

أ) ميزة السعر الأعلى للابتكار :

يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كليا أو جزئيا و هذا التجديد هو الذي يجعل المؤسسة الابتكارية في موضع الاحتكار و لو لفترة مؤقتة . فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو x_1 ، فان سعر المنتج الجديد سيكون أعلى x_2 .و مع افتراض المنتج الحالي يحقق مبيعات اكبر Q_1 و بسعر أدنى x_1 و أن المنتج الجديد يبيع كمية اقل Q_2 و بسعر اكبر x_2 فان المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد و مع لحاق باقي المؤسسات لها تكون المؤسسة قد اكتسبت ميزة

أخرى تتمثل في التكلفة الأقل و هذا نتيجة لتمكنها من المنتج الجديد بالمقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى .

ب) ميزة الابتكار في زيادة المبيعات :

إن الابتكار يمكن أن يكون فعالا في زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات في المؤسسة أكثر من المؤسسات الأخرى. فلو فرضنا مؤسستين تبيعان منتج نفسه و بنفس السعر و نفس التكلفة ، و أنهما تتفان نفس المبلغ في تطوير المنتج ، فإذا كانت المؤسسة الأولى تبيع كمية أكبر من المؤسسة الثانية فإنها ستكون في مركز أفضل ، و ذلك راجع لتأثير الحجم الكبير و هو ما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة (اقتصاديات الحجم) .

ج) ميزة الابتكار في خفض التكلفة :

إن الابتكار يمكن أن يكون من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة ، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من ت 1 إلى ت 2 . و هذا ما يجعل المؤسسة الابتكارية قادرة على تخفيض السعر إلى مستوى دون مستوى سعر السوق الاعتيادي مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات .

3.1.2.3. أنواع الزبائن :

هناك أنواع مختلفة من الزبائن التي يمكن أن تتعامل معهم المؤسسة : [79] ص 195-196

أ) زبون التكلفة :

و هو الزبون الذي يركز على في الشراء على تكلفة المنتج . و قد ساد هذا النوع من الزبائن في فترة اقتصاديات الحجم و تقابله مرحلة البيانات التي سادت الخمسينات و بداية الستينات .

ب) زبون التميز :

و هو الذي يركز على الجودة و التنوع و قد ساد هذا النوع من الزبائن في فترة الانتقال من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات النطاق ، أي وجود تشكيلة متنوعة على خط الإنتاج المرن بدلا من منتج واحد ، و يقابل ذلك مرحلة المعلومات التي سادت أواخر الستينات و النصف الأول من السبعينات .

ج) زبون الشريحة :

و هو الذي يركز على الحاجات المتميزة لفئات معينة أو شريحة سوقية مع اهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج من حيث التوقيت ، و الملائمة ، و المحتوى المعلوماتي و المعرفة في العمل . و يقابل ذلك مرحلة المعرفة في السلسلة التي سادت أواخر السبعينات و الثمانينات .

د) زبون الابتكار :

و هو الذي يركز على المنتج الجديد و الأسلوب الجديد و التقنية الحديثة و يقابل ذلك مرحلة الابتكار التي يتم الانتقال إليها ، و يتميز هذا الأسلوب بأنه متجدد و غير مستنزف حيث يعتبر الابتكار أكثر انشاءا للقيمة و تحقيقا للقيمة المضافة ، وهذا لا يعود فقط لكونه ينشئ معرفة جديدة بل أيضا لكونه ينشئ ميزة تنافسية جديدة تأتي من منتجات و أسواق جديدة لم تكن متوفرة من قبل و هذا النوع يتعلق مباشرة بالتعلم الذي يؤدي إلى المعرفة و التي تؤدي بدورها إلى الابتكار .

2.2.3. متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسة .

إن المؤسسة التي تريد أن تطبق الابتكار قصد تحقيق مزايا تنافسية يتطلب العمل على توفير الفرص للمبدعين و الحصول على المعلومات المساهمة في الإبداع و الابتكار بالإضافة إلى توفير إدارة وتنظيم اللذان يساهمان في تحقيق ذلك .

1.2.2.3. التدريب على الإبداع :

يمكن للمؤسسة إتباع الأساليب التالية لتوفير المناخ المشجع على الإبداع و الابتكار لديها

[80]ص 52-53:

- إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات من خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة حول السلع أو الخدمات ؛
- التدريب المؤسسي لتلك الفئات من العاملين في المؤسسات من مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية باعتبار أن تدريب هذه الفئات الشابة من العاملين سيؤدي إلى الشعور بالحماس و الحافزية التي قد تنتج أفكارا ابتكارية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير إلى سلع و خدمات جديدة يمكن طرحها في الأسواق المستهدفة و بربحية عالية؛
- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية و الابتكارية داخل المؤسسات نفسها، و قد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي و الذي يساعدها على إيجاد الأفكار الجديدة و المبدعة و دون أية قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية أو غيرها؛

- المساهمة في إنشاء و دعم مراكز الدراسات الإبداعية المستقلة في المؤسسات و من الناحيتين المادية و المعنوية و حسب القطاعات و الأنشطة الإبداعية المطلوبة . و في هذه الحالة ، فإن دعم مراكز البحث العلمي في المعاهد و الجامعات المتخصصة يؤدي إلى الحصول على الأفكار الإبداعية و التي تساهم في تحديث سلع أو خدمات جديدة و مبتكرة . ذلك أن الإدارة المعنية في المؤسسات المعاصرة يجب أن تكون مدركة لأهمية دعم الأنشطة الإبداعية، مع إعطاء تسهيلات و إمتيازات خاصة للمؤسسات الإبداعية أو الأفراد المبدعين و بطريقة مؤسسية توفير كافة أنواع الحوافز و الدعم بما يقلل احتمالات تعرض المبدعين للإحباط و اليأس .

كما يجب على المؤسسات إتاحة ذلك المناخ الإداري الهادف الى مساعدة المبدعين لاختيار المجالات أو المشاريع التي يرغبون بتطويرها .

2.2.2.3. البحث عن الأفكار الجديدة :

تتضمن أساليب توليد الأفكار الجديدة ما يلي :

- تلقي الأفكار الجديدة من قبل أشخاص آخرين ليس لهم أية علاقات مع المؤسسات المعنية بعملية التطوير . أي أن عملية توليد الأفكار الجديدة يمكن أن تتم من خلال جهات خارجية . و أهم ما يميز هذا الأسلوب أن الأفكار الجديدة التي تأتي من المصادر الخارجية قد تكون إبداعيتها عالية؛ إلا أن أهم ما يعيب هذا الأسلوب هو أن مخرجاته قد لا تكون متفقة مع مهام و أهداف المؤسسات المعنية ؛

- توليد الأفكار الجديدة من قبل الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات نفسها . و عملية التطوير الناجحة للأفكار الجديدة قد تكون نتيجة توفر بيئة كلية يتفاعل الموظفون مع مؤسستهم ، بالإضافة إلى توفر فلسفة إدارية تشجع على الإبداع و الابتكار .

3.2.2.3. مصادر الحصول على الأفكار :

تستخدم المؤسسات المعاصرة كافة المصادر للحصول على الأفكار الجديدة التي تساهم في تحقيق الابتكار في المؤسسة كما يلي : [80]ص56

أ) المصادر الداخلية :

و تشمل :

- الإدارة العليا ؛

- مديري الوحدات الإدارية المختلفة ؛

- العاملين في مختلف المستويات الإدارية ؛
- تقارير التسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية .

ب) المصادر الخارجية:

و تتضمن :

- المستهلكين أو المستخدمين للسلعة أو الخدمات ؛
- الموردين ؛
- المنافسين ؛
- المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجدية ؛
- وسائل الإعلام المختلفة ؛
- بالإضافة إلى استخدام المؤسسة للندوات قصد الحصول على اقتراحات ، و الزيارات المخططة لمواقع المستهلكين و ذلك باستخدام الاستقصاءات عن السلعة و الخدمة .

4.2.2.3. العلامات الدالة على الابتكار في المؤسسة

لا توجد إمكانية لتحديد الابتكار ، و لا كيف يتم تعظيم الاستفادة منه ، إلا أن المؤسسة يمكنها أن تعرف الابتكار من خلال بعض العلامات و التي تتمثل أساسا في : [79]ص 51-52

أ) علامة المبتكر :

أن نقطة البداية التي من الضروري أن تكون هي المبتكر نفسه ، فمن الأفراد من يتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة و من ابرز سمات هؤلاء :

- تفضيل عدم التأكد في العمل و الظروف؛
- الابتعاد عن الخطط ، الموازنات ، و البرامج المحدد مسبقا . طرح الأسئلة و تقديم الأجوبة غير المألوفة ؛
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في الشركة .

ب) علامة الجديد غير مألوف :

حقا أن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا . و لكن في المؤسسة التي يمكن أن تكون ابتكاري يكون الجديد مألوفا لأنه مركز اهتماماتها ، و موضوع لقاءاتها و اجتماعاتها ، و في سياساتها و استراتيجياتها ، و تحضر له جيدا قصد الشروع في تطبيقه و تحقيق الاستفادة منه .

ج) علامة التعلم و التقاسم :

إن الابتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه و لكن الجميع في المؤسسة يتوقعونه ، و عندما يأتي لا بد أن يعرفه الجميع و يتقاسم معارفه و معلوماته و آثاره و نتائجه لكي يكون جزءا من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي للمؤسسة . و إذا كانت المعرفة هي جيل جديد من البيانات و المعلومات المنظمة المتقاسمة في المؤسسة ، فان الابتكار هو الجيل الثاني للمعرفة المنظمة و الخلاقة في المؤسسة الذي يجب أن يتحول و بسرعة إلى معرفة ضمنية في المؤسسة عن الطريق التعلم و التقاسم ما بين جميع أفراد في المؤسسة .

د) علامة المعايرة :

إن المعايرة (benchmarking) هي الأكثر تأثيرا للإدارة على موقعها الابتكاري و المهام التي تنتظرها . و عن طريق المعايرة فان الشركة تعرف جيدا موضعها في الابتكار . فإذا كانت الأولى ، فستكون المهام أصعب ، لان الأول لا يتفوق على الثاني و الثالث إلا في القليل الذي يكون في العادة هو الأصعب في التطوير و الابتكار . و لان الثاني و الثالث لن يتركوا المؤسسة الأولى في وضع مريح في ظل التنافس الشديد . أما إذا كانت المؤسسة في المواقع الأخرى فان عليها مهام كثيرة و لكنها ليست بصعوبة الحالة الأولى و تتمثل هذه المعايرة في ثلاثة أنواع: المعايرة الخارجية مع المنافس الأول في السوق أما المعايرة الداخلية فتكون في مقارنة الأفراد أو الفرق أو الإدارات أو الفروع مع القسم أو الإدارة أو الفرع الأفضل في نفس الشركة أما المعايرة التاريخية فتتمثل في مقارنة الابتكارات الحالية مع ابتكارات الفترة الماضية .

تفيد طريقة المعايرة في اكتشاف الانحرافات التنافسية، وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات. غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات والمهارات، وكذا تقبل الأفكار الجديدة وإنتاجها باستمرار، وهذا أمر صعب، ولكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت الظروف لذلك. [10]ص45

و) علامة الفريق :

إن الفريق ضروري في الابتكار لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء و الأفكار ما بين المجالات و الاختصاصات المختلفة . كما انه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير و الإبداع من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات اقصر باستمرار . و الفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات و أساس إدارة المعرفة و التعلم هو أساس المعرفة الضمنية . و لهذا أصبحت المؤسسات تعطي مكافآت و

جوائز من أجل تقاسم المعرفة و تشارك المعلومات .

(ي) علامة الإدارة الابتكارية :

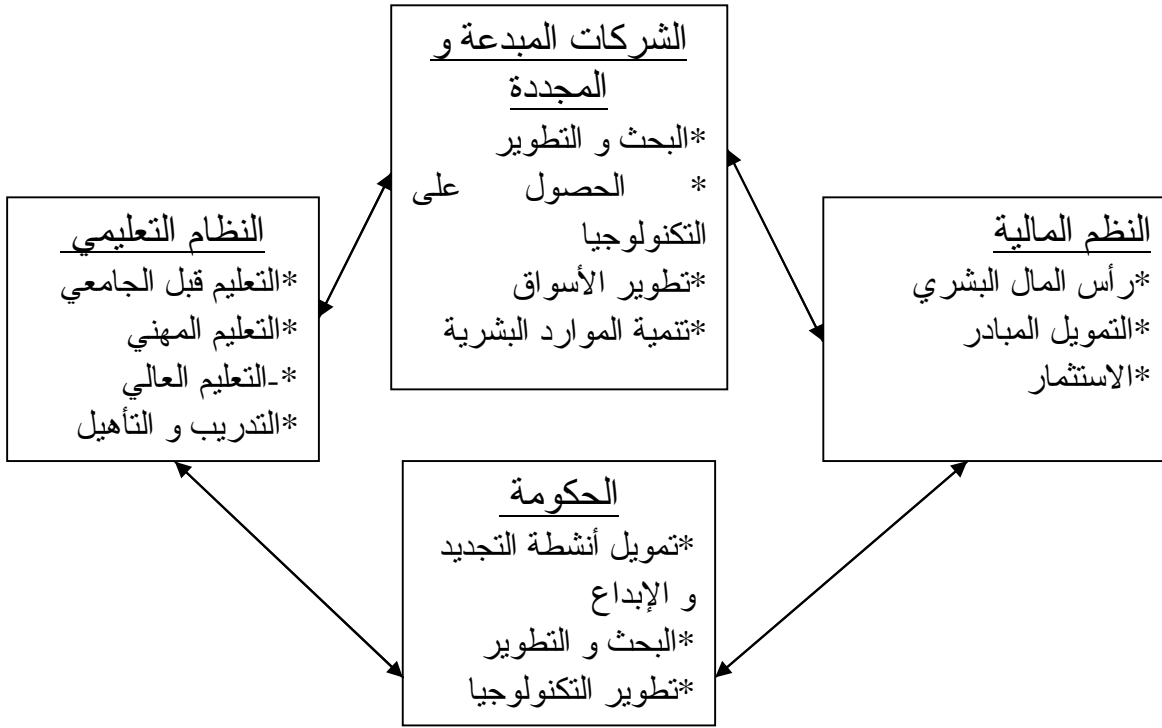
إن الإدارة ليس عليها مساندة الابتكار فحسب بل عليها أن تمارس الجهد الابتكاري . و هذا ضروري من أجل رؤية و رسالة و أهداف و سياسات المؤسسة الحديثة و التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة . كما انه ضروري لتوفير المناخ الداعم للابتكار . و الواقع أن هذا المناخ الايجابي بقدر ما هو أساسي للتحفيز على الابتكار ، فانه أيضا يساهم في خلق آليات و أساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق من أن يقوم بدوره بأقل قدر من التعقيد الإداري .

5.2.2.3. نظام الإبداع الوطني في ظل المعرفة

يشير الوضع الاقتصادي الحالي إلى أن الميزة الأكثر انتشارا التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسة أو حتى دولة معينة تكون في قدرتها على الابتكار والتجديد الناجمان من المعرفة المهنية للسوق والتكنولوجيا، إضافة إلى المواهب الخلاقة لعمال المعرفة في التعامل مع قضايا تنافسية متلاحقة. وعملية الابتكار والإبداع تتطلب تفاعلا عميقا ومكثفا يجري في كل الاتجاهات بين مختلف الأطراف أو القوي المؤثرة من مؤسسات وجامعات ومختبرات أو معامل ومستهلكين. وهكذا يكون الابتكار والإبداع نتيجة لتفاعلات كثيرة بين كيانات أو أطراف أو قوي متعددة تؤلف ما يمكن تسميته "نظام الإبداع الوطني" .

و من أجل تحقيق هذا النظام الوطني للإبداع لا بد من تظافر عدة عناصر في تحقيقه و الشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 8 : نظام الإبداع الوطني في ظل المعرفة



المصدر : [13] ص 37

3.2.3. آثار الإبداع

لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك، ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على

جهتين:

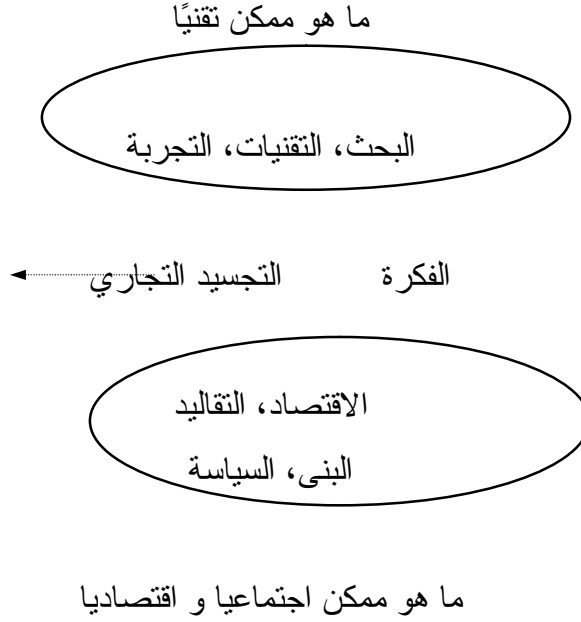
- تعود على المؤسسة بالربح حتى تضمن إستمراريتها؛
- تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.

فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الإنتقاء بين:

- ما هو ممكن تكنولوجيا؛
- و ما هو ممكن اجتماعيا و اقتصاديا.

و يمكن توضيح هذا الالتقاء من خلال الشكل الآتي:

الشكل 9 : صياغة الإبداع التكنولوجي.



المصدر: [58]ص83

و يمكن تصنيف آثار الإبداع التكنولوجي إلى: الآثار على بنى النشاط، الآثار على الإستراتيجيات العامة كما يلي: [81]ص 78-82

1.3.2.3. الآثار على بنى النشاط:

تتلخص هذه الآثار في الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

أ) الآثار على التجزئة الإستراتيجية:

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري. ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

_ تشتت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareills jetables).

_ إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

ب) الآثار على القيمة المحتملة للنشاط :

- أثر الإبداعات الطفيفة:

تسمح الإبداعات الطفيفة بالحفاظ على معدل نمو، أو على مرد ودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.

- أثر الإبداعات الجذرية:

يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو أيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.

أما بالنسبة للآثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ بنى النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردين القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

ج) الآثار على قوى التنافس الخمس :[81]ص 86-90

- أثر الإبداع على الزبائن و الموردين:

يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد

يؤدي التطور التكنولوجي إلى تمييط المنتجات الموجودة في السوق.

- أثر الإبداع على المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث إلا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس النشاط.

- الأثر على الداخلين المحتملين:

يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق .

- الأثر على حدة المنافسة:

يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، و بخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهراً - بخاصة إذا كان الإبداع جذرياً- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيراً. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة .

و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

(د) الآثار على بنية التكاليف :

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:

يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته -جذريا أو طفيفا- يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة:

يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة و العكس. و قد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكاليفين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

2.3.2.3. الآثار على الإستراتيجيات العامة :

(أ) الأثر على إستراتيجية التكلفة :

يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا، لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف. و يتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، و اكتساب الخبرة في أقصر مدة، و كذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

(ب) الأثر على إستراتيجية التميز :

يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقوها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

3.3 أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

يعتبر التدريب ضروريا في المؤسسة و هذا لما يمثله من أهمية في نقل المعرفة و تأهيل للمورد البشري و تراكم الخبرة التي تؤدي إلى وجود أشخاص ذوي كفاءات و مهارات تساهم في خدمة المؤسسة و إمكانية تحقيق ابتكارات ، و نظرا لهذه الأهمية البالغة فان معظم المؤسسات تقوم بالاستثمار في هذا المجال قصد تحقيق مزايا تنافسية و هو ما نتناوله في هذا المبحث من خلال مطلبين .

1.3.3. أهمية التدريب في تحسين الإنتاجية و الأداء

يعتبر التدريب مهما لتحسين الإنتاجية و تحسين الأداء ، مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية ، فمن المعروف أن زيادة تكاليف الإنتاج يقلل من قدرة المؤسسة على المنافسة مما تزداد معه أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية و الأداء .

1.1.3.3. التدريب و الإنتاجية .

يعتبر التدريب ضروريا لرفع الإنتاجية و التي تزداد مع التدريب و ذلك من خلال اكتساب خبرة و اثر منحى التعلم في الرفع من الإنتاجية و تقليل الأخطاء.

أ) مفهوم الإنتاجية : * [82]ص328

تعبر الإنتاجية عن مردودية عناصر المدخلات في العملية الإنتاجية و المتمثلة في الآلات و الموارد البشرية و غيرها من المدخلات ، بينما تتمثل المخرجات في المبيعات و حجم الحصة السوقية و غيرها .

فالإنتاجية تعبر عن علاقة بين قيمة أو كمية السلع أو الخدمات و المنتجات ، و قيمة أو كمية الموارد المستخدم لإنتاجها .

فالإنتاجية تعبر إذا عن أداء كل العناصر المدخلة في العملية الإنتاجية ، فالإنتاجية تحدد إلى أي مدى تتمتع المنتجات بالقدرة التنافسية .

ب) دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية :

تتعلق الإنتاجية بأداء الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية بما في ذلك الموارد البشرية ، و الذي يعتبر مهما في الإنتاج ، و من اجل ذلك تهتم المؤسسات بالمورد البشري لزيادة الإنتاجية ، فالمورد البشري تزداد إنتاجيته بمرور الزمن نتيجة عامل الخبرة في حين ان مختلف الآلات تهتك بمرور الزمن

و تتناقص إنتاجيتها ، فاهتمام المؤسسة بمواردها البشرية و تدريبها بشكل جيد يساهم في زيادة مردوديتها و أدائها .

ج) دور التدريب في تحسين الإنتاجية :

يعتبر التدريب من أهم مجالات الاستثمار البشري في معظم المؤسسات ، حيث تقوم بإعداد البرامج التدريبية سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها ، و لقد ازدادت أهمية التدريب كوسيلة لتأهيل العمال و تحسين أدائهم خصوصا في ظل التطور التقني و تطور الآلات مما يجعل من التدريب أكثر من ضرورة قصد تمكين مختلف العمال من الحصول على تأهيل يواكب التطور الحاصل.

2.1.3.3. التدريب و الأداء :

يهدف تحسين الإنتاجية إلى تحسين الأداء لكل العناصر المختلفة المتعلقة في العملية الإنتاجية و الإدارية المختلفة.و يجب معرفة الأداء و دور التدريب في زيادته .

أ) مفهوم الأداء:

يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني، فالأداء نقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي :[83]ص 255-256

-العمل الذي يؤديه الفرد، و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته، و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر؛
-الإنجازات التي يحققها العامل ، ومدى مقابله للإنتاج الذي أنجزه للمعايير الموضوعية ، الكمية و النوعية ؛

- سلوك العامل في وظيفته ، و مدى عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة؛
- سلوك العامل في وظيفته، و مدى محافظته على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملها؛
- سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء و مساهمته في إنجاز أعمال الفريق؛

- طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم و التطوير بالنسبة له شخصيا، أي المهارات و المعلومات التي يمكنه تعلمها و تنميتها من خلال برامج التكوين، و من ثم فرض التقدم و الترقية المفتوحة أمامه.

ومن هذه الأبعاد المتداخلة ، يتضح أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

القدرة على الأداء الفعلي للعمل و الرغبة فيه، و يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :

[84]ص113

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

تعني هذه العلاقة أن القدرة و الرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة غالية الثمن فلا شك أنه سيخفض من معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.

و يجب أن نؤكد هنا انه لكي تتجح المؤسسة في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال، القدرة أو الرغبة ، فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، و إنما لان الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة فان محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا لن تجدي شيئا، بل أصبح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل ، و تتجلى أهمية ذلك في أن كثيرا من المؤسسات تنفق مالا و جهدا معتبرا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية ، ثم تكتشف أن هذا الجهد و الإنفاق لم يحقق المطلوب، و بالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو التركيز على فاعلية التكوين و إلا ستتخلى عنه ، الأمر الذي يضاعف الأضرار.

فالفكرة الأساسية إذا هي التكوين لحسن الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل، إذ أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة ، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة .

- القدرة :

نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإنقاذ، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ، و يعرف طرق صيانتها و الحفاظ عليها، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد ، و يصنع المنتج بالموصفات المطلوبة هنا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله، و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم ، و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الإشرافية.

و تعتبر القدرة حصيلة التفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة و نعبر عنها وفق

العلاقة التالية : [84]ص113

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

- المعرفة :

تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، وهي البداية السليمة للممارسة ، فالعامل مثلا في البداية و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

وتتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي :
الخبرة العملية : الخبرة العملية تزيد القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد و وظيفته ، و كلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية .

3.1.3.3. تطبيق التدريب الموجه بالأداء .

من خلال هذا التوجه نحاول الربط بين الأداء و دور التدريب في كل مرحلة من مراحلها و ذلك من خلال معرفة الاحتياجات التدريبية و متطلبات التوجيه بالأداء.

أ) تحديد الاحتياجات التدريبية

- مفهوم الاحتياج التدريبي:

هو دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات و خبرات و معلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية و مدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف و ما هي التغيرات المطلوبة في أداء العاملين للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة و هو ما يطلق عليه الاحتياجات التدريبية .

تتمثل الاحتياجات التدريبية في إحدى النقاط التالية : [85] ص 192-194

- رفع مستويات و معدلات الأداء الحالية لنفس الوظائف ؛

- رفع مستويات و معدلات الأداء لوظائف أعلى ؛

- رفع مستويات و معدلات الأداء للعاملين الجدد .

- مستويات الاحتياج التدريبي :

تتمثل في : [85]ص 192-194

- تحليل المنظمة و الذي يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل و سياسات و أهداف المنظمة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها و الموارد المتاحة لها و تحديد المشكلات و المعوقات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تحليل الوظيفة و الذي يتضمن تحليل جوانب العمل و لتوصيفه و معرفة شروطه و معاييره بدقة و تحديد مدى جدواها في العمل؛
- تحليل أداء العاملين من خلال حجم البيانات و المعلومات الميدانية عن أداء العاملين في موقع الأعمال الحقيقية على ضوء معايير الأداء الجيد عن طريق الملاحظة و المتابعة .

ب) متطلبات تنفيذ برامج التدريب.

و تتمثل أساسا في النقاط التالية :

- تصنيف و تعريف و تحليل مسؤوليات و واجبات و مهمات أداء كل وظيفة؛
- تقويم الأداء الوظيفي المنفذ فعلا و خاصة للإدارات و الوظائف التي ترى المؤسسة بأنها من الممكن أن تكون بحاجة إلى التدريب ؛
- الاستعانة بمتخصصي التدريب و كذا استشارات التدريب لدراسة و تقويم الأداء الوظيفي بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية؛
- الرجوع إلى مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و مشرفيها و المنفذين و مشاركتهم في تصميم و إعداد البرامج التدريبية لكي يؤدي التدريب ما هو مطلوب وفقا للمعايير المعتمدة حتى يسهل تقويم فعالية التدريب و معرفة آثاره؛
- إجراء المقارنة بين الأداء المعياري و الأداء الحالي المنفذ بعد التدريب و معرفة الناتج وتكرير المراحل السابقة في حال فشل البرنامج التدريبي .

ج) عناصر التقويم .

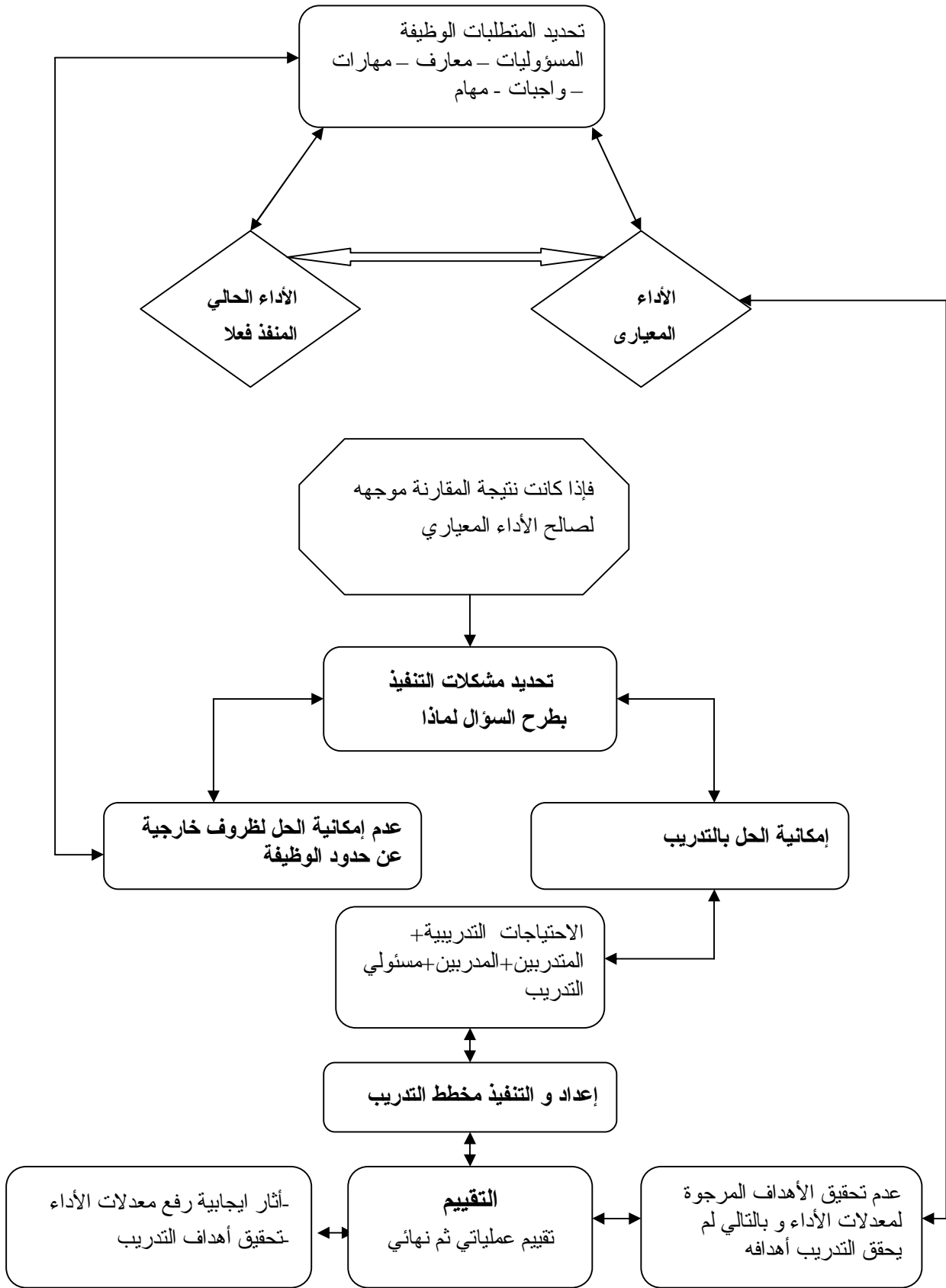
وتتمثل عملية التقويم فعالية التدريب فيما يلي :

- الاختبارات في نهاية برنامج التدريب و التطبيقات و التدريبات على ما يهدف إليه البرنامج التدريبي ؛
- تقييم المديرين و المشرفين و المتدربين ؛
- نسبة المستفيدين من البرنامج التدريبي؛

- درجة التقدم في أداء المتدربين في المنظمة ؛
- قياس وقت تحقيق أهداف المنظمة بعد التدريب بالمقارنة بالوقت قبل التدريب ؛
- قياس الخبرات و المهارات و المعلومات بعد التدريب ؛
- دراسة منحنى التعلم .

يلخص الشكل الموالي المراحل السابقة من اجل الاستفادة من التدريب الموجه بالأداء قصد تحقيق أهداف المؤسسة .

شكل رقم 10 : خطوات تحقيق التدريب الموجه بالأداء .



2.3.3. دور التدريب في تحقيق الجودة لتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر التدريب من العناصر الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها القيام بتحسين و زيادة الجودة التي أصبحت تعتبر من الطرق الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، فالجودة متعلقة بالثمن و جودة المنتج و الاهتمام برضا الزبون. و من خلال ذلك يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية و ذلك من خلال التنافس بالجودة والسبل المختلفة للتميز و تحقيق ميزة تنافسية و ذلك من خلال التدريب .

1.2.3.3. تعريف الجودة .

تعتبر الجودة من المفاهيم الإدارية القديمة و قد زاد الاهتمام بها باعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية . و يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للجودة كما يلي : [86]

- جوزيف جوران و الذي ركز على أهمية قيام الإدارة لتحقيق الجودة بما يلي :
- العمل على ضرورة تحسين الجودة ؛
- ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب ؛
- وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز ؛

أما فيليب كروسبي فركز على مفهومين لتحسين الجودة و هما إدارة الجودة و العناصر الأساسية للتطوير .

- أما العناصر الأساسية للتطوير فهي :
- تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات ؛
- العمل على منع حدوث الأخطاء؛
- الإصرار من قبل الإدارة العليا على برامج الجودة ؛
- تعليم جميع الأفراد العاملين و السعي إلى تدريبهم ؛
- التطبيق الفعلي لهذه الأساسيات.

و يمكن تعريف الجودة على أنها توافر خصائص و صفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات الزبون المعلنة و غير المعلنة و تتطلب مهارات بشرية ، فنية، و سلوكية لتحقيقها [87]ص15

كما نجد التعاريف التالية للجودة : [88]

- الجودة هي أداء العمل بشكل صحيح ومن الفترة الأولى مع الاعتماد على تقييم مدى تحسن الأداء؛

- و الجودة أيضا شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و

العاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل .

2.2.3.3. التنافس بالجودة :

تعتبر الجودة من المجالات التي تتنافس فيها المؤسسات و تسعى لتحقيق ميزة الجودة . فالجودة تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تصميم و تنفيذ و تقديم خدمة أو منتج يشبع حاجات و توقعات العميل المعلنة و حتى تلك التي لم يفصح عنها ، و لذلك تسعى المؤسسة إلى العمال المتميزون المبتكرون القادرين على تخيل ما يمكن أن يفكر به الزبون ، و ما هو الشيء الذي يجعله أكثر رضا بما تقدمه المؤسسة . و من هنا تعتبر الجودة سلاحا تنافسيا .

و يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها : [87]ص 110-111

- استلها م حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم الخدمات و كافة الوظائف؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا ؛
- اختيار و تدريب و حفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
- تصميم سليم للخدمات و تنفيذ سليم للتصميمات .
- تبني مفهوم التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة من خلال :
 - العصف الفكري؛
 - خرائط مراقبة العمليات ؛
 - حلقات الجودة ؛
 - المقابلات مع العاملين و الزبائن لتقصي مقترحاتهم ؛
 - الصيانة الوقائية أو المانعة ؛
 - الإقتداء بمنافس نموذجي أو المعاييرة .

3.2.3.3. سبل التميز بالجودة :

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد توقعات الزبائن أصبح من المهم إيجاد قدرة تنافسية للمؤسسة تهبي لها تميزا على منافسيها في مجال أو أكثر و بدرجة أو أكثر . وتنشأ سبل و مقوما هيئة و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من المصادر التالية : [87]ص 118-119

- تحليل البيئة السكانية من حيث هيكل و خصائص الزبائن (السن و الجنس و التوزيع الجغرافي و طبيعة النشاط ..)؛
- تبني استراتيجيات تنافسية مثل استراتيجيات الجودة ، التكلفة ، التميز ، التركيز ، و التحالف

الاستراتيجي بأي من الصيغ المناسبة؛

- تحليل اتجاهات المنافسة تكنولوجيا/تسويقيا؛

- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على استلهاهم رغبات و توقعات الزبائن كأساس

لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات و خدمات المؤسسة ؛

- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر في هيكل خدمات المقدمة؛

- اعتبار الزبون حجر الزاوية في تصميم الخدمة و قياس جودتها و تطويرها؛

- القياس المستمر للجودة و التأكد من عدم وجود فجوة في الجودة و سدها إن وجدت؛

- التدريب المستمر للعاملين على أدوات التحسين المستمر و الاهتمام بفرق العمل و الأداء

الجماعي من خلال حلقات الجودة و العصف الفكري ؛

- دراسة المنافسة في السوق .

4.2.3.3. دور التدريب في تحقيق الجودة .

يعتبر التدريب مهما بالنسبة لتحسين الجودة و ركيزة أساسية في تحقيق الجودة ،حيث أن البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة، ويكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحا ومقبولا لدى كل فرد.

فالتعليم و التدريب المستمر لجميع أفراد المؤسسة ضروري لنجاح سياسة المؤسسة التي تتبعها في الجودة و خصوصا تحسين الجودة لما لهما من أهمية في تأهيل العمال و تنمية معارفهم تجاه الجودة ، كما أن التدريب يؤدي إلى تكوين مهارات ضرورية لدى العمال و التي تؤدي إلى تقليص العيوب أو التخلص منها كلية و هو المطلوب في المنتجات أما الخدمات فيحقق التدريب إمكانية تحسين التعامل مع الزبون و تحقيق رضاه .[88]

إن الاهتمام بالاستثمار البشري يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من خلال تأثيره على زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و تحسين الأداء و يمكن أن يؤدي الاستثمار البشري إلى التأثير فيها ، فالاستثمار البشري يساعد على إيجاد الموارد البشرية الكفأة في المؤسسة و التي من شأنها أن تكون مصدرا للميزة التنافسية .

فالابتكار يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية بصفة مباشرة و ذلك من خلال ما يوفره المبتكرون من إبداعات جديدة أو تحسينات على المنتجات و الخدمات .

أما التدريب فيؤدي إلى التأهيل و بناء رأسمال بشري قادر على الأداء الجيد و تحقيق الجودة و تحسين الإنتاجية .

الفصل 4 أهمية الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة البناء المعدني بالبلدية

لقد تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية و محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة البناء المعدني بالبلدية من اجل معرفة دور الاستثمار البشري و خاصة التدريب و الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و انطلاقا من الاهتمام بالمعرفة لدى العمال رغم ان المؤسسة لا تطبق إدارة المعرفة ، و معرفة الدور الذي يمثله الاستثمار البشري المتمثل أساسا في التدريب و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ، و أثرهما على تحسين الجودة و تخفيض الأسعار و تميز المنتجات ، خصوصا و ان المؤسسة تمتلك شهادة الايزو .

و من خلال هذا الفصل سنتناول في المبحث الاول : المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية بالبلدية ، ثم نتناول في المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة، و أخيرا نتناول في المبحث الثالث : مكانة الاستثمار البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

1.4. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية بالبلدية .

تعتبر مؤسسة البناء المعدني بالبلدية من المؤسسات الوطنية التي تتشط في مجالات مختلفة تتعلق كلها بالبناء المعدني و صناعة الخزانات و معدات تخزين الاسمنت و البناء معدني أخرى و سنتناول ذلك من خلال مطالب أربع

1.1.4.نشأة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية .

1.1.1.4 تعريف بالمؤسسة .

مؤسسة البناء المعدني لمجمع (ENCC) هي مؤسسة كانت تابعة للمؤسسة الأم، في شكل شركة ذات أسهم S.P.A برأس مال قدره 100 000 000 د ج ، مقسم الى 20 000 سهم، القيمة الاسمية للسهم هي 5000 د ج ، هذه الشركة فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) ذات إدارة شبه مستقلة من التسيير المالي و الإداري و المقر الاجتماعي لمجمع)

ENCC (يقع في الجزائر " بن عكنون " .

و التي كانت تتبع للمؤسسة الأم كالتالي :

شكل رقم 11 : مخطط توضيحي للوحدات التابعة للمؤسسة الأم .



المصدر : المديرية العامة .

و للتعرف أكثر على هذه المؤسسة نقوم بإلقاء نظرة تاريخية عن التطورات التي عرفتھا الشركة

منذ نشأتھا .

2.1.1.4 نبذة تاريخية

يعود تاريخ إنشاء شركة البناء المعدني الى سنة 1953 بقرار من والي الجزائر تحت اسم (J. CARMEL .ETS) نسبة لمالكها و في سنة 1963 أصبحت تسمى J. CARMEL و لم تصبح وطنية إلا بعد سنة 1964 تحت اسم المؤسسة الوطنية للمنشآت الحديدية (ENCN) .

و في سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء (SN,METAL) مقرها الجزائر و تضم عدة وحدات ، ونظرا لتوسع هذه المؤسسة عجزت عن تسيير شؤونها فانقسمت بدورها الى أربعة مؤسسات مستقلة هي :

- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية؛
- عمارات حديدية؛
- مؤسسة العربات ؛
- المؤسسة الوطنية لمعدات و الأشغال العمومية .

و كان لهذا الانقسام هدف يتمثل في :

- تخفيف العبء الذي كان على عاتقها؛
- توفير مناصب الشغل في جميع أنحاء الوطن .

تقرعت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية إلى 11 وحدة منها (وحدة البلدية) ، وكانت المؤسسة آنذاك تسيير تحت نظام الاقتصاد الموجه، و مع الانتقال إلى الاقتصاد الحر و في ظل المنافسة وجدت المؤسسات نفسها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت للتطهير المالي و هو ما حدث لمؤسسة ENCC في سنة 1994 على أساس أن لا تخسر المؤسسة لثلاث سنوات على التوالي و إلا اضطرت الدولة إلى غلقها أو خصصتها .

و في سنة 2001 و بعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم تبين أنها غير قادرة على أداء مهامها و هذا راجع لكون معظم الوحدات (حوالي 9 وحدات من بين 11 وحدة) فشلت لذا عملت على منح كل وحدة استقلاليته على شرط أن تغطي كل من هذه الوحدات اتجاه المؤسسة الأم .

و بالفعل في جويلية 2001 أخذت جميع وحدات ENCC استقلال حيث تغير اسم جميع الوحدات من بينها وحدة البلدية التي أصبحت تسمى الشركة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (مجمع ENCC).

في افريل 2002 تحصلت الشركة الوطنية للهيكل المعدنية و النحاسية على شهادة الجودة العالمية (ISO9001) من طرف منظمة الشهادات الأجنبية (SGS) كون الشركة تعد إنتاجية خدماتية .

2.1.4. مهام و أهداف المؤسسة .

1.2.1.4. قطاع المؤسسة .

أ) ميادين التدخل :

تختص هذه الشركة في إنجازات و تركيب البناءات المعدنية فهي تعمل جاهدة على إنتاج ، صناعة تسويق و تقديم الخدمات للنشاطات التالية :

- صناعة الصفائح الحديدية؛
- القوالب المعدنية ؛
- الحدادة المعدنية الجارية تحت الضغط ؛
- تأدية الخدمات .

و تشكيلة منتجاتها هي كالتالي :

- الهياكل المعدنية ؛
- الخزانات ؛
- القوالب الحديدية ؛
- تجهيزات صناعية ؛
- ميكانيك ؛
- خدمات .

ب) أهم قطاعات النشاط:

شركة البناءات المعدنية تعمل على إنتاج و صناعة و تسويق الخدمات لمختلف النشاطات :

- صناعة الصفائح الحديدية : عمارات صناعية ، مخازن ، العوازل ، هياكل صناعية ؛
- صناعة كل الهياكل المعدنية العادية : خزائن ، العوازل ، هياكل أخرى ؛
- صناعة التجهيزات الصناعية بمختلف أنواعها : العناصر الخاصة يعامل الاسمنت ، الأجر ،

تجهيزات خاصة بالرافعات؛

- القوالب الحديدية : مواد البناء مختلف الأشغال العامة؛

- القفالة : الأبواب ، الدرج ، النجارة الحديدية .

و بوجه عام كل العمليات الصناعية و التجارية و المالية و المنقولة أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو موضوع آخر مماثل بشأنها ان تشمل تحقيق الغرض الإجمالي و تطويرها و توسيع مجالات نشاطها .

2.2.1.4. أهداف الشركة .

أ) الأهداف الاقتصادية .

من بين الأهداف الاقتصادية التي تسعى الشركة من اجل تحقيقها نجد :

- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ؛

- توفير السلع محليا و التقليل من الاستيراد ؛

- رفع المستوى المعيشي للأفراد عن طريق فتح فرص العمل و التكوين و رفع المستوى المهني .

ب) الأهداف التقنية :

من بين الأهداف التقنية نجد :

- العمل على تحسين و تنويع المنتجات ؛

- السهر على خلق جو مناسب للعمل ، تقاديا لوقوع الصراعات و النزاعات؛

- العمل على تحقيق عائد مناسب على راس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات

الإنتاجية ، و المعارك الفنية؛

- العمل على إنتاج سلع معتدلة السعر .

و بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية تطورت أهدافها إلى :

- العمل على دخول منتجات الشركة في الأسواق و المناقصات الدولية و التي تشترط الحصول

على شهادة الجودة ؛

- زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال التفوق في السوق بالقدرة على إرضاء العملاء؛

- العمل على توفير مناخ إداري متفوق يقوم علي الفحص الصحيح لرغبات العملاء و تطبيق

مفاهيم الجودة في كل الأنظمة بما يحقق التوفير في التكاليف و حسن استثمار الموارد المتاحة .

3.1.4. قدرات المؤسسة .

1.3.1.4. مرافق الإمداد .

يمكن القول أن مرافق الإمداد منعدمة ، فالشركة تستعمل وسائلها الخاصة بتأدية خدمة ما في مكان بعيد لذلك تضطر إلى التنقل إلى ذلك المكان و المبيت فيه أسابيع حتى تكمل المشروع و بهذا فهي تأخذ كل مستلزماتها لمبيت العمال . و هي مجهزة بكل الوسائل منها : المكيف الهوائي ، الغطاء و غيرهما . أما عن الأجهزة التي يأخذونها معهم فالصغيرة توضع في بيوت خاصة ، أما عن الأجهزة الكبيرة فتبقى خارجها مع حراستها .

أما عن لباس العمال و النظارات و الأحذية و غير ذلك فالشركة تقوم بشرائها مثلما تشتري أي مستلزمات خاصة بها .

2.3.1.4. القدرات المادية .

(أ) الاستثمارات :

يمكن القول بان استثمارات المؤسسة مهتلكة و هذا راجع إلى كون الشركة كانت سابقا وحدة تابعة للمؤسسة الأم ، و لم يكن بمقدورها تجديد الاستثمارات لان المؤسسة الأم بدأت في إنقاذ المؤسسات الأكثر تضررا و في سنة 2003 تقرر وضع جزء من النتيجة حوالي 20 % إلى 30 % جانبا كل سنة حتى توفر سيولة لتجديد استثماراتها تدريجية .

(ب) المساحة :

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 66934 م² مساحة استغلال غير مغطاة بـ 20540 م² .

مقسمة إلى مباني و ورشات :

ورشة التقطيع 1297 م² ، ورشة التلحيم 1716 م² ورشة الطلاء 1408 م² ، المخزن 640 م²

مباني أخرى 190 م² ، مباني التوزيع و الإرسال 396 م² ، مباني إدارية 545 م² ، المطعم

445 م² ، مباني تجارية 350 م²

تقع المؤسسة وسط مدينة البلدية مما يجعلها مركز استقطاب للزبائن .

3.3.1.4. القدرات البشرية .

جدول رقم 3 : يبين عدد العمال في المؤسسة .

نسبة مئوية	مجموع	الإدارة		التقنية		الإنتاج		
		مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	
% 10.45	35	4	11	1	14	1	4	إطارات
% 14.63	49	-	7	1	23	-	18	أعوان مهارات
% 74.92	251	3	36	09	20	44	139	أعوان تنفيذ
% 100	335	7	54	11	57	45	161	المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمؤسسة .

يبين الجدول السابق أن المؤسسة تعتمد على نوعين من العمال ، دائمين و مؤقتين ، حيث تمثل نسبة العمال المؤقتين في مجال الإدارة نسبة قليلة في حين نجدها مرتفعة في قسم الإنتاج و ذلك بسبب اعتماد المؤسسة على عمال أكثر في مجال الإنتاج ، كما نجد أن عمال المؤسسة يتوزعون بنسبة كبيرة على أعوان التنفيذ .

4.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تتكون المؤسسة من عدة مصالح تتمثل في :

1.4.1.4. : مديرية المؤسسة .

و يرأسها المدير العام المسير الرئيسي لهاه الوحدة و التي تتمثل مهامها فيما يلي :

- اتخاذ القرارات الصعبة و الهامة ؛
- تخطيط إستراتيجية الوحدة؛
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة لإعطاء نتيجة ايجابية؛
- مراقبة كل أقسام الوحدة .

2.4.1.4. الأمانة .

تقوم هذه الأخيرة ب :

- تحديد المواعيد للمدير مع العاملين؛
- المحافظة على أسرار العمل؛
- القيام بإرسال الرسائل عن طريق الفاكس و الاتصال هاتفيا بالأشخاص الذي يريد المدير التكلم معهم .

3.4.1.4. خلية مراقبة التسيير .

من مهامها :

- جمع المعلومات و تقديمها لمختلف المصالح و تتابع مدى تطبيقها على الميدان؛
- رسم البيانات و تحليل نتائج الأرقام التي حققتها الوحدة؛
- إعداد تقارير شهرية و ثلاثية و سداسية و سنوية ؛
- القيام بإنجاز مخططات الأعمال الواجب القيام بها حسب توفير السلع و المواد الأولية؛
- حجم الإنتاج السنوي باستطاعة الوحدة تحقيقها خلال السنة .

4.4.1.4. مصلحة المراقبة .

من مهامها :

- الإشراف على استمرارية عمليات المراقبة ؛
- تحضير و حفظ الملفات التقنية لعقود العمال .
- و تدرج تحت هذه المديرية الأقسام التالية :

أ) قسم الموارد البشرية :

- العمل على تنفيذ سياسات الموارد البشرية و اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة ؛
- متابعة استمرارية العمال؛
- العمل على تنفيذ نصوص النظام الداخلي؛
- الإشراف على أنشطة الفروع فيما يخص التعاون و طلب العمل ، الضمان الاجتماعي؛
- يعمل على السير الحسن لدراسة ملفات المترشحين؛

- ضمان الترميمات لدى الوحدة؛
- مراقبة و متابعة تنفيذ سياسة الشؤون الاجتماعية .

ب) القسم التقني التجاري .

يتمثل دوره في :

- مكافأة بإعطاء المعلومات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الطلب ، الفوترة المتابعة و التسليم ؛
- إعداد إستراتيجية خاصة تمكنها من التوغل في السوق و هذا عن طريق الإشهار و الترويج
- المراقبة الفنية و التقنية لعملية البيع ؛
- تسيير كل أعمال الإدارة التجارية بالمؤسسة فيقوم بوضع سياسة تجارية تساعد على أداء نشاطه بكل ارتياح لتلبية حاجيات الزبائن .

ج) قسم التمويين .

- ضمان المراقبة الكلية لحركات المخزونات؛
- تلبية جميع مستلزمات الوحدة من المواد و اللوازم؛
- تنظيم ظروف الدخول إلى مستودع التخزين و ضمان أمنها من كل الأخطار.

د) قسم الإنتاج .

- ضمان صيانة و إصلاح أجهزة الانتاج ؛
- العمل على رفع نوعية المنتج و جودته ؛
- العمل على إتمام و إرسال المنتج في الأوقات المحددة .

و) قسم المالية و المحاسبة .

تقوم هذه المصلحة بضبط العمليات الحسابية وفقا لأصول المحاسبة و بناءا على وثائق و مستندات يحتفظ بها لأغراض الإثبات، والاستظهار ، وتنقسم بدورها إلى :

- مصلحة المالية ؛
- مصلحة المحاسبة العامة.

مصلحة المالية :

تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين جميع مصالح المؤسسة حيث أنها تقوم بجمع المعلومات و التدفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة من نفقات و إيرادات إذ أنها تسجل هذه الحركات بدفتر المحاسبة و تنقسم بدورها إلى قسمين :

- قسم خاص بالصندوق؛

- قسم خاص بالخزينة .

- قسم المحاسبة العامة :

تعتبر هذه المصلحة مركز تسيير مالي و محاسبي و يشرف على هذه المصلحة رئيس يساعده في ذلك ثلاث محاسبين ، و من مهام هذه المصلحة المشاركة في متابعة و مراقبة الديون و الحقوق و إعداد ميزانية سنوية محكمة ، و تقسم هذه المصلحة بدورها إلى :

- قسم الشراء :

الذي يتفرع إلى :

* فرع الشراء المحلي؛

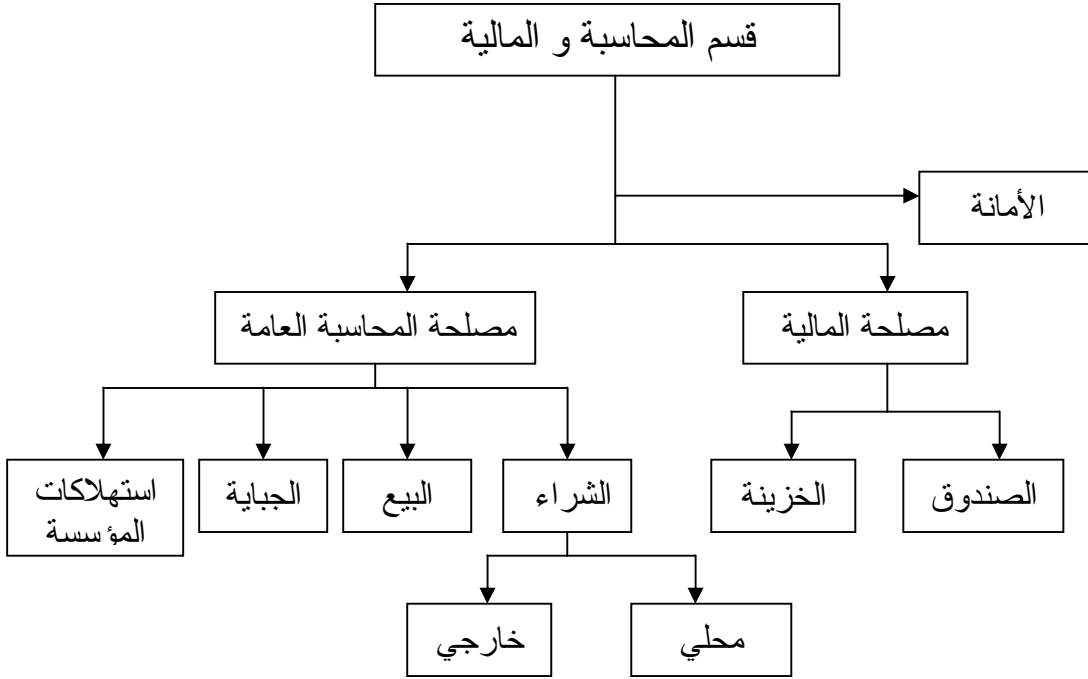
* فرع الشراء الخارجي.

- قسم البيع .

- قسم الجباية؛

- قسم مسئول عن استهلاكات المؤسسة .

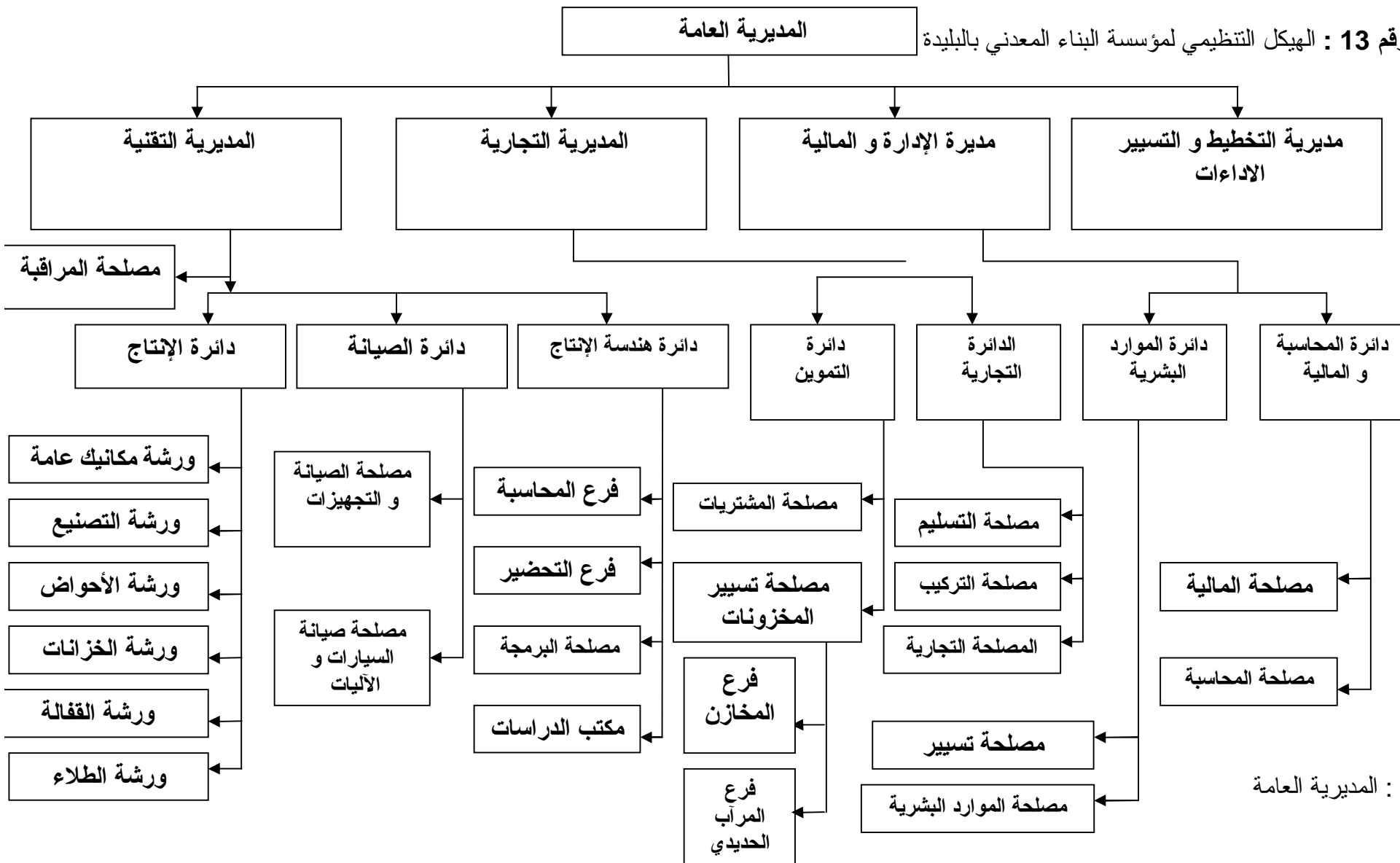
شكل رقم 12 : قسم المالية و المحاسبة المعدل



المصدر : الأمانة بقسم المالية .

يمثل الشكل السابق قسم المالية و المحاسبة بالمؤسسة و الذي قامت بتعديله لكي يتطابق مع معيار الإيزو الذي تحصلت عليه المؤسسة ، بالإضافة إلى التغييرات التي حصلت بعد استقلالية المؤسسة.

الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني بالبلدية



2.4. الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما أن المؤسسة تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق ميزتها التنافسية فسنركز على نظام الجودة و دور التدريب فيهاو هو ما سنتناوله من خلال مطلبين

1.2.4. تحقيق التنافسية للمؤسسة .

1.1.2.4. البيئة التنافسية للمؤسسة .

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية تضم العناصر التالية :

أ) المؤسسات المنافسة .

هناك العديد من المنافسين في القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة ENCC و من أهم المنافسين ، توجد العديد من المؤسسات الخاصة و بعض المؤسسات العمومية* ، إلا أنها تعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا القطاع و تمتاز بسمعة جيدة في هذا النوع من النشاط رغم المنافسة القائمة من الخواص.

ب) الداخلون الجدد في الصناعة .

لقد لاحظ القائمين على المؤسسة رغبة العديد من الشركات الأجنبية الدخول إلى السوق ، وهذا من خلال المعارض التي تشارك فيها و كذلك اتصالات هؤلاء العارضين قصد إقامة الشراكة ، و ذلك من اجل التموّج الجيد في السوق .

ج)المنتجات البديلة .

هناك منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة و خصوصا بالنسبة للأقفال و الأبواب و غيرها من المنتجات التي تعتبرها المؤسسة ثانوية بالنسبة لها و ليست من المنتجات الأساسية التي تحقق المؤسسة فيها التفوق.

د) الموردون .

تتعامل المؤسسة مع الموردين الأجانب حيث تخصص قسما لعملية الشراء الخارجي ، و تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى توفير مواد أولية عالية الجودة ، كما يمكنها التفاوض مع العديد من الموردين و اختيار أفضل الموردين قصد تحقيق مواد عالية الجودة و بأسعار تنافسية .

* منها المؤسسة الجزائرية للتجهيزات الصناعية و الشركة الوطنية للأثاث المعدني.

ه) الزبائن .

يعتبر الزبون مهما بالنسبة للمؤسسة ، و ذلك كون اعتماد المؤسسة على الجودة و التي يكون الزبون طرفا فيها ، و ذلك من خلال تقديم المنتج أو الخدمة وفقا للمقاييس التي يطلبها الزبون ، كما تقدم المؤسسة خدمات بعد البيع ، و ذلك من خلال عمليات التركيب .

2.1.2.4. المزاي التنافسية للمؤسسة.

تركز المؤسسة على عنصرين أساسيين لتحقيق الميزة التنافسية و هما :

أ) التخفيض في تكاليف الإنتاج .

حيث عمدت المؤسسة إلى خفض التكاليف نسبيا و ذلك دون المساس بالجودة أو التأثير على المنتج النهائي حيث تعمد إلى خفض الوقت و بذلك التكلفة ، كما أنها تعتمد في خفض التكاليف على العنصر البشري و ذلك من خلال التقليل من الأخطاء و زيادة إنتاجيته ، و ذلك من خلال الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءة و مهارة من خلال اعتمادها على تسيير الموارد البشرية وفق نظام الجودة .

ب) جودة المنتجات :

إن المؤسسة تعتمد نظام الجودة و بالتالي تعتبر أن ميزتها التنافسية في جودة منتجاتها ، و هو ما مكنها من المحافظة على مكانتها في السوق على الرغم من ارتفاع بعض منتجاتها نسبيا عن الأسعار المقدمة من المؤسسات المنافسة ، لكن فيما يخص المشاريع الكبرى كالبناء المعدني فإنها تتم وفق نظام المناقصات .

أما فيما يخص أسعار المنتجات المقدمة فإنها تختلف حسب المواصفات المقدمة من قبل الزبون و القياسات و حجم المادة الأولية المستخدمة .

4-2-2- تعريف نظام إدارة الجودة المتبع:

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات مؤسسة البناء المعدني للتنظيم لأن هذا ما يحقق رضا زبائنهم و كسب وفائهم، و لبلوغ هذا الهدف اتبعت المؤسسة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها .

ونظرا لسليبيات مراقبة الجودة بمفردها شرعت الشركة في البحث عن أسلوب آخر لإدارة الجودة وتزامن ذلك مع قيام عدد من المنظمات الجزائرية بالتحضير للحصول على شهادة الإيزو ومنها ما

كانت قد تحصلت عليها. وبالتالي قرّرت الشركة أن تقوم بالشيء ذاته، وهنا أصبح من أهم مشاريعها واهتماماتها إنشاء نظام لإدارة الجودة يوافق شروط المعيار إيزو ISO 9001.

قامت الشركة الجزائرية للبناء المعدني بهدف التحضير لتطبيق شروط المعيار ISO 9001، بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة كما نصّبت على رأسه مسؤول ذو دراية ومعرفة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تكوينية وتدريب فريق العمل على مختلف جوانب المواصفة.

بعد ذلك قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحلها والنشاطات التي يتضمنها مع شروط المعيار ISO 9001 وهي حاليا بصدد تنفيذه.

4-2-2-1 مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:

تمر عملية تحقيق نظام إدارة الجودة في الشركة والذي يطابق شروط معيار ISO 9001 بالمرحل الأساسية التالية:

- تنظيم المشروع: يلتزم مشروع إدارة الجودة في الشركة باحترام التنظيم التالي:

§ وضع لجنة المراقبة ولجان الجودة .

§ تحويل المشاريع المشتركة للجنة المراقبة والمشاريع الخاصة للجان الجودة.

§ تطوير الوسائل للاتصال، القيادة ومجلة المشاريع.

- إنشاء نظام الجودة: تمرّ عملية إنشاء أو وضع نظام الجودة بدورها بالمرحل التالية:

UP- تكوين الوثائق الخاصة بإدارة الجودة: تتعلق مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الجودة بجميع

النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة.

- التخطيط.

- التسخير.

- الموارد البشرية ومحيط العمل.

- الهياكل القاعدية.

- تخطيط عمليات (Processus) التنفيذ والعمليات الخاصة بالزبون.

- التصميم والتطوير.

- المشتريات.

- التحكم في النشاطات.
- تعريف وتسطير المنتجات.
- التحكم في خصوصية الزبون.
- وقاية وحفظ المنتج.
- التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة.
- قياس درجة رضا الزبون.
- المراجعة الداخلية للجودة.
- قياس ومراقبة المنتج والعمليات.
- التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة.
- التخطيط للتحسين المستمر.
- العمليات التصحيحية.
- العمليات الوقائية.

ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد: دفتر الجودة (Manuel qualité)، الإجراءات المكتوبة، التعليمات والأوامر، لوحة القيادة إلى غير ذلك.

٧- التنفيذ العملي للنظام: تستلزم عملية تطبيق نظام الجودة القيام بـ:

- التكوين والتدريب على استخدام نظام الجودة.
- متابعة النشاطات.

ومن بين عمليات التنفيذ العملي للنظام هناك تشغيل واستخدام الوسائل، تكوين المستخدمين، تنفيذ النشاطات التي تم وضعها ضمن مخطط أو برنامج النشاط.

ج- صيانة النظام:

إن فعالية نظام إدارة الجودة تتطلب صيانتته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وذلك بالقيام بـ:

- وضع مجلة نظام الجودة.
- مراجعات الجودة.
- القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية.
- تنفيذ مخطط التحسين المستمر.

تتمثل المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل تحقيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة في قيادة المشروع نحو الهدف والتحكم في الموارد المالية.

4-2-2-2- برنامج النشاط:

قام فريق الجودة بمساعدة جميع الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة "Démarche" وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة وذلك باتباع شروط المعيار ISO 9001. يشجع هذا المعيار انتهاج أو تبني مدخل المراحل "approche processus" للقيام بالتطوير، وعند تشغيل نظام إدارة الجودة ولتحسين فعاليتها، ذلك للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن. وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشأ أي مؤسسة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة يعتبر مرحلة "Processus"، كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

ويعود تركيز هذا المعيار على مدخل المراحل لأنه يسمح بالتحكم المستمر والدائم في المراحل والعلاقات الموجودة بينها ضمن سلسلة أو نظام المراحل وكذا في علاقات التأثر والتأثير فيما بينها. بالإضافة إلى أن مدخل المراحل يساعد على:

- فهم وتطبيق شروط المواصفة.
- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.
- قياس أداء وفعالية المراحل.
- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج.

بالإضافة إلى ذلك فإن معيار ISO 9001 يقدم وصفا للمراحل أو النشاطات المؤثرة على الجودة وذلك ضمن شروطه انطلاقا من الشرط الرابع إلى غاية الشرط الثامن، كما يلي:

الشرط الرابع: شروط عامة وشروط خاصة بالتوثيق.

الشرط الخامس: مسؤولية الإدارة ويضم: تعهد الإدارة، الاستماع للزبون، سياسة الجودة، التخطيط، التحلي بروح المسؤولية والسلطة والاتصال وأخيرا وضع مجلة للإدارة.

الشرط السادس: إدارة الموارد ويتضمن هذا الشرط توفير الموارد، الموارد البشرية، الهياكل القاعدية ومحيط العمل.

الشرط السابع: تحقيق المنتج وذلك من خلال التخطيط لتحقيق المنتج، المراحل الخاصة بالزبائن، التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج وتحضير الخدمة وأخيرا التحكم في وسائل المراقبة والقياس.

الشرط الثامن: القياس، التحليل والتحسين بالقيام أولاً بالمراقبة والقياس، التحكم في المنتجات الغير مطابقة ومتابعتها، تحليل المعطيات وأخيرا التحسين.

وإنطلاقا من كل هذه الشروط قام فريق الجودة بمساعدة المؤسسة بتحديد السيرورة "La

"démarche" التي تتبعها لوضع وتشغيل نظام إدارة الجودة وتجسدت هذه الأخيرة في مجموعة من البرامج والنشاطات للإدارات التي لديها تأثير في الجودة وهي:

§ إدارة التسويق: وحدد لها برنامجين، الأول خاص بالاستماع للزبون والثاني بالتحكم في المنتجات المقدمة له.

§ المجموعة التجارية: وضع لها برنامج واحد خاص بحفظ المنتج.

§ مجموعة التموين: حدّد لها برنامجين، الأول خاص بالمشتريات والثاني بحفظ المواد الأولية.

§ الإدارة التقنية: وضع لها أربع برامج نشاطات، الأول يتعلق بالتحكم في الإنتاج والثاني بالتحكم في وسائل المراقبة والقياس، الثالث يتعلق بالتحكم ومتابعة عملية الصيانة وأخيرا البرنامج الرابع والذي يتعلق بالتصميم والتطوير.

بالإضافة إلى برنامج نشاط إدارة الموارد البشرية .

تتمثل نشاطات مصلحة إدارة الجودة والتي تُكوّن سيرورة "Démarche" نظام إدارة الجودة

فيما يلي:

- تحديد الإجراء الذي يشمل جميع الإجراءات الأخرى.
- كتابة إجراء التحكم في الوثائق.
- كتابة إجراء التحكم في التسجيلات.
- كتابة إجراء التحكم في المنتجات الغير مطابقة.
- كتابة إجراء النشاطات التصحيحية.
- كتابة إجراء النشاطات الوقائية.
- كتابة إجراءات المراجعة.
- تكوين دفتر الجودة.
- إحظار جميع الهياكل عند كتابة الإجراءات.
- القيام بالعمليات التحسينية.
- تحضير مجلات الإدارة.
- الشروع في المراجعات الداخلية.

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات مؤسسة البناء المعدني للتنظيم لأن هذا ما يحقق رضا زبائنها وكسب وفائهم، ولبلوغ هذا الهدف اتبعت المؤسسة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

ونظرا لسلبيات مراقبة الجودة بمفردها شرعت الشركة في البحث عن أسلوب آخر لإدارة الجودة وتزامن ذلك مع قيام عدد من المنظمات الجزائرية بالتحضير للحصول على شهادة الأيزو ومنها ما كانت قد تحصلت عليها. وبالتالي قرّرت الشركة أن تقوم بالشيء ذاته، وهنا أصبح من أهم مشاريعها واهتماماتها إنشاء نظام إدارة الجودة يوافق شروط المعيار إيزو ISO 9001.

قامت الشركة الجزائرية للبناء المعدني بهدف التحضير لتطبيق شروط المعيار ISO 9001، بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة كما نصّبت على رأسه مسؤول ذو دراية ومعرفة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تكوينية وتدريب فريق العمل على مختلف جوانب المواصفة.

بعد ذلك قامت بوضع مخطط أو برنامج نشاط تتوافق مراحلها والنشاطات التي يتضمنها مع شروط المعيار ISO 9001 وهي حاليا بصدد تنفيذه.

1.2.2.4. مراحل تحقيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:

تمر عملية تحقيق نظام إدارة الجودة في الشركة والذي يطابق شروط معيار ISO 9001 بالمرحل الأساسية التالية:

- تنظيم المشروع: يلتزم مشروع إدارة الجودة في الشركة باحترام التنظيم التالي:

§ وضع لجنة المراقبة ولجان الجودة .

§ تحويل المشاريع المشتركة للجنة المراقبة والمشاريع الخاصة للجان الجودة.

§ تطوير الوسائل للاتصال، القيادة ومجلة المشاريع.

- إنشاء نظام الجودة: تمرّ عملية إنشاء أو وضع نظام الجودة بدورها بالمرحل التالية:

- تكوين الوثائق الخاصة بإدارة الجودة: تتعلق مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الجودة بجميع النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة.

- التخطيط.

- التسير.

- الموارد البشرية ومحيط العمل.

- الهياكل القاعدية.

- تخطيط عمليات (Processus) التنفيذ والعمليات الخاصة بالزبون.
 - التصميم والتطوير.
 - المشتريات.
 - التحكم في النشاطات.
 - تعريف وتسطير المنتجات.
 - التحكم في خصوصية الزبون.
 - وقاية وحفظ المنتج.
 - التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة.
 - قياس درجة رضا الزبون.
 - المراجعة الداخلية للجودة.
 - قياس ومراقبة المنتج والعمليات.
 - التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة.
 - التخطيط للتحسين المستمر.
 - العمليات التصحيحية.
 - العمليات الوقائية.
- ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد: دفتر الجودة (Manuel qualité)، الإجراءات المكتوبة، التعليمات والأوامر، لوحة القيادة إلى غير ذلك.

- التنفيذ العملي للنظام: تستلزم عملية تطبيق نظام الجودة القيام بـ:

- التكوين والتدريب على استخدام نظام الجودة.
 - متابعة النشاطات.
- ومن بين عمليات التنفيذ العملي للنظام هناك تشغيل واستخدام الوسائل، تكوين المستخدمين، تنفيذ النشاطات التي تم وضعها ضمن مخطط أو برنامج النشاط.

- صيانة النظام:

- إن فعالية نظام إدارة الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وذلك بالقيام بـ:
- وضع مجلة نظام الجودة.
 - مراجعات الجودة.
 - القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية.

- تنفيذ مخطط التحسين المستمر.

تتمثل المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل تحقيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة في قيادة المشروع نحو الهدف والتحكم في الموارد المالية.

2.2.2.4. برنامج النشاط:

قام فريق الجودة بمساعدة جميع الإدارات في الشركة بتحديد سيرورة "Démarche" وضع وتحقيق نظام إدارة الجودة وذلك باتباع شروط المعيار ISO 9001. يشجع هذا المعيار انتهاج أو تبني مدخل المراحل "approche processus" للقيام بالتطوير، وعند تشغيل نظام إدارة الجودة ولتحسين فعاليتها، ذلك للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن. وحسب هذه المواصفة فإنه حتى تنشط أي مؤسسة بطريقة فعالة يجب أن تحدد وتسير مختلف الأنشطة المترابطة فيما بينها، إذ أن كل نشاط يستعمل موارد ويقوم بتحويل عناصر مدخلة إلى عناصر مخرجة يعتبر مرحلة "Processus"، كما أن مخرجات مرحلة معينة تعتبر دائما مدخلات للمرحلة الموالية.

ويعود تركيز هذا المعيار على مدخل المراحل لأنه يسمح بالتحكم المستمر والدائم في المراحل والعلاقات الموجودة بينها ضمن سلسلة أو نظام المراحل وكذا في علاقات التأثر والتأثير فيما بينها. بالإضافة إلى أن مدخل المراحل يساعد على:

- فهم وتطبيق شروط المواصفة.

- اعتبار المراحل على أنها قيم مضافة.

- قياس أداء وفعالية المراحل.

- التحسين المستمر للمراحل على أساس قياس النتائج.

بالإضافة إلى ذلك فإن معيار ISO 9001 يقدم وصفا للمراحل أو النشاطات المؤثرة على

الجودة وذلك ضمن شروطه انطلاقا من الشرط الرابع إلى غاية الشرط الثامن، كما يلي:

الشرط الرابع: شروط عامة وشروط خاصة بالتوثيق.

الشرط الخامس: مسؤولية الإدارة ويضم: تعهد الإدارة، الاستماع للزبون، سياسة الجودة، التخطيط،

التحلي بروح المسؤولية والسلطة والاتصال وأخيرا وضع مجلة للإدارة.

الشرط السادس: إدارة الموارد ويتضمن هذا الشرط توفير الموارد، الموارد البشرية، الهياكل القاعدية

ومحيط العمل.

الشرط السابع: تحقيق المنتج وذلك من خلال التخطيط لتحقيق المنتج، المراحل الخاصة بالزبائن،

التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج وتحضير الخدمة وأخيرا التحكم في وسائل المراقبة والقياس.

الشرط الثامن: القياس، التحليل والتحسين بالقيام أولاً بالمراقبة والقياس، التحكم في المنتجات الغير مطابقة ومتابعتها، تحليل المعطيات وأخيرا التحسين.

وإنطلاقاً من كل هذه الشروط قام فريق الجودة بمساعدة المؤسسة بتحديد السيرورة "La démarche" التي تتبعها لوضع وتشغيل نظام إدارة الجودة وتجسّدت هذه الأخيرة في مجموعة من البرامج والنشاطات للإدارات التي لديها تأثير في الجودة وهي:

§ إدارة التسويق: وحدّد لها برنامجين، الأول خاص بالاستماع للزبون والثاني بالتحكم في المنتجات المقدمة له.

§ المجموعة التجارية: وضع لها برنامج واحد خاص بحفظ المنتج.

§ مجموعة التموين: حدّد لها برنامجين، الأول خاص بالمشتريات والثاني بحفظ المواد الأولية.

§ الإدارة التقنية: وضع لها أربع برامج نشاطات، الأول يتعلق بالتحكم في الإنتاج والثاني بالتحكم في وسائل المراقبة والقياس، الثالث يتعلق بالتحكم ومتابعة عملية الصيانة وأخيرا البرنامج الرابع والذي يتعلق بالتصميم والتطوير.

بالإضافة إلى برنامج نشاط إدارة الموارد البشرية .

تتمثل نشاطات مصلحة إدارة الجودة والتي تُكوّن سيرورة "Démarche" نظام إدارة الجودة

فيما يلي:

- تحديد الإجراء الذي يشمل جميع الإجراءات الأخرى.
- كتابة إجراء التحكم في الوثائق.
- كتابة إجراء التحكم في التسجيلات.
- كتابة إجراء التحكم في المنتجات الغير مطابقة.
- كتابة إجراء النشاطات التصحيحية.
- كتابة إجراء النشاطات الوقائية.
- كتابة إجراءات المراجعة.
- تكوين دفتر الجودة.
- إحظار جميع الهياكل عند كتابة الإجراءات.
- القيام بالعمليات التحسيسية.
- تحضير مجلات الإدارة.
- الشروع في المراجعات الداخلية.

3.2.4. تسيير الموارد البشرية وفق نظام إدارة الجودة

إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات والهيئات الأخرى في المؤسسة والتي لها تأثير في مستوى الجودة، حدّد لها برنامج نشاط يلبي ويتوافق مع شروط معيار الجودة.

فبالإضافة إلى نشاطاتها ومهامها السابقة أو التي اعتادت القيام بها فقد أضيفت إليها نشاطات أخرى تتعلق بوضع وتجسيد نظام إدارة الجودة في المؤسسة.
وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية إدارة الجودة وبأهمية هذا النظام الجديد، وتقديم شروحات حوله وبال فوائد التي ستعود على الشركة من جراء تطبيقه وبالتالي الفوائد التي ستعود عليهم أيضا وكذا تحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحسين مستوى الجودة، وخصوصا العاملين في المناصب ذات تأثير في مستوى الجودة؛

- وضع بطاقات لكل منصب عمل تتضمن المؤهلات والمهارات وكذا الأجور، الفوائد والامتيازات التي يجب أن تتوفر في الشركة والتي يتطلبها نظام إدارة الجودة لتحسين مستوى الجودة؛

- تحليل الفوارق والانحرافات بين البطاقات؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع يومية للتدريب؛

- تنفيذ العمليات التدريبية؛

- تقييم العمليات التدريبية والمتدربين؛

- تجديد الملفات الخاصة بالعاملين المتدربين؛

- كتابة الإجراءات الخاص بالتدريب والذي سيتم العمل به مباشرة بعد المصادقة عليه؛

- كتابة الإجراءات الخاص بالتعيين والذي يتم إتباعه بعد المصادقة عليه.

إن كل هذه النشاطات قد تمّ تنفيذها في المؤسسة من طرف مدير ومسيري الموارد البشرية بمساعدة فريق الجودة وكذلك بمساعدة الهيئات والإدارات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوضع بطاقات مناصب العمل وفي تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين.

كما ترمي وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التأكد من أن جميع العاملين يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة؛

- تحسيس وتوعية العاملين بموضوع الجودة؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية من جميع العاملين الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على الجودة؛

القيام بتدريب جميع العاملين؛

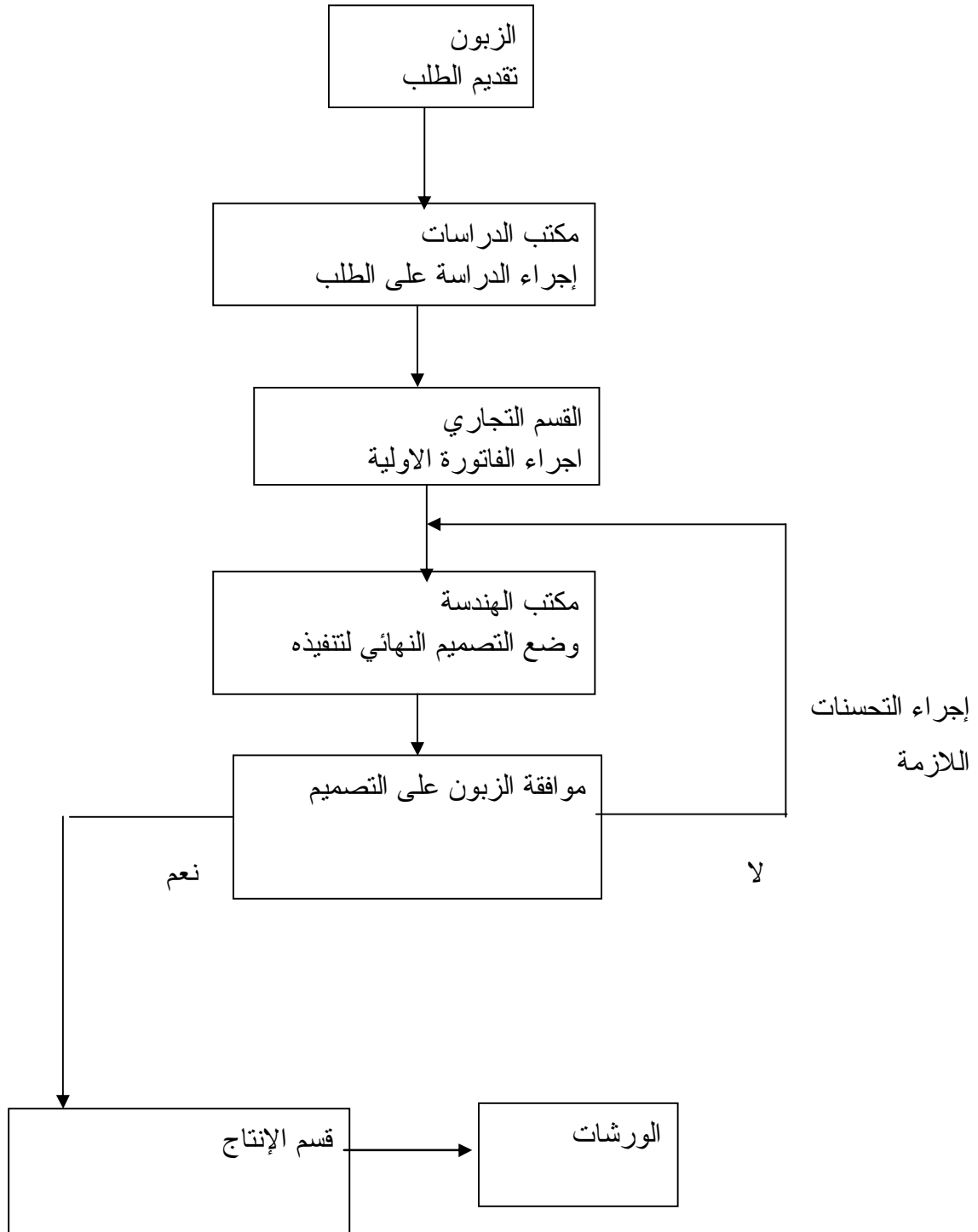
- تحديد الأشخاص المكلفون بالقيام بمهام خاصة لتأهيلهم عن طريق إخضاعهم لتدريب أساسي وخاص، ولتدريب تكميلي ولتجربة أو خبرة خاصة؛
- تسجيل ومتابعة إجراءات التدريب باستمرار.

و تتم عملية تحقيق الجودة في المؤسسة كما يلي :

يقوم الزبون بتقديم الطلب إلى المؤسسة حيث يقوم مكتب الدراسات بإجراء الدراسة و وفق المواصفات المطلوبة و بالتالي تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية ثم يقوم القسم التجاري بتحرير فاتورة أولية ثم يقوم مكتب الهندسة بتقديم التصاميم و تعرض على الزبون و في حالة الموافقة عليه تتم عملية الإنتاج في مختلف الورشات

و الشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل

الشكل رقم 14 : الجودة في العملية الإنتاجية



المصدر: المديرية التقنية بالمؤسسة

أما إجراءات التكوين في المؤسسة فهي مستمدة من النظام الداخلي للمؤسسة الذي ينص على أهمية التكوين لكل العمال و مساعدتهم في ذلك من خلال تطبيق المواد الواردة في النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة

تهتم المؤسسة بنوع من أنواع الاستثمار البشري و المتمثل في التكوين أو التدريب ، حيث تبين المادة 84 إلزامية متابعة الدروس و الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة ، و الهدف من ذلك هو تجديد المعارف للعمال و كسب الخبرة و مواكبة التكنولوجيا وتبين مساهمة المؤسسة في دعم التكوين الخارجي على حساب نفقات المؤسسة .

3.4. مكانة الاستثمار البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

قصد معرفة أكثر عن دور الاستثمار البشري في المؤسسة و أهميته في تحقيق الميزة التنافسية وزعت الأسئلة على بعض عمال المؤسسة.

1.3.4. إجراء الاستبيان

1.1.3.4. الهدف من الاستبيان .

يهدف هذا الاستبيان إلى محاولة معرفة أهمية الاستثمار البشري في المؤسسة وذلك من خلال معرفة :

- دور التدريب في تنمية المهارات لدى الأفراد ؛
- انعكاسات ذلك على المؤسسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية و خفض التكاليف؛
- معرفة مكانة الإبداع في المؤسسة؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشري و اعتماد مفهوم الرأسمال البشري .

2.1.3.4. عينة الدراسة .

تمت توزيع عينة من هذا الاستبيان على 20 عاملا من أصل 300 و ذلك لأنه هناك العديد من العمال المؤقتين بالإضافة إلى وجود نسبة كبير من أعوان التنفيذ و التي تمثل نسبة 74 بالمائة حيث يخضعون معظمهم للتكوين الداخلي على رأس العمل أثناء فترة الاختبار و كان هذا التوزيع وفقا لما يلي:

- تم توزيع 50 % منه على أقسام الإدارة المختلفة و تتمثل في 10 نسخ ؛
- تم توزيع 50% الباقية على جميع الورشات المختلفة على مختلف الأعوان في المؤسسة .

3.1.3.4. أسئلة الاستبيان .

تضمن الاستبيان 6 أسئلة تتمحور حول اهتمام المؤسسة بالاستثمار البشري و كذا أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .و كانت الأسئلة على النحو التالي :

اجب عن الأسئلة التالية بكل موضوعية :

- السؤال الأول : هل خضعت للتكوين في المؤسسة ؟

نعم لا

- السؤال الثاني : هل أدى هذا التدريب أو التكوين إلى دعم مهاراتك و تميمتها ؟ كيف ذلك ؟

.....
.....

- السؤال الثالث : هل تهتم المؤسسة بالإبداع و هل تستفيد من ذلك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي مجالات الإبداع في المؤسسة ؟

- التصميم

-التسويق

-التنظيم

في حالة وجود مجالات أخرى حددها

- السؤال الرابع : هل تعتبر انك مهم في تحقيق الجودة ميزة المؤسسة التنافسية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

- التقليل من الأخطاء

- الجودة في العمل

..... أخرى حددها -

- السؤال الخامس : هل أدت الجودة إلى زيادة حصة المؤسسة السوقية ؟

نعم لا

- السؤال السادس : هل أدى الاستثمار في التدريب أو التكوين إلى تخفيض تكاليف المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

- الإنتاجية المرتفعة و تقليل الأخطاء

-التحكم في التكنولوجيا

..... أخرى حددها -

2.3.4. تحليل نتائج الاستبيان .

تحليل السؤال الأول :

كان عدد العمال الذين أجابوا بنعم 5 عمال من اصل 20 عاملا و هو ما يمثل نسبة 20% من الإجابات، و يرجع هذا العدد القليل إلى أن معظم أعوان التنفيذ و أعوان المهارة لا يحصلون على تدريب خارج المؤسسة و لكن يكون داخل المؤسسة و أثناء العمل و بالتالي لم يجيبوا بنعم ، و هو ما ساهم في خفض نسبة الإجابة بنعم .

و تعبر هذه النسبة عن اهتمام نسبي في المؤسسة بتوفير التكوين لعمالها ، فكلما كانت النسبة مرتفعة فهذا يعني اهتمام المؤسسة بالتكوين والاستثمار فيه .و في هذه الحالة نلاحظ الاهتمام النسبي للمؤسسة بتكوين عمالها ، فالمؤسسة من خلال التكوين تسعى للحصول على موارد بشرية متميزة تساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق و تحقيق القدرة على المنافسة، فإيجاد موارد بشرية مؤهلة يعني للمؤسسة أيضا القدرة على تحقيق الاستراتيجيات المختلفة دون وجود عوائق ناجمة عن نقص التأهيل الذي يؤدي إلى عدم الفهم الجيد لأهداف المنظمة و كذلك ضعف التحكم في التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة.

فالاستثمار البشري في المؤسسة و خصوصا التكوين و التدريب يؤدي الى حصول المؤسسة على عمال متميزين و أكفاء ، و طاقات مبدعة و كفاءات محورية تكون في خدمة المؤسسة.

تحليل السؤال الثاني :

كانت الإجابات بنعم 4 من اصل 5 خضعوا للتدريب و هو ما يدل على أن برامج التدريب في المؤسسة فعالة ، و هو ما تأكده النتائج ، ويتبين من ذلك ان التكوين يساهم في إعداد العمال بطريقة جيدة و يرفع من مستواهم الفني و العلمي ، بالإضافة إلى زيادة المهارات الموجودة مسبقا ، و بالتالي يمكن الاستنتاج بان التكوين يساهم في توفير موارد بشرية متميزة و على درجة عالية من الكفاءة و هو ما تحتاج إليه المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة حيث تحتاج الى الاستفادة من كل مواردها و خصوصا البشرية منها قصد تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق التميز في السوق .

تحليل السؤال الثالث :

كانت الإجابات بنعم 4 من اصل 20 و هذه نسبة منخفضة حيث أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالإبداع إلا أن هذا التقصير لا يقتصر على المؤسسة وحدها بل إن العمال هم الذين لم يحاولوا الإبداع لان المؤسسة لا تمنع ذلك و ذلك من خلال أمثلة قليلة تتمثل في تمكين العمال المبدعين من الإبداع فهناك برامج حاسوب طورها عمال من المؤسسة تتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة و أصبحت المؤسسة تستخدمها بالإضافة إلى الحلول الإبداعية التي تنشأ عندما يصادف العمال بعض العراقيل أثناء العمل فيقومون بحلها بطرق مبتكرة و هذا الأمر كثير الحدوث و المؤسسة تترك الحرية للعمال في هذا المجال .

تحليل السؤال الرابع :

أجاب 8 من اصل 20 بنعم و هي نسبة متوسطة و من خلال ذلك يتبين دور المورد البشري في تحقيق الجودة و التي تعتبرها المؤسسة ميزتها التنافسية الأولى ، و يكون دور المورد البشري في تحقيق ذلك من خلال التقليل من العيوب في الإنتاج و الحرص الدائم على الجودة لان المؤسسة تحرص على ذلك و تؤكد على عمالها الاهتمام بالجودة و ذلك أن معظم زبائن المؤسسة يلجئون للمؤسسة لأنها تقدم خدماتها مع مراعاتها للجودة و أن تكون مطابقة للمواصفات و هو ما مكنها من الحصول على شهادة الايزو، مما زاد في اهتمام المؤسسة بالجودة و الإبقاء عليها ، فالعامل هو الأساس في تحقيق الجودة .

تحليل السؤال الخامس :

أجاب 12 من 20 بنعم و هو ما يعني بان اهتمام المؤسسة بالجودة ساهم بشكل كبير في زيادة

حصة المؤسسة السوقية و هذا يعني بان المؤسسة تعتمد على الجودة و هي ميزتها التنافسية الأساسية التي تتنافس بها المؤسسة في السوق، كما يعبر اهتمام العمال بالجودة و إدراكهم بأهميتها يبين على أهمية المورد البشري في تحقيق الجودة للمؤسسة ، كما يعبر الاهتمام بالجودة و مساهمتها في تحقيق مكانة متقدمة في السوق .

تحليل السؤال السادس :

كانت الإجابة بنعم تمثل 10 من 20 و تبين هذه النسبة أهمية الاستثمار في التدريب و هو أهم مجالات الاستثمار البشري في المؤسسة على المساهمة في خفض تكاليف المؤسسة و بالتالي يمكنها ذلك من تحقيق هوامش اكبر من باقي المؤسسات ، كما يمكنها أيضا من التحرك في مجال اكبر في تحديد الأسعار و هو ما يعطي للمؤسسة قدرة اكبر في السوق على التحرك في مجال الأسعار و هو ما يدعم موقعها التنافسي في السوق ، كما تتمثل أهمية الاستثمار في التدريب في التقليل من الأخطاء بالإضافة إلى تحقيق الجودة و زيادة الإنتاج و القدرة على التحكم في التكنولوجيا و يساهم في القضاء على المشاكل التي تصادف العمال أثناء القيام بمهامهم و هو ما يساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن الأخطاء و إضاعة الوقت .

النتائج العامة :

بعد تحليلنا لنتائج الاستبيان يمكن تحديد بعض النتائج المتعلقة بالمؤسسة فيما يخص الاستثمار البشري و التي تتمثل فيما يلي :

- يعتبر المورد البشري ضروري في المؤسسة فهو الوسيلة الأولى لتطبيق استراتيجيات المؤسسة؛
- يمثل الاستثمار البشري في المؤسسة عموما و التدريب بصفة خاصة أهمية كبيرة للمؤسسة فهو يساعد المؤسسة في الحصول على مورد بشري كفاء يساعدها على زيادة الإنتاج و تحسين التحكم في التكنولوجيا ؛
- يساهم الاستثمار في التدريب في الحصول على موارد قادرة على الإبداع و مواجهة المشاكل التي تصادفها؛
- يمكن للاستثمار البشري في توفير موارد بشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- عدم تركيز المؤسسة على الإبداع رغم ما يمثله من أهمية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها ؛
- قلة الاهتمام بتوفير مناخ للعمال يساعد على تحويل الأفكار الرائدة إلى ابتكارات تستفيد منها المؤسسة .

تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة مهمة فهي تحافظ على مكانة المؤسسة في السوق ، كما تساهم في تدعيم موقعها التنافسي ، و من اجل تحقيق الميزة التنافسية تستعمل المؤسسة جميع إمكاناتها المتوفرة ، و يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، و من اجل الاستفادة أكثر ما يمكن من هذا المورد فان المؤسسة بحاجة إلى أن يكون هذا المورد على درجة عالية من التأهيل ، و من هنا تبرز أهمية الاستثمار البشري ، فالاستثمار البشري يساعد على زيادة الخبرات لدى العمال و يتيح لهم فرصة الإبداع و زيادة المهارات ، كما يساعد على التقليل من الأخطاء و زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة ، و هو أمر ضروري لأي مؤسسة لتدعيم موقعها التنافسي في السوق و جلب عدد اكبر من الزبائن و رفع حصتها السوقية .

خاتمة

تطرقنا في الفصل الأول إلى بيئة المؤسسة التنافسية التي تمارس نشاطها فيها، ثم تطرقنا إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية من تعريف و مصادر الحصول عليها.

و من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تطرقنا إلى أهمية استخدام مدخل الموارد و التي تعتبر الموارد البشرية أهم عناصرها حيث يعتبر مدخل الموارد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى الاستثمار بصفة عامة ثم الاستثمار البشري في المؤسسة ، حيث وضحنا مفاهيم الرأسمال البشري و الاستثمار البشري ، كما بينا مختلف أشكال الاستثمار البشري الرئيسية و المداخل المختلفة المعتمدة على الاستثمار البشري . كما بينا أهمية الاستثمار في كل من التعليم و التدريب و التشجيع على الإبداع .

ركزنا في الفصل الثالث على الاستثمار البشري حيث يعتبر أساس الاقتصاد الحديث و تسعى المؤسسات إلى الاستثمار البشري و خصوصا المعرفة و التي تؤدي إلى امتلاك موارد بشرية قادرة على الإبداع و هو الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية ، كما أن الاقتصاد الحديث يسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة التي تعتمد على المعرفة و التي تتعلق أساسا بالتعليم و هو استثمار بشري و تهدف من خلال ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية مرتبطة أساسا بالموارد البشري .

كما تطرقنا من خلال هذا الفصل كذلك إلى إبراز كل من أهمية الإبداع و التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

و حاولنا من خلال الفصل الرابع إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة البناء المعدني بالبلدية ، و إبراز أهمية و دور الاستثمار البشري في المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية .

أما اختبار الفرضيات فكانت كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى فيمكن الحكم عليها بعد الدراسة بأنها صحيحة ، حيث تسعى المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية خاصة بها تجعل الزبون يفضلها على باقي المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس السلع و الخدمات و تحاول دائما الإبقاء على ميزة تنافسية خاصة بها .

أما الفرضية الثانية ، فبعد الدراسة التطبيقية خصوصا لم نجد في المؤسسة ما يشير إلى استخدام مصطلح الاستثمار البشري ، على الرغم من اعتماد المؤسسة على التدريب و هو نوع من أنواع الاستثمار البشري.

أما الفرضية الثالثة فبعد الدراسة يمكن القول بأن المؤسسة تسعى للاستفادة من جميع مواردها و على رأسها الموارد البشرية ، و من أجل ذلك فالمؤسسة تقوم بالاستثمار البشري و في مقدمة ذلك التدريب و التعليم ، حيث أنه يؤدي إلى امتلاك موارد بشرية عالية التأهيل.

من خلال دراستنا النظرية و الميدانية توصلنا للنتائج التالية :

- يعتبر امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة ضروريا خصوصا في ظل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة ، و التي تحتم عليها امتلاك أفضل ميزة تنافسية تساهم بدورها في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، و هو ما يمكنها من اخذ أسبقية عن مؤسسات أخرى تساعدها على الاستثمار في تطوير مزايا تنافسية أخرى .
- إن استخدام مصطلح الاستثمار البشري في المؤسسات الجزائرية غير موجود بهذه التسمية ، كما أن المؤسسة لا تهتم بالمفاهيم الحديثة كالأرأسمال البشري و الاستثمار فيه ، إلا أنه توجد في مسميات أخرى و التي تتمثل أساسا في التدريب و الابتكار و غيرها من أنواع الاستثمار البشري الأخرى . لكن مع ذلك يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق موارد كفاءة و تعمل على تنميتها و زيادة رصيدها المعرفي الذي يساعد على الإبداع في العمل .
- يعمل الاستثمار البشري على تحسين نوعية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال زيادة الأرأسمال البشري للمؤسسة و المتمثل في زيادة المخزون المعرفي للعمال و إطارات المؤسسة ، و هو ما يؤدي إلى تحسين نوعية الموارد البشرية للمؤسسة.

• إن امتلاك المؤسسة لموارد مؤهلة قادرة على أداء ما هو موكل إليها سيساهم حتما في تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة ، ومن بين هذه الأهداف الحصول على ميزة تنافسية و المحافظة عليها.

من خلال الدراسة يمكن إعطاء التوصيات التالية :

- الاهتمام أكثر بالاستثمار البشري و ذلك من أجل الحصول على موارد بشرية ذات مستوى عالي من الكفاءة و عدم التخوف من الاستثمار البشري ، و الاهتمام أكثر بالإبداع في المؤسسة لأنه السبيل الأول لتحقيق الميزة التنافسية .
- الاهتمام بالطرق الحديثة للتسيير المعتمدة على الاستثمار البشري و خصوصا إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و إدارة التغيير ، حيث تبنى هذه الطرق في التسيير على الاستثمار المستمر في الموارد البشرية ، و فتح المجال أمام هذه الموارد و تمكينها على الإبداع .
- اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغيرات المستمرة في المحيط. ولكن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها إلا إذا أرادت المنظمة الحصول على شهادة أخرى مثلا تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جداً.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالاستثمار البشري بجميع أنواعه ، و الاهتمام أكثر بالإبداع في المؤسسة و ذلك من خلال إتاحة الفرص لجميع العمال قصد إبراز أفكارهم .
- الاهتمام بزيادة المخزون المعرفي و المهاري لجميع العمال و ذلك من خلال الاستثمار في مختلف أنواع الاستثمار البشري.
- تحسيس العمال بأهميتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بالتالي عليهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه .

تفتح هذه الدراسة أفقا أخرى للدراسة من خلال التطرق إلى تراكم الرأسمال البشري في المؤسسة ، بالإضافة إلى مكانة الاستثمار في الرأسمال البشري في طرق التسيير الحديثة . كما يمكن البحث في مجالات أخرى تستفيد منها المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة بالتركيز على التعلم و إعادة الهندسة و إتباع مدخل المؤسسة المبدعة و المتعلمة.

قائمة المراجع

- 1 . أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 2 . عبد الغفار حنفي و آخرون ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2000 .
- 3 . عبد السلام أبو قحف ، سياسات الأعمال المفهوم و الأهمية النسبية و نطاق الدراسة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1992 .
- 4 . عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية ، 1996 .
- 5 . فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000
- 6 . محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الأسس و الأصول العلمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001 .
- 7 . نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
- 8 . نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 9 . يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة علوم انسانية ، العدد 35 خريف 2007 ، من موقع <http://www.ulum.nl/c106.html> ، 8 / 11 / 2007 .
- 10 . محمد بوشناق ، الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 .

11 . سملاي يحضية ، سعدي وصاف ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2005

12 . بن عيشاوي احمد ، ادارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصادات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2005

13 . نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1998 .

14 . محمد محمد الهادي ، الابتكار والإبداع لتقدم صناعة المحتوي الإلكتروني في مصر: أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي التاسع لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة: الجمعية ومركز البحوث الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002

15 . Jean Pierre Anastassopoulos , strategor , politique générale de l'entreprise , 3^{ème} édition , dunod , Paris , 1997 .

16. Michael Porter , l'avantage concurrentiel , comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , 1^{ère} édition , dunod , Paris , 1999.

17. www.12manage.com

18 . سملاي يحضية ، بلالي احمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات المحورية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2004 .

19. Iris Veshi , Perception locale de la GRH dans une entreprise multinationale octobre 2005 , <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/> , 30 août 2007 .

20. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2004.

21 . الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2004،

22 . Tournois Laurent , LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE :GESTION D'UNE RESSOURCE INTANGIBLE SOURCE DE LAPERFORMANCE DES ENTREPRISES, laurent.tournois iae-aix.com

23 . سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،

24. J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996,

25. UZANE , Odile , Le diagnostic stratégique , ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel, cahier français n° 275, 1995

26 . Pierre CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988 .

27 . Roux, Dominique «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998

28 . طاهر حيدر حردان ، مبادئ الاستثمار ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 .

29 . حسين عمر ، الاستثمار و العولمة ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 1997 .

- 30 . محمد صالح الحناوي ، و آخرون ، الاستثمار في الأسهم و السندات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
31. محمد مطر ، إدارة الاستثمارات ، الإطار النظري و التطبيقات العملية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2002 .
- 32 . زياد رمضان ، مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 .
- 33 . هوشيار معلوف ، الاستثمارات و الأسواق المالية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .
- 34 . رسمية قرياقص ، أسواق المال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 35 . منير إبراهيم هندي ، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1999 .
- 36 . ناظم محمد نوري الشمري و آخرون ، أساسيات الاستثمار العيني و المالي ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن ، 1999 .
- 37 . حرفوش مدني ، تاريخ الفكر الإداري ، زهراء الشرق ، مصر ، 1997 .
- 38 . كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ، دار الفكر ، الأردن ، 1996 .
- 39 . محمد بومعزة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 .
- 40 . طلعت عبد العظيم متولي ، الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة
- 41 . راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

42 . بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2004

43 . الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004

44 . محمد عبد العال صالح ، موجبات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد ، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، حول المؤسسة وتحديات الاقتصاد الجديد ، مسقط ، 2005 ،

45 . عبد الرحمان توفيق ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، سلسلة إصدارات بميك ، القاهرة ، 1996.

46 . مرال تونليان ، موقع المرأة من تطوير اقتصاد المعرفة ، منتدى المرأة العربية و العلوم والتكنولوجيا ، القاهرة 2005،

47 . وصاف سعيد ، عوديا مولود ، الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004.

48. www.api.com المعهد العربي للتخطيط

49 . أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ، دار الكتاب ، مصر ، 2000 .

50 . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية مكتبة غريب ، مصر ، 1992 .

51 . محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، مصر ، 2005 .

52 . سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن ، 2003 .

- 53 . محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 54 . عقيل جاسم عبد الله و آخرون ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1998 .
- 55 . مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .
- 56 . سيد عليوة ، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية ، مكتبة جزيرة الورد ، مصر ، 1997 .
57. www.forum.forumpaleng.com الإدارة و الهندسة
58. Rabah. BETTAHAR, «l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», Revue de Ex L'ENSAG, N°2, 1^{er} trimestre, 1996, p.79Ex L'ENSAG, N°2, 1^{er} trimestre, 1996
- 59 . محمد سعيد.أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي.- الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية،
- 60 .مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، إدارة التغيير ،أداة تدريبية عدد 25 يناير 2003 ، www.ngoce.com ، بتاريخ 2007 /1/25
- 61 . موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 .
- 62 . يحيى برويقات عبد الكريم ، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال إدارة الجودة ، [www. Google.com](http://www.Google.com) 2007-3-22
- 63 .دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بريك، مصر، 1998.
- 64 . محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001 .
- 65 .Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, éditions Economica, France, 2000

66 . لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003.

67 .خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

68 .عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001

69 . Vincent Laboucheix, traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, Paris, 1990,

70 . سمير عبد الوهاب و آخرون ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الاتجاهات الحديثة ، دار الحامد ، الأردن ، 2005 .

71 . حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد ، الأردن ، 2005 .

72 . نذير عبد الرزاق ، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الحديثة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة المسيلة ، 2005

73 .*Thomas Durand, Technologies organisationnelles pour l'entreprise*

,Rapport préparé par CM l'International *Juillet 2002* ,pp 78-79,

www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/technorg.pdf

,30/09/2007

74 . شادية مكي احمد ، التدريب من التقليدية الى التحديث ،الاجتماع الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية ، مسقط ، 2006 .

75 . سيد محمد جاد ، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة ، مطبعة العسري ، مصر ، 2005 .

76 . بوطالب قويدر ، بوطيبة فيصل ، الاندماج في اقتصاد المعرفة، الفرص و التحديات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004

77 . Jérôme Vicente , économie de la connaissance , www.univ-tlse1.fr .
15-09-2006

78 . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،
2001 .

79 . نجم عبود ، إدارة الابتكار ، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن ، 2003 .

80 . محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ،
2004 .

81. J. BROUSTAIL et F. FRERY, le Management stratégique de l'innovation, ed. DALLOZ, 1993,

82 . نبيل محمد مرسي ، المهارات و الوظائف الإدارية ، كيف تنمي مهاراتك الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .

83 . علي محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس ، مصر ،
1984 .

84 . محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض و تحليل ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان ،
2004 .

85 . مخلوفي عبد السلام ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004

86. عبد العزيز بن محمد الحميضي ، القائد الإداري و تحديات القرن الحادي و العشرين

2007-3- 15 shur www.gov.sa

87. احمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ، والإيزو9000 ، دليل عصري للجودة و التنافسية ،

جامعة القاهرة ، القاهرة سنة 2005

88. بدون مؤلف ، الإدارة و الهندسة الصناعية ، عصف الذهن ، 17 / 05 / 2006 من موقع

www.wordpress.com/brainstorming.htm

89 . Benno Engstrom , Gunnel Wahlquist , www. Google .com 19/02

/2007