

تمهيد:

في سوق خاضعة لضغوطات تنافسية كبيرة، أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بالتكيف مع التغيرات المحيطة الجديدة، وهذا يتوقف على قدرتها على تصميم وإدارة إستراتيجيات تتوافق وما تقتضيه الأوضاع، إستراتيجيات تتماشى مع الانفتاح التي عرفته الأسواق العالمية نتيجة العولمة، هذه الأخيرة التي تفرض على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدمات في مستوى الأسواق العالمية مما يسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل، فأضحت المؤسسات في حاجة إلى النمو فضلا عن مجرد البقاء مما استوجب عليها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق والسبق، فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك.

على المؤسسة إذن أن تتبنى ثقافة الميزة التنافسية لكي تكون بمثابة الدافع لها نحو إمتلاك قدرة على التنافس وتحقيق التميّز، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات تفوق في قيمتها تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على رضا ووفاء الزبائن.

و بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم المهارات، تسييرها، وكيف تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس المهارات، نحاول في هذا الفصل و الذي يشمل ثلاثة مباحث التعرف على مساهمة المهارات في تحقيق تميّز المؤسسة، حيث نبين في المبحث الأول تعريف كل من التنافسية والميزة التنافسية من خلال المطلب الأول، ثم أنواع التنافسية في المطلب الثاني، وأخيرا الإستراتيجيات التنافسية في المطلب الثالث. ولأن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بإنشاء القيمة كما ذكرنا، نتعرض في المبحث الثاني لمفهوم و طرق إنشاء القيمة من خلال مطلبين، ونخص المبحث الأخير بعرض كيفية تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من مهارات الأفراد في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة

بدخول القرن الواحد والعشرين تحوّلت و تغيّرت مجموعة كثيرة من المفاهيم التي كانت سائدة قبل هذه الفترة ومن بينها المنافسة، هذا المصطلح الذي يقصد به المزاومة في الأسواق طغى عليه مصطلح جديد فرضته الأوضاع الحديثة وهو التنافسية، فوجدت المؤسسات نفسها مضطرة للبحث عن سلوك أو سياسة جديدة تضمن لها البقاء والحفاظ على ربحيتها، فكانت الميزة التنافسية. ومن خلال هذا المبحث نحاول تعريف كل من التنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية

يعدّ مصطلح التنافسية الذي ظهر خلال الثمانينات من أهم المواضيع التي تلاقي الإهتمام في الدراسة و التحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ويشير هذا المفهوم إلى "إمكانية مؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه"⁽¹⁾، وحسب Ricardo Petrella فإن: "التنافسية هي نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات، يبحثون عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل إحترام القواعد الثابتة و تساوي الفرص للجميع"⁽²⁾، يترتب عن التنافسية إذن تفوق بعض المؤسسات على باقي المنافسين و تميّزها وهو ما ندعوه بتحقيق ميزة تنافسية.

نقول إذن أن مفهوم الميزة التنافسية ظهر ليكشف عن قدرة المؤسسات على إحتلال مواقع الصدارة و تحقيق السبق ، و تتجلى هذه القدرة في صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع. و تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، المالية والتنظيمية المتاحة لها⁽³⁾، في حين يرى Porter - الذي يعود له الفضل في

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. .

(2) Aissa Hireche, *Compétitivité: (l'autre facette)*, Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université Mohamed Khider -Biskra-, Département de gestion, 29-30 octobre 2002, p.132.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.14.

ظهور ورواج المصطلح - أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أو بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع وهو بذلك يؤكد على دور الإبداع في التمييز⁽¹⁾

وتختلف الميزة التنافسية عن الميزة النسبية في كون هذه الأخيرة تعني اقتحام الأسواق بالاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من طرف الدولة (في حالة منافسة عالمية)، وعلى البروتوكولات و الإتفاقيات التجارية، وخاصة على عوامل إنتاج غير مرتفعة الجودة رغبة في خفض التكلفة (تكلفة العرض)، وبالتالي فهي لا تهتم كثيرا بجودة المنتج أي لا تركز على جانب الطلب، في حين تركز الميزة التنافسية على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) فتراعي جودة المنتج إلى جانب السعر ولذلك فإن المؤسسة لتحقيق هذه الميزة تعتمد عادة على عوامل إنتاج مرتفعة الجودة⁽²⁾.

إن مظاهر الميزة التنافسية كثيرة، و مهما كانت الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذه الميزة فإنها تؤدي إلى تحقيق إحدى أو بعض هذه المظاهر وهي في الحقيقة نتائج الجودة المستمرة أو التكلفة المنخفضة (وهما الإستراتيجيتين الأساسيتين حسب Porter)، ومنها الوقت الأمثل، رضا الزبون، تحسين أسلوب الانتاج، العلاقات القوية مع الموردين وباقي الأطراف الآخذة في المؤسسة ...

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

بالنسبة لتصنيف التنافسية لم يتم الإتفاق على تصنيف واحد واضح، و البحث حول هذه النقطة يخضع لإجتهادات فردية، نتطرق إلى تصنيفين:

(2) الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بغرض الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص.259.
(3) <http://www.maFhoum.com/press2/comp76.htm>

1/ حسب مستوى التحليل: يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل: المؤسسة، القطاع، أو الدولة، وعلى هذا الأساس نميز ثلاثة أنواع من التنافسية:

*** تنافسية المؤسسة:** وهي القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة، سعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين⁽¹⁾، وإملاك المؤسسة لميزة تنافسية هو ضمان بقائها وإستمرارها، كما أنها تعكس الأداء الإقتصادي للمؤسسة⁽²⁾.

ومفهوم الميزة التنافسية لا يعكس الربحية بصفة مطلقة، من هذا المنظور صنفت المؤسسات إلى أربعة أنواع وهي:⁽³⁾

- 1- مؤسسة لامعة (Brillante): تتمتع بتنافسية كبيرة وأداء جيد.
- 2- مؤسسة ذات طاقات كامنة (potentielle): تتميز بوفرة العوامل التنافسية ولكن لم تتمكن بعد من ترجمتها إلى أداء مالي.
- 3- مؤسسة في وضعية تردد (Dilemme): تتميز بأداء مالي جيد وعوامل تنافسية ضعيفة.
- 4- مؤسسة متجهة للزوال: تتميز بتنافسية وأداء مالي ضعيفين، وبعبارة أخرى هي مؤسسة غير تنافسية.

*** تنافسية القطاع:** تتمثل في قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية و تحقيق النجاح المستمر مما يحقق تميز الدولة في هذه الصناعة إذا كانت المنافسة في الأسواق العالمية، كما يمكن القول أيضا أن القطاع يتمتع بقدره تنافسية إذا كانت المؤسسات التي يشملها قادرة على التنافس في الأسواق المحلية و العالمية.

*** تنافسية الدولة:** تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابي إختيارات الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تضمن للمواطنين مستوى معيشي مرتفع ومستمر على المدى الطويل"⁽⁴⁾، وحسب منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي (OCDE) فإن تنافسية الدولة

(1) كمال رزيق، "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 29-30 أكتوبر 2002، ص.105.

(2) Elie Cohen, *Dictionnaire de gestion (dictionnaires, Approches)*, éditions Casbah, Alger, 1998, p.67.

(3) جبيرات سناء، "التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و مركب الملح لوطاية"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص ص 51،52.

(1) وصاف سعدي وقويدري محمد، "مركزات تطوير الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة علمية سداسية تصدر عن جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004، ص.119.

هي: " قدرة الشركات و الصناعات (القطاعات) و الدولة على تعبئة و توظيف عوامل الإنتاج بشكل متواصل " (1).

إن العلاقة بين هذه الأنواع الثلاثة للتنافسية هي علاقة تكامل فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون مؤسسات ذات قدرة تنافسية تقود هذا القطاع إلى التميّز على الصعيد الدولي.

2/ حسب المجال: تصنّف التنافسية حسب هذا المعيار إلى نوعين: (2)

* **تنافسية سعرية:** تعكس انخفاض ما يدفعه المشتري مقابل ما تقدمه له المؤسسة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج، فهي إذن قدرة المؤسسة على تحقيق منتج بسعر أدنى من أسعار المنافسين.

* **تنافسية غير سعرية:** تتحقق من خلال تمييز المنتج مقارنة مع ما يقدمه المنافسون نتيجة لخصائصه (سرعه الإستلام ، تخفيض تكاليف الإستعمال ...)

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى أن يولونه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم لفعل الشراء، إذن فالإستراتيجيات التنافسية تتحدد في إستراتيجيتين أساسيتين:

1/ إستراتيجية تخفيض التكاليف: تقوم على أساس تحليل تكاليف كل نشاط من الأنشطة المنتجة للقيمة (تتعرف على الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال تحليل سلسلة القيمة في المبحث الموالي)، بالإضافة إلى تحديد مختلف العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف قصد تحديد إمكانيات التخفيض فتخفيض التكاليف يؤدي إلى تخفيض الأسعار مما يحفز المستهلكين على الشراء، كما تحاول المؤسسة - من خلال الإتصال مع الزبائن و الموردين - الإطلاع على بعض المعلومات المتعلقة بسلاسل قيم المنافسين مما يسمح لها بتحليل مختلف مصادرهم لتخفيض التكاليف و بالتالي إجراء مقارنة بينها و بينهم (3).

(2) نفس المرجع، ص 120.

(3) آمال عياري، رجم نصيب، "الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 29-30 أكتوبر 2002، ص.14.

(1) Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986 p.127 .

12 إستراتيجية تمييز المنتج: تعتمد المؤسسة في تبني هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين مما يزيد من إهتمام الزبون بها ويرغبه في إقتنائها، وتمييز المنتج (أو الخدمة) يكون باستخدام خصائصه مثل: التصميم (design)، طول فترة حياة المنتج، ديمومة المنتج (la durabilité)، سهولة الاستعمال، استمرارية الاشتغال (fiabilité) درجة الأمان عند استخدام المنتج، التسليم في الوقت، منح فترة ضمان، تقديم إرشادات و نصائح حول المنتج... و التي تدخل ضمن عنصر الجودة، فنجد نسبة كبيرة من الزبائن مستعدون لدفع مبالغ كبيرة مقابل الحصول على منتجات مرتفعة الجودة مما يحقق الربح للمؤسسة و في هذه الحالة تمثل الجودة عائق أمام المنافسين.

وفي تحديد العلاقة بين الجودة ورضا الزبون يرى البعض بأن الجودة تمثل أفضل مصدر لتحقيق وفاء الزبائن ومن ثمة نمو المؤسسة وهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين⁽¹⁾.
تبنى المؤسسة لإحدى الإستراتيجيتين أو التوفيق بينهما قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة، و هذا ما سنتعرف عليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مفهوم وطرق إنشاء القيمة

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بقدرة المؤسسة على التنافس والتي تتعلق بدورها بالفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تتحدد في ضوء قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تفوق في كفاءتها وفعاليتها ما يقدمه المنافسون مما يكسبها قيمة لدى الزبون تفوق قيم المنتجات البديلة مما يضمن وفاءه، وأكثر من ذلك كسب زبائن جدد للمؤسسة. فماذا يقصد بإنشاء القيمة؟ وكيف يتم ذلك؟

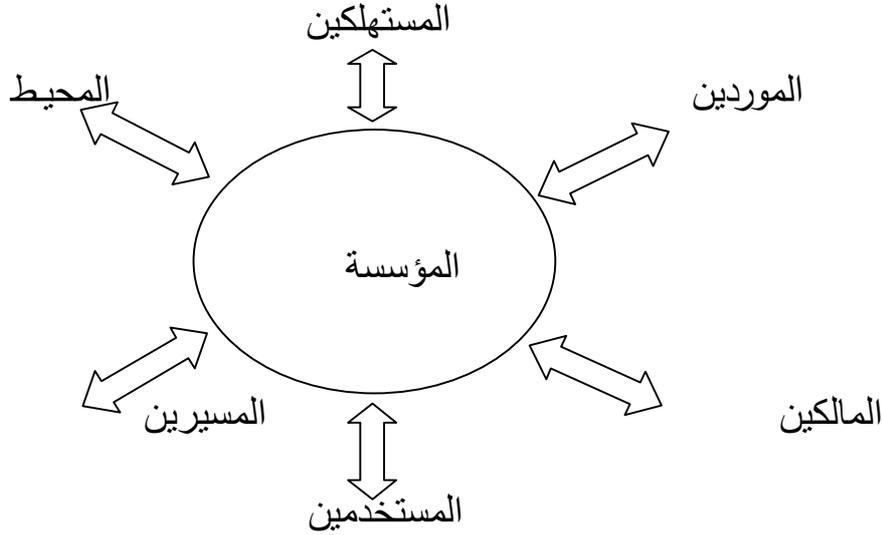
المطلب الأول: مفهوم إنشاء القيمة

سعيًا للحصول على مزايا تنافسية، تحاول المؤسسات من خلال ما تنتجه إنشاء قيمة للزبون، ولأن مصطلح الزبون لا يقتصر على المستهلك النهائي للمنتج أو المستفيد من

(2) Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing management*, 11^{ème} édition, Pearson éditions, Paris, 2003 p.89.

الخدمة بل يشمل كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من داخلها وخارجها⁽¹⁾، نحاول قبل التطرق إلى تعريف إنشاء القيمة، التعرف على هذه الأطراف ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (12): الأطراف الآخذة في المؤسسة



المصدر: (بتصرف من الباحثة) Jean Favry, *L'entreprise de la valeur (quand les ressources humaine font la différence)*, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p.09.

- **المالكين (Les propriétaires):** كالمساهمين، الشركاء، المؤسسين... يدعمون المؤسسة ماليا لضمان بقائها وتطورها، وينتظرون في المقابل أرباحا في المدى القصير والمتوسط للأموال المستثمرة، وأيضا في المدى الطويل.

- **المسيرين (Les dirigeants):** من واجبهم الإهتمام بتحديد الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، وبنية السوق الحالية والمستقبلية: الزبائن والمنافسين، التكنولوجيا، القوانين والقواعد... ، وهم يطمحون إلى تحقيق مردودية في المدى المتوسط والطويل.

- **الموردون (Les fournisseurs):** يمّولون المؤسسة وأحيانا يحددون معها المعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

(1) جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع (مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص.13.

-المستخدمين (Les salariés): وهم كل الإطارات، الأعوان والعمال في المؤسسة الذين تسعى لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتمنحهم المكافآت وتوفر لهم ظروف العمل الجيدة.

-الزبائن (Les clients): يقصد بهم المستهلكون لمنتجات المؤسسة أو المستفيدون من الخدمات المقدمة.

-المحيط (l'environnement): إن كل العناصر السابقة تتواجد في المحيط، غير أن المقصود بالمحيط الوارد في الشكل كأحد الأطراف الآخذة يتمثل في: المؤسسات الأخرى، مختلف الهيئات و الجماعات، بعض القوانين والأنظمة العرفية للمجتمع، الحكومة (الأنظمة و القوانين التي تحدد الإطار القانوني لنشاط المؤسسة)،... ما يضمن بقاء المؤسسة.

إن فكرة الأطراف الآخذة تسعى لتحديد و تحليل كل الفاعلين الذين يمكنهم إحداث أي تأثير على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، في وقت ما، سواءا كان ذلك على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي أو غيره⁽¹⁾ على المؤسسة إذن أن تدرك بأنها عبارة عن مجموعة من الأطراف من الداخل ومن الخارج وأن هؤلاء الأطراف يحددون نجاحها على المدى الطويل كونها في تفاعل مستمر معهم⁽²⁾، غير أن هذه الحقيقة تطرح التساؤل التالي: لمن تنشأ القيمة؟

تباينت آراء الباحثين حول لمن تنشأ المؤسسة القيمة من بين شركائها (الأطراف الآخذة)، حيث قامت النظرة التقليدية -حسب ما أوضحه G.Charreaux و P.Desbrieres- على فكرة أنّ كل الشركاء باستثناء المساهمين (في هذه الحالة تم اعتبار المالكين هم المساهمين) مكافآتهم تعادل تكاليفهم وبالتالي فإن المساهمين هم الشريك الوحيد الذي تنشأ له القيمة في المؤسسة، والهدف من إنشاء هذه القيمة هو تعظيم ثروة المساهمين⁽³⁾.

و لقد إنتقدت هذه النظرة كثيرا لأن تخصيص المساهمين بالقيمة المنشأة يؤدي إلى عدم رضا باقي الشركاء مما يعيق المؤسسة في سعيها إلى النمو، ثم رفضت بعد ظهور فكرة القيمة المشتركة أو الشراكة في القيمة (Valeur partenariale) من قبل H.W.Stuart

⁽¹⁾ Jean-François Ballay, tous managers du savoir (la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant), op.cit, p.264.

⁽²⁾ Claude Yves Bernard, Le management par la qualité total (l'expérience en efficacité et efficience opérationnelles), 7^{ème} édition, éd: Afnor, 2000, p.157.

⁽³⁾ Michel Gervais, Contrôle de gestion, éd: Economica, Paris, 2000, pp.261,162.

و A.M.Brandenburger الذين إعتبروا أن القيمة المنشأة في إطار العلاقة (مورد/ زبون) هي الفارق بين تكلفة الفرصة للعميل (أقصى سعر بإمكان المستهلك دفعه) وتكلفة فرصة المورد (أدنى سعر يطلبه المورد من المؤسسة)⁽¹⁾.

نستنتج إذن أن المؤسسة تنشأ القيمة لكل الأطراف، غير أنه قد يحدث - تبعاً لما يقتضيه الهدف المسطر- أن يكون التركيز على طرف أكثر من غيره حسب دور هذا الطرف في تحقيق الهدف، ولا يوجد طرف يهيمن بصورة مطلقة على بقية الشركاء، فأحياناً يسيطر المساهمون على عملية إنشاء القيمة (تنشأ القيمة للمساهمين) لأنهم يمثلون الطرف المسؤول عن رأس مال المؤسسة، وأحياناً يكون التأثير من طرف المستخدمين لقدرتهم على التنقل في سوق العمل، وعلى المؤسسة معرفة من يمارس أكبر ضغط في عملية إنشاء القيمة، في هذا السياق يعتبر البعض أن إتفاق الشركاء (الناتج عن الشراكة في القيمة) من العوامل المحددة لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة⁽²⁾، فهي تبحث عن إنشاء قيمة مشتركة بينهم من خلال محاولة التنسيق بين أهدافهم المختلفة.

و لأن المستهلك هو السبب النهائي لإنشاء القيمة، فهو الطالب للمنتوج أو الخدمة والمستعمل والمقيم لها، فإن المؤسسة تقوم بإنشاء القيمة له أكثر من غيره والأطراف الأخرى يمثلون الوسيلة لإنشائها⁽³⁾. وبالتالي نصلح على أن الزبون يعني المستهلك.

و إذا أردنا تعريف القيمة المنشأة للزبون لا بد أن نشير إلى أن بعض الدراسات وخاصة الأولى في هذا المجال ربطت بين القيمة والسعر المدفوع لإقتناء المنتوج أو الحصول على الخدمة، حيث يرى Porter أن القيمة المنشأة من قبل المؤسسة تقاس بالسعر الذي يفترض أن يدفعه الزبون لشراء هذا المنتوج أو الحصول على الخدمة⁽⁴⁾.

و تمثل حسب البعض مقدار العائد الذي يكون العميل أو الجماعات الإجتماعية على إستعداد للتضحية به مقابل الإنتفاع بالخدمة⁽⁵⁾. وتوسّع المفهوم فيما بعد ليأخذ بعين الإعتبار معايير أخرى.

(1) Ibidem.

(2) Elie Cohen. op.cit, p.67.

(3) Walid ben Ahmed, Bernard Yannou, Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts une analyse à travers les disciplines, cahier d'études et de recherches, Paris, 2001, p.31.

(4) Michael Porter, la concurrence selon Porter, Traduction par Michel Le Seac'h, éditions Village Mondial, Paris, 1999, p.85.

(1) Philippe Lorino, Methode et pratique de la performance, le pilotage pour les processus et les competences, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p.20.

إرتبط تحقيق رضا الزبون في السابق بمستوى الجودة التقنية للمنتوج، حاليا أصبح يأخذ بعين الإعتبار معايير أخرى بإضافة وإدماج جودة الخدمة (الأجال، خدمات ما بعد البيع) وكذلك معايير ذاتية مرتبطة بالتجربة المعاشة للزبون مع المؤسسة (مثلا: جودة الإستقبال)⁽¹⁾، ولأن رضا الزبون مرتبط بالقيمة المنشأة، نستنتج أن هذا المفهوم قد تجاوز تلك العلاقة التقليدية مع السعر ليشمل معايير أخرى، بتعبير آخر يمكن القول أن: هذا المفهوم أعقد من مجرد مقارنة جودة المنتوج أو الخدمة بالسعر، بل يتضمن بالإضافة، مدى الاقتناع بالمنتوج أو الخدمة ومدى الإعتماد عليه من قبل الزبون، وخدمات ما بعد البيع⁽²⁾. وبصفة عامة فإن الزبون يقيم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها على أساس أربعة جوانب و هي⁽³⁾: -

التكلفة التي يرغب دائما في أن تكون منخفضة

- الجودة التي يرغب في أن تكون مرتفعة
- فترة الحصول على المنتوج أو الخدمة يجب أن تتوافق مع إنتظاراته.
- الإبداع في المنتوج أي أن يتم تجديده أو اكتشاف منتجات أخرى.

المطلب الثاني: طرق إنشاء القيمة

تعتبر القيمة المنشأة قاعدة تثبت بها المؤسسة وجودها وتمثل عنصرا جوهريا لتحقيق النمو والسبق، وبعد أن تعرفنا على هذا المفهوم في المطلب الأول، نخصص هذا المطلب للحديث عن طرق إنشاء القيمة.

يتم إنشاء القيمة وفقا لنموذجين: نموذج Porter من خلال سلسلة القيم، أو نموذج الموارد والمهارات، نشرح فيما يلي النموذجين:

أولا: المقاربة الكلاسيكية

وتتمثل في نموذج Porter لإنشاء القيمة، يقوم هذا النموذج الذي إقترحه الباحث في بداية الثمانينات على تحليل مصادر الميزة التنافسية وبالتالي مصادر إنشاء القيمة من طرف

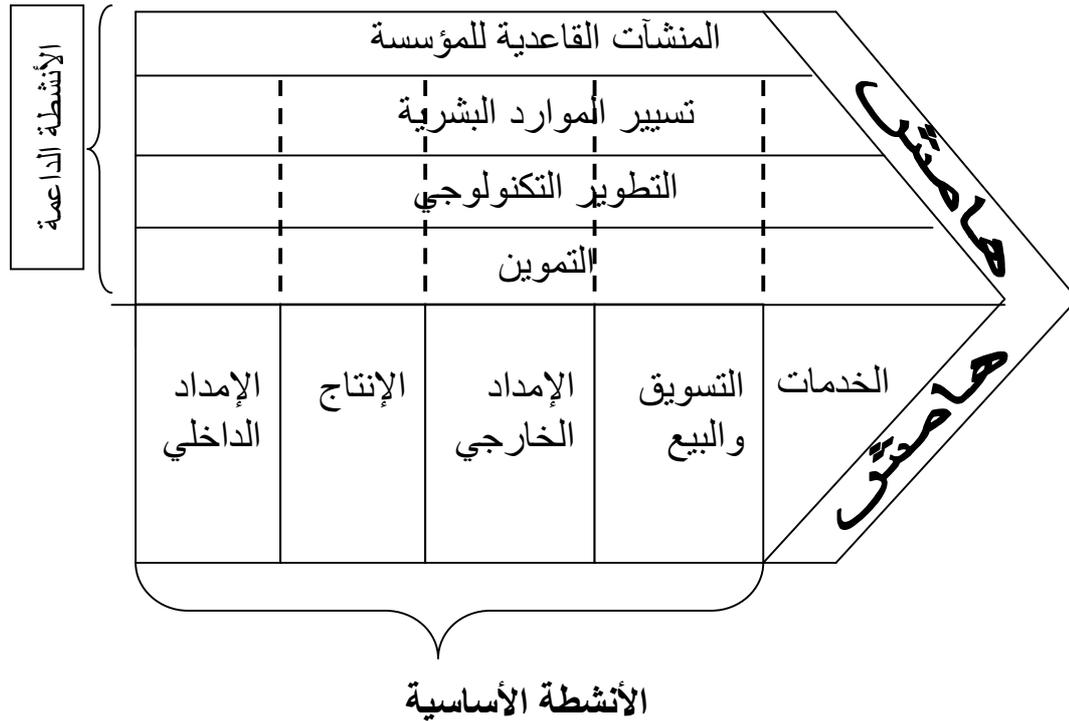
(2) Alain Meignant, *ressources humaines, déployer la stratégie*, op.cit, pp. 34,35.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.14.

(4) Octave Jokung-Nguéna et autre, *introduction du management de la valeur*, édition Dunod, Paris, 2001, p. 16.

المؤسسة من خلال وسيلة جديدة تدعى سلسلة القيمة تعكس الدور الذي تلعبه مختلف وظائف المؤسسة في عملية إنشاء القيمة من خلال إستراتيجية خفض التكاليف أو التمييز. حسب سلسلة القيمة تعتبر المؤسسة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنقسم إلى نوعين حسب درجة مساهمتها في إنشاء القيمة، أنشطة أساسية وأنشطة داعمة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (13): سلسلة القيم



المصدر: Octave Jokung-Nguéna et autre, op.cit, p.64.

- **الأنشطة الأساسية:** هي الأنشطة التي تؤدي مباشرة إلى إنتاج مادي للمنتوج أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع.

- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساهم في الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتضم: المنشآت القاعدية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتموين.

نستنتج أن أنشطة المؤسسة بغض النظر عن كونها أساسية أو داعمة يقصد منها إنشاء قيمة، فهي تمثل -حسب Porter- العناصر القاعدية للميزة التنافسية⁽¹⁾، وهذه القيمة تعكس في الحقيقة قيمة المنظمة من وجهة نظر شركائها بعبارة أخرى يمكن القول بأن كل نشاط له

(1) Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, p.55.

مساهمته الخاصة في هذه العملية غير أن التكامل بين جميع الأنشطة هو الذي يؤدي إلى إنشاء القيمة.

فالإنتاج مثلا يعتمد على الإمداد الداخلي (إستلام المواد الأولية، تخزينها، تصنيفها، مراقبتها). ويؤثر في النشاط التسويقي (الإعلان والترويج، اختيار مناطق التوزيع...)

غير أن إنشاء القيمة يقتضي أيضا التنسيق بين سلسلة قيم المؤسسة وسلاسل القيم الخاصة بالموردين، والموزعين وكذلك الزبائن وهو ما يطلق عليه نظام القيم، وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيم للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة⁽¹⁾. والشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم:

شكل رقم (14): نظام القيم



المصدر: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986, p 54.

رغم إيجابيات هذا النموذج إلا أنه يعاب عليه صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية (الفنادق، البنوك، مؤسسات التأمين...) لصعوبة تحديد وتحليل النشاطات، كما أنه يتجاهل الموارد غير المادية للمؤسسة، وتجاوزا لهذه الصعوبات وغيرها إتجه التحليل الإستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية إنشاء مزايا تنافسية طويلة من خلال المقاربة المبنية على الموارد والمهارات.

و لعل أحسن مثال عن تطبيق نظام القيم هو أنظمة الإنتاج (Juste à temps) التي تتبعها وتشتهر بها أكبر المؤسسات اليابانية.

إن القيمة التي تعرضها المؤسسة أو تقدمها للزبون من خلال منتجاتها وخدماتها غالبا ما تختلف عن تلك التي يدركها الزبون بحيث:

- تتكون القيمة المدركة من طرف الزبون من إنتظارات تمت تلبيتها، وإنتظارات لم تلبى بشكل جيد، وإنتظارات لم يتم تلبيتها مطلقا.

(2) Detrie Jean-Pierre, *strategor (politique générale de l'entreprise)*, éd : Dunod, Paris, 2003, p.50.

- تشمل القيمة المقدمة من طرف المؤسسة إنتظارات تمت تلبيتها، خدمات فيها نقص (Prestation défectueuses)، قيمة لم يتم إدراكها من طرف الزبون (نتيجة عدم أو سوء تمييزها)، وخدمات دون فائدة (Prestation inutiles) (لأنها لا تقدّم أي قيمة للزبون).

و نوضح الفرق بين القيمتين في الشكل التالي:

شكل رقم (15): الفرق بين القيمة المدركة من طرف الزبون والقيمة المقدمة من طرف المؤسسة

القيمة المدركة				
خدمات دون فائدة	قيمة غير مدركة	نقص في الخدمات	إنتظارات تمت تلبيتها	إنتظارات (حاجات) لم تتم تلبيتها
القيمة المقدمة من طرف المؤسسة				

المصدر: Michel Gervais, Contrôle de gestion, 7^{ème} édition, éd: Économica, Paris, 2000, p.237.

تحاول المؤسسة رفع القيمة في نظر الزبون عن طريق تقليص الفارق بين القيمتين بالشكل التالي⁽¹⁾:

- إلغاء الخدمات التي لا تمثل قيمة بالنسبة للزبون.
- التعريف بالقيمة غير المدركة والعمل على إيصالها إلى الزبون (إيجاد أسلوب يمكن المؤسسة من التأثير في سلوك الزبون).
- تخفيض النقص في الخدمات المقدمة عن طريق تحسين الجودة.
- الإهتمام بالإنتظارات التي لم يتم تلبيتها من طرف المنافسين.

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد والمهارات

ظهرت هذه المقاربة في سنوات الثمانينات مع أعمال Wernerfelt، تبنت رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Porter، حيث تنظر إلى المؤسسة على أنها: "مجموعة

(1) Michel Gervais, contrôle de gestion, pp.237,238.

موارد مادية وغير مادية أو كحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها"⁽¹⁾.

حسب هذا النموذج، فإن تطور المؤسسة لا يرتبط بمحيطها الخارجي فحسب وتحقيقها لميزة تنافسية ليس بالضرورة نتيجة إختيارها للثنائية (منتوج/سوق)، بل وأيضا نتيجة لإمتلاكها لمجموعة موارد ومهارات متميزة، بتعبير آخر يمكن القول بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن المهارات والموارد تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر إستقرارا لتحديد هوية أو وجود المؤسسة⁽²⁾.

و تعود جذور هذه النظرية إلى سنوات سابقة، فقد بين (Penröse-1959) مثلا من خلال أبحاثه تباين المؤسسات بخصوص إمتلاكها للموارد والمهارات، لذلك يمكن إعتبار المؤسسة مجموعة موارد تعمل على رفع أدائها وتقود تميزها عن غيرها⁽³⁾. ثم تبلورت أفكارها أكثر مع أعمال Hamel, Collis, Barney و Prahalad وغيرهم من الباحثين.

مما سبق نستنتج أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية.

من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel و Prahalad⁽⁴⁾:

- 1- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- 2- يمكن إعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافضة منتوجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
- 3- إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.

(1) Marc Ingham, *Management stratégique et compétitivité*, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p.53.

(2) Melbouci Leïla, "du management vers le "e"-management: ou se situent les PME/PMI algériennes?", *management towards the "e"-management: where are the Algérien PME/PMI located?*, séminaire de dynamisation de la gestion des PME: innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004, p. .

(3) Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2001, p.54.

(4) Gary Hamel, C.K Prahalad, *La conquête de future*, éditions Dunod, Paris, 1999, pp.166-199.

4- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد و المهارات لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط، بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد ويهدف إستراتيجية الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي تبني توجه إستراتيجي بشأن الموارد والمهارات التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط⁽¹⁾.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدّد أبعاد هذا المصطلح وإتساع مجاله - حيث كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد موردا - ولّد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الإتفاق على مفهوم موحد للمصطلح.

بالنسبة لـ Berney فإن الموارد، هي مجموع الأصول، قدرات المؤسسة، العمليات التنظيمية، المعارف والممارسات، المراقبة من قبل المؤسسة وتسمح لها بإعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية تحسّن من فعاليتها وكفاءتها⁽²⁾. وقد ميّز Berney بين ثلاثة أنواع من الموارد في المؤسسة: مادية، تنظيمية وبشرية. في حين إعتبر Wernerfelt بأن "موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية، وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا"⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف الأخير يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين:

- موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، المعدات K رأس المال...)
- موارد غير مالية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل (صورة العلامة، مهارات العمال، براءة الاختراع، وفاء الزبائن، ثقافة المنظمة...)، والتي لها الدور الأساسي في تحقيق تميّز المؤسسة

في إطار إستخدام مدخل الموارد والمهارات لتحقيق ميزة تنافسية فإن إستمرار هذه الأخيرة أو تضائلها وزوالها يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص موارد ومهارات المؤسسة التي يجب أن تتميز ب⁽¹⁾:

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.51.

(2) Marc Ingham, op.cit, p.37.

(3) Hervé Laroche et Jean-pierre Nioche, repenser la stratégie (fondements et perspectives), éditions Vuibert, Paris, 1998, p.170.

- **القيمة:** المورد (أو المهارة) بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح إستخدام هذا المورد بإستغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليوئته إذ أن القيمة تكمن حسب Hamel و Prahalad في ليوئته المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

- **الندرة:** المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه نظرا لكونه غير متوفر (مثل: شهرة العلامة) مما يجعل هذا المورد محتكرا من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

- **عدم قابلية التقليد:** يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد أو المهارات نظرا للميزات الدقيقة بالنسبة للموارد مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة...)، والخاصية الضمنية للمهارات حيث لا يمكن مثلا تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

- **عدم قابلية الإحلال:** المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه. وإضافة إلى هذه المميزات يرى البعض أن الموارد التي تقوم على أساسها هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضا بـ:

- **عدم قابلية الحركة:** ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها، وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها⁽²⁾.

- **قابلية الدوام:** يعتمد إستمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل إستنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلا مما يؤدي

إلى قصر المدى الزمني للإنتفاع بمعظم هذه الموارد والمهارات، لذلك يرى البعض أن هذه الموارد والمهارات التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون -نسبيا- مستمرة⁽³⁾.

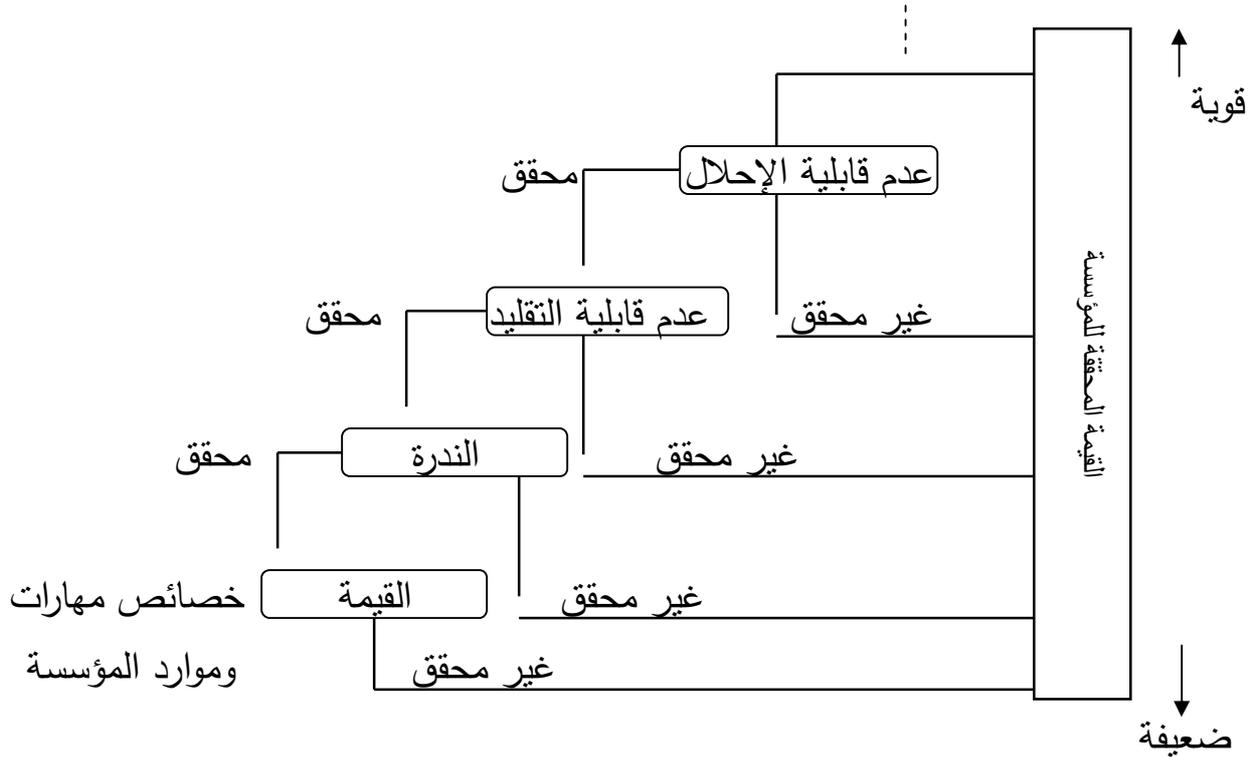
كلما توفرت هذه الخصائص في موارد ومهارات المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي الذي ركزنا فيه على أربعة خصائص:

شكل رقم (16): العلاقة بين خصائص مهارات وموارد المؤسسة وإنشاء القيمة

(1) Bertrand Quélin et Jean Luc Arrégle, *Le management stratégique des compétences*, éditions Ellipses, Paris, 2000, pp.59,60.

(2) Frédéric Leroy, op.cit, pp.154,155.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.47،48.



المصدر (بتصرف): Dominique Puthod, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: illustration avec le group salamon, www.strategie-aimes.com/montreal/puthod.pdf, p.5.

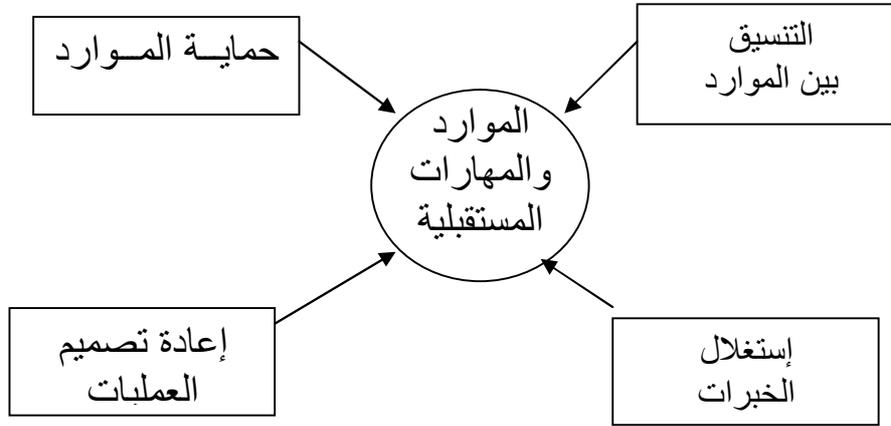
وحتى تضمن المؤسسة بأن مواردها ومهاراتها في المستقبل تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية لها ، يجب أن تتحقق الشروط التالية : (1)

- 1- **حماية الموارد المحتكرة:** وهي هذه الموارد التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها وتركز عليها في بناء إستراتيجياتها ، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محتكرة من قبل المؤسسة ومصدر لمزاياها التنافسية.
- 2- **التوفيق و التنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر مهارات المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد ، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلا يظهر دور المهارات من خلال الإدماج و الربط بين الوظائف (الإنتاج ، البحث و التطوير...) و الربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال و السريع وهو الذي يحدد النجاح و بالتالي التميز.
- 3- **إعادة تصميم العمليات (reengineering):** يقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المؤسسة لأجل التحسين الجيد لأدائها، وهذه العملية يعتبرها البعض نوع من التغيير. التساؤل هنا يكون حول تكييف الطريقة التي توجد بها الموارد و المهارات في المؤسسة مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

(2) Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, pp.486,487.

4- إستغلال الخبرات: إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المؤسسة الإستفادة من خبراتها و تجاربها السابقة في تخطيط إستراتيجيتها المستقبلية. والشكل التالي يوضح هذه المتطلبات :

شكل رقم (17): إنشاء المزايا المستقبلية



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p.486

إضافة إلى تصنيف موارد المؤسسة إلى مادية وغير مادية ، فقد ميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من الموارد غير المادية وهي: (1)

- **مكونات داخلية (Composantes internes):** هي موارد غير مادية موجودة ومحققة داخل المؤسسة مثل: براءة الإختراع، ثقافة المؤسسة، أساليب وإجراءات التوظيف الخاصة بالمؤسسة ...

- **مكونات خارجية (composantes externes):** موارد غير مادية محققة خارج المؤسسة مثل : العلامة، صورة المؤسسة ، العلاقات مع الزبائن والموردين ، وفاء الزبائن...

- **المهارات:** يقصد بها مهارات الأفراد في المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا التصنيف أنه لا يمكن الفصل بين هذه المجموعات من جهة، من جهة أخرى تمثل المهارات – التي هي في الأساس من الموارد غير المادية الداخلية – مصدر إنشاء المركبات الداخلية الأخرى والخارجية، إذ عرّفت في هذا السياق على أنها: "القدرة على التصرف في وضعيات متنوعة لإنشاء أصول مادية وغير مادية" (2) ، وهي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية المهارات وظهور مفهوم المهارات الإستراتيجية، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

(1) Karl Eril Sveiby, *Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises*, éditions Maxime, Paris, 2000, pp. 34,35.

(1) Idem , P32.

المبحث الثالث: دور المهارات في التمييز الإستراتيجي

في نفس الإطار النظري لمقاربة الموارد والمهارات، عرفت النظرية المبنية على المعارف بفضل مجموعة باحثين منهم: Kogut, Zaner, Conner, Prahalad، والتي إعتبرت أن التعلّم الجماعي (l'apprentissage collectif) والمعارف المتراكمة (les connaissances accumulées) يبرّران تفوّق المؤسسة، إذ يسمحان لها بإنشاء مزايا تنافسية طويلة (1)، ثم ظهرت نظرية المهارات، التي تبنت توجّها إستراتيجيا جديدا مفاده أن الركيزة الأساسية لبناء مزايا تنافسية هي المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة، خاصة المهارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: المهارات الإستراتيجية

تدعى أيضا بالمهارات الأساسية، أو المهارات المتميزة، وهي في الحقيقة تمثّل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق وربط بين مجموع المهارات المهنية التي تمثّل المستوى الفردي، فإن المهارات الإستراتيجية تتحدد من خلال المهارات التنظيمية (2). عرّفها le Boterf على أنها " مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات (la synergie) بين المهارات الفردية " (3) كما عرّفت أيضا على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف والخبرات في الأنظمة التقنية و التسييرية، القيم و المعايير (4). في حين يعتبرها البعض: " إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمّة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات " (5)، وهذا التعريف الأخير يركز على نتائج و آثار استخدام المهارات الإستراتيجية.

(2) Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, op.cit, p.5.

(3) Pierre-Xavier Meschi, op.cit, P.10.

(4) Guy le boterf, construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p.154.

(1) Abdelkader Gritli, op.cit, p.103.

(2) Stephane A. Tywoniak, "le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique", www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf, p.6.

إذن لا يمكن التحدّث عن المهارات الأساسية على مستوى الفرد حيث أنها تتعلق بمجموعة أو فريق عمل، ولأنها تقوم على الإدماج و التنسيق للمعارف و الموارد فقد ميّز Quelin بين ثلاثة مستويات من الإدماج هي: (1)

- مستوى أولي (élémentaire): يضمّ المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية العادية للمؤسسة (عمليات الإنتاج...).
- مستوى وسطي (intermédiaire): يضمّ مهارات متخصصة مجمّعة في وظائف معينة (التسويق، الإنتاج...).
- مستوى أعلى (supérieur): يضمّ المهارات التي تؤثّر على المؤسسة ككل و لا تخص وظيفة محدّدة أو عملية ما وهو المستوى الذي تظهر فيه المهارات الإستراتيجية (عمليات إتخاذ القرار).

ولأن العوامل التي تقوم عليها المزايا التنافسية تمثّل عوامل أساسية للنجاح (des facteurs clés de succès) ، فإنه يمكن إعتبار المهارات الإستراتيجية عامل أساسي للنجاح⁽²⁾، حيث تعرف هذه العوامل على أنها "الخصائص الإستراتيجية، التكنولوجية، والتنظيمية التي تكون ضرورية للمؤسسة لتتميّز في القطاع و تحقّق الأداء المرغوب، (3)

وقد إقترح الباحثون جملة من هذه العوامل منها : القيمة المضافة، جودة المنتجات، أثر منحنيات الخبرة، صورة المؤسسة، جودة اليد العاملة...

خصائص المهارات الإستراتيجية:

وحتى تكون المهارات إستراتيجية يجب أن تتميّز بثلاثة خصائص وهي: (4)

- 1- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة إحتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (prémption)⁽⁵⁾ أو الحيازة للموارد النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

(3) Idem, pp.6,7.

(4) Abdelkader Gritli , op.cit , p.103.

(5) Idem, p.106.

(1) Thomas Durand , op.cit, p. 26.

(2) Stephane A. Tywoniak, op.cit, p.23.

- 2- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).
- 3- تعني مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا.
- وقد حصر G.Hamel و C.K.Prahalad أسباب إعتبار المهارات الإستراتيجية أساسا للصراع التنافسي في نقطتين أساسيتين:(1)
- 1- المهارات الأساسية لا تخصّ منتج محدد أو خاص، بل تقويّ الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل تشكيلات المنتجات و الخدمات (وهي الخاصية الثالثة التي سبق ذكرها).
- 2- المهارات الأساسية لها فترة حياة تفوق دورة حياة أي منتج.
- وحتى تضمن المؤسسة الاستفادة من قيمة هذا المورد لفترة أطول يجب إتباع خطوات محددة والتي يمكن إعتبارها في نفس الوقت عملية تطوير للمهارات الإستراتيجية وهي:(2)
- 1- تحديد المهارات الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة، من خلال تحديد لكل المهارات الموجودة في المؤسسة (كما وضحنا ذلك في مراحل تسيير المهارات في الفصل الأول).
- 2- وضع برنامج للحصول على مهارات إستراتيجية من خلال المهارات الفردية والموارد المتوفرة للمؤسسة (الإعتماد على التعلّم الجماعي، الإهتمام أكثر بالتكوين،...)، وبالتحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلا، و تسمى هذه التقنية بالتقليد الداخلي (Banchmarking interne) لأن التقليد يتم من فرع إلى فرع، أو من قطاع إلى قطاع في نفس المؤسسة، أمّا إذا كان من مؤسسة أخرى (تعتبر رائدة في المجال) فتدعى العملية بالتقليد العام (Banchmarking générique)(3).
- 3- تنمية المهارات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...
- 4- تبسيط وعرض المهارات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.
- 5- حماية هذه المهارات المتميزة من المنافسين.

(3) Gary Hamel, C.K. Prahalad, *la conquête du futur*, éditions Dunod , France, 1999, p.214.

(4) Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika , Jacques Orsoni , *Management (stratégie et organisation)*, 3^{ème} édition, éd: Vuibert, Paris, 2000, p.91.

(1) Luc Boyer, Didier Burgaud, op.cit , p.80.

نستنتج إذن أنه بغياب برنامج طويل المدى لاكتساب و تطوير وصيانة المهارات الإستراتيجية، فإن المؤسسة لا تضمن لنفسها التفوق الدائم، حيث أنّ هذا المورد يمثل الدافع و السبب الفعّال في تطوير المنتجات المستقبلية و التميّز عن المنافسين.

المجالات الكبرى للمهارات الاستراتيجية:

ميّز C.K.Prahalad و G. Hamel بين ثلاثة مجالات كبرى للمهارات الإستراتيجية وهي: (1)

- 1- **مجال يتعلق بمدخل السوق:** (التسويق، التوزيع، المبيعات، تسيير العلامات...).
- 2- **العملية الإنتاجية:** (سرعة التنفيذ، إحترام الآجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة...).
- أي على مستوى المؤسسة.
- 3- **المساهمة الوظيفية المميّزة للمنتوج:** هذا المجال الأخير يخص منتوج محدد، و له أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عمّا يقدّمه المنافسون، وقد أوضح الباحثان الشكل العام للعلاقة بين المهارات الإستراتيجية وتحقيق تميّز المؤسسة، حسب هذا الشكل (الذي يأخذه شكل شجرة) فإن المهارات الإستراتيجية تمثّل القاعدة أي الجزء المعّني للمؤسسة و المانحة للمزايا التنافسية. نتعرف على ذلك لاحقاً

المطلب الثاني: نموذج المهارات الإستراتيجية

يعتبر تحديد المهارات الأساسية مهمّ على صعيدين إذ يسمح من جهة بضمان التّوفيق بين قدرات المؤسسة و تطور السوق، و بتحديد و قياس مدى مساهمة هذه المهارات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، سواءا كانت الإستراتيجية المتبعة هي تخفيض هيكل التكاليف، أو تحقيق جودة المنتجات والخدمات، و قد حاول الباحثون دراسة الإنعكاس الإستراتيجي للمهارات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصنوفة التالية:

شكل رقم (18): مصنوفة المهارات الإستراتيجية والأسواق

الأسواق	حالية
جديدة	

(2) Gérard Koenig, *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du Xxie siecel*, éd: Economica, Paris, 1999, p.228.

تطوير (ج)	أ) تدعيم (الإحكام)
د) إبداع	ب) السبق

المهارات

المنهجية

المصدر: « compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement » <http://objectif-compétences.medef.fr>, p.21

compétences.medef.fr, p.21

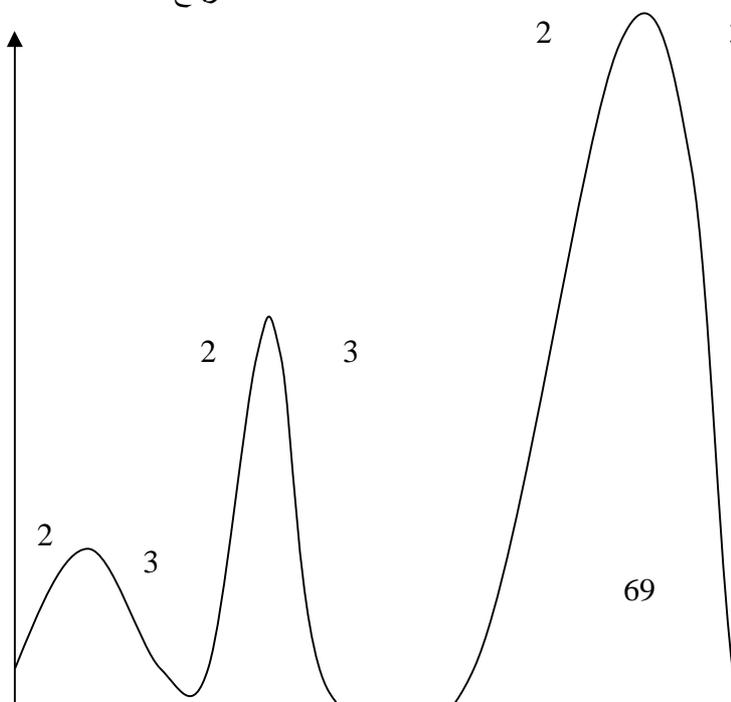
توضّح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال المهارات الحالية أو الجديدة للمؤسسات في الأسواق الموجودة أو المستقبلية، و بالتالي تنتج أربعة وضعيات أ، ب، ج، د. بحيث:

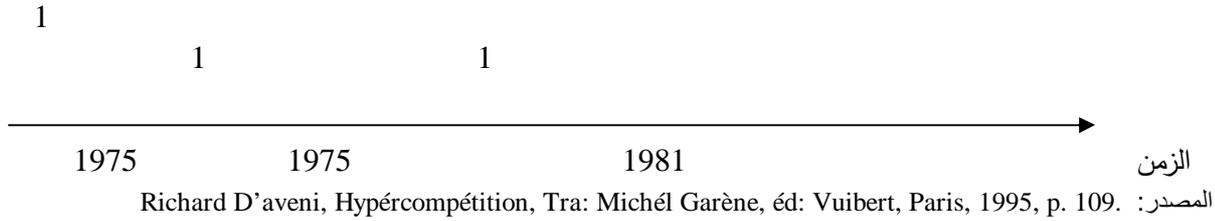
أ- **التدعيم**: تتموضع في هذه الخانة المؤسسات التي تبحث عن إمكانية تحسين وضعيتها في الأسواق الحالية، بالاستغلال الأمثل لمهاراتها الإستراتيجية الحالية (**الإحكام**).

ب- **السبق (التفوق)**: تبحث المؤسسة في هذه الوضعية عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية و توسيع حضورها في الأسواق الحالية. وكمثال عن ذلك نتعرف على إستراتيجية السبق التي تبنتها شركة Sony والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (19): إستراتيجية السبق لشركة Sony اعتمادا على المهارات الإستراتيجية

الأرباح





من خلال الشكل:

1: منتج جديد

2: أرباح مرتفعة

3: تراجع الأرباح

تبنت شركة Sony إستراتيجية السبق و التقدم، وذلك من خلال الإبداع بإستخدام موادها النادرة والتي تتمثل في المهارات، بحيث عرضت في البداية جهاز راديو جيبي في الوقت الذي كانت باقي الشركات تعتمد على شكل الحقيبة في نفس النوع من المنتج، وبعد تعدد محاولات التقليد من قبل المنافسين تقوم الشركة بتطوير أبحاثها فتنخفض أرباحها وبعد مدة تطرح في السوق منتوجا أكثر إبداعا لترتفع أرباحها من جديد و تغطي بذلك استثماراتها في البحث والتطوير. واستطاعت الشركة إذن التفوق على باقي المؤسسات مثل: Matsushiba اعتمادا على مهاراتها الإستراتيجية من جهة، ودقة اختيارها للوقت والدارنة المناسبين لعرض نتيجة إبداعاتها من جهة أخرى.

ج- التطوير: تحاول المؤسسات في هذه الحالة إنتاج منتجات أو عرض خدمات جديدة، إنطلاقا من المهارات الإستراتيجية التي تتوفر عليها، و بالتالي إيجاد أسواق جديدة.

د- الإبداع: تضم هذه الوضعية المؤسسات التي تبحث عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية للمشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

ويعرّف الإبداع على أنه عبارة عن اكتشاف منتج غير موجود اعتمادا على الموارد النادرة للمؤسسة مثل المهارات الإستراتيجية. ومصادره هي:

* السوق: من خلال التغذية المرتدة (feed-back) التي تسمح بمعرفة تطلعات المستهلكين و منتجات المنافسين.

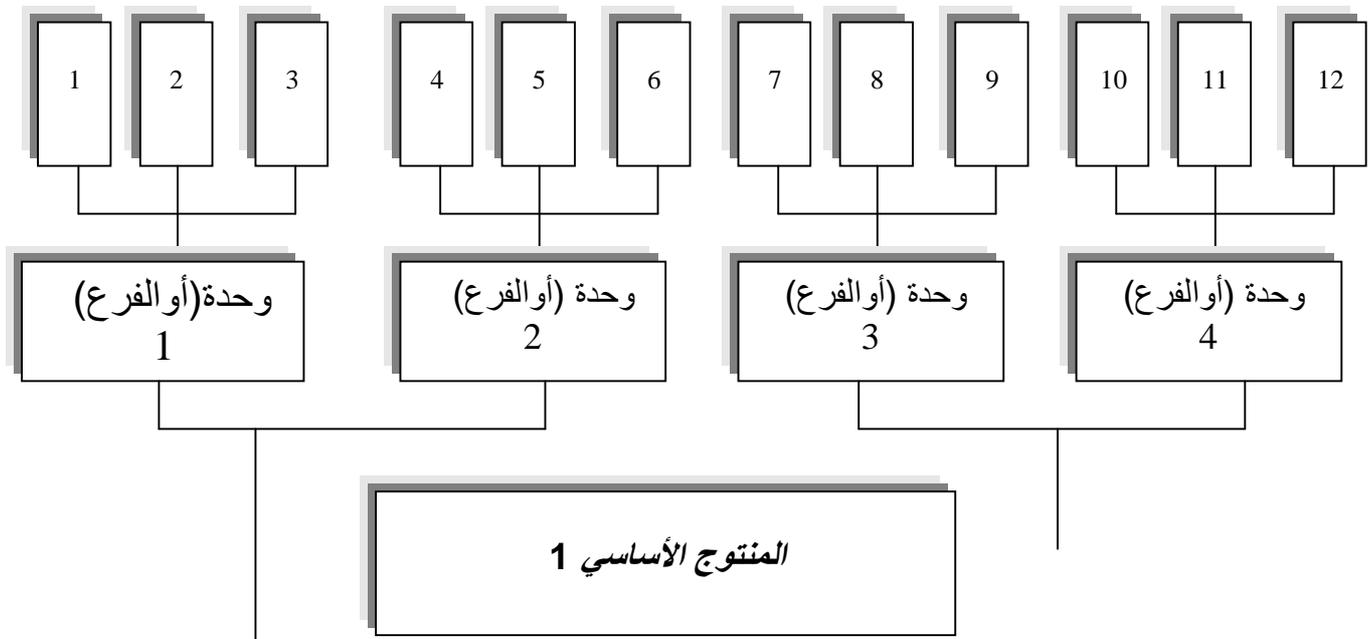
* البحث والتطوير داخل المؤسسة أو من المحيط حيث تستفيد المؤسسة من الاكتشافات التي تحدث خارجها.

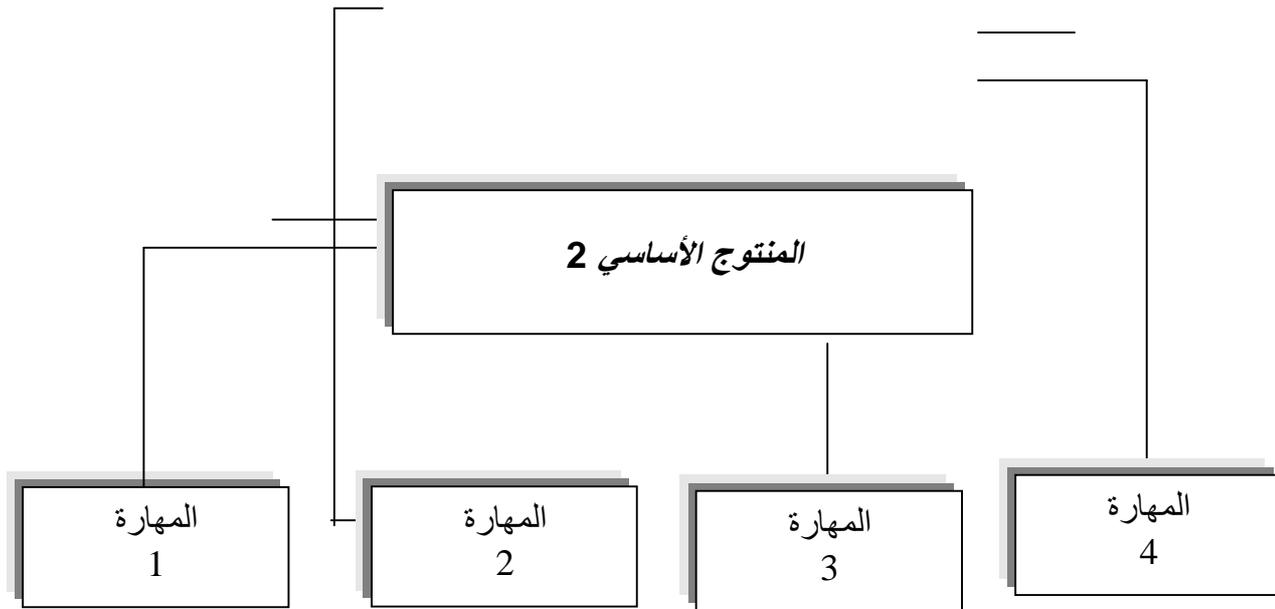
يمكن هذا التحليل المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من المهارات، حيث أن كل وضعية تبين ماهي المهارات الموجودة (المكتسبة) في المؤسسة، و ماهي المهارات الضرورية للموقع في الأجزاء المرغوبة في السوق.

و لدراسة العلاقة بين هذه المهارات ومختلف الأنشطة في المؤسسة إقترح الباحثان Prahalad , Hamel نموذجا يأخذ شكل شجرة، تمثل هذه الأخيرة المؤسسة، أما الفروع الأساسية فتتمثل المنتجات الأساسية، بينما تمثل الفروع الصغيرة الوحدات، والأوراق تمثل المنتجات المباعة للزبائن و التي تعكس صورة المؤسسة في أذهانهم، فالأصل الذي يمثل الجزء المغذي إذن للمؤسسة هو المهارات الإستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (20): المهارات الإستراتيجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المنتجات النهائية

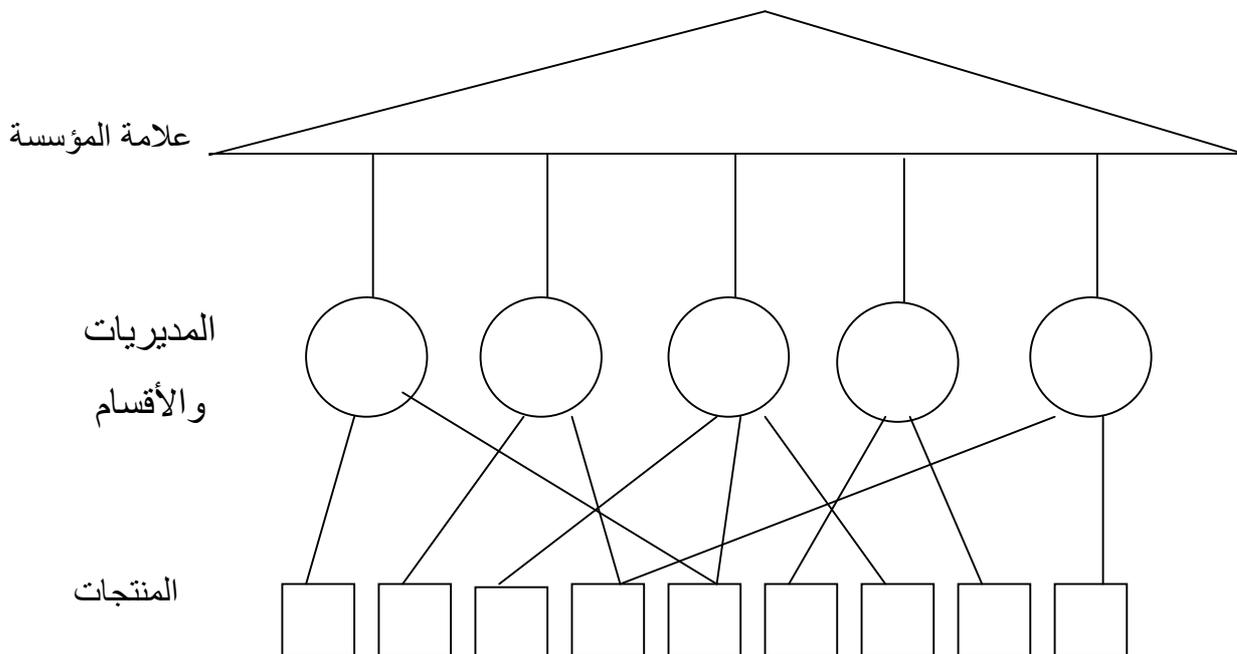


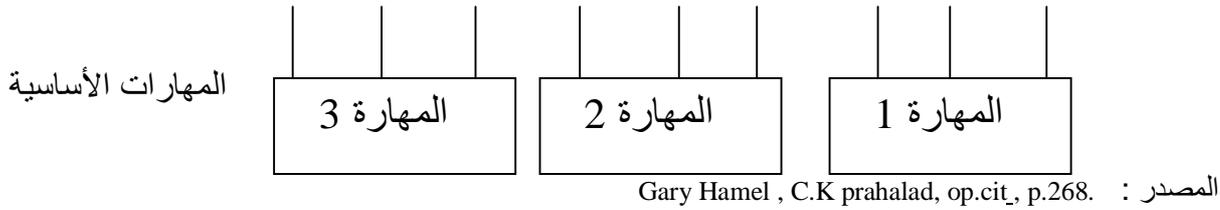


المصدر: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie et organisation, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2000, p.89.

وفق هذا النموذج فإنه يجب إعادة التفكير في الإستراتيجية، ليس من خلال وحدات العمل أو التقسيم التنظيمي، ولكن من خلال تمييز المهارات التنظيمية المرتبطة بوحدات الأعمال و التنسيق فيما بينها، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا، وتعكس المنتجات النهائية صورة المؤسسة لدى زبائنها والمحيط بشكل عام لذلك يمكن تصميم النموذج بالشكل التالي:

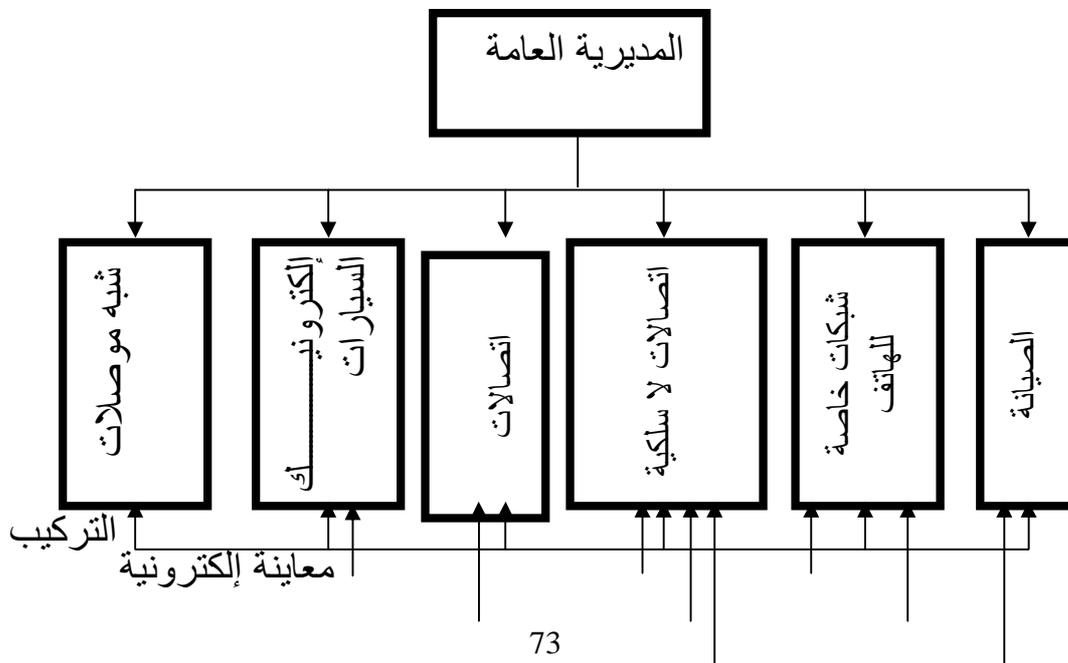
شكل رقم (21): العلاقة بين المهارات الإستراتيجية و صورة المؤسسة





ولإبراز أهمية هذا النموذج ندرج مثال الشركة الأمريكية MOTOROLA المختصة في مجال الإلكترونيك حيث قامت خلال الثمانينات بإجراء تغييرات تنظيمية لمواجهة المنافسة اليابانية الشديدة، بواسطة إعادة تحديد طبيعة نشاطاتها وتقسيمها حسب ما يحقق رغبتها المستقبلية (الريادة)، وأعدت تحديد المهارات التنظيمية -ومن خلالها الإستراتيجية- على أساس النشاطات الحالية والمستقبلية، وتقسيم هذه المهارات في أربع مجموعات تضم كل نشاطات المؤسسة وهي: التركيب، المعاينة الإلكترونية (التوسّع)، التحويل، والترميز أو التشفير (تحويل إلى رموز)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (22): دور المهارات في تحقيق التميز في شركة MOTOROLA



التحويل

الترميز

المصدر: Pierre - Xavier , Meschi, " le concept de compétence en stratégie" www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, p18.

حقوق التنسيق بين المهارات المتوفرة والاعتماد على المهارات الإستراتيجية للشركة التفوق على بعض منافسيها. و للتوضيح أكثر نبين في المطلب الموالي دور المهارات في تحقيق هذا التميز من خلال مساهمتها في إنشاء القيمة والذي يمثل ترجمة للمصفوفة السابقة.

المطلب الثالث: مساهمة المهارات الإستراتيجية في إنشاء القيمة

يقوم نموذج سلاسل القيمة بورتر على أساس تقسيم وظائف المؤسسة إلى أساسية منتجة للقيمة ومساعدة، بينما يقتضي منطق المهارات تصوّر المؤسسة على أنها سلسلة مهارات مرتبطة لا يمكن فصلها ترتقي - مجتمعة - إلى المستوى الإستراتيجي، و عليه فان كل المهارات المتواجدة بالمؤسسة يمكنها أن تشارك في إنشاء القيمة و بالتالي تحقيق التميز. إنطلاقاً من سلسلة القيمة نحدد ماهي الوظائف التي تضيف قيمة أكبر للمنتج، نحدد ماهي المهارات الإستراتيجية في هذه الوظائف مثل: الشراء، المخزون، الإنتاج، ... وذلك بعد تحديد عتبة المهارات (Seuil de compétence) بحيث تضمن هذه الوظائف السير العادي للمؤسسة، وأخيراً ماهي المصادر التي من خلالها يمكن لهذه المهارات أن تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي فإن المؤسسة وعلى أساس هذه المهارات يمكن أن تتبنى إستراتيجية معينة لتحقيق ميزة تنافسية قد تكون تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج أ الخدمة.

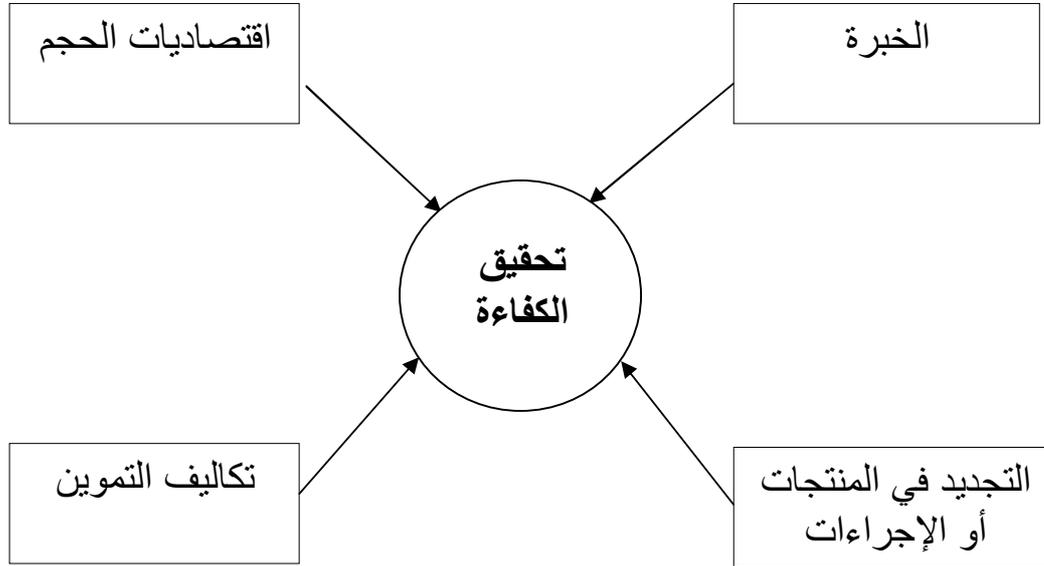
أولاً: المهارات الإستراتيجية و تخفيض التكلفة:

تترجم تخفيض التكلفة في الكفاءة، و تعرف الكفاءة على أنها مستوى الموارد الضرورية للحصول على قيمة معينة، و تحدّد بواسطة سلسلة من عوامل التكاليف⁽¹⁾، ومنه فمن المهمّ تحديد كل المهارات التي تساهم في كل من هذه العوامل (من خلال تحديد عتبة المهارات في كل الوظائف المتعلقة بهذه العوامل)، و بالتسيير المتجدّد لعوامل التكلفة يمكن تخفيض تكاليف المؤسسة وبالتالي تحقيق كفاءتها، ومنه تحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم هذه العوامل:

(1) Jerry Johnson , Hevan scholes , op.cit, P .191.

إقتصاديات الحجم، تكاليف التمويين، التجديد في المنتجات أو الإجراءات والخبرة والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (23): عوامل تحديد الكفاءة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p. 197.

- **اقتصاديات الحجم (L'économies d'échelle):** الوفرة الناتجة من الحجم تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي التحكم فيها خاصة تكاليف التوزيع أو النشر في الأسواق التجارية، المهارات الأساسية المتعلقة بهذا العامل العامل تتمثل في: القدرة على التعبئة من أجل الاستثمارات الضخمة، المهارات المتعلقة بالإعلان الواسع (حتى نضمن حجم المبيعات الذي يضمن الوفرة في التكاليف)، القدرة على تطوير وحماية شبكة عامة للشراكة والتوزيع...
- **تكاليف التمويين:** تعتمد بعض المؤسسات التجارية في تحقيق أفضلية تنافسية على قدرتها على تسيير مشترياتها من خلال علاقاتها القوية مع الموردين التي تضمن لها قدرة على التفاوض أكثر للحصول على أحسن سعر خاصة إذا كانت تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية، وبالتالي يمكن لها أن تخفض تكاليفها ومن ثمة أسعار البيع، كما أن توفر المواد الأولية في الوقت المناسب (بسبب هذه العلاقة مع الموردين) يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين ومنها التكاليف الإجمالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالقدرة على التفاوض، تسيير المخزون ...

- **التجديد في المنتجات أو الإجراءات:** حيث تعتمد بعض المؤسسات على تطوير إنتاجية اليد العاملة، مردودية المواد الأولية (الإستغلال الأمثل)، توسيع استعمال رأس المال المتداول أو إعادة صياغة بعض الإجراءات بما يضمن التجديد في المنتجات أو الخدمات.
- **الخبرة:** تعتبر مصدر ضروري لميزة التكاليف، وتعني الإستفادة من الخبرات السابقة، وتعتبر الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال على ذلك، وكذلك المؤسسات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والتجارة الإلكترونية حيث تكون وتيرة التطور سريعة فتتخفف التكاليف مع النمو القوي للمنتجات أو الخدمات بسبب أثر الخبرات والتجارب السابقة.

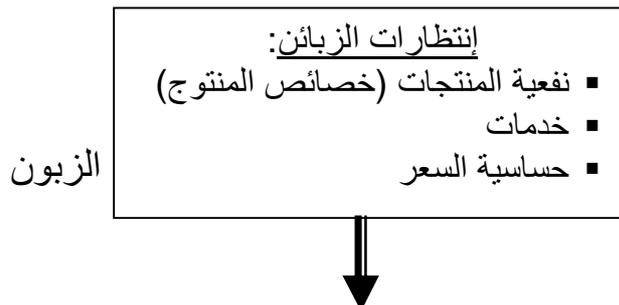
بالإضافة إلى مساهمة المهارات الإستراتيجية في تخفيض التكاليف من خلال تأثيرها على هذه العوامل فإنها تقلص حاجة المؤسسة إلى التغيير في كل وضع جديد مما يكلّفها كثيرا، لامتيازها بالمرونة كما ذكرنا.

ثانيا: المهارات الإستراتيجية وتحقيق الجودة:

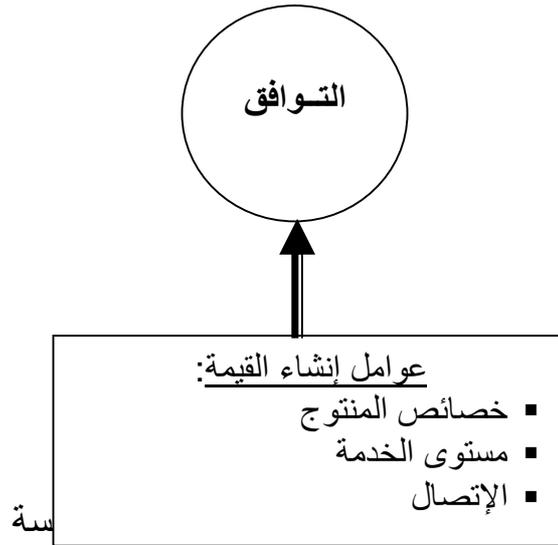
الجودة تترجم في الفعالية، و تعرف الفعالية بأنها مستوى القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال مستوى معين من الموارد (1). وترتبط الفعالية بمهارات المؤسسة المستخدمة

من أجل أن تتوافق منتوجاتها وخدماتها مع إنتظارات الزبائن، أي أن المؤسسة تبحث عن المهارات الأساسية التي تضمن تحقيق الفعالية من خلال: التطابق بين خصائص منتج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، التوافق بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون، والتي يعبر عنها بمصادر الفعالية ومعايير لتقييمها، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (24): تقييم الفعالية



(1) Idem, p.196.



المصدر: Gerry Johnson, Hevan scholes, op.cit, p. 196.

- **التطابق:** بين خصائص منتج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، مع الإشارة إلى السعر الذي يجب أن يكون بمستوى هذه الخصائص، حيث أن الزبون لا يتردد في دفع سعر مرتفع إذا كان المنتج يتميز بجودة عالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالعملية الإنتاجية: تطوير المنتجات المقدم، تسيير الجودة، والإبداع

- **التوافق** بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون مثل: التسليم، تصليح المنتج، إرشادات حول الإستعمال ...، المهارات التي تعتبر إستراتيجية في هذه الحالة ويجب أن تركز عليها المؤسسة هي المتعلقة بخدمة الزبون.
- **الاتصال** مع الزبائن قبل بعد عملية الشراء أي العلاقة بين الزبون والمؤسسة يضيف قيمة للمؤسسة لأنه يعتبر نوع من الإشهار ينعكس إيجابيا على صورتها أو علامتها. كما حثت معايير الجودة (ISO) على الإهتمام بالمهارات في المؤسسات فعلى سبيل المثال نذكر: (1)

(1) Alain Meignant , ressources humaines, déployer la strategie,op.cit , pp.108,109.

- **معيار 9000 إصدار 2000:** هذا المعيار يركز كثيرا على قدرة المؤسسات على الإستجابة لإنتظارات زبائنها و إحتياجاتهم ، حيث لا يمكن التّقدم باستمرار دون الإهتمام بكل شركائها (الأطراف الآخذة) .
- **معيار 9001 الجديد** (الذي عوّض المعايير القديمة 9001، 9002، 9003) :يتعلّق بتوضيح أهمية الأفراد في نجاح المؤسسة أكثر من الإصدار السابق .
- **معيار 9004:** حدّد الخطوط الموجهة لنظام الجودة حيث إعتبر أن إشباع هذه الإحتياجات والإنتظارات من أهم مسؤوليات الإدارة العامة للمؤسسة، فركز على المعارف ، المهارات و تطويرها ، التحفيز ، الرضا الوظيفي ...، فمثلا يوضح في الجزء المعنون بـ " المهارات، التكوين، التأهيل و التحسين " أن التنظيم في المؤسسة يجب أن يشتمل على إجراءات يومية تتعلق بـ :
 - ← معالجة التكوين قياسا مع الإحتياجات المحددة (تحديد دقيق للأفراد ، الإمكانيات...).
 - ← تحديد الإحتياجات من المهارات و التكوين.
 - ← تقييم فعالية التكوين في أوقات محددة.
 - ← تثبيت (تدوين) وحفظ التسجيلات الملئمة المتعلقة بالتكوين المهني و الأساسي والمهارات و الخبرات.
- كما نصّ هذا المعيار على ضرورة التحسين على مستوى العمالة (من حيث الكم والكيف) على مستوى كل وظيفة بما يتلاءم مع:
 - ← الخضوع لسياسة و متطلبات نظام تسيير الجودة.
 - ← التأثير الحقيقي و الفعّال لمختلف النشاطات المهنية على تحقيق الجودة.
 - ← زيادة الأداء الفردي.
 - ← تحقيق النتائج المتوقّعة قياسا مع الإجراءات الخاصة.
- نستنتج إذن أن المهارات، و التكوين (بصفته من أهم أساليب إكتساب المهارات) يحتلان أهمية بالغة في نظام تسيير الجودة المحدّد بالمعايير العلمية، و هذا مؤشّر قويّ لمدى تأثير هذا المورد في تحقيق فعالية للمؤسسة.

نستنتج من كل ما سبق أنه على المؤسسة الإعتماد على قوة المهارات الإستراتيجية (من خلال الخصائص الموضحة في نظرية الموارد والمهارات) لبناء مزايا تنافسية طويلة، غير أن المشكل الأساسي يكمن في تقييم هذه المساهمة لمهارات في القيمة المنشأة للمؤسسة.

في هذا الصدد ظهرت عدة محاولات منها طريقة معامل Tobin (Coefficient q de tobin) التي تعتبر أن قيمة الموارد غير المادية هي نسبة القيمة الحالية الصافية لإيرادات المنتجات (بسعر السوق) إلى استثمارات المؤسسة لإنشاء أو تطوير هذه الموارد أي:

القيمة الاقتصادية/القيمة المحاسبية، وتساوي:

$$1 + \frac{E}{C - t_c} \left[1 - \left(\frac{1 + t_c}{1 + c} \right)^n \right]$$

بحيث:

E : هي الفرق بين ربح هذه الموارد وتكلفتها

C : تكلفة الموارد

T : نسبة نمو الموارد

n : المدة (عدد السنوات) حتى يتساوى الربح وتكلفة الموارد (E=0)

بصفة عامة على المؤسسة:

- جرد كل الموارد التي تتوفر عليها، ثم خصائصها وتعيين تلك المتعلقة مباشرة بتحقيق الأهداف
- التركيز على المهارات الإستراتيجية التي تبحث عن التوازن في المجالات الثلاثة المذكورة سابقا.
- الاستفادة من خبرات الآخرين. بالإضافة إلى إختيار الفترات المناسبة لعرض المنتجات أو الخدمات.

في إطار بناء المزايا التنافسية على أساس المهارات، يرى البعض أن المهمة الأولى للمؤسسة هي السبق في حيازة الموارد النادرة، في حين يركز آخرون على الإنتاج الذاتي للمهارات

(Autoproduction) أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات إستراتيجية جديدة إنطلاقاً من تلك التي تتوفر عليها بالإعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية (Knowledges workers)

المطلب الرابع: مساهمة العوامل الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية

رغم أن امتلاك المؤسسة لمهارات إبداعية يعتبر أمراً ضرورياً لحيازة ميزة تنافسية، إلا أن ذلك غير كاف، بل يجب توفر عوامل أخرى تساهم وتسهّل إنشاء القيمة ومن أهمها التحفيز و الاتصال والقيادة.

أولاً: التحفيز

تعرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك و تساعد على توجيه الأداء، وتتمثل أهم أنواع الحوافز المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة في:

1- الحوافز المادية: مثل: الأجور، المكافآت والمنح المادية، الحصص من الأرباح والمزايا العينية ...

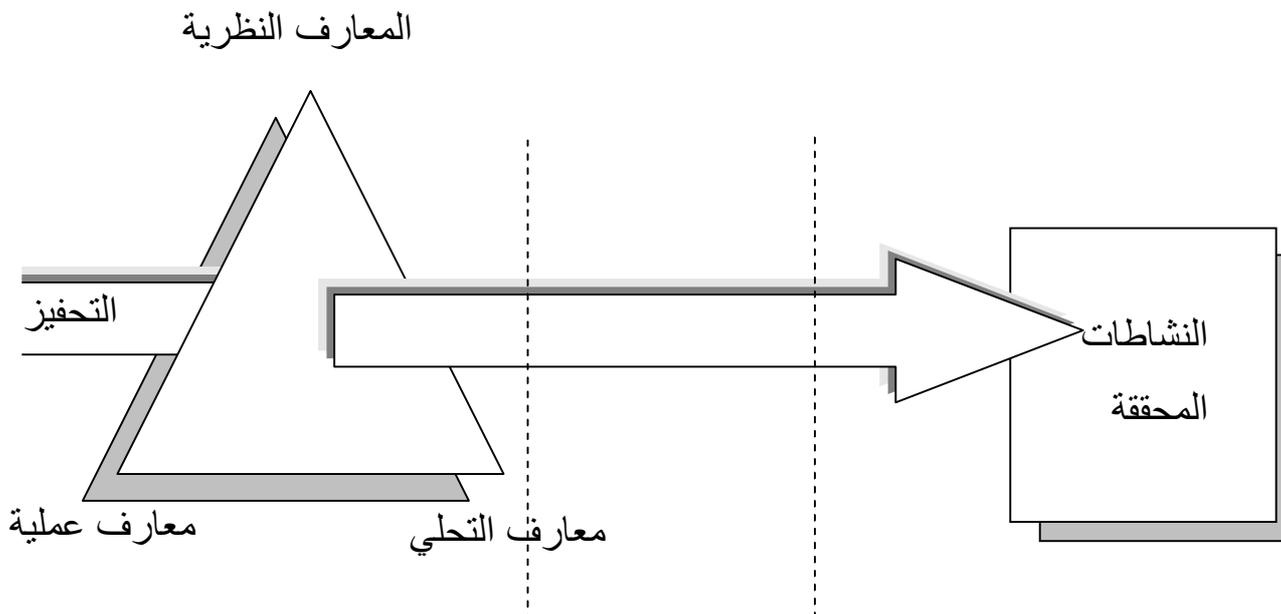
2- الحوافز المعنوية: مثل: الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار في العمل، منح فرص التكوين و التعلم، توفير نظام عادل للترقية والمكافآت وهذا يكون باعتماد منطق المهارات،

تفويض السلطات، علاقات عمل جيدة، ترك مجال للأفراد للإبداع والمشاركة في إتخاذ بعض القرارات ...

3- الحوافز الوقائية: هي حوافز تعمل على المحافظة على مستوى الأداء و تمنعه من التدهور، غير أنها لا تؤدي بذاتها إلى تحسين الأداء و أهمها: ظروف العمل المريحة، مكان العمل الصحي، توفر إمكانيات العمل المادية، ساعات العمل المناسبة ...، إذا أخذنا ظروف العمل كمثال -وموازاة مع موضوع بحثنا- يمكن أن نقول أن لها تأثير كبير في جعل المهارات تتوافق مع الوضعيات المهنية في المؤسسة، وتعتبر من أهم المحفزات وتنعكس بدرجة كبيرة على الحالة النفسية للفرد والتي تتضح من خلال قيامه بالنشاطات الموكلة إليه، ففي حالة كون هذه الظروف جيدة وملائمة تبرز مهارات الأفراد والجماعات.

إذن بصفة عامة يعتبر التحفيز عامل مهم في إبراز المهارات الفردية والجماعية، بحيث أن الفرد بحاجة إلى محفزات (مادية ومعنوية) أثناء تلقيه التكوين لتسهيل إكتسابه للمعارف النظرية، العملية وحتى السلوكية، وبعد التكوين خاصة أي في الوضعيات المهنية أين يتم إستغلال هذه المهارات، ومن الجوانب المهمة في التحفيز التركيز على بعث روح التعاون بين الأفراد وتبادل المعارف مما يسمح بظهور مهارات تنظيمية والتي قد تكون إستراتيجية تمكن المؤسسة من إنشاء القيمة ونتيجة التحفيز تظهر على مستوى الأداء الفردي والأداء الجماعي، حسب ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (25) : دور تحفيز المهارات في تحسين الأداء



مجالات الأداء مجال المهارات المكتسبات من التكوين

المصدر : Cuy le boderf , Sergé Barzucchetti , Francine Vincent, comment manger la qualité de l'information, p.

108

ثانياً: سياسة الاتصال والقيادة

الاتصال يعني الحركة المستمرة والمتميزة التي تضمن الإنسياب وتدفق المعلومات، الأفكار، الأوامر، الرموز والبيانات من فرد لآخر أو بين مجموعة، من أجل إتخاذ قرارات سليمة وفعّالة.

و عملية الاتصال السليمة هي التي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدّلات الأداء ويتحقق ذلك من خلال:

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

- تحديد المشاكل وطرق علاجها.

- توجيه العاملين وإرشادهم وإصدار الأوامر والتعليمات.

- محاولة التأثير على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وتنمية وتشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم.

- تحميل الأفراد المسؤوليات بغية بعث روح المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تنمية الشعور بانتماء الأفراد إلى المؤسسة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر.

كما يعتمد المسير وبدرجة كبيرة على تبادل المعارف بين الأفراد مما يسمح بتطوير مهاراتهم، واكتشاف مهارات جديدة، مما يساعد في تحسين الأداء وهنا يظهر دور القيادة، بحيث يجب أن يوجه القائد أفراد المجموعة (العمال) إلى أنماط و أساليب سلوكية تنمّي روح التعاون بينهم.

إن القيادة الجيدة هي التي تنسق بين ثلاثة أمور وهي:

1- متطلبات العمل: مثل تحديد خطة للعمل وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد، المراقبة والتقييم..

2- متطلبات الأفراد: الإصغاء إلى إنشغالات الأفراد، السماح بمشاركة الأفراد في حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل، الاعتراف للأفراد بخبراتهم وحسن أدائهم...، الإعتماد على تكوين الأفراد.

3- متطلبات الجماعة: المحافظة على الانضباط وسط المجموعة، بث روح التعاون، تأمين الاتصال بين الأفراد، التكوين الجماعي للأفراد

خلاصة الفصل الثاني:

يعتمد تحقيق تفوق المؤسسة على تحليل الوضعية التنافسية على مستوى قطاعها من جهة، وتحليل أنشطتها التي ترتبط بشكل سلسلة القيمة من جهة أخرى، ومن أهم هذه الأنشطة الموارد البشرية لما تتميز به من مهارات، وبإدراك المؤسسات لقيمة هذا المورد الإستراتيجي - إذ يعتبر من العوامل الأساسية للنجاح- ظهرت نظرية الموارد والمهارات التي تكمل التوجه الكلاسيكي بشأن تحقيق الميزة التنافسية، غير أن ذلك لا يتوقف على التسيير الفعال للمهارات فحسب، بل يتعلق أيضا بتوفر المناخ المناسب لإستغلال هذه المهارات والمتمثل أساسا في تصميم سياسة تحفيزية الأفراد، تعديل شبكات الاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة، وتحسين ظروف العمل بصفة عامة ... مما يضمن أداء جيد في المؤسسة وبالتالي تحقيق التميز.