

جامعة سعد دحلب البليدة  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

أطروحة دكتوراه  
في علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

# دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال

من طرف

نصيرة بن عبد الرحمان

أمام اللجنة المشكلة من :

|              |                                            |                      |                  |
|--------------|--------------------------------------------|----------------------|------------------|
| رئيسا        | جامعة سعد دحلب البليدة                     | أستاذ التعليم العالي | عبد الوهاب سويسي |
| مشرفا و مقرا | جامعة سعد دحلب البليدة                     | أستاذ التعليم العالي | كمال رزيق        |
| عضوا مناقشا  | جامعة الجزائر 03                           | أستاذ التعليم العالي | علي خالفي        |
| عضوا مناقشا  | جامعة بومرداس                              | أستاذ التعليم العالي | منور أوسريز      |
| عضوا مناقشا  | جامعة سعد دحلب البليدة                     | أستاذ محاضر (أ)      | عمر غزاري        |
| عضوا مناقشا  | المدرسة العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي | أستاذ محاضر (أ)      | يونس دحماني      |

البليدة، جوان 2013

## ملخص

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير و يتجدد باستمرار ، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على المزايا النسبية ، بل امتدت لتشمل التميز بالأصول الفكرية ، لذلك فإن التحدي الذي تواجهه هذه المؤسسات يكمن في كيفية توسيع القاعدة المعرفية التي تسمح بالتكيف مع مرتكزات الاقتصاد المعرفي ، و من ثم تقليص الفجوة الرقمية و المعرفية التي تشكل عائقا كبيرا للحاق بركب الاقتصاد الجديد .

و في هذا المجال نجد أن رأس المال الفكري يشكل مطلبا استراتيجيا لرفع هذا التحدي الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام به على نطاق واسع و عميق ، نظرا لدلالته الإستراتيجية في الاقتصاد المعرفي و دوره الكبير في خلق المزايا التنافسية المستدامة التي أصبحت تمثل مركز الثقل لبقاء و استمرار المؤسسة في السوق .

الكلمات الدالة : رأس المال الفكري ، الميزة التنافسية ، المؤسسة الاقتصادية .

## **Abstract**

Institutions are operating in a constantly changing environment, where competing is no longer confined to competitive advantages, but it has extended to include excelling through intellectual assets, therefore the challenge facing these institutions lies in how to expand the knowledge base that allows adaptations to the pillars of the knowledge economy, and then reducing the numerical and the knowledge gap which constitutes a major obstacle to catch up with the new economy.

In this field we find that intellectual capital is a strategic requirement to face this challenge, which requires the necessity to pay a close attention to it in large and deep extent, Due to its significant strategic importance in knowledge economy, and the big role it plays in creating sustainable competitive advantages, which has become a center of gravity for the survival and the continuation of the institution in the market.

**Key Words :** competitive advantage , intellectual capital , economic Institution .

## شكر

أولا وقبل كل شيء أتقدم بخالص الشكر والحمد والثناء إلى المولى عز وجل الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

- الأستاذ الدكتور كمال رزيق على إشرافه وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة التي كانت بمثابة قاعدة البحث في حد ذاته.
- كل عمال المجمع الصناعي صيدال خاصة المدير المركزي لفرع فرمال السيد شريف بن عيمش، والدكتور دحمان رشيد بمديرية التسويق والإعلام الطبي، والسيدة أمال شبوني المسؤولة عن الاتصال بمركز البحث والتطوير.
- كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذا البحث، وأستفيد من مجمل نصائحهم وانتقاداتهم التي ستثري بحثنا ومسارنا العلمي.

## إهداء

إلى الوالدين الحبيبين حفظهما الله لي وأطال في عمرهما.  
إلى زوجي الكريم الذي ساندني وشجعني على البحث العلمي، لك مني كل الحب والتقدير  
والاحترام.  
إلى قرة عيني ابني عبد النور و ابنتي أحلام.  
إلى جميع أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا.  
إلى كل الأساتذة الكرام.  
إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي...

## قائمة الأشكال

|     |                                                                     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|
| 21  | الشكل 1.1. القوى التنافسية.....                                     |
| 40  | الشكل 2.1. مراحل تطور الميزة التنافسية.....                         |
| 43  | الشكل 3.1. مصادر الميزة التنافسية.....                              |
| 49  | الشكل 1.2. هيكل الجودة.....                                         |
| 50  | الشكل 2.2. تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة الجودة الشاملة..... |
| 64  | الشكل 3.2. أسس تقييم الأداء الفعال.....                             |
| 81  | الشكل 1.3. عمليات إدارة المعرفة.....                                |
| 93  | الشكل 2.3. نموذج القياس المتوازن للأداء.....                        |
| 120 | الشكل 1.4. التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة.....    |
| 123 | الشكل 2.4. خصائص المؤسسة المتعلمة.....                              |
| 132 | الشكل 1.5. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....                         |
| 136 | الشكل 2.5. القوى التنافسية المؤثرة على مجمع صيدال.....              |

## قائمة الجداول

|              |                                                                                                   |     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول 1.1.  | متطلبات الإستراتيجية العامة للتنافس.....                                                          | 35  |
| الجدول 1.4.  | مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.....                                                  | 112 |
| الجدول 1.5.  | الفرص والتهديدات التي تواجه مجمع صيدال .....                                                      | 139 |
| الجدول 2.5.  | ربحية مجمع صيدال خلال السنوات 2011-2007.....                                                      | 140 |
| الجدول 3.5.  | تطور التكاليف بالمجمع خلال السنوات 2011-2007.....                                                 | 142 |
| الجدول 4.5.  | تطور مبيعات المجمع خلال السنوات 2011-2007.....                                                    | 143 |
| الجدول 5.5.  | حصة المجمع من السوق الوطني للجملة خلال السنوات 2011-2007.....                                     | 144 |
| الجدول 6.5.  | مبيعات أهم المخابر العالمية المنافسة للمجمع في السوق الوطني للجملة خلال<br>السنوات 2011-2007..... | 145 |
| الجدول 7.5.  | حصة المجمع من مبيعات أهم المخابر العالمية لسوق الجملة الوطني خلال<br>السنوات 2011-2007.....       | 146 |
| الجدول 8.5.  | أهم عقود الشراكة المبرمجة من طرف مجمع صيدال.....                                                  | 153 |
| الجدول 9.5.  | إنفاق المخابر العالمية على البحث والتطوير وموقع المجمع منها.....                                  | 157 |
| الجدول 10.5. | براءات الاختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال خلال السنوات<br>2008-2005.....                         | 161 |

## الفهرس

ملخص

شكر

إهداء

قائمة الأشكال والجداول

الفهرس

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 10 | ..... مقدمة                                       |
| 18 | ..... 1. مرتكزات الميزة التنافسية                 |
| 18 | ..... 1.1. البيئة التنافسية                       |
| 19 | ..... 1.1.1. البيئة التنافسية العامة              |
| 21 | ..... 2.1.1. البيئة التنافسية الخاصة              |
| 25 | ..... 3.1.1. متابعة البيئة التنافسية              |
| 27 | ..... 2.1. الإستراتيجية التنافسية                 |
| 27 | ..... 1.2.1. مفهوم الإستراتيجية                   |
| 29 | ..... 2.2.1. العوامل الإستراتيجية                 |
| 32 | ..... 3.2.1. الإستراتيجيات العامة للتنافس         |
| 36 | ..... 3.1. الميزة التنافسية                       |
| 36 | ..... 1.3.1. تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة    |
| 39 | ..... 2.3.1. مفهوم الميزة التنافسية ومراحل تطورها |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 42  | .....3.3.1. تطوير الميزة التنافسية                          |
| 47  | .....2. مداخل تعزيز الميزة التنافسية                        |
| 47  | .....1.2. إدارة الجودة الشاملة                              |
| 47  | .....1.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة                      |
| 50  | .....2.1.2. أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة               |
| 53  | .....3.1.2. نموذج SIX SIGMA لإدارة الجودة الشاملة           |
| 56  | .....2.2. تنمية الموارد البشرية                             |
| 56  | .....1.2.2. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية            |
| 58  | .....2.2.2. دور إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية |
| 62  | .....3.2.2. تقييم الأداء                                    |
| 65  | .....3.2. التغيير التنظيمي                                  |
| 65  | .....1.3.2. حتمية التغيير التنظيمي                          |
| 67  | .....2.3.2. أهداف ومراحل التغيير التنظيمي                   |
| 70  | .....3.3.2. التمكين جوهر التغيير التنظيمي                   |
| 75  | .....3. الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري                  |
| 75  | .....1.3. المعرفة كرأس مال فكري                             |
| 76  | .....1.1.3. مفهوم المعرفة                                   |
| 78  | .....2.1.3. إدارة المعرفة                                   |
| 80  | .....3.1.3. دورة حياة المعرفة                               |
| 83  | .....2.3. ماهية رأس المال الفكري                            |
| 83  | .....1.2.3. مفهوم رأس المال الفكري                          |
| 85  | .....2.2.3. مستويات رأس المال الفكري                        |
| 87  | .....3.2.3. إدارة رأس المال الفكري                          |
| 89  | .....3.3. قياس رأس المال الفكري                             |
| 90  | .....1.3.3. أهمية قياس رأس المال الفكري                     |
| 91  | .....2.3.3. نماذج قياس رأس المال الفكري                     |
| 95  | .....3.3.3. تنمية وتعظيم رأس المال الفكري                   |
| 100 | .....4. آليات تفعيل رأس المال الفكري ودورها في تحقيق التميز |

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 100 | .....1.4. التميز بالإبداع.                                                     |
| 101 | .....1.1.4. ماهية الإبداع.                                                     |
| 103 | .....2.1.4. مستويات وطرق اعتماد الإبداع.                                       |
| 106 | .....3.1.4. العصف الذهني وتوليد الأفكار الإبداعية.                             |
| 108 | .....2.4. التميز بالقيادة الإدارية.                                            |
| 108 | .....1.2.4. ماهية القيادة الإدارية.                                            |
| 110 | .....2.2.4. أنماط القيادة الإدارية المتميزة .....                              |
| 114 | .....3.2.4. دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج التميز.                        |
| 116 | .....3.4. التميز بالتعلم.                                                      |
| 116 | .....1.3.4. التعلم التنظيمي.                                                   |
| 119 | .....2.3.4. المؤسسة المتعلمة.                                                  |
| 125 | .....3.3.4. التعلم كأداة لتوليد القيمة.                                        |
| 129 | .....5. تنافسية المجمع الصناعي صيدال و إستراتيجية تفعيل رأس المال الفكري ..... |
| 129 | .....1.5. تحليل تنافسية مجمع صيدال.....                                        |
| 129 | .....1.1.5. تقديم مجمع صيدال.....                                              |
| 135 | .....2.1.5. تحليل البيئة الصناعية لمجمع صيدال.....                             |
| 140 | .....3.1.5. قياس تنافسية مجمع صيدال.....                                       |
| 146 | .....2.5. مداخل تعزيز تنافسية مجمع صيدال.....                                  |
| 146 | .....1.2.5. إدارة الجودة الشاملة.....                                          |
| 149 | .....2.2.5. تنمية الموارد البشرية.....                                         |
| 151 | .....3.2.5. الشراكة كخيار تنافسي للمجمع.....                                   |
| 154 | .....3.5. البحث والتطوير كآلية إستراتيجية لتفعيل رأس المال الفكري بالمجمع..... |
| 154 | .....1.3.5. مدخل إلى مركز البحث والتطوير.....                                  |
| 156 | .....2.3.5. البحث والتطوير من حيث الإنفاق والمراحل.....                        |
| 159 | .....3.3.5. براءات الاختراع كمؤشر عن تطور رأس المال الفكري بالمجمع.....        |
| 164 | .....الخاتمة.....                                                              |
| 171 | .....قائمة المراجع.....                                                        |

## مقدمة

أصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم هو التغيير، الأمر الذي يفرض على جميع المؤسسات التعامل الفعال مع تغيرات الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، باعتبارها المصدر الأساسي للتميز والإبداع، ومن يمتلكها يملك القوة والسيطرة.

وفي ظل هذه التغيرات التي أفرزها الاقتصاد الجديد أو كما يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المعالم التنافسية تبتعد عن الموارد الملموسة تدريجيا ، لتنتقل إلى الموارد غير الملموسة المعبر عنها بالأصول المعرفية ، مما جعل المؤسسات غير قادرة على ضمان بقائها واستمرارها ما لم تتزود بقدرات تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، وتمكنها في نفس الوقت من تقليص الفجوة الرقمية والمعرفية التي تمثل أهم عائق للحاق بركب الاقتصاد المعرفي.

إن هذا التحول الاقتصادي جعل من رأس المال الفكري شرطا جوهريا للانتقال إلى مجتمع واقتصاد المعرفة، باعتباره المسؤول الأول عن تفعيل المعرفة وتحقيق المستهدف منها، وهذا ما وضع بدوره تحديا أمام المؤسسة يكمن في كيفية استثمار المعارف والمهارات والقدرات المتميزة ، وإلا وجدت نفسها معزولة خارج دائرة الاقتصاد العالمي ، التي لا مكان فيها للمؤسسات التقليدية .

وفي مجال الحديث عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نجد أن الدولة قد قامت بمفاوضات حاسمة لتحرير التجارة الخارجية، وهذا ما يؤكد على أن المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات هو مناخ دولي مغاير تماما لما كان سائدا في عهد الحماية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، الأمر الذي جعل من المنافسة ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار في النظام الدولي الجديد، وهذا بطبيعة الحال لن يتحقق إلا من خلال الإدراك الفعلي لأهمية التحول نحو متطلبات اقتصاد المعرفة.

بناء على ما تقدم، نجد أن قوة المؤسسة في الوقت الراهن تقاس بمدى امتلاكها لرأس مال فكري قادر على خلق الميزة التنافسية المستدامة، ففيما تكمن إذن مجالات التميز التي يسمح بتحقيقها؟ وهل تعد إستراتيجية تفعيل رأس المال الفكري بالمجمع الصناعي صيدال كافية للصمود أمام المنافسة الأجنبية؟

إن الإجابة عن إشكالية البحث تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع تغيرات البيئة التنافسية؟
- ماهي الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة باجتياز الضغوطات التنافسية وتحقيق التميز؟
- هل امتلاك المعرفة يعني امتلاك رأس المال الفكري؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الإبداع ورأس المال الفكري؟
- هل تسمح تنافسية المجمع الصناعي صيدال بالصمود أمام منتجات المخابر العالمية؟

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ارتأينا وضع مجموعة من الفرضيات تحمل في جوهرها الإجابة الأكثر احتمالا من خلال النقاط الرئيسية التالية:

- إن التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية يتطلب جهودا مكثفة و مستمرة تتعدى عملية جمع المعلومات عن هذه البيئة،
- تعتبر الجودة إستراتيجية كافية لاجتياز الضغوطات التنافسية وتحقيق التميز الذي يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في ظل تغيرات المناخ الاقتصادي الجديد،
- يساعد امتلاك المعرفة على الاستثمار في رأس المال الفكري وليس امتلاكه بالمعنى المتعارف عليه،

- إن الإبداع يمثل آلية رئيسية لتفعيل رأس المال الفكري،
- أصبحت منتجات المخابر العالمية تسيطر على السوق الوطني للدواء و هذا ما أثر سلبا على الحصة السوقية للمجمع الصناعي صيدال .

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموضوع في حد ذاته، لأن اقتصاد المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري بشكل لم يسبق له مثيل، ولكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العلمية والتطبيقية تم ربطه بالميزة التنافسية التي أصبحت تمثل الشغل الشاغل لكل المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء والاستمرار في السوق وتحدي المستقبل في ظل المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي السريع.

كما أن دراستنا التطبيقية تعنى بتحليل تنافسية المجمع الصناعي صيدال الذي يعد الرائد الأول في قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وهذا ما يزيد من أهمية الموضوع، خاصة وأن التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتغير وتتجدد باستمرار.

يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- تحليل أبعاد ومرتكزات الميزة التنافسية،
- التأكيد على ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية،
- تحديد الفهم الصحيح والشامل لكل من المعرفة ورأس المال الفكري،
- التعرف على مختلف الآليات الإستراتيجية التي تسمح بتفعيل رأس المال الفكري،
- إبراز واقع تنافسية المجمع الصناعي صيدال ونتائج عمليات البحث والتطوير خاصة في مجال تفعيل رأس المال الفكري.

هناك عدة دوافع ومبررات ساهمت في اختيار هذا الموضوع، أهمها:

- طبيعة التخصص العلمي زادت من ميلنا إلى دراسة المواضيع الخاصة بإدارة الأعمال،
- ابتعاد المعالم التنافسية عن إدارة الأصول الملموسة والاتجاه إلى إدارة الأصول غير الملموسة،
- متطلبات الاندماج في الاقتصاد المعرفي تفرض ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري،

- المكانة والأهمية التي يتمتع بها المجمع الصناعي صيدال بالنسبة للاقتصاد الوطني،
- تقديم ولو إسهام بسيط لمساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة على التأقلم مع التحديات الجديدة.

للإجابة على إشكالية البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استعمل الأول في تحديد مختلف التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالموضوع، أما المنهج الثاني فتم اعتماده في تحليل العلاقة بين مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة والنتائج المتوصل إليها خاصة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة موضوع البحث.

تتلخص أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فيما يلي:

- الكتب،
- الدراسات الجامعية ،
- الملتقيات والمجلات،
- مواقع الإنترنت،
- تقارير التسيير الخاصة بمجمع صيدال،
- المقابلة الشخصية مع مختلف ممثلي مديريات مجمع صيدال ومركز البحث والتطوير.

اقتصرت دراستنا على التحليل الجزئي وليس التحليل الكلي، لذلك فموضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية سوف يعالج على مستوى المؤسسة الاقتصادية وليس على مستوى الدولة.

أما فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية فنشير أنها تمس مجمع صيدال ككل وليس فرع من فروعها، كما أن تحليل تنافسية المجمع كانت خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2011، ذلك أن التقرير السنوي لسنة 2012 لن يكون متاحا إلا في نهاية شهر جوان من سنة 2013 .

نستطيع أن نوضح أهم الدراسات التي تناولت جوانب معينة من رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المواضيع التالية:

- سملالي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة والمعرفة )، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة لديه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي.

- أسامة عبد المنعم السيد علي ، أثر رأس المال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الإدارية و المالية ، جامعة عمان ، 2007-2008 .

و كانت النتيجة الأساسية من هذا البحث هي أن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، لأنه يمثل قوة علمية فاعلة و قادرة على إدخال تعديلات جوهرية على مسار المؤسسات و نشاطاتها المختلفة ، مما يساهم في الرفع من كفاءة الحاكمية المؤسسية فيها، كما أنه يساعد على تقييم المخاطر و على توليد القيمة الحقيقية للمؤسسة .

- حسين يرقى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ( حالة مؤسسة سونطراك)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

حيث تم التوصل في إطار البحث عن الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية إلى أهم نتيجة ، وهي أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال في قدرات ومهارات العاملين التي تسمح بدورها بالاستثمار في رأس المال الفكري.

- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008 .

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في ظل محيط تنافسي، أما النتيجة الأساسية المستخلصة من البحث هي اقتراح التسويق الإستراتيجي كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وأن أخطر تهديد يواجه مجمع صيدال هو التحرير الكلي للتجارة الخارجية.

- فائزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2004-2005 .

و هنا تم استخلاص نتيجة عامة تؤكد على أن المورد البشري هو أهم مصدر لتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، لأنه هو الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية .

- فاطمة يحيوي ، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري ( دراسة مؤسسة كهريف بالمدينة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2009-2010.

في إطار هذه الدراسة تم البحث عن الأساليب المعتمدة لتكوين وتنمية رأس المال الفكري، وكانت النتيجة المتوصل إليها هي أن بناء وتنمية رأس المال الفكري يتطلب جذب واستقطاب العقول المتميزة والعمل على صيانتها وتدعيمها بالأساليب التي تعمل على إيجاد بيئة مشجعة على العمل والإبداع.

تركزت الصعوبات أساسا في الجانب التطبيقي أين واجهتنا مشاكل كثيرة، أهمها صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات، خاصة فيما يتعلق بعدم الإفصاح عن المعلومات الدقيقة التي تشكل جانبا مهما من موضوع البحث.

لقد تناولنا دراسة الموضوع من خلال خمسة فصول رئيسية، يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث، حيث أن:

- الفصل الأول تناولنا من خلاله مرتكزات الميزة التنافسية، عن طريق تحليل البيئة التنافسية بمختلف مستوياتها وكان ذلك في المبحث الأول، لتعرض إلى الإستراتيجية التنافسية في المبحث الثاني والتي يتم بناؤها اعتمادا على مخرجات التحليل البيئي، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة الميزة التنافسية باعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن تتحصل على هذه الميزة إلا بعد تحليل البيئة التنافسية واعتماد إستراتيجية تنافسية معينة.

- الفصل الثاني خصص لدراسة مداخل تعزيز الميزة التنافسية، حيث ركزنا على ثلاثة مداخل رئيسية نظرا لأهميتها الإستراتيجية في تحقيق التميز، وكانت أولى هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة التي تم التعرض لها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتمثل في تنمية الموارد البشرية، لنتناول بعد ذلك التغيير التنظيمي الذي خصص له المبحث الثالث.

- الفصل الثالث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث لتقديم الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، حيث تناولنا في المبحث الأول المعرفة كرأس مال فكري، ثم قمنا بضبط ماهية رأس المال الفكري في إطار المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فخصص لأهمية ونماذج قياس رأس المال الفكري.

- الفصل الرابع حاولنا من خلاله الربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية عن طريق التعرض إلى أهم آليات تفعيل رأس المال الفكري ودورها في تحقيق التميز، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى التميز بالإبداع، ثم التميز بالقيادة الإدارية في المبحث الثاني، في حين خصص المبحث الثالث إلى التميز بالتعلم.

- الفصل الخامس وهو يمثل الدراسة التطبيقية حيث قمنا بدراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وكان الهدف من ذلك محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وفي هذا المجال قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لتحليل تنافسية مجمع صيدال، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن توضيح لأهم الإجراءات العملية التي قام بها المجمع في مجال تطبيق

المداخل المقترحة لتعزيز الميزة التنافسية، لنتناول بعد ذلك البحث والتطوير كآلية إستراتيجية لتفعيل رأس المال الفكري وتحقيق التميز بالمجمع وذلك في إطار المبحث الثالث.

وفي الأخير نجد الخاتمة التي جاءت كتلخيص عام لما احتوته الدراسة، التي خلصنا من خلالها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، مع طرح بعض الآفاق المستقبلية لفتح باب البحث من جديد.

## الفصل 1

### مرتكزات الميزة التنافسية

إن المعالم التنافسية الجديدة لم تعد تركز على المزايا النسبية التقليدية و إنما امتدت لتشمل التميز بالتجديد و الابتكار و سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء ، وهذا ما يطلق عليه في إدارة الأعمال مصطلح الميزة التنافسية الذي يتسم بالشمولية و الديناميكية نظرا لارتكازه على أكثر من محدد و ليس فقط محدد الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج.

و في إطار هذا الفصل ، سنتعرض إلى مركّزات الميزة التنافسية من خلال دراسة البيئة التنافسية بمختلف مستوياتها ، التي تسمح باعتماد إستراتيجية تنافسية محكمة تتوافق مع مخرجات التحليل البيئي ، ومن ثم امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من بناء المركز التنافسي المستهدف و تؤهلها لمواجهة التحديات .

#### 1.1. البيئة التنافسية

تعرف البيئة التنافسية على أنها ذلك الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة و تتعامل معه لانجاز خطط و برامج العمل و تحقيق الأهداف ، ومن ثم فهي تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة و رقابة المؤسسة و ذات تأثير على قراراتها و أدائها و نتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة و ما ينتج عنها من فرص و قيود و تهديدات[1] ص 250.

و يمكن تصنيف البيئة التنافسية إلى مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة التنافسية العامة أما المستوى الثاني فيمثل البيئة التنافسية الخاصة :

#### 1.1.1.1. البيئة التنافسية العامة

تشمل مكونات البيئة التنافسية العامة جميع العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه [2] ص 149 ، وفي هذا المجال يتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة العامة تشمل المتغيرات التالية[3] ص 256 :

##### 1.1.1.1.1. المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

وهي تشمل جميع المتغيرات التي ترتبط بالوضع الاقتصادي والاجتماعي :

##### - المتغيرات الاقتصادية

تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص و توجهات الوضع الاقتصادي المحلي أو العالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسة، كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية و المرتكزات المرتبطة بها و المتمثلة في الناتج القومي الإجمالي ، معدل الدخل القومي ، معدل نمو الاقتصاد ، متوسط دخل الفرد ، ميزان المدفوعات و الميزان التجاري ، نظم الاستثمار ، أسعار المواد الأولية ، مصادر الطاقة. ويضاف إلى هذه المتغيرات أيضا ما يرتبط بالسياسات النقدية و المالية و السياسة الاقتصادية العامة و سياسة الإقراض و الادخار و إدارة النقد الأجنبي و غيرها.

##### - المتغيرات الاجتماعية

ترتبط هذه المتغيرات بالقيم الاجتماعية السائدة و الأعراف و التقاليد و الأطر الأخلاقية للمجتمع، وهي تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي.

### 2.1.1.1. المتغيرات السياسية و القانونية

إن الاستقرار السياسي و القانوني يعطي إمكانية أكبر للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التنافسية ،أما في حالة عدم وجود هذا الاستقرار فإنه ينعكس بمخاطر عديدة تواجه جميع المؤسسات .

كما أن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيودا استراتيجيا أو تبرز فرصة إستراتيجية أمام المؤسسة[2]ص 153 ، التي تبقى دائما تعمل ضمن الإطار القانوني و السياسي للدولة .

### 3.1.1.1. المتغيرات الثقافية و التكنولوجية

و هي تمثل مكانة خاصة ضمن متغيرات البيئة التنافسية نظرا لدورها الكبير في التأثير على المركز التنافسي للمؤسسة :

#### - المتغيرات الثقافية

وهي تعكس نظام التعليم و الخبرات المتراكمة و القيم و السلوك الفردي و الجماعي و طبيعة المجتمعات و استعدادها للتغيير ، و النظرة الفردية و الجماعية للماضي و الحاضر و المستقبل .

#### - المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ، وهي تعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير و تحسين منتجاتها باستمرار ، ويدخل ضمن هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث و التطوير و حماية الاختراعات و الابتكارات و التحسين التكنولوجي.

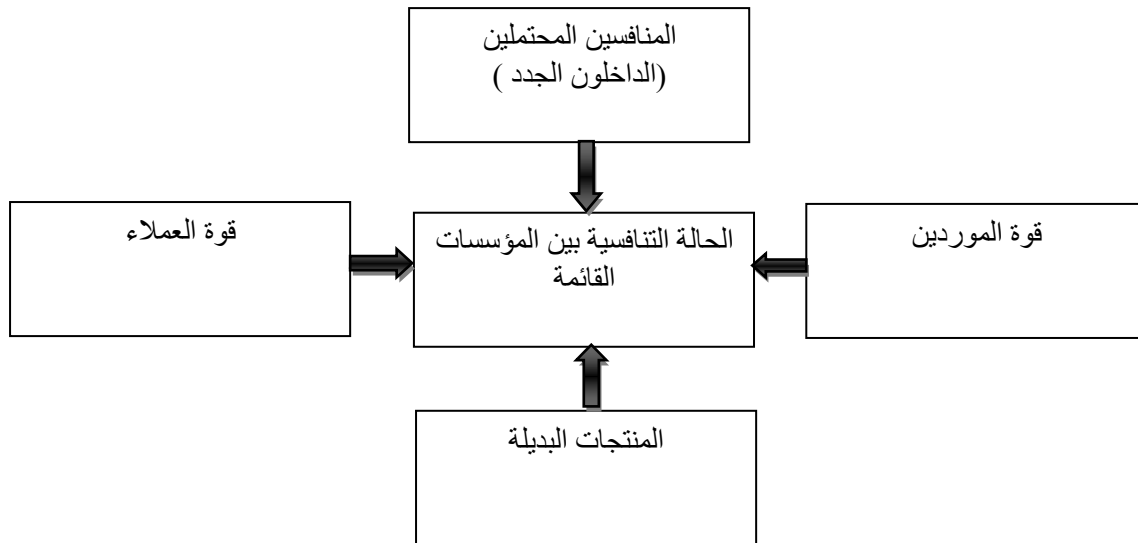
مما تقدم ، يتضح أن البيئة التنافسية العامة تحتوي على قوى و تطورات تؤثر على كل المؤسسات داخل الاقتصاد[4]ص 137 ، لذلك فإن هذه المؤسسات لا يمكن أن تعمل بمعزل عن هذه المتغيرات ، الأمر الذي يتطلب ضرورة إيجاد التلاؤم المناسب بين أنشطتها و التطورات الحاصلة في تلك البيئة .

### 2.1.1.1. البيئة التنافسية الخاصة

إن تحليل البيئة التنافسية الخاصة يشمل جميع المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة سواء تعلق الأمر بالصناعة التي تنتمي إليها أو الجانب التشغيلي لها ، لذلك يمكننا تصنيف البيئة التنافسية الخاصة إلى قسمين رئيسيين ، حيث يمثل القسم الأول بيئة الصناعة أما القسم الثاني فيمثل بيئة التشغيل :

### 1.2.1.1. بيئة الصناعة

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي ، و قدرتها على جذب العملاء و المحافظة على العمالة الجيدة [5] ص 10، وحسب الاقتصادي porter يمكن توضيح القوى التنافسية من خلال الشكل التالي:



الشكل 1.1. القوى التنافسية [6] ص 04.

### - الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة ، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة إما عن طريق إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات و الضمانات المقدمة للزبائن .

### - المنافسين المحتملين (الداخلون الجدد)

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، لذلك فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة ، و يتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم ، و طبيعة عوائق الدخول التي تعتبر أمرا هاما عند تحليل درجة المنافسة المحتملة ، وفي هذا السياق يمكن توضيح تلك الاعتبارات فيما يلي [3] ص 272 :

- إن اقتصاديات الحجم لا تشمل الإنتاج فقط بل تشمل البحث و التطوير و التسويق، خدمات ما بعد البيع و غيرها من مفردات العمل الإداري ، كما أن الخبرة المتراكمة التي حصلت عليها المؤسسات الحالية في صناعة ما بسبب طول وجودها و تراكم إنجازاتها يشكل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة لا تملك مثل هذه الخبرة ،

- إن تمييز العلامة التجارية يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد ، مما يصعب عليهم إيجاد ثغرات للتنفذ منها إلى عملاء المؤسسات القائمة التي خلقت ولاء عالي للمستهلكين اتجاه العلامات التجارية المعروفة ،

- تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة حاجزا أمام دخول منافسين جدد إلى السوق خاصة إذا كان رأس المال المطلوب ينفق في مجالات يصعب فيها الاسترداد ،

- كلما استحوذت المؤسسات القائمة على قنوات التوزيع كلما زادت صعوبة الداخلين الجدد ، وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيرا لدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد إيجاد قنوات توزيع خاصة به،

- يمكن للدولة أن تحد أو تعيق الدخول في صناعة معينة من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقيد الوصول إلى المواد الخام أو غيرها من الحواجز.

### - المنتجات البديلة

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة ، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية كلما اقترب سعرها و ما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق [7] ص 77.

### - قوة العملاء

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى ، و تتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية [8] ص 161 :

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية ،
- في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل ، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر،
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون أية صعوبة ، لأنهم يمتلكون نفس المنتج ، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنزيلات على البائعين،
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات، مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر ،
- ترتبط جودة المنتجات و الخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطا وثيقا بمنتجات المؤسسة لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر،
- عندما تتوفر لدى العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية في السوق و حجم الطلب فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة ، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار.

#### - قوة الموردين

- و يقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة [9] ص 190 ، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها :
- تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق [10] ص 151 ، و هذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار ، ومن ثم التأثير على شروط البيع،
- في حالة غياب المنتجات البديلة ، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة ، أما إذا توفرت تلك المنتجات فإن القوة التفاوضية سوف تنخفض،
- يلعب الموردون دورا مهما في مد المؤسسة بالمواد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة فإنه يؤثر على حالتها التنافسية ، ومن ثم يصبح منافسا لها بعد أن كان موردا [11] ص 131 .

#### 2.2.1.1. بيئة التشغيل

- ينطلق هذا المفهوم من مجمل التغيرات و العناصر التي تأثر و تتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وفيما يلي عرضا مختصرا لأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة [3] ص 256 :

### - العملاء

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة التشغيل موقع الصدارة من حيث الأهمية و التأثير المحتمل على الإستراتيجية و نتائج الأعمال ، فالعميل في نهاية الأمر يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسة ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات و الأرباح ، وبالتالي على قدرة المؤسسة على الاستمرار و النمو.

### - الوضع التنافسي

إن تحليل و تقييم الوضع التنافسي يعتبر عاملا أساسيا عند تصميم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من استغلال فرص البيئة التنافسية ، كما أن التعرف على أحوال و ظروف المنافسة يمكن المؤسسة من إعداد التنبؤات المحتملة للمبيعات و الأرباح و معدلات النمو.

### - الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم موارد المؤسسة لما له من تأثير على طبيعة عملها ، فالحصول على الموارد البشرية الخبيرة و المدربة يعتبر عاملا مهما لنجاح المؤسسة لأنها أثمن الموارد للمنافسة ، ومن أجل تحقيق هذا النجاح يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق الجذب الفعال و الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية ، و يتوقف دور المؤسسة في هذه الحالة على مدى امتلاكها لسمعة أو شهرة في هذا المجال مع قدرتها على تفعيل العناصر المؤهلة من الموارد البشرية المطلوبة.

### - الموردون

إن قدرة المؤسسة في الحصول على المواد اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية بنوعيات جيدة و بأسعار معقولة تتوقف على مدى وجود موردين يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة و جودة عالية ، ومن خلال التعامل مع هؤلاء الموردين تصل المؤسسة إلى بناء علاقات من الثقة سواء باستمرارية التجهيز أو موثوقية التسليم أو مفردات أخرى كثيرة تؤثر على تنافسية المؤسسة.

و بشكل عام فإن العديد من التساؤلات يمكن أن تثار و تعطي إجاباتها دلالات مهمة للمؤسسة و هي تجري تحليلا لهذا المكون ، نوجز أهمها فيما يلي :

- هل يعتبر المورد متميزا من حيث مستويات الجودة و الأسعار و معايير الإنتاج الأخرى؟
- ماهي القدرات التكنولوجية و المالية و الإدارية التي يتمتع بها المورد ؟

- هل تعتبر أسعار المورد تنافسية ؟
- هل يقدم المورد خصومات كمية و تسهيلات أخرى جذابة ؟
- هل يمكن إجراء عمليات مبادلة في الشراء مع المورد ؟

#### - الممولون

نظرا لأن أهمية و نوعية و تكلفة الموارد المالية و المادية و البشرية نادرا ما تكون مثالية ، فإن تقييم الموردين و الممولين يكتسب درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمؤسسة ، ومن القضايا الهامة التي يجب التعرض لها عند تحليل الممولين نذكر ما يلي [2] ص 181 :

- هل تقوم مؤسسات التمويل بعمل تقييمات موضوعية لأسهم و أصول المؤسسة ؟
- هل يقدر الممولون التعاملات السابقة الجيدة مع المؤسسة عند اتخاذ قراراتهم بالتمويل و تحديد حجم الائتمان الممنوح ؟
- هل تتوافق شروط المقرضين مع أهداف الربحية للمؤسسة ؟
- هل يقدر الممولون موقف رأس المال العامل الجيد أو موقف الرفع المالي للمؤسسة ؟
- ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لمد خطوط التمويل الفردي عند الحاجة ؟

#### 3.1.1. متابعة البيئة التنافسية

بعد التعرف على متغيرات البيئة التنافسية بمختلف مستوياتها ، و التي تؤثر بشكل واضح على تحقيق أهداف المؤسسة ، نجد أنها في النهاية تمثل تغيرات إيجابية يجب على المؤسسة السعي لاستغلالها أو تمثل اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من تأثيرها على المؤسسة ، وفي هذا المجال يمكننا توضيح الخطوات الرئيسية لمتابعة البيئة التنافسية من خلال:

#### 1.3.1.1. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم و المستمر للحصول على المعلومات المطلوبة، و هذا ما يتطلب ضرورة توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن هذا الجمع لتكوين رصيد متجدد من المعلومات يتضمن النقاط التالية [12] ص 90:

- أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها السوق ، و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا أكبر من منافسيها ،

- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط ،
- أنواع المنافسين و درجات سيطرتهم على الأسواق و المزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة ،
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات و مدى توافرها لدى المنافسين،
- حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

#### 2.3.1.1. تحليل الفرص و التهديدات

إن متابعة البيئة التنافسية تحدد الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة ، حيث يقصد بالفرص تلك التغيرات المواتية التي تؤثر إيجابيا على المؤسسة ، أما التهديدات فهي تمثل جميع التغيرات التي تؤثر سلبا على المؤسسة [5] ص 09.

وهذا ما يبين بأن المعلومات التي تم جمعها تعكس فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها ، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية ، أما التهديدات فتعني أضرارا محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في البيئة التنافسية ، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

و لتحقيق الفعالية التنظيمية لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود و التهديدات في بيئة المؤسسة [13] ص 103 ، بل لا بد من القيام بعملية تحليل الفرص و التهديدات التي تكشف عن وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة ، من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص و التهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

و في هذا الصدد يمكن استخدام بعض نماذج التنبؤ لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير ومن ثم يمكن تحديد أولويته و تفسير معناه بالنسبة للمؤسسة ، و لعل أهم النماذج المستخدمة في هذا المجال النموذج الذي يعطي لكل متغير قيمتين [14] ص 196، حيث توضح القيمة الأولى الأهمية النسبية لهذا المتغير و هي تتراوح بين ( الصفر، 10 درجات)، أما القيمة الثانية فهي تعبر عن درجة تأثيره على عمل المؤسسة و هي تتراوح بين (-5،5).

و للحصول على درجة واحدة لكل متغير يتم ضرب هاتان القيمتان ، ومن هنا فإن الدرجة التي يمكن أن يحصل عليها المتغير موضع التحليل ستكون محصورة بين (-50،50) حيث تدل القيمة

(50-) على أن المتغير ذو أهمية شديدة بالنسبة للمؤسسة و لكنه يمثل تهديدا خطرا لها ، أما قيمة (50) فتعني أن المتغير أيضا له أهمية شديدة بالنسبة للمؤسسة و لكنه يعكس فرصة ممتازة لها ، وفي جميع الحالات نجد أن الفرص تمثل بالقيم الموجبة أما التهديدات فتتمثل بالقيم السالبة ، أما إذا كانت درجة المتغير صفر فإنها تعني حياد المتغير موضح التحليل أي عدم تمثيله لفرص أو تهديدات المؤسسة .

### 2.1. الإستراتيجية التنافسية

إن التكيف مع البيئة التنافسية يتطلب من المؤسسة وضع إستراتيجية معينة تسمح بمواجهة التهديدات المحتملة و استغلال الفرص المتاحة ، و هذا ما يعرف بالإستراتيجية التنافسية التي تبحث من خلالها المؤسسة عن وضع تنافسي متميز.

#### 1.2.1. مفهوم الإستراتيجية

لقد تطور استعمال مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية ، و فيما يلي سنتعرض إلى أهم التعريفات الخاصة بهذا المصطلح مع تحديد أبعاده الرئيسية :

#### 1.1.2.1. تعريف الإستراتيجية

يعرف Drucker الإستراتيجية بأنها تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد [15] ص 25.

أما Ansoff فيرى أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية ، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد ، وهنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية [16] ص 13.

في حين عرفها Quin على أنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها أهداف و سياسات و نشاطات المؤسسة بشكل متلاحم ، فالإستراتيجية المصاغة جيدا تساعد على تنظيم و توزيع موارد المؤسسة بطريقة جيدة إستنادا إلى قدراتها و مميزاتها و نواحي القصور و الضعف فيها ، كما تساعد على رفع يقظة المؤسسة للتغيرات في البيئة المحيطة بها و تحركات المنافسين [17] ص 03.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية ، و نطاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل معها ، و استخدامات الموارد المتاحة لها ، و التفوقات التنافسية التي تتمتع بها ، و أثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة و أنشطة أعمالها المختلفة ، بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا و يمكنها من حرية الحركة و التأقلم ، و يربطها ببيئتها الخارجية و الوصول إلى أهدافها و غاياتها و أغراضها الأساسية بشكل متوازن [18] ص 07.

فالإستراتيجية إذن تعني تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و تبني مجموعة من الأفعال و تخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف ، ومن ثم فهي خطط المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها ، وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية [19] ص 77.

و بالنظر إلى التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية ، نجد أنها تتفق على أن الإستراتيجية هي قرارات هامة تتخذها المؤسسة للتعامل مع المستقبل ، يتم صياغتها بناء على الأهداف المراد تحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة للمؤسسة من جهة و البيئة التنافسية من جهة أخرى.

#### 2.1.2.1. أبعاد إستراتيجية

إن تحديد أبعاد الإستراتيجية لا يخرج عن نطاق تعريف هذا المفهوم في حد ذاته ، و في هذا المجال هناك العديد من الأبعاد نذكر أهمها فيما يلي [20] ص 38 :

- تعطي الإستراتيجية إطارا موحدا عاما يتم وفقه اتخاذ القرارات ، بحيث تكون هذه القرارات متناسبة و متكاملة ، و هذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط ، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها و غاياتها،  
- تعطي الإستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة ، إذ يتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نمو المؤسسة ، وتوسع أعمالها و تنوعها ، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها ، وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين هما: ماهي مجالات عمل المؤسسة حاليا؟ و ماهي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة ؟

- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص و التهديدات الخارجية و لنقاط القوة و الضعف الداخلية ، بهدف تحقيق تفوق تنافسي على المؤسسات المنافسة ، ومن هذا المنظور ، تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها ، هذا التفوق

هو حصيللة تفهم شامل و عميق للقوى الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ، فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية و الواقع الخارجي ، و هي كذلك تعين المؤسسة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية ،

- تشكل الإستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة (الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا) ، وكذلك مهام الإدارة المركزية و الفروع و الأقسام و الوحدات ، وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات و تكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق،

- الإستراتيجية هي تعريف للإسهامالاقتصادي و غير الاقتصادي الذي تنوي المؤسسة أن تقدمه لجميع المستفيدين منها ، وهنا يمكن تعريف المستفيدينأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة ، الموظفين ، المجتمع ، الدولة ...، وتكمن أهمية هذا البعد المتضمن تعريفا واسعا للمستفيدين في ضرورة أن تراعي إستراتيجية المؤسسة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين ، كما ينبغي أن تتجنب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل ، و إنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد ،

- تمثل الإستراتيجية إما مدخلا عاما للمنافسة ، أو تعديلات و تصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين ، كما ترتبط الإستراتيجية بوضع رؤية و رسالة المؤسسة و أهدافها الأساسية في إطار إمكانياتها و مواردها و الظروف البيئية السائدة ،

- تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل ، و توفر الإجابة على عدد من التساؤلات المرتبطة بالفرص و التهديدات ، و نقاط القوة و الضعف.

### 2.2.1. العوامل الإستراتيجية

إن التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ينشأ من العوامل الإستراتيجية الداخلية ، وبالتالي فإن تشخيص البيئة الداخلية يحدد حقيقة الإمكانيات الذاتية للمؤسسة و مدى قدرتها على التعامل الفعال مع مخرجات البيئة التنافسية ، ونظرا لكثرة العوامل الإستراتيجية التي تتكون منها البيئة الداخلية سوف نركز على أهم العوامل التي تؤثر في بناء الميزة التنافسية .

#### 1.2.2.1. السعر

يعد السعر من أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ، لذلك فعند القيام بعملية التسعير يستوجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية[21] ص 458 :

### - الهدف من عملية التسعير

من خلال السعر يمكن للمؤسسة أن تحقق العديد من الأهداف مثل البقاء، تعظيم الأرباح، أو الحصول على الحصة السوقية ، فإذا كانت المؤسسة تواجه منافسة شديدة في السوق أو تشهد تقلبا مستمرا في طلبات المستهلكين فإنها تكتفي بوضع هامش ربح قليل نسبيا يكفي لتغطية تكاليفها و المحافظة على بقائها في السوق ، أما إذا أرادت تعظيم أرباحها فإنها تلجأ لزيادة الأسعار ، و في حالة السعي لتنمية الحصة السوقية فإن المؤسسة تتجه نحو تخفيض أسعار منتجاتها.

### - حجم الطلب

إن العلاقة التي تربط بين السعر و حجم الطلب هي علاقة عكسية حيث كلما ارتفع السعر ينخفض بالمقابل حجم الطلب على سلعة ما و العكس صحيح ، إلا أنه في حالة السلع الكمالية فقد يدل السعر المرتفع على جودة السلعة و مزاياها الفريدة و بالتالي يزداد الطلب عليها ، وهنا يأتي دور إدارة المؤسسة في تحديد مستوى الأسعار وفقا لتقديرات معدلات حجم الطلب.

### - التكاليف الخاصة بأنشطة المؤسسة

إذا كان حجم الطلب على السلعة يشكل السقف الذي تحدد بموجبه المؤسسة أسعارها فإن حجم التكاليف يشكل الأرضية التي تستند عليها المؤسسة عند تحديد السعر ، و هذا ما يتطلب من المؤسسة ضرورة تحديد السعر الذي يضمن تغطية تكاليف الإنتاج و التوزيع مع المحافظة على نسبة العائد على الاستثمار .

### - وضع المنافسة في السوق

على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وضع المنافسة في السوق عند تحديد الأسعار، فإذا كانت منتجاتها مشابهة لمنتجات المنافسين يجب أن يكون مستوى أسعارها قريب من مستوى أسعارهم و إلا فسوف تنخفض إيراداتها المحققة من المبيعات ، أما إذا كانت منتجات المؤسسة أقل جودة من منتجات المنافسين فلا بد من تخفيض السعر بما يتلاءم مع جودة المنتج ، في حين إذا كانت منتجات المؤسسة أعلى جودة فبإمكانها تكييف السعر في السوق .

### - اختيار طريقة التسعير

إن عملية اختيار طريقة التسعير يجب أن تكون متوازنة لتشمل جميع العوامل السابقة ، حيث إذا زاد السعر بشكل خيالي عن توقعات المستهلكين فلن يكون هناك طلب ، أما إذا كان السعر لا يغطي

التكاليف فستقع المؤسسة في خسارة ، ونفس الشيء بالنسبة لوضع المنافسة في السوق لأن المؤسسة تقوم بتحديد منافسيها لتختار طريقة التسعير الملائمة .

#### 2.2.2.1. الجودة

لقد أصبح بقاء المؤسسة و استمرارها في ظل تغيرات البيئة التنافسية مرتبط بإدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء و هنا تجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة عوامل ساهمت في لفت الانتباه إلى قضية الجودة و ضرورة شمولها ، هذه العوامل نوجزها فيما يلي [22] ص 126 :

- حركة التحولات العالمية و التغيرات الاقتصادية و التقنية و الثقافية التي أوجدت أوضاعا جديدة تجعل الجودة أمرا حتميا في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال و ما تقدمه من منتجات و خدمات ،
- المنافسة العالمية المتصاعدة و اشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات و الخدمات، مما جعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة للحصول على الأفضل و الأعلى جودة،
- اهتمام الدول و الحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات و المعلومات و تطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين و ضمان حصولهم على أجود المنتجات و الخدمات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة وطنية أو أجنبية ، و قد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة إلى معنى الجودة في الأداء و تأثيرها على التميز في خدمة المتعاملين ، و تخفيض التكلفة بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي ،
- ضغوط العولمة و اتجاه الأسواق العالمية للتداخل و انهيار الحواجز و الموانع التي تحول دون تدفق المنتجات و الخدمات بين الأسواق العالمية ، جعل جميع المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية ، و التي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

#### 3.2.2.1. الزمن

يرتبط نجاح المؤسسة في بعض الصناعات بطول فترة عمل المؤسسة في الصناعة ، فطول الفترة يعني بناء علاقات قوية مع الموردين و العملاء و احتلال أماكن ممتازة للتوزيع ، كما أن عمر المؤسسة ينعكس بوضوح على تراكم الخبرات و المعرفة المتخصصة في الصناعة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تحاول الدخول إلى الصناعة ، لذلك فكلما زادت العلاقة بين طول فترة العمل في الصناعة و الخبرة المتخصصة المؤثرة في نجاح المؤسسة كلما كانت هناك صعوبة في دخول منافسين جدد للصناعة [5] ص 115 .

ومن جهة أخرى تستخدم المؤسسة عامل الزمن كمدخل استراتيجي من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة للتعرف على حاجات المستهلك مع تقديم أعلى منفعة بأقل تكاليف، وهذا ما يتطلب تطبيق المبادئ الأساسية لتقليل الزمنو هي [23] ص 50:

- أداء الوظائف بصورة متزامنة، لأنه في معظم الحالات ينظر إلى العمل على أنه سلسلة من الوظائف وأن تحقيق الوفرة الكبيرة في الزمن المستغرق لأداء الوظائف يتم من خلال تنظيم فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين ومن تخصصات مختلفة،
- اختزال الوظائف غير الضرورية لأنها لا تشكل قيمة للمستهلك، و هنا لابد من إيجاد و تحديد الوظائف الضرورية و غير الضرورية ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك و ليس من خلال البيئة الداخلية للمؤسسة،
- توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة ،
- العمل على جعل كل وظيفة قصيرة و أكثر كفاءة قدر الإمكان .

وبعد التعرف على العوامل الإستراتيجية يتضح أنها تشير إلى القدرات و المصادر التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي ، لكن هذه العوامل لا تتحقق فاعليتها إلا إذا كان هناك رد الفعل السريع للاستجابة للتغيرات التي تحصل في المزيج الإنتاجي و هذا ما نعبر عنه بعامل المرونة الذي يعد بمثابة أداة تنافسية تستخدمها المؤسسة من أجل التكيف مع أي تغير يؤثر في خصائص المنتج أو حجم الإنتاج ، و يعتبر التغير التكنولوجي أهم هذه التغيرات لأنه يؤثر بدوره على حاجات المستهلك المتعددة و المتجددة باستمرار.

### 3.2.1. الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف ، و التميز بالموجودات و المنتجات و الخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي و مواجهة المنافسين [24] ص 182 ، لذلك فإن الإستراتيجية التنافسية تهدف إلى تحقيق مجارة مواتية بين الجدارة المتميزة للمؤسسة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها [4] ص 30 ، و في هذا المجال حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق النجاح على المنافسين :

### 1.3.2.1. إستراتيجية قيادة التكلفة

- تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن المؤسسة في النهاية من البيع بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة أو خدمة ، ومن ثم نجد أن تطبيق إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة يحقق للمؤسسة عدة مزايا أهمها [7] ص 115:
- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر ،
  - تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار،
  - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، نجد أن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي تهديد من المنافسين الجدد.

### 2.3.2.1. إستراتيجية التميز

- تعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة و عالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة و مميزة ، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى و أجدر من المنافسين الآخرين [25] ص 102 .

و يتطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تخصيص جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحث و التطوير ، للحفاظ على الريادة في تقديم الجديد و البقاء دائما في مقدمة المؤسسات المنافسة ، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة تحرص على تجديد منتجاتها و إضافة الجديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تميزها [5] ص 176 ، وعموما تتخذ هذه الإستراتيجية عدة أبعاد أهمها [12] ص 194 :

- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة،
- تكنولوجيا متميزة،
- خصائص مميزة للمنتج ،
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

### 3.3.2.1. إستراتيجية التركيز

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، و إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم بدلا من التعامل مع السوق ككل ، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار

أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز[2] ص 257 ، لذلك نجد أن هذه الإستراتيجية تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين[24] ص 184.

#### - التركيز مع خفض التكلفة

أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين ، و ذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من العملاء ، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

#### - التركيز مع التميز

وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة ، حيث تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها .

يتضح أن السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق ، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل .

ولكي تستطيع المؤسسة إتباع أو استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح فلا بد لها أن تراعي[14] ص 204:

- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف ،
- تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس ، و محاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر ،
- تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون و الذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع ،
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية،

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف ، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إلى هذا السوق، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح.

ومما تقدم يلاحظ أن الهدف الأساسي من الاستراتيجيات الثلاثة التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، إذ يتوقف اختيار الإستراتيجية البديلة على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة و طبيعة الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة التنافسية ، وعموما يمكننا أن نبرز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات ، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات و الموارد ، أو المتطلبات التنظيمية من خلال الجدول التالي :

الجدول 1.1. متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس [26] ص 157.

| الاستراتيجيات التنافسية | متطلبات المهارات و الموارد                                                                                                                                                                                                                   | المتطلبات التنظيمية                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>قيادة التكلفة</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر متعددة للحصول على الأموال و إمكانيات متاحة للحصول عليها،</li> <li>- مهارات خاصة بالعملية التصنيعية ،</li> <li>- إشراف محكم على العمالة ،</li> <li>- منافذ توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف ،</li> <li>- تقارير رقابية منظمة ودورية،</li> <li>- حواجز مبنية على تحقيق الأهداف.</li> </ul>                                                              |
| <b>التميز</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية ،</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث،</li> <li>- شهرة متميزة في مجال الجودة و التكنولوجيا ،</li> <li>- النزعة نحو الإبداع،</li> <li>- تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحث و التطوير،</li> <li>- معايير و حوافز نوعية بدلا من المعايير و الحوافز الكمية ،</li> <li>- القدرة على جذب المهارات العالية و الكفاءات المبدعة .</li> </ul> |
| <b>التركيز</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه ، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه ، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>                                                                                          |

يتضح من خلال الجدول أن تصنيف متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس تم بدلالة بعدين أساسيين ، الأول هو حجم السوق المستهدف و الثاني يمثل الميزة التنافسية المستهدفة ، و هذا ينعكس في متطلبات المهارات و الموارد و المتطلبات التنظيمية.

### 3.1. الميزة التنافسية

إن الكلاسيك و في مقدمتهم دافيد ريكاردو ، افترضوا جمود التخصص و تقسيم العمل الدولي، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من انتشار التكنولوجيا في شتى المجالات ، وما تموج به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة ، يجعل المزايا النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن ، وأن تنتقل من دولة إلى أخرى ، خاصة في ظل افتراض إمكانية انتقال عوامل الإنتاج ، ومن هنا أصبحت الميزة النسبية عملية ديناميكية يمكن خلقها و اكتسابها [27] ص 269، و هذا ما أسماه بورتر بالميزة التنافسية التي حاول من خلالها معالجة القصور في أوجه نظريات التجارة الدولية .

#### 1.3.1. تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة

لقد كثر التساؤل حول مفهوم التنافسية منذ نهاية السبعينيات من القرن الماضي [28] ص 155، حيث زادت انشغالات الباحثين بتحليل هذا المصطلح ، مما جعله ذا وقع متزايد الأهمية لدى المختصين في إدارة الأعمال، الذين اتفقت معظم دراساتهم على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية نظرا لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها.

#### 1.1.3.1. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة في تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة ، وهذا برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية [29] ص 84.

كما يمكن تعريف التنافسية في هذا المجال بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات قيم عالية مما يقدمه المنافسون بنفس التكاليف أو تقديم نفس القيم بتكاليف أقل [30] ص 01 ، ولقد جاء

مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في: الربحية ، التميز ، والمساهمة في التجارة الدولية[31] ص 04 .

وفي نفس السياق ، تعرف التنافسية بأنها الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة[32] ص 108.

وبالنظر إلى التعاريف المقدمة ، نجد أن جميعها تحمل مفهوم القدرة الذي يضمن للمؤسسة احتلال موقع ريادي في الأسواق المستهدفة ، حيث ركز التعريف الأول على نقل التنافسية من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي ، أما التعريف الثاني فهو يشير في محتواه بأن التنافسية هي القدرة على التحكم في التكاليف التي تعتبر مؤشرا هاما من مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ، في حين أضاف التعريف الثالث مؤشرات أخرى تتمثل في الربحية ، التميز ، والمساهمة في التجارة الدولية ، أما التعريف الأخير فقد تم من خلاله إسقاط مفهوم القدرة على جميع الممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل كسب رضا العملاء وتحقيق أكبر قدر من تطلعاتهم ومن ثم تعزيز الموقع التنافسي في الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمكننا في النهاية من تقديم الملاحظات التالية حول مفهوم التنافسية الذي يتضمن:

- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها في الأسواق الدولية،
- قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين ،
- قدرة المؤسسة على الاستجابة لتطلعات العملاء.

#### 2.1.3.1. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

عند الحديث عن التنافسية لابد من استخدام مؤشرات على مستويات متعددة، تدعى بمؤشرات التنافسية التي تعتبر من أبرز وأهم المؤشرات انتشارا[33] ص 21 ، وبما أن دراستنا هذه ترتبط بالمستوى الجزئي وليس المستوى الكلي فإننا نركز على المؤشرات التي تعنى بقياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية ، وفي هذا المجال هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على تنافسية المؤسسة إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشر الربحية ، التكلفة ، النمو السنوي للمبيعات ، الحصة السوقية ، نظرا لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها من جهة أخرى ، كما أن جميع هذه المؤشرات كمية

أي يمكن حسابها بدقة على العكس من المؤشرات الكيفية التي يصعب تقديرها كمؤشر رضا العميل مثلاً.

#### - مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا عن التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لابد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق ، و لغرض قياس الربحية فإنه هناك مجموعة من الطرق المستخدمة أهمها :

- هامش الربح ، حيث يحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المحققة المعبر عنها بالنتيجة الصافية على المبيعات ، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة عن مبيعات المؤسسة.

- عائد حقوق الملكية، وهو يوضح الأرباح المتولدة عن استخدام رأس المال، ويحسب من خلال قسمة صافي الأرباح المحققة على رأس المال المساهم به ، ومن ثم فهو يوضح الربح الذي يعود على المساهمين عن كل دينار مستثمر في رأسمال المؤسسة.

#### - مؤشر التكلفة

تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي ، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط محكم ومستمر للتكاليف ، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات تعمل على أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة مقارنة مع المنافسين.

#### - النمو السنوي للمبيعات

يعد النمو السنوي للمبيعات معيارا أساسيا للحكم على مدى تطور نشاط المؤسسة واستمراريته، ويتم حسابه عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية ثم قسمة الناتج على مبيعات السنة المرجعية.

#### - مؤشر الحصة السوقية

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية و الأسواق الدولية ، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر ، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية ، ولقياس الحصة السوقية نستخدم طريقتين أساسيتين:

- الحصة السوقية الإجمالية ، ويتم الحصول عليها بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق المحلي أو السوق الدولي.

- الحصة السوقية النسبية، وتحسب عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين في السوق الدولي، من أجل مقارنة مبيعات المؤسسة بأكبر منافسيها.

### 2.3.1. مفهوم الميزة التنافسية و مراحل تطورها

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضا ، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومدى اتساعه و تنوعه ، فإن استمرار بقاء المؤسسة في السوق يتطلب خلق ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف تغيرات المحيط التنافسي .

### 1.2.3.1. مفهوم الميزة التنافسية

لقد ظهرت العديد من الأطر النظرية و المفاهيم العملية التي تساعد على إيضاح مفهوم الميزة التنافسية ، ومن بين هذه الأطر نجد طريقة تحليل الصناعة التي قدمها الاقتصادي بورتر الذي أوضح من خلالها أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة ، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة كتصميم المنتجات ، تصنيعها ، تسويقها ، و إيصالها للمستهلك ، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة من حيث التكلفة الأدنى أو التميز، وبالتالي فإن اختبار الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بطريقة علمية و النظر لكيفية تفاعلها أصبح ضرورة حتمية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

ومن جهة أخرى نجد أن الميزة التنافسية هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل [34] ص 190 .

كما تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج ، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة ، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها [7] ص 79، و بهذا فهي تمثل مختلف الخصائص التي يتميز بها المنتج أو العلامة ، التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق و السمو عن منافسيها [35] ص 209.

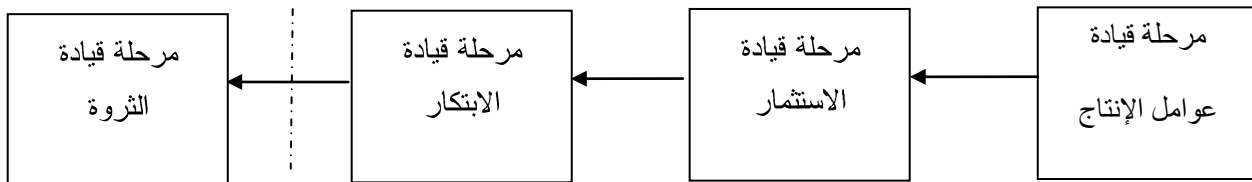
وهذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في مفهومها العام ، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، مما يحتم ضرورة خلق المنفعة للعميل و تحقيق الأداء الأفضل في السوق الذي يشهد تغييرا مستمرا ، ومن ثم يمكن التعبير عن الميزة التنافسية بأنها ذلك المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.

و بالنظر إلى التعاريف المقدمة يمكن أن نستخلص بعض الصفات التي تشكل في مضمونها أهمية الميزة التنافسية كونها [3] ص 309:

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية ،
- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا ،
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء ، و باقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفزهم للاستمرار و تطوير التعامل ،
- تتسم بالاستمرار و التجدد و هذا ما يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد ،
- تستند على موارد المؤسسة و قدراتها و جدارتها لذلك فهي تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة .

#### 2.2.3.1. مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل ، تختلف كل مرحلة في خصائصها كما أوضح أنه ليس من الضرورة أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل ، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها [27] ص 284، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي :



الشكل 2.1. مراحل تطور الميزة التنافسية [36] ص 538 .

من خلال الشكل أعلاه ، يتضح أن المراحل الثلاثة الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية ، أما المرحلة الرابعة و الأخيرة فهي تمثل تراجع و تدهور للميزة التنافسية، و فيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى [37] ص 93:

#### - مرحلة قيادة عوامل الإنتاج

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج ، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة ، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجيه المنافسة السعرية في هذه المرحلة ، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة .

#### - مرحلة قيادة الاستثمار

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة و مؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل [38] ص 09، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية و تحسين جودة المنتج و جذب الطلب بشكل عام .

#### - مرحلة قيادة الابتكار

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار و المهارات و التكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج ، و يزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا و التمييز ، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار و التطوير.

#### - مرحلة قيادة الثروة :

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع و تدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ، و رغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات و الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير ، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم ، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية .

### 3.3.1. تطوير الميزة التنافسية .

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير و أهمية السعي إلى تحقيقه [39] ص 116، لهذا نجد أنه بالرغم من توافر مصادر معينة للميزة التنافسية فإن التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات ، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية .

#### 1.3.3.1. مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية ، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة [40] ص 264 ، فالمهارات المتميزة تساعد المؤسسة على اختيار و تطبيق الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من التميز و التفوق على المنافسين و تشمل كل من المهارات الفنية ، الإدارية و المهارات الوظيفية ، أما الموارد المتميزة فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المؤسسة مثل شبكات التوزيع ، الموارد الطبيعية ،....

ولغرض استغلال هذه المصادر أشار Hao Ma أستاذ الإدارة في كلية براينت بالولايات المتحدة إلى وجود طريقتين للقيام بذلك ، تتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة المؤسسة على استغلال تلك المصادر من أجل خلق منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين ، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع creation oriented، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر التميز من خلال منعهم من تحقيق أي منفعة للمستهلك مقارنة مع المنفعة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه طريقة التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين preemption oriented.

وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

|              | التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين                  | التوجه نحو الإبداع                   |
|--------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| الملكية      | تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة | امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر |
| سهولة الوصول | منع المنافسين من الوصول للموارد                   | بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد     |
| الكفاءة      | تنشيط عزيمة المنافسين في التعلم و تقليد المؤسسة   | تشجيع التعلم                         |

الشكل 3.1. مصادر الميزة التنافسية [41] ص 261 .

#### - امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر

إن أبرز الأمثلة على امتلاك الموجودات القيمة هو امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية مميزة تخلق الولاء لدى المستهلك، وهذا ما يعزز مركزها التنافسي و يزيد من حصتها السوقية.

#### - تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة

ينتج هذا المصدر من خلال قدرة المؤسسة في السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق مع منع المنافسين من الاستفادة منها ، و هذا ما يؤهلها في النهاية إلى امتلاك ميزة تنافسية تحد من قدرة المنافسين على امتلاك تلك الموجودات .

#### - بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد

حيث تستطيع المؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لديها القدرة على الوصول إلى الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين.

#### - منع المنافسين من الوصول للموارد

إن اعتماد المؤسسة على عقد الاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام من أجل امتلاك مصادر التوريد، يكسبها حتما ميزة تنافسية تتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها ، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها .

### - تشجيع التعلم

تساعد المعرفة على استمرارية المؤسسة في تطوير المنتجات ، وتحسين الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز ، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين ، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية ، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري ، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ، نظريات، مفاهيم و غيرها من الأشكال[42]ص 202.

و مايزيد من فعالية هذه المعرفة ، هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم و الدقيق ، و الذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم [43] ص 09، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية ، ومن ثم تعديل سياساتها و إستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات و الأوضاع الجديدة.

### - تشبيط عزيمة المنافسين في التعلم و تقليد المؤسسة

إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مسندة إلى تكنولوجيا متطورة و محمية من التقليد ببراءات الاختراع ، فإنها تستطيع أن تسيطر على نوع المنتج و طريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن ، و هذا ما يؤدي إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج.

#### 2.3.3.1. أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا و استثمارا و تكتيكا في وقت واحد لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار في السوق ، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الدينامكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية[7] ص 98 :

### - ظهور تكنولوجيا جديدة

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج[44] ص 61 ، لذلك يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة ، كتصميم المنتج

باستخدام الحاسوب ، و التسويق عبر الانترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل تطور ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل .

#### - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة ، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل ، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يمكن إشباعها ، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع ، بل تعدى هذا الحد إلى صناعة الرغبة ، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة [39] ص 53 ، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات.

#### - تغير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها ، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية جديدة تضمن لها تخفيض التكاليف ، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

#### - التغير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى أسواق ، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

## خلاصة الفصل :

لقد أصبحت المنافسة العالمية تمارس ضغطها على جميع المؤسسات الاقتصادية لتقديم الأفضل والأجود في ظل المعالم التنافسية الجديدة التي تتميز بسرعة التطور و تعدد المؤثرات ، ومن خلال تحليلنا لجميع المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية نستطيع أن نوضح مجموعة من النتائج نوجز أهمها في النقاط التالية :

- إن تحليل البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التكيف و التعايش معها ، ومن ثم اقتناص الفرص التي تتيحها و التعامل الفعال مع القيود و التهديدات،
- ترجع أهمية دراسة العوامل الإستراتيجية إلى كونها تحدد الإمكانيات الداخلية للمؤسسة و مدى قدرتها على التعامل مع مخرجات تحليل البيئة التنافسية ،
- تعطي العوامل الإستراتيجية للمؤسسة قدرات و ميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب عملها ومن ثم في أدائها و تفوقها التنافسي،
- تتعامل المؤسسة مع مخرجات التحليل البيئي من خلال تحديد إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من مواجهة المنافسين و بناء المركز التنافسي المستهدف، ومن ثم امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها للبقاء في عالم المنافسة المحتدم،
- تعمل المؤسسة في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيير عالمية الأبعاد، و هذا ما يجعلها غير قادرة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية مما يستدعي ضرورة تنميتها و تطويرها، ففيما تكمن إذن مداخل تعزيز هذه الميزة ؟

## الفصل 2

### مداخل تعزيز الميزة التنافسية

إن المؤسسة من الناحية العملية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها من خلال الابتكارات المذهلة، وهذا ما يوضح بأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحدياً بالنسبة للمؤسسة أكثر منه فرصاً لأنه يعمل على تقادم ميزتها التنافسية.

لذلك فمن الضروري أن تبحث المؤسسة عن آليات تسمح لها بتنمية و تطوير ميزتها التنافسية، وهنا نجد العديد من الآليات التي تحقق ذلك الغرض، لكن من خلال هذا الفصل سوف نركز تحليلنا على ثلاثة مداخل رئيسية ذات طابع استراتيجي تضمن للمؤسسة مواصلة البقاء و اجتياز الضغوطات التنافسية .

#### 1.2. إدارة الجودة الشاملة

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من أهم المناهج التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين و الباحثين الأكاديميين، و قد وصف على أنه سلاح استراتيجي للمؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل تغيرات البيئية التنافسية .

##### 1.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعظيم القيمة المقدمة للعملاء ، و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و تعزيز مركزها في السوق ، و فيما يلي سنوضح مختلف التعاريف التي تناولت هذا المفهوم مع ضبط هيكله المحدد بثلاث أنشطة رئيسية :

### 1.1.1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرا لاختلاف الباحثين في تعريفها و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على شمول معناها ،لذلك سنركز على أهم التعاريف التي تمكنا من إدراك هذا المفهوم بشكل واضح و هي على النحو الآتي :

- تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب معهد الجودة الفيدرالي بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات [45] ص 262 .

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تسخير الموارد البشرية و المادية للمؤسسة بطريقة أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف [46] ص 54.

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة و هي مبنية على مشاركة الجميع في تحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع [47] ص 08.

- كما يمكن وصف إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات و موارد المؤسسة على رغبات و احتياجات العملاء و تحقيقها بصورة منتظمة و مستمرة [48] ص 99.

- إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام شامل يستلهم توقعات العملاء و يستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة ،لإشباع حاجات و توقعات العملاء ،و يشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلكا لسلعة أو مستفيدا من خدمة [49] ص 59.

- تأخذ إدارة الجودة الشاملة شكل نظام إداري شامل ،قائم على إحداث تغييرات إيجابية و جذرية لكل شيء داخل المؤسسة ،من أجل تحسين و تطوير مكوناتها ،للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها [50] ص 31.

و مما تقدم نجد أن جميع التعاريف و إن كانت تختلف في ألفاظها و معانيها فإنها تحمل مفهوم كسب رضا العميل و تشترك في التأكيد على التحسين المستمر ،لهذا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف لتحقيق الجودة العالية و تحسينها بشكل دائم و مستمر ،مما يعود بالنفع على المؤسسة و من يعمل فيها و يتعامل معها لتحصل في النهاية على رضا الجميع و من ثم تحقيق التميز في الأداء و البقاء في السوق.

### 2.1.1.2. هيكل إدارة الجودة الشاملة

لقد قسم الاقتصادي JURAN متطلبات الإدارة الناجحة للجودة الشاملة إلى ثلاث أنشطة رئيسية أسماها ثلاثية الجودة (التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة) أو هيكل الجودة الذي يشمل جميع الأنشطة التي يمكن أن تؤديها المؤسسة من خلال نظام الإنتاج و العمليات لتحديد مفهوم الجودة و بلوغها و تحسينها ، و يمكننا توضيح هذا الهيكل من خلال الشكل الآتي :



الشكل 1.2. هيكل الجودة [49] ص 68.

ففي عملية التخطيط للجودة يتم التعريف بالعملاء و تحديد احتياجاتهم ،و تطوير سمات المنتج التي تستجيب لاحتياجات العملاء ،بينما تشمل مراقبة الجودة تحديد ما يراد مراقبته ،و اعتماد وحدات قياس بحيث يمكن تقويم البيانات موضوعيا ،و تقييم نمط الأداء ،و قياس الأداء الفعلي ،و تفسير الفرق بين الأداء الفعلي و المخطط و من ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك ،و هنا نجد أن تخطيط الجودة يتمثل في عملية الإعداد لتحقيق أهداف الجودة في حين ترتبط مراقبة الجودة بعملية تحقيق أهداف الجودة أثناء التشغيل[51] ص 100.

أما فيما يتعلق بتحسين الجودة فيتم من خلال تحليل مشكلات الجودة و العمل على علاجها ،و هنا اعتبر JURAV أن تحسين الجودة هو قلب إدارة الجودة الشاملة ،كما اعتبر أن هذا التحسين

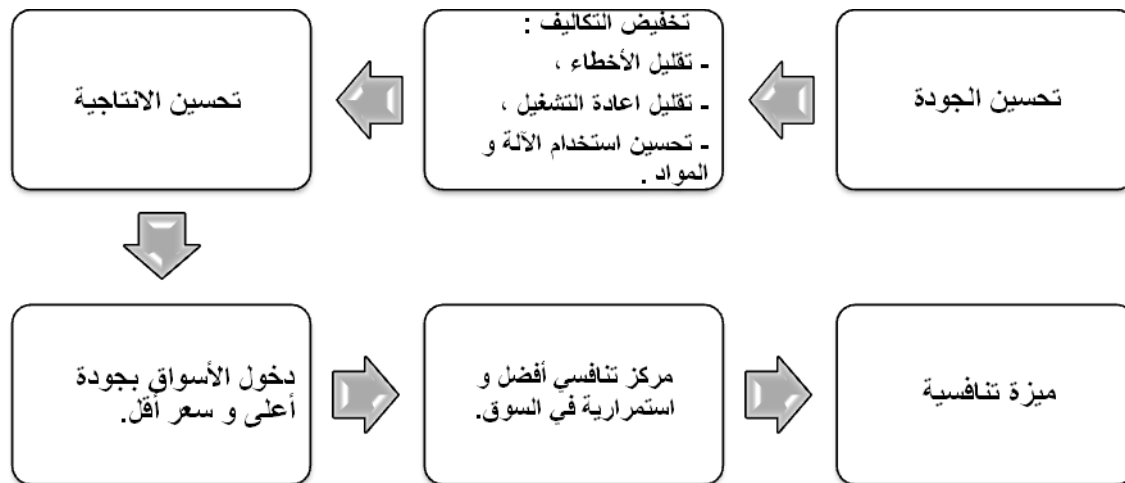
مستمر ،و أنه يشمل جميع المجالات في المؤسسة بحيث تنطبق التحسينات إلى كل من المنتجات و العمليات[52] ص 33.

### 2.1.2. أهداف و مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة كما سبق و أن ذكرنا عبارة عن عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف التي تستهدف التميز في خدمة المستفيدين و التفوق على المنافسين،لهذا لا بد من توضيح أهداف هذه العملية و إبراز المبادئ التي تقوم عليها.

#### 1.2.1.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير جودة المنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و كسب رضا العملاء [53] ص 151،و من ثم تحقيق إستراتيجية متكاملة لضمان البقاء و الاستمرار و التطور للمؤسسة، و قد حدد الاقتصادي ديمينج Deming كيفية تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة من العمليات التي يوضحها الشكل الآتي:



الشكل 2.2. تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة الجودة الشاملة [12] ص 299.

من خلال الشكل 2.2 يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف التي تسمح بتعظيم وتحسين إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق مركزا تنافسيا أفضل في الأسواق و زيادة حصة المؤسسة و من ثم تحقيق الميزة التنافسية .

وعموما نجد أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية [50] ص 41:

- التكيف مع التغيرات التقنية و الاقتصادية ،بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة،
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملا مستمرا،
- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمر ،و جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ،لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

#### 2.2.1.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و على كل المستويات في المؤسسة ،و يمكننا توضيح هذه المبادئ فيما يلي [54] ص 53:

- المستهلك هو من يعرف الجودة و رضا العملاء هو الأولوية،
- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة،
- الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي و تتطلب خطة إستراتيجية،
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المؤسسة،
- كل وظائف المؤسسة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمر من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية،
- مشاكل الجودة يجب أن تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين و الإدارة،
- حل المشاكل و تحسين الجودة المستمر يستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية،
- التدريب و التعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر.

و من خلال هذه المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ،يتضح أنها تركز على مجموعة من النقاط الرئيسية :

#### - التحسين و التطوير المستمر

يركز هذا المبدأ على توفير مقاييس محددة لتقييم الأداء و تحديد العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و المخرجات التنظيمية ،و من ثم فهو يؤكد على ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة و تحليل العمليات الوظيفية الحيوية التي تؤثر على نجاح المؤسسة و تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية ،كما يؤدي التحسين المستمر إلى التفوق في الأداء و تقليل الأخطاء في العمليات و الوصول إلى ما يسمى بالخطأ الصفري [55] ص 127.

#### - العمل الجماعي و القيادة الفعالة

يركز هذا المبدأ على كل من العمل الجماعي و القيادة الفعالة ،حيث أن العمل الجماعي فكرته الأساسية تقوم على تكوين فرق عمل من الإداريين أو غير الإداريين بكل الوحدات و المستويات التنظيمية في المؤسسة ،أما بالنسبة للقيادة فإن الأمر يتطلب ضرورة توفر القيادة الفعالة المؤيدة و ملتزمة التزاما جادا و حقيقيا نحو التغيير بحيث تقوم بوضع رؤية طويلة الأجل خاصة بجودة المنتجات و العمليات ،و أن تسعى إلى تغيير ثقافة المؤسسة اعتمادا على ما يتوفر لديها من قناعة تامة و مهارات متميزة [52] ص 62.

#### - تحقيق رضا العميل

لقد أصبحت عمليات التصميم و التقييم تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة [5] ص 31 ،لهذا فإن التعرف على الاحتياجات الحالية و المتوقعة للعميل يعتبر من الأولويات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لضمان تحقيق رضا العميل في ظل تغيرات البيئة التنافسية ،و للوصول إلى ذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها [56] ص 12 :

- التعرف على العميل،
- التحديد و التعريف بحاجات العميل،
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة،
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل،
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة مسار التنفيذ،
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

### - التغذية العكسية

تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،لأن توفرها يسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بكفاءة و فعالية ،و من ثم فإن نجاح المؤسسات في توفير تغذية عكسية يمكن تحقيقها في الوقت المناسب يسهم إسهاما فعالا في زيادة فرص النجاح و الإبداع لديها[52] ص 61.

مما تقدم نجد أن جميع المبادئ تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ، حيث تؤكد هذه الأخيرة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التشغيلية في المؤسسة ،و من هنا يتضح أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع،فلا مجال للتنافس السلبي بين العاملين ،لأن عمليات التحسين و التطوير لا تتم إلا من خلال المشاركة الجماعية ،و هذا ما يساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة ،و من ثم التركيز على رضا العميل من خلال الأداء الصحيح لإشباع رغباته و احتياجاته المتجددة و المتغيرة و التي تعتبر في حد ذاتها المحرك و الدافع الأساسي لكافة الأنشطة داخل المؤسسة،و هذا ما يحقق في النهاية تغذية عكسية سليمة تسمح بتحقيق النتائج المطلوبة.

### 3.1.2. نموذج six sigma لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر نموذج six sigma مقياس للجودة و الفعالية و التميز ،و تطبيقية يضمن تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية عن طريق تخطي جميع نقاط القصور الداخلية[57] ص 228.

### 1.3.1.2. أساسيات نموذج six sigma

إن نموذج six sigma هو التزام كلي من الإدارة و فلسفة للتميز ،و التركيز على العملاء ،و تحسين العمليات ،و تفعيل دور القياس بدلا من الاقتصار على الشعور و الاعتقاد، و من ثم فهو يهدف إلى جعل كل مجالات المؤسسة أفضل لتتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للعملاء، والسوق و التكنولوجيا من أجل مصلحة الموظفين و العملاء و المساهمين[58] ص 47.

و من أجل تحقيق الجودة الشاملة و الوصول إلى ما يقارب الكمال ، تركز منهجية six sigma على ثلاثة محاور رئيسية هي :العميل أو المستفيد ،العامل ،العملية ، حيث أن إرضاء العميل أو المستفيد و إشباع حاجياته على الوجه الأكمل يعتمد في الأساس على كفاءة العمليات المنتجة للخدمات التي يطلبها المستفيدون ،و تتوقف كفاءة و فعالية العمليات بالدرجة الأولى على العنصر

البشري الذي يقوم بالأداء و ينفذ العملية وفق مواصفات الجودة المحددة ،و في هذا المجال نستطيع أن نبرز الأساسيات التي تركز عليها هذه المنهجية من خلال النقاط التالية [22] ص 175:

- six sigma هي المستوى الأمثل للجودة الذي تسعى إليه المؤسسات حيث لا تزيد الانحرافات في مواصفات العمليات أو المخرجات عن 3.4 في المليون ،و يمكن تطبيقها بالنسبة لأي عملية في أي مؤسسة ،و من خلال هذه التقنية تتمكن الإدارة من الكشف عن العيوب الكامنة في العمليات و التخلص منها و من تأثيراتها السلبية على المؤسسة و مركزها التنافسي،
- six sigma ليست مجرد إطار نظري أو مجموعة من الأدوات الإحصائية ،بل هي توجه إداري شامل يحتوي كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ،
- تهدف six sigma إلى الاستخدام الذكي لأساليب الإحصاء من أجل التعرف و القضاء على التباين الذي يعبر عن الانحراف و الفاقد و الإسراف في الموارد و ارتفاع التكلفة و البعد عما يرضي العملاء أو المستفيدين من نتائج العمليات،
- تتطلب six sigma الوعي التام برغبات العملاء و التحقق من المواصفات التي يبحثون عنها في المنتجات و التي تمثل الجودة بالنسبة لهم ،ثم التأكد من قدرة العمليات على تحقيق هذه المواصفات بمستوياتها المرضية للعملاء،
- تعتمد تطبيقات six sigma على حشد جهود العاملين في مختلف المستويات و تركيزها في مشروعات تحسين الجودة حتى تتحقق فيها تحسينات مستمرة و دائمة نسبياً،
- تتكامل في تطبيقات six sigma جهود مسح العمليات و التعرف التفصيلي على ما يجري بها، و كذلك القياس المرجعي benchmarking بالنظر إلى مستويات الجودة وكفاءة العمليات في المؤسسات الأخرى المشهود لها بالتفوق،
- تهتم six sigma بالعلاقة بين الجودة و التكلفة ،و تهدف إلى تحسين العمليات لخفض نسب العيوب و الانحرافات في أدائها ،و من ثم تخفيض التكلفة ،
- يعتبر القياس قلب نظام six sigma تأكيداً لمفهوم أن مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و السيطرة عليه ،و بذلك يصبح إنتاج مقاييس مضبوطة تعتمد على الأدوات الإحصائية لوصف و تقييم كافة أشكال الأداء في عمليات المؤسسة هو حجر الأساس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة،
- six sigma نظام يتكامل مع نظم الإدارة الأخرى و يتشابه مع كافة مستويات و مجالات النشاط في المؤسسة ،و من ثم ينبغي الحرص على شرح النظام و توضيحه للجميع ،و بذل العناية اللازمة في تدريب العاملين على واجباتهم وفق النظام ،و كذلك الإعلام بالنتائج و تكريم المتفوقين حتى يتحفز الجميع لحسن تطبيق النظام .

### 2.3.1.2. أدوات تطبيق نموذج six sigma

يتطلب تطبيق نموذج six sigma مجموعة من الطرق و التقنيات التي تظهر على النحو الآتي [22] ص 168.

#### - مسح العمليات Process Mapping

تستخدم هذه التقنية في وصف العمليات من خلال إعداد خرائط تدفق لتصور الحالة الفعلية في العملية و الوقت المستغرق في كل إجراء و الأفراد القائمين بالعمل و التقسيمات التنظيمية المشاركة فيها و الموارد المستخدمة في إنجازها ،و بذلك فإن مسح العمليات يوفر الفرصة لدراسة واقع الأداء و مدى اتفاهه أو انحرافه عن التصميم أو المستوى المستهدف.

#### - بيت الجودة House Quality

تستخدم هذه التقنية لتوضيح الارتباط بين رغبات العملاء و متطلبات تصميم العملية ،إذ لا يمكن تصميم العملية بمعزل عن رغبات العملاء.

#### - تحليل نظم القياس Measurement systems analysis

تهدف هذه التقنية إلى التأكد من سلامة أدوات القياس المستخدمة في المؤسسة ،و بذلك تطمئن الإدارة من سلامة المعلومات الدالة على مستويات الأداء الفعلي لمختلف عناصر العمليات و ما إذا كانت هناك انحرافات عن المعدلات المستهدفة ،لأن عدم دقة أدوات القياس قد تخفي انحرافات أو تبالغ في إظهارها مما يسبب تضارب القرارات بشأن تثبيت الجودة و تحسين الأداء.

#### - تحليل قدرة العملية Process capability

يشير تعبير قدرة العملية إلى كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات التصميم أي إنتاج المخرجات حسب التصميم المعتمد بما يحقق رضا العميل ،و يتم قياس قدرة العملية بأخذ قراءات متكررة لانحرافات الأداء التي يتم رصدها ووضعها في شكل بياني يعبر عن تطورها زمنيا لاكتشاف مدى الاستقرار أو التذبذب في قدرة العملية ،كما أن فهم العملية و قدرتها يؤدي إلى السيطرة عليها و تحقيق الاستقرار في نتائجها.

### - تحليل التباين المتعدد Multivariate study

تساعد هذه الطريقة في ضم الأسباب المتعددة و المتنوعة لانحرافات العمليات و تركيزها في عدد أقل من مجموعات الأسباب ذات العلاقة ،لذلك فهي تبرز العلاقات المتداخلة للعديد من العوامل، أما فيما يتعلق بأسباب انحراف العمليات فهي تنحصر في ثلاثة مصادر رئيسية حسب خرائط تحليل التباين المتعدد ،إذ يتمثل النوع الأول في التباين الذاتي الذي يكون داخل نفس الجزء من العملية، أما النوع الثاني فهو التباين بين أجزاء مختلفة و هو الانحراف المضاف من أجزاء أخرى في العملية ،في حين يرتبط النوع الأخير بعامل الزمن و هو التباين العائد إلى مرور الزمن.

و مما تقدم نجد أن منهجية six sigma تستهدف تقليل التباين أو الانحراف في العمليات إلى أدنى حد ممكن حتى يتحقق مستوى الجودة شبه الكامل في المخرجات، لأن الانحراف المعياري يعبر عن مدى الابتعاد أو التشتت عن الوسط الحسابي مما يفسر الزيادة في الأخطاء أو العيوب التي يعكسها ارتفاع التلف في المنتج أو انخفاض الجودة في تقديم الخدمة ، و هذا ما جعل من أسلوب six sigma من الأساليب المهمة والأكثر أثرا في تميز المؤسسات التي قامت بإتباعه .

### 2.2. تنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري العنصر الحاكم في تصميم نظم إدارة الجودة الشاملة و تفعيلها و تحقيق المستهدف منها ،و بذلك يكون من الضروري إعداد و تدريب و تحفيز العاملين بالمؤسسة للتعامل الايجابي مع آليات الجودة باعتبارها أسلوب الأداء الأمثل و طريقة حياة أكثر منها مجرد نظام إداري يجب عليهم الالتزام به [22] ص 54.

### 1.2.2. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية [59] ص 297، لذلك فإن المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية و استمرارها هو المورد البشري بما يملكه من قدرات و مهارات ،الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة لهذا المورد لتحويل ما تملكه المؤسسة من طاقات محتملة إلى طاقات مستغلة استغلالاً أمثلاً.

### 1.1.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن الوظائف الإدارية الأخرى ،و الحكمة في ذلك هي أن إدارة الموارد البشرية كما هو واضح من إسمها تختص بالموارد البشري على وجه التحديد ،و هذا ما يجعلها ذات موقع متميز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،نظرا لأنها تتغلغل في جميع الأنشطة و الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى[60] ص 13.

و بذلك أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جدا ،لأنها تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة و العاملين و تحقيق أهداف كل منهما من خلال مجموعة أنشطة و برامج خاصة تعنى بالحصول على الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها و تقييم أدائها و صيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال ،و من هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها و هي تعمل في إطار المفاهيم الآتية[61] ص 32:

- هي وظيفة إدارية أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى ،كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق،

- تساهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة،

- تتعامل مع الموارد البشرية على أساس أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة و فعالية،

- تهيئة بيئة العمل بشكل يساعد العاملين على تقديم أفضل طاقاتهم و مواهبهم في العمل،

- تصميم أهداف و سياسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينها و يضمن التكامل مع بقية أهداف و سياسات و نشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة.

و مما تقدم نجد إن إدارة الموارد البشرية من أهم الأنظمة التسييرية ،لأنها تعنى بإدارة المصدر الحقيقي المكون للميزة التنافسية باعتباره أئمن أصول المؤسسة الإستراتيجية، و من هذا المنطلق فإن دور إدارة الموارد البشرية لا يمكن حصره في استقطاب و توظيف القوى العاملة ،و إنما يمتد ليشمل تكوين عمالة مستقرة و فعالة ،قادرة على العمل و رغبة فيه، لتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ،و هذا ما يوضح بدوره بأن هذه الإدارة هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة و العمليات المتصلة و المتداخلة.

### 2.1.2.2. أهمية تنمية الموارد البشرية

إن الإدارة الجديدة هي إدارة إنسانية بالدرجة الأولى عمادها المورد البشري [62] ص 39، غير أن هذا الأخير لا يمكن أن يصل إلى تحقيق التميز بمجرد توافره، بل لا بد من تنميته المستمرة في إطار نظام متطور يسمى بتنمية الموارد البشرية التي تعرف على أنها :

- عملية متكاملة و مخططة موضوعيا ، تهدف إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة [63] ص 216.

- العملية التي تنطوي على زيادة معارف و مهارات و قدرات و كفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال نشاطات تقييم الأداء ،التكوين المستمر، الترقية،العلاقات الإنسانية [64] ص 318.

و من خلال هذين التعريفين نجد أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط استراتيجي ينطوي على تطوير كفاءات و مهارات هذه الموارد لإيجاد التوازن بين التكلفة و العائد في التعامل معها،ويمكننا إظهار أهمية هذا النشاط من خلال مجموعة من النقاط نبرز أهمها فيما يلي:

- إن المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، لذلك نجد أن المحور الأساسي في عملية تنمية الموارد البشرية هو كيفية استغلال طاقاته و قدراته لتحقيق تميز المؤسسة،

- تمثل عملية تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة ، يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية و تحسينها،و من ثم الوصول إلى معايير الجودة و مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية،

- إن الموارد البشرية لديها طاقات و قدرات ذهنية تفوق بكثير ما يتم الاستفادة منه في مواقع العمل المختلفة، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية تسمح بتوظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو الإنجاز و التفوق ،و جعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية،

- تساعد هذه الإستراتيجية على خلق رأسمال بشري مؤهل ، و من ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات التنافسية المعقدة.

### 2.2.2. دور إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية

في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية ،التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجيات المؤسسة ،تزداد الحاجة إلى تحديث مهارات العاملين لإكسابهم مهارات جديدة [65] ص 163 من خلال إتباع برامج تدريبية تساعد على سد النقص في المهارات القديمة.

### 1.2.2.2. مفهوم وأهداف التدريب

انطلاقاً من أن التدريب يعمل على إكساب العاملين المهارات و المعارف و الإتجاهات التي تساعد على تحسين كفاءتهم في الحاضر و المستقبل [66] ص 155 ، سنقوم بضبط هذا المفهوم و تحديد أهدافه الجوهرية من خلال النقاط التالية :

#### – مفهوم التدريب

تعددت آراء ووجهات نظر المفكرين في تعريفهم للتدريب إلا أنه اتفق فيما بينهم على أن التدريب يعمل على تنمية مهارة الموارد البشرية و في هذا المجال سنتناول أهم التعاريف الشائعة للتدريب :

- التدريب هو عملية صقل و تنمية المهارات في سياق معرفي و منهج علمي [67] ص 35.
- التدريب هو ذلك الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة ، و هذا ما يوضح أن التدريب يركز على اكتساب المهارات و المعارف الجديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد و تحسين أدائه في العمل [68] ص 130.
- تعتبر وظيفة التدريب مكمل لوظيفة الاختيار و التعيين ، حيث لا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب و تعيين العاملين ، و إنما من الضروري أن يعقب هذه العملية إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ، ذلك أن المورد البشري شأنه في ذلك شأن عوامل الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية و التطوير وفقاً لخطط و برامج محددة [69] ص 211.
- يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة و المهارات و أنماط السلوك ، التي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية [70] ص 72.

و من خلال هذه التعاريف نجد أن التدريب هو ذلك النشاط المخطط و المستمر الذي يمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه السليم ، عن طريق تنمية معارف و مهارات العاملين و من ثم تعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة.

و إذا كانت الاحتياجات التدريبية تشمل في المعتاد المهارات و الاتجاهات ، فإنها تمتد لتشمل تنمية و عي العاملين و تعميق مفهومهم لعملية التمكين ، و صقل مهاراتهم في اتخاذ القرارات و حل

المشكلات ، و تقوية الاتصال بينهم ، و تدعيم قدراتهم الابتكارية نظرا لقيامهم في المستقبل بالتصرف الذاتي و تحمل المسؤولية دون الرجوع إلى رؤسائهم.

و تظهر فعالية التدريب في تحقيق تميز المؤسسة من خلال إحداث نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة و حاجات العاملين ، و هذا ما يؤدي في النهاية إلى خلف الفاعلية الذاتية التي تسمح بزيادة مستوى المهارة الإبداعية لدى العامل.

#### - أهداف التدريب

إن التدريب كما سبق و أن ذكرنا هو ذلك النشاط الذي يعمل على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة تسمح بتحسين الأداء و معالجة جوانب الضعف فيه لذلك فهو يتضمن مجموعة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي [71] ص 375:

- رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين،
- تحسين اتجاهات العاملين و رفع الروح المعنوية بينهم،
- تنمية المهارات و المعارف الفردية لدى العاملين،
- فهم و تطبيق سياسات المؤسسة بطريقة أفضل،
- الاستفادة من القوى العاملة إلى أقصى حد ممكن،
- إعداد العاملين للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي،
- تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقالهم إلى مرحلة التطبيق العملي،
- إعداد المعنويون الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه،
- تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته و مسؤولياته.

و في إطار هذه الأهداف نجد أن مزايا التدريب لا تقتصر على العاملين فقط و إنما منافعها تعود أيضا على المؤسسة في حد ذاتها ، لأن تدريب العاملين لاكتساب قدرات جديدة يترتب عليه إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المؤسسة من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة في القيام به، و هذا ما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.

### 2.2.2.2. مبادئ التدريب

هناك عددا من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق النتائج المستهدفة من التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي [69] ص 217:

#### -التدريب نشاط ضروري و مستمر

و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاطا ضروريا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية، و من ثم فهو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للعامل.

#### -التدريب نظام متكامل

و يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي ،فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا كما أنه لا ينبع من فراغ ،لذلك فلا بد من وجود تكامل و تفاعل إيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب ،و من ثم التكامل في الأنشطة التدريبية.

#### -التدريب نشاط متغير و متجدد

حيث يتعامل التدريب مع تغيرات عديدة داخل و خارج المؤسسة ،و من ثم فلا يجوز أن ينحصر في أطر محددة ،و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد ،لأن الفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في سلوكاته و مهاراته ،و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل ،و حتى إدارة التدريب تصبح مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي.

#### - التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية أهمها :

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة،
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل،
- توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين،
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح،

- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم ،حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية،
- توفر نظام للحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و أشكال التقدير المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

و مما تقدم نجد أن التدريب يركز على مجموعة من المبادئ تتداخل و تتفاعل فيما بينها لتحقيق مجموعة من الأهداف سبق و أن أشرنا إليها ،حيث تعتبر هذه الأخيرة المدخل الصحيح للنشاط التدريبي ،مما يدفعنا إلى القول بأن التدريب يجب أن يكون في حد ذاته هدفا رئيسيا و مستمرا يسمح بإحداث التأثير في معارف و مهارات و اتجاهات المتدربين ،كما أنه نظام متكامل كونه يشمل كل المستويات الوظيفية بما فيها المستوى التشغيلي في قمة الإدارة العليا.

كما أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط ،و إنما تعتمد على دقة التنفيذ ،لذلك فلا يمكن الفصل بين التدريب و عملية تقييم الأداء ،لأن تقييم النشاط التدريبي يعتبر ضرورة ملحة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف ،و من ثم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف التنظيمية ،التي تسمح في النهاية بتحديد جوانب التميز و القصور في الأداء.

### 3.2.2. تقييم الأداء

يعتبر الأداء أحد أهم المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية [72] ص 403 ،و من خلاله يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية ،و فيما يلي سنقوم بتوضيح أهمية هذه العملية و من ثم تحديد أسس تقييم الأداء الفعال :

#### 1.3.2.2. أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعني الوقوف الدقيق على مستوى الأداء ،و تحديد جوانب الضعف و التميز من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف [73] ص 169.

كما أنها تعبر عن مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد ، من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، و هي بذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم و أقدميتهم، و حتى حديثي التعيين ،و تسعى المؤسسات من وراء تبني و استخدام عملية تقييم الأداء لتحقيق ما يلي [60] ص

- رفع معنويات العاملين من خلال جعل جهودهم و طاقاتهم موضع تقدير الإدارة،
- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف ،لأن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سوف يلزم الإدارة بتتبع منجزات العاملين و تقديم تقارير حول كفاءتهم،
- يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم،
- تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،و توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات بشأن العاملين.

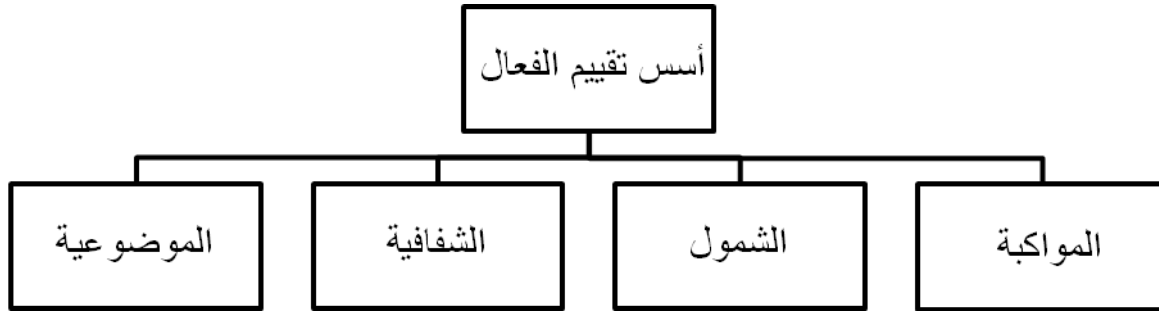
و من هنا نجد أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين و المؤسسة على حد سواء ،لأن تقييم الأداء يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم ،و من ثم فهو يعطى لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل .

أما بالنسبة للمؤسسة فإن عملية تقييم الأداء تساعد على إعداد سياسة جديدة لتدريب العاملين و تنميتهم ، من خلال إعداد البرامج التدريبية القائمة على نقاط الضعف في أداء العاملين ، و من ثم تحقيق الدقة في اتخاذ القرارات.

#### 2.3.2.2. أسس تقييم الأداء الفعال

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ،لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة [74] ص 139.

كما تمثل عملية تقييم الأداء مختلف الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المحددة مسبقا [71] ص 394،و حتى تتحقق فعالية هذه العملية لابد من توفر الأسس الأربعة التي يظهرها الشكل الآتي :



الشكل 3.2. أسس تقييم الأداء الفعال [73] ص 189.

#### -المواكبة

و يقصد بها مواكبة عناصر التقييم لرؤية و أهداف و خاصية عمل المؤسسة ،حيث أنه لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها ،و لكل مرحلة من مراحل العمل استحقاقات خاصة بها مما يتطلب التركيز على نواحي معينة و إعطائها قدر ووزن نسبي أكبر من الاهتمام و المتابعة.

#### -الشمول

بمعنى أن تمتد محاور التقييم لتشمل مجموعة من الجوانب الأساسية لقياس كفاءة و أداء و استعداد الفرد للعمل و الإنتاج و التطور بشكل شامل و متوازن.

#### -الشفافية

- و التي تتحقق من خلال توافر مجموعة من الشروط:
- المعرفة المسبقة للعاملين بالمهام الوظيفية المكلفين بها،
- ثبات معايير و محاور التقييم لكل العاملين بالمؤسسة،
- التوصيف الرقمي الدقيق للمظاهر السلوكية المختلفة التي يعتمد عليها في تقييم الأداء،
- تعدد جهات التقييم بما يقضي على وحدوية الرؤية و مخاطر تأثير الأحكام الشخصية.

#### -الموضوعية

و نعني بها ارتباط تقييم الأداء بالمقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ،مثل كمية و نوعية الإنتاج ،السرعة ،المهارة ،من أجل ضبط النتائج و إعلاء الناحية الموضوعية و إبعاد التحيز الشخصي إلى أدنى حد ممكن.

### 3.2. التغيير التنظيمي

تتأثر عملية التغيير التنظيمي بمستوى الموارد البشرية و مهاراتها و قناعاتها و استعدادها لعملية التغيير ، و هي ذات الوقت تؤثر في تنمية و تطوير مهارات هذه الموارد كجزء من عملية التغيير نفسها [75] ص 404، لذلك فلا يمكنها التحدث عن دور نظام تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز المؤسسة بمعزل عن إستراتيجية التغيير التنظيمي نظرا لتأثيرها الكبير في تحقيق هذا التميز.

#### 1.3.2. حتمية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة لا يمكن للمؤسسة تجنبها أو تجاهلها ،إذا أرادت التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية و المحافظة على استمرارية نموها و بقائها.

#### 1.1.3.2. تعريف التغيير التنظيمي :

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى هذا التغيير ،حيث يعتبر التغيير التنظيمي :

- عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية [76] ص 53.
- تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات [77] ص 343.
- يقع مفهوم التغيير التنظيمي ضمن برامج تهدف إلى تغيير و تحسين ، و تجديد في هيكل المؤسسة أو أهدافها ، أو ثقافتها و مناخها التنظيمي ، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها ، أو سلوك العاملين فيها و قدراتهم ،أو جميع الجوانب مجتمعة [78] ص 218.

توضح التعاريف المقدمة أن التغيير التنظيمي لا يمكن حصره في مجال معين أو عملية محددة، لأنه يستهدف إجراء مجموعة من التغييرات التي تمس النمط السلوكي للعاملين وكل ما يتعلق ببيئة المؤسسة ، من أجل التكيف مع تغيرات المحيط البيئي و تحقيق التميز في الأداء.

### 2.1.3.2. أسباب التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي كما سبق و أن أشرنا هو عملية مخطط لها مسبقا نظرا لوجود مجموعة من الأسباب تمثل القوة الدافعة لإحداث هذا التغيير، و فيما يلي سيتم عرض أهم هذه الأسباب [79] ص 24:

#### - الحفاظ على الحيوية الفاعلة

حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات ،لأنه يؤدي إلى انتعاش الآمال، و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية ،و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية ،و بالتالي تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

#### - تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض ،و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة ،و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ،و في الشكل و المضمون.

#### - إثارة الرغبة في التحسين و التطوير و الارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدافع نحو الارتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال :

- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها،
- عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل،
- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا الجديدة.

### - التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة ،و مع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ،و مواقف غير ثابتة ،و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الاتجاهات و القوى و المصالح .

### - زيادة مستوى الأداء

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية ،و ذلك من خلال :

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء و معالجتها،
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل عمليات التحفيز و تحسين مناخ العمل ،و زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط بالعمل.

### 2.3.2. أهداف و مراحل التغيير التنظيمي

لقد أصبح التمايز بين المؤسسات المنافسة يتم من خلال المورد البشري ،باعتباره العامل الأساسي لإحداث التغيير [80] ص 351 ، لذلك فإن أهداف و مراحل التغيير التنظيمي لا يمكن تحليلها بمعزل عن العاملين.

### 1.2.3.2. أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عشوائية و إنما هي عملية هادفة و مدروسة و مخططة ،و بناء على مختلف الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي تتحدد أهدافه التي يمكننا توضيحها في النقاط الرئيسية التالية [79] ص 26 :

- زيادة قدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة،
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب،
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم،
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المؤسسة،
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين العاملين و مختلف الإدارات،
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

و ما يمكن إضافته هو أن تحقيق الأهداف المشار إليها ينطلق من مجموعة من الفرضيات التي تتحدد من خلالها مراحل التغيير التنظيمي [81] ص 229:

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد ،كما تتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات و السلوكيات الحالية،
- لا بد من وجود دوافع و حاجات لكي يحدث التغيير،
- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد،
- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري،
- لا بد من تعزيز الاتجاهات الجديدة ،دعما لجهود التغيير.

### 2.2.3.2. مراحل التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي هو عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل لزيادة فعالية المؤسسة و تحسين بيئة العمل فيها ،و هذا ما يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج و مراحل محددة تؤدي في النهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام ،و سنركز في هذا المجال على أهم و أشهر نموذج طرحه العالم كرت لفن Kurt leven الذي يرى بأنه أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية:

#### - مرحلة التهيؤ و التحلل من القديم The Unfreezing Phase

حيث يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيئة للتغيير ،من خلال إيجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم أشياء جديدة عن طريق التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل ، و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ، و يظهر دور الإدارة في هذه المرحلة من خلال السعي و العمل الجاد لتقليص معوقات التغيير [82] ص 70.

#### - مرحلة إحداث التغيير The Changing Phase

و هي المرحلة التي يتم فيها الشروع في إحداث التغيير المطلوب ،من خلال التشخيص المعمق للمشاكل و تحديد البدائل الممكنة ،و هنا يرى Kurt leven أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا ما ينتهون إلى الفشل نظرا لعدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه ،و تكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة و مقاومة للتغيير ، و هذا كله بسبب جهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال و الاستعجال في تحقيق التغيير [76] ص 108.

### - مرحلة تثبيت التغيير The Refreezing Phase

و هي المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير ،و من خلالها يتم المحافظة على ما تم الوصول إليه من تطوير و تعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب ،لذلك فهي تعبر عن مرحلة التثبيت و الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي ،و أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير ، و لتحقيق فعالية هذه المرحلة يمكن إتباع الطرق التالية[83] ص 466:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ، و مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و المطلوبة، و مناقشة الانحرافات المحتملة ، و محاولة علاجها،
- الاستمرار في تدريب العاملين و المشاركين في تطوير الأسس و المبادئ العلمية للتغيير التنظيمي و أدواته ،
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير ،مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به ،
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي ،
- تكريم الأشخاص و جماعات العمل و المديرين المساهمين في التغيير،
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة ،و تشجيع التصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و المبادرة و الابتكار سواء في العمليات الفنية و الوظيفية أو في العمليات الإدارية ،
- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التغيير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج،
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج ،و إنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين ،
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة من وقت لآخر ،حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

يلاحظ من خلال مراحل التغيير التنظيمي أنها متداخلة و مكملة لبعضها البعض ،حيث يتم في المرحلة الأولى و هي مرحلة التهيؤ و التحلل من القديم أو كما تسمى بمرحلة إذابة الجليد العمل على التخلص من الاتجاهات و الأساليب الحالية للعمل، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند العاملين و تعزيز استعدادهم لاجتيازهم معوقات التغيير ،أما المرحلة الثانية و هي مرحلة إحداث التغيير فإنها المرحلة الحاسمة لأنه من خلالها يتم الشروع في التغيير المطلوب ،لذلك لابد من الإدارة عدم التسرع في تطبيق هذه المرحلة تفاديا لظهور ردود أفعال معاكسة للأهداف المراد تحقيقها، و في نفس الوقت عدم إمكانية تطبيق المرحلة الأخيرة و هي مرحلة تثبيت التغيير أو كما

تسمى بمرحلة إعادة التجميد ،حيث يتم في هذه المرحلة تثبيت كل ما تم الوصول إليه من مكاسب و مزايا في المرحلة السابقة.

### 3.3.2. التمكين جوهر التغيير التنظيمي

يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة تنتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة و المسؤولية و اتخاذ القرار و التي تعتمد على الفردية ،إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل و إعطاء الحرية في اتخاذ القرار و المسؤولية الكاملة عن النتائج ،لذلك فإن فعالية التغيير التنظيمي لن تتحقق إلا من خلال تمكين العاملين و تعزيز قدرتهم و رغبتهم في التغيير.

#### 1.3.3.2. أبعاد التمكين

التمكين مفهوم متعدد الأوجه و غالبا ما يعرف من خلال أربعة أبعاد مميزة و مستقلة، تخلق الشعور الداخلي و التوجه نحو العمل ،و يمكن توضيح هذه الأبعاد في النقاط التالية[84]:

##### - أهمية العمل

و تعني الإحساس بجدوى و قيمة العمل من خلال توافق أهداف و قيم و معتقدات الفرد من جهة مع متطلبات و أدوار العمل من جهة أخرى ،فإذا كانت النظرة منسجمة و إيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة و تؤدي إلى خلق معنى ،و من ثم يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء و الالتزام.

##### - التأثير

و هو يعبر عن إدراك الفرد بأن له تأثير على نشاطات عمله وأنه يساهم في سياسات و قرارات المؤسسة التي تتعلق بعمله.

##### - الجدارة

و هي تعبر عن شعور الفرد بأنه لديه المهارة و الكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان و كفاءة عالية.

### - الاستقلالية و حرية التصرف

إضافة إلى الشعور بالكفاءة و القدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد لحريته في تقرير إنجاز عمله، و اختيار البديل المناسب إذ يبادر إلى تصميمه و إنجازه بما يتناسب مع وجهه نظره و تقديره الخاص.

و مما تقدم نجد أن أبعاد التمكين تكمل بعضها البعض لتعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل حيث أن بعد الأهمية يشير إلى أن المهام التي يؤديها العامل ذات معنى و قيمة بالنسبة له و بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها، أما التأثير فهو يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز و يحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة العمل، لذلك فإن شعور الفرد بأنه عديم التأثير على القرارات المتخذة و السياسات التي تضعها المؤسسة يجعل دوره ضئيل الأهمية في تحقيق الأهداف ، و من ثم يؤدي إلى انخفاض تقديره لذاته و تراجع إحساسه بالمسؤولية عن وظيفته، و خوفه من أخذ المبادرة و تحمل المخاطرة. و هذا ما يدفعنا إلى القول بأن بعد التأثير يساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية التي تؤدي إلى خلق سلوكيات ابتكارية تساعد العامل على رفع قدراته في مواجهة جميع التغييرات، و هذا ما يجعله واثقا من قدرته على تحقيق النجاح استنادا إلى خبراته و مهاراته و المسؤولية المخولة إليه.

### 2.3.3.2. نتائج التمكين

بما أن التمكين هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى [85] ص 11، فإنه يؤدي إلى تحقيق تغيير اتجاهات العاملين من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة في القيام به و هذا ما يسمح بدوره بتحقيق مجموعة من المزايا نوجز أهمها في النقاط التالية [86] :

### - تحقيق الانتماء

حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة و لفريق العمل الذي ينتمي له، و زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل و مناخ العمل، و هذا ما ينتج عنه تحسين في مستوى الإنتاجية و تدني في التغيب عن العمل.

### - المشاركة الفاعلة

يتطلب التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التحكم و التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور ، و هذا بدوره يتطلب التحول من إتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات [87] ص 105.

### - تطوير مستوى أداء العاملين

حيث أن تحسين مستوى أداء العامل و رفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

### - اكتساب المعرفة و المهارة

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل ، و هذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية و تدريب.

### - المحافظة على العامل من قبل المؤسسة

إن المؤسسات الناجحة هي التي لا تفرط في موظفيها الممكّنين بسهولة ، لأن زيادة معرفة و مهارة العامل و تطوير كفاءته و قدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

### - شعور الموظف بمعنى الوظيفة

حيث أن الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر عن غيره ، خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج ، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل مما يساهم في تحقيق الذات و تحقيق التميز في العمل و إشباع الحاجات المعنوية بدلا من العمل فقط على إشباع الحاجات المادية البحتة .

### - تحقيق الرضا الوظيفي :

وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين ، لأن الشعور بحرية التصرف و المشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين .

وبناء على هذه النتائج نجد أن التمكين يسمح بخلق مواطنة تنظيمية في سلوكات الأفراد وهذا ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة ومن ثم تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية نظرا لربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة .

كما أن عدم استخدام أسلوب التمكين يؤدي إلى انخفاض مستوى المهارات الإبداعية لدى العاملين لأن العاملين الذين ترتفع لديهم السيطرة والتأثير في وظائفهم يرتفع لديهم الحماس والإنتاجية والانتظام في العمل بينما العاملين الذين يفتقدون السيطرة عن وظائفهم ويعانون من عدم القدرة على التأثير في القرارات يتهربون من تحمل المسؤولية والمخاطرة وتزداد معدلات شكواهم من العمل، لأنهم يركزون على جوانبه السلبية دون الإيجابية.

و في الأخير نستنتج أن تبني أسلوب التمكين يتضمن تحقيق مجموعة من النتائج الأساسية التي تركز على تنمية الشعور بالمسؤولية ، و تعمل على زيادة الدافعية الذاتية للفرد ، و تجعله راض عن وظيفته و هذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق مزايا غير متوقعة تسمح في النهاية بتعزيز تنافسية المؤسسة.

## خلاصة الفصل :

تمثل المنافسة العنصر الأكثر أهمية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك فهي تعمل على التحسين المستمر لمركزها التنافسي اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطور والوصول إلى مزايا أعلى تفوق ما يقدمه المنافسون ، و هذا ما يوضح بدوره أن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة ،يتطلب و يحتاج في نفس الوقت إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد الموارد اللازمة لتحقيق التميز والبقاء في السوق، و من خلال تحليلنا للمداخل المقدمة و التي تندرج ضمن متطلبات تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،نستخلص ما يلي :

- تستهدف إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر لكافة الأنشطة و العمليات ، و هذا ما يتطلب التزاما عميقا و جهدا كبيرا من الإدارة و العاملين في كافة المستويات التنظيمية،
- تعتبر الموارد البشرية العنصر الحاكم في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ، لذلك فمن الضروري الاهتمام بتنمية قدراتها و مهاراتها ،حتى تكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف،
- التدريب هو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة و هو في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تقييم محكم من أجل تحقيق الفوائد المتوخاة منها ،
- أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لا يمكن للمؤسسة تجنبها أو تجاهلها إذا أرادت مواجهة تحديات و تغييرات البيئة التنافسية ،
- إن التمكين هو مصدر طاقة العاملين في المؤسسة،لأنه يشعرهم بالمسؤولية و يدعو إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم لذلك فإن فعالية التغيير التنظيمي لن تتحقق إلا من خلال تمكين العاملين و تعزيز قدرتهم و رغبتهم في التغيير .

### الفصل 3

#### الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

إن تطوير و تعزيز الميزة التنافسية يستدعي ضرورة البحث عن الثروات الفكرية و الأفكار الإبداعية غير المستغلة التي تسمح بتطبيق و تفعيل المداخل السابقة ، و هذا ما يطلق عليه مصطلح رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل قاعدة الثروة في الاقتصاد المعرفي بعدما كانت الأرض هي قاعدة الثروة في الاقتصاد الزراعي و الآلة في الاقتصاد الصناعي.

وفي ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي ، أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات تتمثل في محاولة بناء و تنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى و لو بجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين.

هذا الإتجاه الإداري الذي يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس يفرض علينا تحديد الفهم الصحيح و الشامل لكل من المعرفة و رأس المال الفكري من خلال المباحث التالية :

#### 1.3. المعرفة كرأس مال فكري

إن المؤسسة أصبحت تدرك جيدا أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية و استدامة و انتشار في جميع الأنحاء ، لهذا فهي تنفق المبالغ الضخمة على مشروعات المعرفة و إدارة المعرفة [88] ص 79، و فيما يلي سنقوم بتوضيح هذين المصطلحين في إطار ما يعرف بالاقتصاد المعرفي :

### 1.1.3. مفهوم المعرفة

إن تجديد المعارف هو مفتاح إكتساب الميزة التنافسية [89] ص 27 ، لذلك فقد بات من الواضح أن التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة يتوقف بالدرجة الكاملة على ما يتاح لها من معرفة متجددة، وهذا ما جعلها تتنافس للحصول على المعرفة ومن ثم استخدامها في تحقيق التميز .

#### 1.1.1.3. تعريف المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ، و لتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد stromgulst على أن مفهوم المعرفة يشمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما ، حيث أن الأول يشير إلى التجارب النظامية و اختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية و تفسيرية لفهم المحيط، و كان أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية لأنه يميل إلى التجربة و البرهان ، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات و الفصل بينهما لتحديد استقلاليتها ، أما المدخل الثاني فهو يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها ومن ثم فهو يفضل الوحدة عن الفصل ، و في هذا الإطار يركز علم الإدارة على المدخل الأول [90] ص 07.

كما تمثل المعرفة في الوقت الحاضر أهم الأصول و الموارد لايجاد الثروة في المؤسسة ، وهي تعطي ميزات تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها في عصر انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي معلوماتي إلى اقتصاد معرفي ، و المعرفة بمفهومها الواسع تعني الفهم المكتسب من خلال الدراسة و التجربة و التأقلم مع كيفية صنع أو عمل الأشياء بشكل ميسر و سريع و هي تتولد من تراكم الحقائق و الإجراءات و القواعد و الإرث المعرفي المكتسب [3] ص 544.

و المعرفة هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه ، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته [91] ص 10.

و نظرا لأن المعرفة أصبحت عامل الإنتاج الأكثر أهمية لإنتاج الثروة الأشد قوة و فعالية ، فإن المؤسسات الرائدة التي تملك مفاتيح المعرفة هي التي سيكتب لها التفوق في سوق المنافسة [92] ص 09.

ومما تقدم ، نجد أن مفهوم المعرفة لا يمكن عزله عن متغيرات المحيط بمختلف مستوياته ، لأن المعرفة في جوهرها تعني معالجة و تحليل المعلومات الداخلية و الخارجية بهدف إنشاء قيمة

مضافة للمؤسسة ، وهذا ما جعل التفوق التنافسي يركز بشكل خاص على المعرفة المتميزة التي تشكل ما يسمى برأس المال الفكري ، ومن ثم فالمعرفة السليمة هي العنصر الأكثر قدرة على إعطاء القيمة للأشياء.

### 2.1.1.3. أنواع المعرفة

تحاول المؤسسة أن تجعل من المعرفة مدخلا يعزز باستمرار القدرات التنافسية لكي تخلق هذه الأخيرة ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين ، و في هذا المجال يمكننا التميز بين نوعين أساسيين من المعرفة :

#### -المعرفة الصريحة explicit knowledge

و هي المعرفة المتمثلة في المعلومات و البيانات التي يمكن أن تتراكم و تدمج و تعالج بطرق مختلفة ،و يمكن تقاسمها و نقلها و استرجاعها بوسائل متعددة ،و هذا ما نجده في تطبيقات العمل و إجراءاتها الرسمية ،و هذا النوع من المعرفة عرفه الباحث Backman على أنه جميع المعارف المرتبطة بالمعلومات المنظمة و القابلة للاستخدام و التداول لحل المشاكل ،و من ثم فإنها تمثل معلومات صريحة و مفهومة ،محللة ومطبقة أو يمكن تطبيقها لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة ، لذلك فهذه المعرفة يمكن أن تتحول إلى بيانات و قواعد معرفية تخزنها المؤسسة و يمكن أن تعود إليها[3] ص 545.

#### - المعرفة الضمنية Tacit knowledge

و هي المعرفة غير الرسمية ،المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعلم لأنها تبقى في حيازة الفرد،و من ثم فهي معرفة كامنة أو ضمنية بالنسبة للمؤسسة لأنه يصعب تدوينها و هيكلتها و تداولها،كما ينظر إليها على أنها المعرفة التي يمكن الحصول عليها بطريقة غير مباشرة من خلال الاستنباط المعرفي و عصف الأفكار[93] ص 58.

يتضح من خلال التعريفين أن المعرفة الصريحة هي موضوع تكنولوجيا المعلومات و الرقميات و الانترنت،أما المعرفة الضمنية فهي التي تبقى في رؤوس الأفراد و تعمل في تفاعلاتهم السياقية ، و كلاهما ضروري في إنشاء الثروة في ظل الاقتصاد المعرفي[94] ص 36،و ما يمكن إضافته هو أنه هناك تفاعل كبير بين نوعي المعرفة ،فكثير من المعرفة الضمنية تتأثر بما يتاح

لأصحابها من المعرفة الصريحة أو المعلنة، كما أن هذه الأخيرة تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية أو الكامنة التي قرر أصحابها الإفصاح عنها أو التصريح بها.

و فيما يتعلق بالمؤسسة يجب أن تجد الأساليب أو الطرق المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة، أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، و في هذا الصدد يشير Daft إلى أن 80 % تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين الذين يطلق عليهم رأس المال الفكري [95] ص 20، و هذا ما يجعل إنتاجية العمل المعرفي صعبة القياس و التقييم لأنها تمثل النسبة الأكبر من المعرفة الضمنية التي تتميز بصعوبة التحديد و النقل و التحويل.

### 2.1.3. إدارة المعرفة

يرى Harris أن المعرفة هي بمثابة القائد للإنتاجية و النمو الاقتصادي 77، و كل هذا يتم في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة.

#### 1.2.1.3. تعريف إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني ، و هناك من اعتبرها موجودا غير ملموس أو ثقافة تنظيمية ، في حين عرفها البعض من منظور مالي ، و فيما يلي سنتعرض لأهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم :

- يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها، و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في إثراء العمليات و تحقيق تحسين في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين [22] ص 208.

- إن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم و الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي [93] ص 62.

- كما يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها ،و أخيرا تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة ،لاتخاذ قرارات حل المشكلات ،و القيام بالتخطيط الاستراتيجي[97] ص 38
- إن مفهوم إدارة المعرفة يعبر عن العمليات التي يتم فيها توليد المعرفة وجمعها و تخزينها و توزيعها و تطبيقها باتباع صياغة سلوكية محددة لهذه العمليات بما يساهم في بقاء و نمو المؤسسة و رفع مستوى الأداء التنظيمي لها فضلا على أنها تنطوي على عملية إدارة التحول المعرفي المتضمنة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة أو صريحة[98] ص 21، و فيما يلي نستطيع أن نوضح مجموعة من الخصائص التي تميز إدارة المعرفة باعتبارها[93] ص 61:
- العملية المنهجية لرصد المعرفة و تحقيق الاهتمام بها في المؤسسة،
- مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة،
- عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام المبدع و الفعال للمعرفة،
- العملية التي توضح مدى قدرة المؤسسة على اكتساب و الاشتراك و الانتفاع من المعرفة ،
- تطبيقات تستخدم مجموعة من الأدوات لغرض تنظيم و معالجة مختلف أنواع المعلومات.

و استنادا إلى التعاريف المقدمة نجد أن جميعها ركزت على أن إدارة المعرفة هي مختلف العمليات التي تعنى بتحويل المعرفة إلى تنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة ،حيث ربطها التعريف الأول بإثراء العمليات و تحسين الأداء أما التعريف الثاني فركز على رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي ،في حين نجد أن التعريف الثالث ربط عمليات إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي،و نفس الشيء بالنسبة للتعريف الرابع الذي جسد أيضا إدارة المعرفة في مجموعة من العمليات التي تساهم في بقاء و نمو المؤسسة.

و عموما ما نستطيع أن نعرف إدارة المعرفة بأنها تلك الوظيفة الإدارية التي تستهدف مسار المعرفة من خلال مجموعة من العمليات يطلق عليها عمليات إدارة المعرفة ، من أجل تحويل المعرفة بشقيها سواء كانت صريحة أو ضمنية إلى تنفيذ أو تطبيق على الواقع العملي ،بما يضمن تحقيق بقاء و تميز المؤسسة.

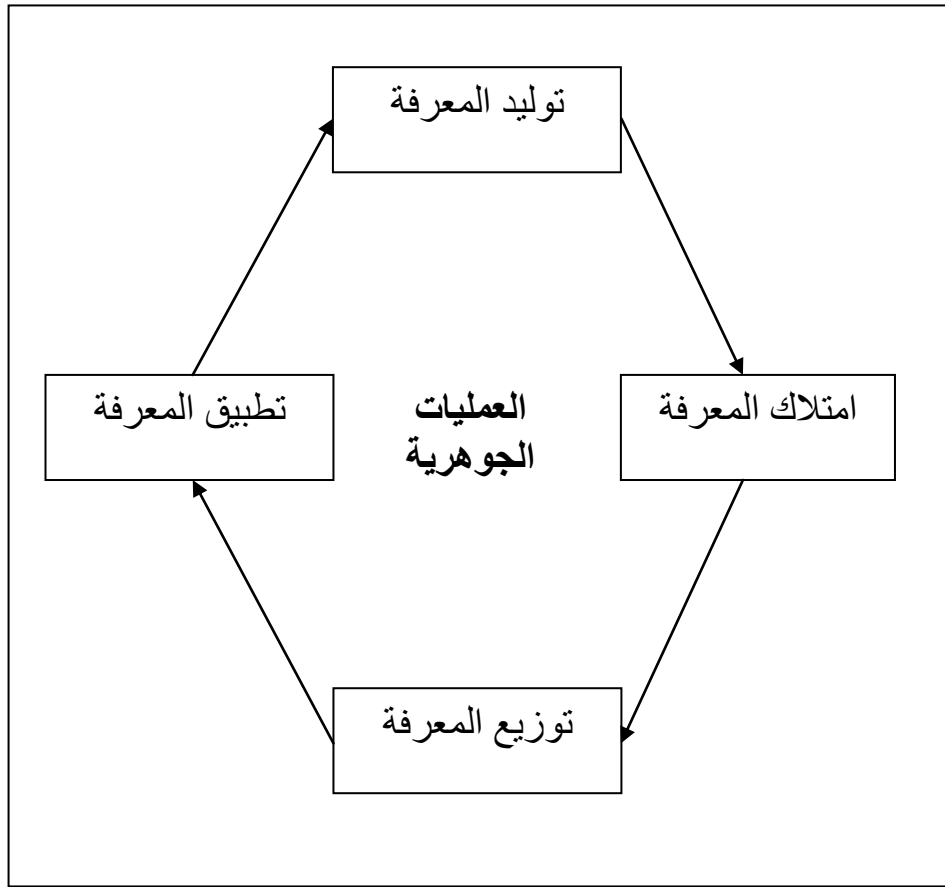
### 2.2.1.3. أهمية إدارة المعرفة :

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج و أساليب عمل متطورة ساهمت في تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح ،و كل ذلك أدى إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة knowledge Industry [97] ص 38 ،و في مجال الحديث عن أهمية إدارة المعرفة يمكننا توضيحها في مجموعة من النقاط نوجز أهمها فيما يلي [90] ص 42:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسة لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة،
- تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها ،
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة و المعرفة،
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة ،و توثيق المتوفر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها،
- تساعد إدارة المعرفة على الاستثمار في رأس المال الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عملية سهلة و ممكنة،
- تعد أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم،
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ،
- توفر فرص الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات ،من خلال مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات،
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة ،بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية،
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المحتوى.

### 3.1.3. دورة حياة المعرفة

إن المعرفة تنمو و تتطور من خلال التراكم المعرفي و قدرات الإبداع و الابتكار لتشكل إطارا فكريا لمعرفة جديدة تضاف إلى الأصول الفكرية و المعرفية الموجودة في المؤسسة ،و هذا ما يعبر عنه بدورة حياة المعرفة أو كما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي تتجسد في أربع عمليات رئيسية يوضحها الشكل الآتي :



الشكل 1.3. عمليات إدارة المعرفة [99] ص 28.

#### 1.3.1.3. توليد و امتلاك المعرفة

إن كفاءة عملية توليد المعرفة تتوقف على قدرة المؤسسة و أفرادها على التعلم و الاتصال ،و يتم عادة دراسة ثلاثة جوانب رئيسية في هذه العملية ،و هي أن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري،و الثاني هو ضرورة تأثير أبعاد المعرفة في عمليات توليدها أما الجانب الثالث فهو يرتكز على الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة [98] ص 23.

يمكن التعبير عن امتلاك المعرفة بأنه عملية استرجاع المعرفة بنوعيتها الصريحة و الضمنية،و التي تكون عادة مستقرة في أذهان الأفراد و كذلك في التطبيقات المختلفة و الكيانات الإدارية داخل المؤسسة ،كما من الممكن أن تستقر المعرفة المصرح بها خارج حدود المؤسسة بما في ذلك المستشارون و المنافسون و الموردون و الأفراد العاملون قبل مجيئهم للعمل في المؤسسة ،و تأتي منافع امتلاك المعرفة مباشرة من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة و المتمثلة في [100] ص 296:

- العمليات الخارجية ، التي تشتمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة المصرح بها، و من ثم فهي عمليات صعبة لأن المعرفة الضمنية غالبا ما يصعب معرفتها.
- العمليات الداخلية ،التي تعني تحويل المعرفة المصرح بها إلى معرفة ضمنية ، و هي تتمثل عادة في عملية التعليم.

و من خلال هذه العمليات يمكننا التعبير عن امتلاك المعرفة بأنه تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمؤسسة من مصادره الداخلية و الخارجية ،و محاولة التوفيق بين مكوناته و تنسيق اتجاهاته بالتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،لخلق معرفة تنظيمية متناسقة و متكاملة تكون بمثابة قاعدة للتطوير المعرفي في مختلف المستويات.

### 2.3.1.3. توزيع و تطبيق المعرفة

يتم توزيع المعرفة بجانبها الضمنية و الصريحة عن طريق أساليب التدريب و الحوار ،كما يمكن نشر المعرفة عن طريق الوثائق و السجلات و الأجهزة و المعدات الحديثة مع ضمان وصول هذه المعرفة بشكل متكامل ،و للقيام بهذه العملية لابد من توافر القدرة و الوسيلة و الحافز لنقل المعرفة ،و أن لا تكون هناك معوقات لنقلها[98] ص 23.

إن عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار و المعارف و الخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي ،بهدف تحسين جودة هذا الأداء و كفاءة العمل و فعاليته ، و من ثم فإن عملية التطبيق هذه تعتمد على المعرفة التنظيمية المتاحة و على عمليات إدارة المعرفة السابقة[101] ص 122 ، لذلك فهي تمثل ناتج العمليات السابقة ،كما أن الاستخدام الجيد للمعرفة و تطبيقها في الوقت المناسب يمكن أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية كما سبق و أن أشرنا ،أما المؤسسات التي لا تستطيع تفعيل دور المعرفة فإنها تفشل بالضرورة في تحقيق التوافق و الانسجام بينها و بين متغيرات البيئة التنافسية.

و مما تقدم نجد أنه هناك ترابط و تكامل بين مختلف العمليات ،و ما يمكن إضافة هو أن عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن تنجح دون أن يكون هناك مداخل إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسة في تفعيل مختلف العمليات ،و في هذا المجال يمكن تقديم مجموعة من الاستراتيجيات ،أهمها[3] ص 548:

- التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة و الاستفادة منها في تطوير السلع و الخدمات،

- إيجاد بيئة تعلم مناسبة من خلال قيام المؤسسة بتوفير فرص تدريب و تراكم الخبرات.
- توليد و نقل و نشر و تكريس ثقافة المعرفة في المؤسسة،
- مقارنة الأداء بأداء المؤسسات المتميزة ،مع القيام بتحديد و جمع المعرفة و التحكم فيها حتى تستطيع المؤسسة التفوق على منافسيها عن طريق تثمين المعرفة غير المستغلة.

### 2.3. ماهية رأس المال الفكري

إن رواد علم الإدارة يعتبرون رأس المال الفكري على أنه إستراتيجية توجيهية بحد ذاته و أقوى سلاح تنافسي بالنسبة للمؤسسات المعاصرة [102] ص 18، و لتحديد معالم هذا المصطلح لابد من ضبط مفهومه و مكوناته و كيفية إدارته.

#### 1.2.3. مفهوم رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال بشكل عام و مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ،و في هذا الإطار سنقوم بتحديد هذا المفهوم من خلال التعرض لأهم التعاريف التي تناولته و من ثم التعرف على أهم سماته و خصائصه.

#### 1.1.2.3. تعريف رأس المال الفكري

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري (Intellectuel capital) و دوره الفعال في ضمان استمرارية و نجاح المؤسسات في العصر الحديث ،إلا أنه لا يوجد هناك اتفاق على تعريف محدد و شامل لهذا المفهوم مما يدفعنا إلى التركيز على أهم التعاريف التي تناولته و هي على النحو الآتي [103] ص 66:

- يعرف Thomas Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.
- إن رأس المال الفكري حسب Edvinsson يتمثل في الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي ،بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها ،الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها و تقييمها ،إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة .
- من وجهة نظر Sache يمثل رأس المال الفكري القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمؤسسة معينة و هما رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري ، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المؤسسة.

و من خلال التعاريف المقدمة نجد أنها تتفق على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة ،لكنها تجاهلت ما يسمى برأس المال العلاقات الناتج عن علاقة المؤسسة مع العملاء و الأطراف الأخرى ،و الذي سنتعرض إليه في إطار تحليل مستويات رأس المال الفكري.

و من جهة أخرى يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم ،حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها لتكون قادرة على اقتناص الفرص المناسبة [104] ص 18.

يتضح من التعريف الأخير على أنه يركز على الهيكل المعرفي للمؤسسة من خلال المعرفة المتميزة التي يتمتع بها العاملين ،و من ثم فهو يشير إلى إستراتيجية الإبداع التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي و ضمان البقاء و الاستمرار في ظل تغيرات البيئة التنافسية.

و بناء على ما تقدم نجد أن رأس المال الفكري يتمثل في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار بما يضمن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء و الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ،فضلا عن بناء قاعدة مميزة تسمح بتشجيع الإبداع و التجديد المستمر و التكامل في العلاقات.

### 2.1.2.3. خصائص رأس المال الفكري

يتمتع رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي أصول المؤسسة، يمكننا إيجاز أهمها فيما يلي [102] ص 25:

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة،
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل،
- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة،
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات،
- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل،

- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة و السعي المستمر نحو تقديم الأفكار و المقترحات الابتكارية التي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان،
- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد ،لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين،
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح،
- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين،
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية و لكن بدرجات متفاوتة،
- يشمل رأس المال الفكري مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم و غيرها من الأشكال [42] ص 202.

### 2.2.3. مستويات رأس المال الفكري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مستويات رأس المال الفكري إلا أنها لم تخرج عن التقسيم الأكثر شيوعاً و هو النموذج الذي قدمه توماس ستيفارت في كتابه الذي يحمل عنوان رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات ،و الذي يحدد ثلاثة مستويات أساسية لرأس المال الفكري :

#### 1.2.2.3. رأس المال البشري

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية و التقنية المكتسبة من خلال التعلم و الخبرة ،لذلك فعلى الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع و الخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته [105] ص 112.

و من جهة أخرى نجد أن الخاصية الأساسية لهذا النوع من رأس المال أنه يتزايد بالاستخدام و بالتالي تزداد و تتراكم المعرفة و الخبرة و التعلم لديه مع مرور الوقت ،و من أهم مؤشرات قياسه [106] ص 03:

- قدرات العاملين،
- إبداع العاملين،
- اتجاهات العاملين.

يظهر من خلال التعريف الأول لرأس المال البشري أنه يشمل جميع المعارف و المهارات و الخبرات التي يتمتع بها المورد البشري ،لذلك فهو يختلف في طبيعته عن رأس المال المادي كونه غير ملموس و غير منظور ،أما التعريف الثاني فنلمس من خلاله السمة الأساسية لرأس المال البشري و هي تزايد العوائد من خلال تراكم المعرفة و الخبرة و التعلم لديه مع مرور الوقت و هذا ما لا نجده في رأس المال المادي الذي ينقص و يستهلك بالاستعمال.

### 2.2.2.3. رأس المال الهيكلي

يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها و يحتفظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات المؤسسة أو كما يعبر عنها بقدرات المؤسسة التنظيمية [107] ص 133، لذلك فهذا النوع من رأس المال يعبر عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة ،و معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكلها و أنظمتها، و بالتالي فهي تمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ،و في هذا السياق نجد أن رأس المال الهيكلي يشتمل على [101] ص 122:

- رأس المال الابتكاري الذي يعبر عنه ببراءات الاختراع ،تراخيص الإنتاج ،التكنولوجيا الجديدة، مبيعات المنتجات الجديدة نسبة إلى المبيعات الكلية،
- رأس المال العمليات و هو المعرفة المتصلة بعمليات المؤسسة ،و يمكن التعبير عنه بنظم المعلومات و قواعد البيانات ،شبكات التوزيع.

### 3.2.2.3. رأس المال الزبائني

- لا تستطيع المؤسسة امتلاك الزبائن ، و لكنها تحقق قيمة تضاف إليها من خلال علاقاتها مع هؤلاء الزبائن و القدرة على الاحتفاظ بهم و حجم الحصة السوقية قياسا بالمنافسين و معدلات النمو السوقي ،و كذا القدرة على كسب عملاء جدد، و هذا ما يوضح بدوره أن رأس المال الزبائني يمثل ميزة تنافسية في حد ذاته لأنه يشمل رضا العميل وولائه للمؤسسة ،لذلك نجد أن هذه الأخيرة تعمل جاهدة على تعزيز هذا النوع من رأس المال من خلال :
- القدرة على تحديد حاجات الزبائن بكفاءة عالية،
  - جهود المؤسسة المرتبطة بكسب زبائن جدد،
  - استغلال الإمكانيات المتاحة لتحسين القيمة التي يدركها العميل.

ومما نتقدم نستطيع أن نستخلص من المستويات الثلاثة لرأس المال الفكري مجموعة من النقاط الرئيسية التي تظهر فيمايلي :

- رأس المال البشري يعبر عن مختلف الخبرات اللازمة و المهارات القادرة على التجديد،
- رأس المال الهيكلي يتمثل في مختلف القدرات التنظيمية للمؤسسة ،بما فيها نظم المعلومات و إجراءات الاختراع و العلامة التجارية،
- رأس المال الزبائني يظهر من خلال رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة.

### 3.2.3. إدارة رأس المال الفكري

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة رأس المال الفكري نظرا لتنوع المجالات المرتبطة بها و الأهداف المتوخاة منها ،لذلك سيتم عرض أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ،و من ثم تحديد أهميته خاصة في مجال تعزيز القدرات الاستثمارية.

#### 1.3.2.3. تعريف إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري تتضمن في جوهرها مجموعة من المزايا الإستراتيجية لذلك لا يمكننا حصرها في تعريف واحد و إنما يجب توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بها و التي يمكن توضيح أهمها فيما يلي[102] ص 61:

- يمكن النظر إلى إدارة الرأس المال الفكري حسب **stewart** على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل التي تبحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية، حتى يمكن الاستثمار فيها و استخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها و تحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل.

- يشير **Schermer** إلى أنه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري من منظور القيمة المضافة على أنها العملية التي تسعى إلى الحصول على المعرفة و الابتكار و التميز و استخلاص القيمة المضافة منها،و ذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز و دعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

- يعرف **Gibson** إدارة رأس المال الفكري بأنها عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين و ثقافة المؤسسة و هيكلها الإداري و نظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل.

و من خلال هذه التعاريف نجد أن جميعها ركزت على القدرات الإبداعية ،حيث تضمن التعريف الأول الأفكار الإبداعية الكامنة و إمكانية الاستثمار فيها لتحقيق تميز المؤسسة ، و هذا ما يشير إلى المعرفة الضمنية في الموارد البشرية بشقيها التقني و الإدراكي ،أما التعريف الثاني فربط

القدرات الإبداعية بالقيمة المضافة المحققة في حين ركز التعريف الثالث على عملية التكامل بين القدرات الإبداعية و ثقافة المؤسسة و هيكلها الإداري و نظم المعلومات لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل ،و هذا ما يوضح بدوره أن عملية إدارة رأس المال الفكري تمثل إستراتيجية تنظيمية تستخدمها المؤسسة لضمان بقائها و استمرارها في ظل التغيرات الجديدة.

وبشكل عام يمكننا تعريف إدارة رأس المال الفكري على أنها مختلف الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الأصول غير الملموسة من خلال الاستثمار في الأصول الفكرية و تنميتها بما يسهم في تحقيق أكبر تميز ممكن.

### 2.3.2.3. البعد الاستثماري لإدارة رأس المال الفكري

لم تعد المنافسة بين المؤسسات تقتصر على التنافس من خلال المنتجات والخدمات وإنما امتدت لتشمل التنافس على كيفية إدارة رأس المال الفكري باعتبارها الاستثمار الحقيقي للمؤسسة في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي.

#### - إدارة رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري يعرف على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية ، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة ، التي يحصل عليها الفرد عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تسهم في تحسين إنتاجية وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله [108] ص 295.

وفي مجال الحديث عن أهمية البعد الاستثماري لإدارة رأس المال البشري لابد من التركيز على دور الإدارة في رفع قيمة ذلك العائد الاستثماري من خلال مجموعة من الجهود التي توضحها النقاط التالية [109] ص 287 :

- إختيار وتعيين ذوي المهارات العالية من العنصر البشري والعمل على الاحتفاظ بها،
- تدريب وتطوير وتشكيل الاتجاهات وتشجيع التعلم الذاتي،
- تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات الهامة،
- تصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري،
- العمل على تراكم المعرفة والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها،
- تشجيع وتسهيل المشاركة في الخبرات الفردية ،

- تعظيم ومضاعفة قدرات العاملين،

- تسهيل التعلم في المؤسسة.

#### - إدارة رأس المال الهيكلي

حتى تزيد المؤسسة من فعالية وكفاءة رأس المال الفكري لابد من أن تتم هيكلته بوضع وحفظ المعلومات داخل نظام كفاء يمكن من الوصول إليها بشكل فوري وقت الحاجة إليها [110] ص 10، وهذا ما نعبر عنه بإدارة رأس المال الهيكلي التي تعنى بإدارة المعرفة الصريحة داخل المؤسسة والتي يتم الاحتفاظ بها في كل هياكل و أنظمة وإجراءات المؤسسة.

#### - إدارة رأس المال الزبائني

تعني إدارة رأس المال الزبائني الاستخدام الإستراتيجي للمعلومات ، العمليات ، التكنولوجيا ، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة والزبون ، ومن خلال هذا التعريف نستطيع استخلاص الخصائص التالية [111] ص 332:

- البعد الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي،
- لابد من تكامل التكنولوجيا والأفراد في دعم خدمة الزبون ،
- يتضمن هذا النوع كل الوظائف التي تتعلق بالزبون طوال حياته،
- تستهدف إدارة رأس المال الزبائني تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الزبون .

إن إدارة رأس المال الفكري بمختلف مستوياته تحمل في جوهرها بعدا استثماريا حقيقيا جعل مختلف المؤسسات الرائدة تسعى جاهدة إلى بناء رأسمالها الفكري وفق أسس علمية ومناهج عملية حديثة، وهذا ما يطرح إشكالية قياس رأس المال الفكري التي سنتناولها بنوع من التحليل من خلال المبحث الموالي.

### 3.3. قياس رأس المال الفكري

إن قياس رأس المال الفكري أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري في ظل الاقتصاد المعرفي ،من خلال مختلف الأساليب المعتمدة لبناء و ترسيخ القاعدة الفكرية في المؤسسة.

### 1.3.3. أهمية قياس رأس المال الفكري

يستحوذ رأس المال الفكري في المؤسسة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر خاصة فيما يتعلق بتحديد قيمته ،و في مجال الحديث عن أهمية قياسه لابد من توضيح دوافع القياس ثم مختلف الإجراءات المتبعة في هذه العملية :

#### 1.1.3.3. دوافع قياس رأس المال الفكري

يمكن تلخيص دوافع قياس رأس المال الفكري في مجموعة من النقاط الرئيسية نوجز أهمها فيما يلي[96] ص 94:

- تحقيق أكبر تفهم لدور المعرفة و مكونات رأس المال الفكري،
- المساعدة على تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة،
- إمكانية تحديد العائد على الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري ،و من ثم تركيز و توجيه الاستثمارات نحو عناصر معنية ،بالإضافة إلى حماية و تنمية الأصول التي تعكس قيمة المؤسسة،
- تسهيل تداول عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول في الأسواق المالية،
- تسهيل مهمة المؤسسة على الرقابة و إدارة و تطوير عناصر رأس المال الفكري و تقييم أدائه،
- قياس العناصر غير الملموسة للوصول إلى القيمة الفعلية للمؤسسة،
- تبرير وجود العناصر غير الملموسة و الكشف عن القيمة المخبأة في نظام المحاسبة المالية أو ما يعرف برأس المال غير المحسوب ، و من ثم توفير التمويل اللازم،
- تزايد الحاجة لوجود رقابة فعالة على العناصر غير الملموسة لأغراض إعداد التقارير اللازمة،
- تقليل حجم الانتقادات الموجهة للإطار التقليدي للمحاسبة المالية.

تأسيسا على ما تقدم ، فإن المشكلة الأساسية لدى المحاسبين هي ضرورة فهم معنى رأس المال الفكري و الطريقة التي يدار بها و كيف يسهم في خلق ثروة المؤسسة على المدى البعيد ، ذلك أن إدارة رأس المال الفكري علاوة على جانبها الإداري فإنها أيضا تشمل الجانب المحاسبي الذي يدعو إلى كيفية إبراز رأس المال الفكري في القوائم المالية للؤسسات [112] ص 26 ، و هذا مادفع بمختلف الباحثين في هذا المجال إلى تخصيص دراسات علمية حول إجراءات و نماذج قياس رأس المال الفكري.

### 2.1.3.3. إجراءات قياس رأس المال الفكري

لغرض قياس رأس المال الفكري لا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح في محتواها تفصيلات إتمام عملية القياس ،هذه الإجراءات يمكن توضيحها فيما يلي[104] ص 83:

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها ،لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء بشكل واضح و دقيق ،و بدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة ،لذلك فإن معلومات العاملين ليست كلها رأسمال فكري إلا إذا كانت متميزة،
- جمع البيانات و المعلومات عن حجم رأس المال الفكري و الإجراءات المالية من المؤسسات الكبيرة ،للاستفادة منها في عملية القياس و اتخاذ القرارات الملائمة،
- إلزام القياس بالأهداف المحددة له ،لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية و الموجه الأساسي لعملية القياس ،و بدون هذا الالتزام و الارتباط يفقد القياس اتجاهه و قيمته و من ثم لا يمكن الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى،
- توافر الأسس العلمية في القياس ،حيث تقتضي الموضوعية عدم تأثر وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية مثل مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية أو نظراته النسبية ،أما الصدق فيقتضي أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه ،في حين يستوجب الثبات أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها،
- تشخيص المؤشرات التي تتطلب القياس لغرض اعتمادها و استخلاص النتائج الموضوعية منها.

و بعد التعرف على دوافع و إجراءات قياس رأس المال الفكري نستطيع أن نرجع أهمية قياسه إلى سببين أساسيين هما[102] ص 38:

- إن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه يمكن الحكم على كفاءة و فاعلية الاستثمارات المخصصة له ،كما أن القاعدة المتعارف عليها تقتضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ،
- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمؤسسة.

### 2.3.3. نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد خصصت دراسات عديدة من قبل الباحثين هدفها الرئيسي هو إبراز طريقة قياس الأصول غير الملموسة التي تساهم إلى حد كبير في تحديد قيمة المؤسسة و مستقبل نموها، و من خلال تحليلنا سوف نركز على أهم النماذج المستخدمة في هذا المجال:

### Skandia Navigator 1.2.3.3. نموذج

يعتمد هذا النموذج الذي قدمه مدير شركة التأمين السويدية Edvinsson على نظام لترتيب القيمة يحتوي على كل من الهياكل المالية و غير المالية و التي تتحدد معا لتقدير القيمة السوقية للمؤسسة ،و قد استخدم تقرير skandia أكثر من 91 مؤشرا جديدا للتعبير عن رأس المال الفكري بالإضافة إلى 73 مؤشرا تقليديا لغرض تركيب نموذج للقياس ،و قد تم دمج هذه المؤشرات في خمس مجموعات رئيسية لمحاولة إيجاد تقرير عن رأس المال الفكري يحضى بالقبول العام ،و ذلك على النحو الآتي[96] ص 96:

#### - البعد المالي

تم تحديد المؤشرات التي تأخذ البعد المالي في شكل قيمة نقدية أو نسب مئوية ،و بجانب المؤشرات المعتادة التي تساعد على قياس العائد على الاستثمار و النسب المالية،تم تحديد المؤشرات التي تساعد على حساب العوائد لكل من العملاء و العاملين للوصول إلى ربحية كل من المتعاملين مع المؤسسة و الموارد البشرية.

#### - بعد العميل

يركز هذا البعد بشكل خاص على تقدير قيمة رأسمال العميل بالنسبة للمؤسسة ،و يستخدم مؤشرات رقمية و مئوية ،مثل الحصة السوقية و خدمة العميل و تكاليف التدعيم المطلوبة للعملاء.

#### - بعد العمليات

و هنا يتم التركيز على فعالية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة ،و تشتمل المؤشرات بصفة رئيسية على نسب التكاليف الإدارية و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة و الإنفاق على كل موظف ،و مقاييس الكفاءة و الفعالية المصممة لمراقبة نظم إدارة الكمية و الجودة.

#### - بعد التجديد و التطوير

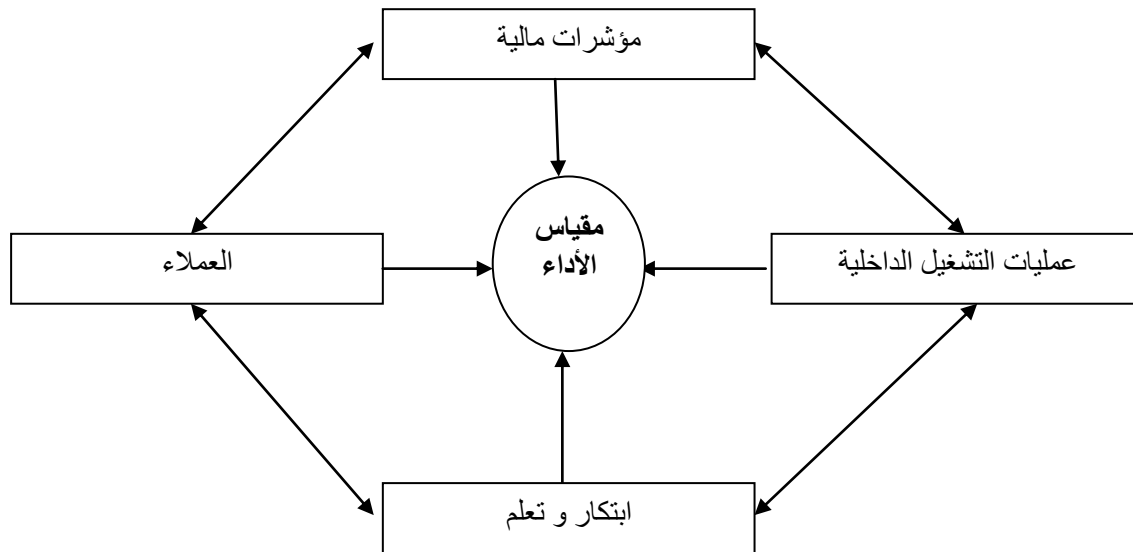
و هو يضم المؤشرات التي تقيس القدرات الابتكارية للمؤسسة ،حيث يركز على فعالية الاستثمار في التدريب و البحث و التطوير و العائد من الإنفاق على البنية التكنولوجية.

### - البعد البشري

و يتحدد برأس المال البشري للمؤسسة و كيفية تجديده و تطويره ،و مؤشراتته تحسب وفقا لكفاءة العاملين ،و القدرة الابداعية بالإضافة إلى المؤشرات المرتبطة بمعدل إحلال الموارد البشرية للمؤسسة.

### 2.2.3.3. نموذج balanced scorecard

يعرف هذا النموذج بنموذج القياس المتوازن للأداء الذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة و النماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري ،و يضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار و التعلم، تحسين نشاط الأعمال ،علاقات الزبائن و تكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية و غير المالية [101] ص 228،و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



الشكل 2.3. نموذج القياس المتوازن للأداء [113] ص 272

و من خلال الشكل المقدم نجد أن نموذج القياس المتوازن للأداء يتسم بالشمول لأنه يأخذ بعين الاعتبار جميع متغيرات قياس الأداء كما أنه يركز على علاقة الترابط و التكامل بين هذه المتغيرات،و ما يمكن استخلاصه هو [102] ص 43:

- أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية و استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربع مجالات يفترض وجود علاقة سببية بينها و هي الأداء المالي ، العلاقة مع العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية و أنشطة التعلم و الابتكار ،
- أن نجاح المؤسسة و تميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة.

### 3.1.3.3. نماذج أخرى

علاوة على النموذجين السابقين ، يمكن توضيح نماذج أخرى نوجزها على النحو التالي:

#### - نموذج Sveiby

هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري ، و بالتالي فهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو ، الابتكار ، الكفاءة و الاستقرار ، و يقوم النموذج على مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية ، حيث أن رأس المال الفكري في هذه الطريقة هو عبارة عن القيمة السوقية للمؤسسة مطروحا منها القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة.

و ما يمكن ملاحظة حول هذه الطريقة هو أنها تتسم بالبساطة و سهولة التطبيق ، إلا أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة لأن تزايد القيمة السوقية في المؤسسة قد يكون راجعا إلى النمو الاقتصادي أو انخفاض معدلات الفائدة و ليس لرأس المال الفكري و كفاءة استثماره.

#### - نموذج Tobin's

يعتمد هذا النموذج على قسمة القيمة السوقية للمؤسسة على تكلفة الإحلال لأصولها فإذا كان الناتج أكبر من واحد فهذا يدل على تحقيق المؤسسة لأرباح نتيجة استثمارها في رأس المال الفكري، و من ثم تساهم هذه الطريقة في قياس مدى كفاءة و فاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المؤسسة من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى ، و ما يمكن إضافته هو أن ربط القيمة السوقية بتكلفة إحلال أصول المؤسسة بدلا من القيمة الدفترية يقلل من الانتقادات الموجهة لهذا المقياس.

### - نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الربح التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه تكلفة رأس المال ،أو بمعنى آخر هي الفرق بين العائد على رأس المال و تكلفة رأس المال[114] ص 205، فإذا كان الناتج موجبا فهذا يدل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة و أن المؤسسة تحقق أرباحا أكبر مما هو متوقع ،الأمر الذي يعكس الاستخدام الأمثل لعناصر و مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها المؤسسة.

و تعتبر هذه الطريقة من أوسع الطرق انتشارا ،إلا أنه ما يعاب عليها أنها لا تعزل أثر المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على ارتفاع القيمة الاقتصادية المضافة ،كانخفاض معدلات التضخم أو الترشيح في التكاليف أو التغير في السياسات الاقتصادية للدولة.

### 3.3.3. تنمية و تعظيم قيمة رأس المال الفكري

إن عملية تنمية و تعظيم قيمة رأس المال الفكري تمثل في جوهرها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه ،و هذا ما يتطلب ضرورة توظيف المعرفة الكامنة لديه و تحويلها إلى تطبيق يضمن تحقيق الأداء المتميز.

### 1.3.3.3. المحافظة على رأس المال الفكري

تتحدد القيمة الحقيقية للمؤسسة بقيمة رأسمالها الفكري ،لذلك لا بد من صيانتها و المحافظة عليه لأنه محدد للميزة التنافسية و الدعامة الأساسية لبقاء المؤسسة و استمرارها و المصدر الرئيسي لخلق القيمة :

### - رأس المال الفكري كمحدد للميزة التنافسية

إن خاصية تميز و تفرد المؤسسة لم يعد قائما على استخدامها لعامل التكنولوجيا فقط نظرا لسرعة تغيرها و حرية تنقلها و سهولة تقليدها من طرف بعض المؤسسات ، لهذا كان على المؤسسة المتميزة إحاطة ميزاتها التنافسية بحواجز ضد التقليد ،من أجل الاستفادة من عوائدها لوقت أطول فكان رأس المال الفكري أهم الأصول التي تنشئ هذه الحواجز من أجل أن تبقى المؤسسة منافسة للآخرين،فالمعرفة التي تتجسد في قدرات رأس المال الفكري غالبا ما تكون غير مرئية تتصف

بالغموض و العتامة ،صعبة التقليد و الإحلال ،و نادرة لأنها ناتجة عن مشاركة العاملين و تقاسم خبراتهم و العلاقة التداؤبية الموجودة بينهم ،و هذا ما نجده في مؤسسة دون غيرها [115] ص 02.

#### - رأس المال الفكري كعامل بقاء

يمثل وجود رأس المال الفكري في المؤسسة عاملا مهما لبقائها و استمرارها في بيئة الأعمال،لأنه يمثل النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية ،و في هذا المجال يقول Romanathan أن بقاء المؤسسات المتنافسة و استمرارها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر ،و هذا ما يوضح بدوره أن الابتكار المستمر هو الذي سيضمن البقاء و المسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري [104] ص 130.

#### - رأس المال الفكري كمصدر لخلق القيمة :

إن رأس المال الفكري هو القدرة المتميزة التي تتفوق بها المؤسسة على المنافسين و تتحقق من تكامل المهارات المختلفة و تساهم في زيادة القيمة [116] ص 43،و من ثم فهو يعتبر ثروة كبيرة قد تخسرها المؤسسة في أي لحظة إذا لم تحسن المحافظة عليها.

#### 2.3.3.3. أساليب تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري كما سبق و أن أشرنا القدرات الابتكارية و الإبداعية المتميزة ،التي تجعل المؤسسة في مركز متفرد يسمح لها بالتفوق في سوق المنافسة ،و بغية تنمية و تعظيم قيمة رأس المال الفكري لا بد على المؤسسة أن تستخدم مجموعة من الأساليب تختلف باختلاف إدارات المؤسسة ،لأنه لا توجد هناك جهة واحدة يعهد إليها بمسؤولية تكوين و تنمية محفظة الأصول الفكرية،و إنما المسؤولية تمس الإدارة العليا و جميع الإدارات الأخرى [102] ص 46 :

#### - مساهمة الإدارة العليا

- يمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال الأساليب التالية:
- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية و الابتكارية للعاملين و الإنفاق عليها و جعلها موضع التنفيذ،على اعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات و الابتكارات يمثل إنفاقا استثماريا،
- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب و البحث و التطوير،

- توفير الإمكانيات و التجهيزات المادية اللازمة للخبراء و المبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة،
- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به ،
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي و تشجيع العاملين على التعلم المستمر،
- ضرورة التحول من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز و تشجيع المخاطر و الإبداع،
- توفير المتطلبات المادية لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات،
- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين و التي تهدف إلى إكسابهم الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية.

#### - مساهمة إدارة الموارد البشرية

- يأتي دور إدارة البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال الفكري، من خلال :
- تصميم وتحليل الوظائف الذي يحقق الإثراء الوظيفي، و يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية،
- وضع خطة طويلة الأجل تتميز بالدقة في تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية،
- تهيئة المناخ المناسب لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع و الابتكار للمؤسسة،
- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين و قدراتهم الابتكارية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي،
- تصميم نظام فعال للأجور و الحوافز و المكافآت بما يساهم في تشجيع المبدعين،
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي و الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.

#### - مساهمة الإدارات الأخرى

- بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير رأس المال الفكري يمكن تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المؤسسة، من خلال النقاط الرئيسية التالية :
- مسؤولية إدارة البحث و التطوير في توفير المناخ الفكري، لاستخلاص الأفكار الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين،

- قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة جيدة عن المؤسسة ،بما يساهم في جذب الخبراء و المتخصصين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة ،و بما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع الزبائن،
- يقع على إدارة الشؤون القانونية في المؤسسة دور هام في تحديد العلاقة القانونية بين المؤسسة و الخبراء و المتخصصين ،الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء العمالة المتميزة بالتزاماتها،
- تسمح إدارة الإنتاج بالتعرف على النظم و الأساليب و الابتكارات الحديثة في التضييع من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المؤسسة،
- إجراء دراسات استطلاعية مستمرة من قبل إدارة التسويق للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء المتزايدة و المتغيرة ، و هذا ما يساعد على إنتاج أفكار ابتكاريه لمنتجات جديدة و من ثم تعزيز دور رأس المال الفكري في المؤسسة.

## خلاصة الفصل :

لقد أصبحت المؤسسة المعاصرة حريصة كل الحرص على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من المهارات و الخبرات العالية و المتميزة و التي تشكل في جوهرها الأصول الفكرية أو رأس المال الفكري ،الذي توصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج نبرز أهمها فيما يلي:

- إن الفهم الصحيح و الشامل للمعرفة يضمن فهما صحيحا لعمليات إدارة المعرفة التي هي ليست هدفا في حد ذاته و إنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة،
- تتضمن إدارة المعرفة مدخلين رئيسيين ،يمثل الأول مدخل رأس المال الفكري و هو يشكل المعرفة الضمنية ،أما الثاني فيمثل مدخل نظم المعلومات و هو يشكل المعرفة الصريحة،
- إن استمرار المؤسسة يتوقف على كفاءتها في إدارة و تقييم و قياس رأس المال الفكري باعتباره المصدر الحيوي للميزة التنافسية،
- تفيد عملية تقييم و قياس رأس المال الفكري في ربط المعرفة بالأداء و تحديد دوره في تحقيق أهداف المؤسسة،
- أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا للمؤسسة و هذا ما يستدعي ضرورة المحافظة عليه و تنمية و تعظيم قيمته.

## الفصل 4

### آليات تفعيل رأس المال الفكري و دورها في تحقيق التميز

إن قوة المؤسسة في الوقت الراهن تقاس بمدى امتلاكها لرأسمال فكري قادر على خلق المزايا التنافسية المستدامة، وهذا ما يتطلب من جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بهذا المورد على نطاق واسع وعميق نظرا لدلالته الإستراتيجية في الاقتصاد المعرفي.

وفي هذا السياق فإن البحث عن كيفية تفعيل رأس المال الفكري تقودنا إلى تحليل سمات المؤسسة المعاصرة التي تعزز التوجه نحو الإبداع والتجديد بشكل دائم ومستمر، من خلال توفر قيادة إدارية متميزة قادرة على تعزيز المواهب الإبداعية واستثمار طاقتها الكامنة، وإدماج الأفراد في عملية التعلم من أجل الوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة.

كل هذه المفاهيم تعكس في مضمونها أهم الآليات التي تسمح بتفعيل رأس المال الفكري وتحقيق تميز المؤسسة، وهذا ما سيتم معالجته في إطار هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث.

#### 1.4. التميز بالإبداع

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظروف متغيرة ومتسارعة جعلت من الإبداع أحد مقاييس الأداء التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر أصول فكرية ذات قدرات إبداعية عالية تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسة التميز والاستمرار.

#### 1.1.4. ماهية الإبداع

لقد أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، وهو يقود المؤسسة إلى تحقيق آفاق غير مسبوقة تسمح لها بتحقيق التفوق من خلال المهارات الإبداعية المتميزة.

#### 1.1.1.4. مفهوم الإبداع

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ولتحديد هذا المفهوم لا بد من توضيح مختلف المداخل المرتبطة به والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- الإبداع يعني التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير والتجديد [103] ص 161.

- الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع [117] ص 06.

- الإبداع هو الإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبق إليها أحد [75] ص 421.

- الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول ، و أفكار ، و مفاهيم ، و أشكال فنية ، و نظريات ، و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة [118] ص 42.

من خلال التعاريف المقدمة نجد أنها ركزت على المداخل الأساسية للإبداع، حيث ركز التعريف الأول على العملية الإبداعية في حد ذاتها، أما التعريف الثاني فركز على الصفات الشخصية للمبدعين، في حين نجد أن التعريف الثالث و الرابع تعدى هذه الصفات ليشمل الإمكانيات أو القدرات الإبداعية المتميزة.

وعموما يمكننا أن نعرف الإبداع على أنه كل ما ينتج عن العقل البشري المتميز، لذلك فهو يركز على توليد الأفكار واقتراح الحلول للوصول إلى نتائج غير مسبوقة، و هذا ما يبين بأن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ، و لديهم الرغبة القوية في حب الاستطلاع و الاكتشاف .

#### 2.1.1.4. شروط الإبداع

لقد أشارت البحوث والدراسات العلمية على أن للإبداع ستة شروط أساسية يمكن توضيحها في النقاط التالية [117] ص 28:

##### -الأصالة Originality

و هي تعني التجديد و الإضافة و ليس مجرد التقليد [119] ص 02 ، لذلك فهي ترتبط بقدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر هي إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

##### - الطلاقة Fluency

وهي قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، لذلك فإن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية.

##### - المرونة Flexibility

وهي تعني أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا تنصب حول نوعية واحدة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، لأن المبدع يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، ومن ثم فالمرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

##### - الحساسية Sensitivity

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، لذلك فإن الفرد المبدع يلاحظ دائماً على أنه هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.

##### - الاستنباطية Elaboration

المقصود بها الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتغيرات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما، لا أن يشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

### - القبول Acceptance

إن الإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

- كذلك يعتبر عددا من الباحثين بأن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يجب أن يظهر في حل المشكلات، بحيث يعتبر إبداعا إذا ما حقق توافقا مع الشروط التالية [120] ص 27:
- أنه يمثل نتاج التفكير سواء للفرد أو الجماعة،
  - أنه نوع من التفكير الذي ينفي أو يغير الأفكار المقبولة مسبقا،
  - أنه نوع من التفكير الذي يضمن الواقعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر في مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر، بحيث تكمن فيه القدرة العالية على تحقيق أمر ما،
  - أنه يختص بتكوين مشكلة ما تكوينا جديدا.

### 2.1.4. مستويات وطرق اعتماد الإبداع

يأخذ موضوع الإبداع أهمية خاصة، فقد عقدت عشرات المؤتمرات وألفت مئات البحوث والدراسات لتشرح وتقتراح طرق مهمة للإبداع، لكن قبل توضيح مختلف طرق اعتماد الإبداع لا بد أولا من تحديد المستويات الثلاثة له:

#### 1.2.1.4. مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، وعموما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع نستطيع توضيحها فيما يلي [120] ص 45:

#### -الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من الشخصيات، كما نشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

### - الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يمكن تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا الإبداعات الفردية، نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، لذلك فإن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات المعاصرة يتطلب ضرورة تطوير جماعات العمل المبدعة.

### - الإبداع على مستوى المؤسسة

وهنا يجب التأكيد على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها وأحجامها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، إذا ما أرادت البقاء والازدهار، لذلك يجب عليها أن تجعل من الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، وهذا لن يتحقق إلا بتوافر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق،
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية،
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و العمل على حلها ،
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

واستنادا إلى هذه الشروط، نجد أن الإبداع لا يرتبط بالأفراد العاديين وإنما يرتبط بفئة معينة تتميز بخصائص وسمات الشخصية المبدعة، كما أن حل المشكلات بصورة إبداعية يتطلب ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات والعمل على حلها، وفي نفس الوقت يتطلب صنع أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، لأن المشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

### 2.2.1.4. طرق اعتماد الإبداع

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل والأخطار التي يمكن أن تنجم عن اعتماد إحدى الطرق التالية [121] ص 03:

### -التطوير من الداخل-

إن تطوير الإبداع من داخل المؤسسة يركز على وظيفة البحث والتطوير، لذلك فهذه الطريقة تمد للمؤسسة استقلالية أكبر في حالة نجاح الإبداع، لكنها الأكثر خطورة لأن تكلفتها عالية وتتطلب وقتا كبيرا، ولنجاح هذه الطريقة لا بد من توافر الشروط التالية:

- اقتراحات وحلول صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية،
- أرضية محفزة ومشجعة على الإبداع والتجديد،
- تعاون وتنسيق داخلي.

### - عقود التعاون

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون لتعزيز الإبداع في المؤسسة، كما أن اعتماد هذه الطريقة يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث والإبداعي،
- تخفيض مدة دوران الإبداع،
- رفع إنتاجية الإبداع الداخلي في المؤسسة،
- بعث نشاطات إبداعية جديدة لن تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

### - النمو الخارجي

يمثل الإبداع عن طريق النمو الخارجي تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة إما تملكا جزئيا عن طريق حيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المتحصل عليها، أو تملك كلي عن طريق شراء المؤسسة كاملة.

### - المقولة الباطنية

إذ تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، وهذه الطريقة منتشرة ومتطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى نظرا للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحث على اختلاف أنواعها.

### - اقتناء الرخص

وهو يمثل اعتماد الإبداع عن طريق اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة، لذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يتطلب توفر الإمكانيات اللازمة لذلك خاصة الكفاءات المؤهلة القادرة على إدارة التكنولوجيا العالية.

من خلال الطرق المقدمة لاعتماد الإبداع، نجد أن المؤسسات التي تعتمد على الطريقة الأولى تسعى إلى الاحتفاظ بميزتها التنافسية لمدة أطول، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعطي للمؤسسة الاستقلالية في تسيير إبداعاتها إلا أن خطورتها المحتملة تبقى مرتفعة لأن المؤسسات المنافسة تعمل على تقليد تلك الميزة كما سبق وأن وضعنا في الفصل الأول، أما فيما يتعلق بالطريقة الثانية فإن ما يميزها هو تقاسم تكاليف تمويل العمليات الإبداعية ومن ثم تقاسم درجة الخطورة في حد ذاتها وهي تشبه إلى حد كبير طريقة المقابلة الباطنية من حيث الإيجابيات والسلبيات، في حين نجد أن اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمكن أن يترتب عليه خطر هروب الطاقات المبدعة عند الشراء أو مطالبتهم بالمشاركة في رأسمال المؤسسة التي قامت بعملية الشراء، وبالنسبة للطريقة الأخيرة المتمثلة في اقتناء الرخص فإن اعتمادها يجعل المؤسسة مقيدة بالمؤسسة الأصلية أو المؤسسة الأم.

### 3.1.4. العصف الذهني وتوليد الأفكار الإبداعية

يهدف العصف الذهني Brain storming إلى ضمان تفاعل كل العقول المتميزة لتوليد الأفكار الإبداعية، ومن ثم فهو يركز بشكل أساسي على التفكير الجماعي.

#### 1.3.1.4. مفهوم العصف الذهني

إن الظروف التنافسية الجديدة تفرض على جميع المؤسسات الراغبة في التفوق والاستمرار أن تنتقل من التفكير المنطقي إلى التفكير الإبداعي عن طريق تكثيف جلسات العصف الذهني، وفيما يلي سنقوم بتوضيح هذا المفهوم من خلال مجموعة من التعاريف:

- العصف الذهني هو أسلوب للتفكير الجماعي من فريق العمل، حيث تحتك العقول لتولد شرارة فكرة أو أفكار جديدة للتحسين، شرط أن يجري هذا التفكير في مناخ موات من حيث انسجام عضوية الفريق وفاعلية وانطلاق التفكير دون أي قيود أو محبطات من خارج أو داخل الفريق، والمهم الترحيب بكافة الأفكار مهما تواضعت، وأن يمتنع الأعضاء عن انتقاد أي فكرة تطرح أو أي إسهام لأحد الأعضاء، وهذه مسؤولية قائد أو منسق الفريق [49] ص 82.

- يعرف العصف الذهني على أنه التفكير الإبداعي لتوليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة عن الموضوع مع تكرار الدورة عدة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم أحد أعضاء الفريق بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة، ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأفضل من هذه الاقتراحات [53] ص 157.

- يتميز أسلوب العصف الذهني عن بقية التقنيات الأخرى بوجود خاصيتين أساسيتين هما تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة [101] ص 85، لذلك فهو يعتمد على استخدام قدرة التفكير الجماعي من أجل اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفردا [122] ص 139.

إن جميع التعاريف ركزت على أن جلسات العصف الذهني تعتمد اعتمادا كليا على التفكير الجماعي لتوليد الأفكار الإبداعية، لذلك نستطيع أن نعرف العصف الذهني على أنه تقنية إستراتيجية تختلف عن التقنيات الأخرى الموجهة نحو استقطاب المعرفة الضمنية، لأنه يأخذ بعين الاعتبار أفكار الجميع دون انتقادها، ومن ثم ترتيبها حسب الأهمية لاختيار الحل الأمثل للمشكلة محل الدراسة، وهذا ما يسمح بخلق مناخ إبداعي يزيد من دافعية الفرد نحو طرح الأفكار البناءة.

#### 2.3.1.4. شروط نجاح العصف الذهني

إن عملية العصف الذهني تعتمد في جوهرها على مبدئين رئيسيين ، يتمثل الأول في تأجيل الحكم على الأفكار ، لأن الأفراد المشاركين سيحجمون عن المشاركة عند إحساسهم بأن أفكارهم ستقيم ، أما المبدأ الثاني فيرتكز على كثرة الأفكار من منطلق أن الكم يولد الكيف ، أي كثرة الأفكار ستؤدي إلى توليد أفكار جديدة ، ومن أجل نجاح عملية العصف الذهني لا بد من توافر مجموعة من الشروط [117] ص 133:

- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة،
- قبول كل الأفكار مهما كان نوعها،
- التمسك بقواعد العصف الذهني ، و هي تجنب النقد و إطلاق حرية التفكير،
- الفصل بين عملية استنباط الأفكار و عملية تقييمها،
- تدوين الأفكار على لوحات حتى يتسنى للجميع رؤيتها،

- يجب أن سيتم توليد الأفكار حتى يتوقف توليد أفكار جديدة،
- لا يجب أن يقل عدد المشاركين عن الستة و لا يزيد عن الإثني عشر،
- ليس من الواجب أن يكون للمشاركين فكرة عما سيتم مناقشته،
- من الجيد التمهيد لجلسة العصف الذهني و تهيئة المشاركين ، و إخبارهم مسبقا بموعدها.

#### 2.4. التميز بالقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم عوامل تطوير المؤسسات، لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لإخراج إبداعاتهم الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية، ومن ثم توظيفها وتعظيم الاستفادة منها لاستكمال وتفعيل مقومات التميز.

#### 1.2.4. ماهية القيادة الإدارية

يرجع الفشل في عمليات القيادة الإدارية إلى عدم الفهم الصحيح والكافي لطبيعتها، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم مع تحديد مختلف الخصائص أو المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري:

#### 1.1.2.4. تعريف القيادة الإدارية

لقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل مختلف الباحثين والممارسين، ونظرا لسعة وحيوية هذا المفهوم تعددت التعاريف التي تناولته، لذلك سوف نركز على أكثر التعاريف شيوعا:

- القيادة الإدارية هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومروؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المروؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المروؤوسين [123] ص 12.

- تعبر القيادة الإدارية عن الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المؤسسة [75] ص 444.

- القيادة الإدارية هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة [124] ص 23.

- القيادة الإدارية هي العملية التي من خلالها يكون القائد قادر على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وأن يكون قادر على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعده على تحديد الموقف بدقة لكي تكون قراراته المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة [125] ص 115.

من خلال التعاريف المقدمة، نجد أن القيادة الإدارية تستند على تنفيذ مجموعة من العمليات، حيث يتضح من التعريف الأول أن القيادة الإدارية هي عبارة عن عملية التأثير في سلوك المرؤوسين بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، أما التعريف الثاني فقد ركز على أن القيادة الإدارية تعنى بتحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من خلال تحفيز العاملين لإرضاء العملاء ومن ثم تحقيق تميز المؤسسة، وهذا ما يوضح بدوره على أن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية بين مجموعة من المتغيرات، في حين نجد أن التعريف الثالث يوضح أن القيادة الإدارية هي في حد ذاتها عملية سلوكية تستهدف توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، واستنادا إلى التعريف الأخير تعتبر القيادة الإدارية عملية موقفية لأنها ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه القيادة.

وبناء على ما تقدم، يتضح لنا أن المفهوم الذي يترجم القيادة الإدارية يجب أن يشمل جميع عملياتها، حيث نستطيع أن نعرف القيادة الإدارية على أنها محصلة التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال تحفيزهم وتوجيههم لتعزيز رضا العملاء وتحقيق تميز المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، وهذا ما يوضح بدوره أن القيادة الإدارية تتطلب ضرورة التفاعل بين القائد والمرؤوسين وخصائص المؤسسة وطبيعة الموقف.

#### 2.1.2.4. خصائص القيادة الإدارية

إن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادرا على التأثير في تابعيه في ضوء ما يتمتع به من مهارات تمكنه من إحداث هذا التأثير [126] ص 111، وفي هذا المجال يمكن إيجاز هذه المهارات في النقاط التالية [127] ص 389:

#### -المهارات الفنية

وهي تعني أن يكون القائد مجيدا لعمله، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

### - المهارات الإنسانية

ويقصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم رؤوسيه ثانياً، وهذا ما يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

### - المهارات التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وأن يدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والترقية، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.

### - المهارات الفكرية

وهي تعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاستنتاج والمقارنة، إضافة إلى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير المؤسسة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.

### 2.2.4. أنماط القيادة الإدارية المتميزة

حسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة الإدارية متنوعة، لكن بناء على الأبعاد التي صنفت القادة المغيرين أو المتميزين، وجد أن هناك نمطين أساسيين يجب التعرف عليهما باعتبارهما أقرب أنماط القيادة الإدارية التي تقوم على تحفيز الإبداع لتحقيق التميز:

#### 1.2.2.4. القيادة التحويلية

وهي القيادة القادرة على إحداث تغيير تنظيمي في الأفراد والمؤسسات [75] ص 446، لذلك فإن القادة المحولون هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، ومصادر القوة لديهم تكمن في أنهم يمتلكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية لدفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم وإعلامها بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعالة، ومن أبرز سمات القادة المحولون ما يلي [128] ص 273:

- أنهم واثقون بأنفسهم، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية،

- يعملون مع أي يد تمتد إليهم، وهم ينشطون ويبتهجون أمام التحديات،
- لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به،
- أنهم مدربون ومعلمون لكل شخص في المؤسسة،
- يضعون معايير عالية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها.

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع إدراك العوامل التي تدعو إلى إحداث التغيير وما يترتب عليه من نتائج، وهذا ما يميز القائد التحويلي عن القائد التقليدي، ولتوضيح ذلك أكثر نقوم بإجراء هذه المقارنة من خلال الجدول التالي:

الجدول 1.4. مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي [123] ص 30.

| القائد التحويلي                                                                    | القائد التقليدي                                                               | الأبعاد السلوكية                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.                                                | يكافح لتغيير الوضع الراهن.                                                    | علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن:          |
| تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.                                    | رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.                           | الأهداف المستقبلية:                      |
| التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليد هم دون تغيير.                                  | توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز.                 | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين: |
| عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.                                   | تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.                           | الثقة بالآخرين:                          |
| خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف. | خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل. | الخبرة:                                  |
| معايير سلوكية تقليدية.                                                             | معايير سلوكية حديثة.                                                          | السلوك:                                  |
| لا يلجأ إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.                                | حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.                         | التحسس البيئي:                           |
| ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية.                 | وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.                    | وضوح الألفاظ:                            |
| قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.                   | قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة.                  | أساس القوة ومصدرها:                      |
| البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.               | تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.                      | العلاقة بين القائد والتابعين:            |

إن القيادة التحويلية هي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة إلى التغيير و إلى وضع رؤى تقود التغيير المنشود و تنجزه بفاعلية [129] ص 444 ، و من خلال الجدول يلاحظ أن القائد التحويلي يسعى ويتطلع إلى التغيير الجوهرى من أجل تحقيق التميز، وذلك من خلال تكريس مختلف الجهود وتجسيد الطرق الحديثة في أساليب العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة التنافسية لإجراء التغييرات الداخلية اللازمة، وهذا ما يوضح بدوره بأن القيادة التحويلية تستهدف بشكل أساسي التغيير التنظيمي بمختلف مراحله المشار إليها في المبحث الثالث من الفصل الثاني، مما يدفعنا إلى القول بأن هذه القيادة تعمل على إدارة التغيير وليس الثبات.

#### 2.2.2.4. القيادة الريادية

يتقدم القائد الريادي خطوة على القائد التحويلي، لأنه يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم، وهو مشابه للقائد التحويلي حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفعالية مع سياسات المؤسسة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم، كما أنه يبدأ بقيادة ذاته أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات، وفي ظل القيادة الريادية نجد أنه هناك إستراتيجيتين لتنمية الذات، تتمثل الأولى في إستراتيجية التركيز على السلوك، أما الثانية وهي الأهم فهي إستراتيجية التركيز على الإدراك والتعلم التي تتطلب ما يلي [123] ص 32:

- تشكيل الاتجاهات الفكرية لكيفية إنجاز الأعمال،
- تدعيم الاتجاه نحو محتوى العمل وأهميته في بناء وتطوير الذات،
- تركيز التفكير في العوائد التي يتضمنها العمل وليس العوائد الخارجية،
- بناء أنماط التفكير الفعالة،
- بناء العادات والاتجاهات الفعالة ،
- البحث عن الفرص والتحديات من خلال التعلم وبناء المدركات العالية للبيئة ومتغيراتها.

يتضح من خلال اعتماد القيادة الريادية على إستراتيجية التركيز على الإدراك والتعلم أنها تولي اهتماما كبيرا للبحث والتطوير والتدريب المستمر، كما أنها تسعى إلى تعزيز أنماط التفكير الفعالة والمتميزة ، التي تسمح بالبحث عن التهديدات والفرص التي تتيحها تغيرات البيئة التنافسية. إن إحداث التغيير الإيجابي في ظل هذه القيادة يتطلب تفعيل وتعزيز المهارات والقدرات الفكرية، وهذا ما يميز القيادة الريادية عن غيرها، لأنها قيادة ابتكاريه بالدرجة الأولى شعارها الإبداع والتعلم المتواصل.

### 3.2.4. دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج التميز

إن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على تهيئة المؤسسة لاستكمال مقومات التميز، وذلك يظهر جليا من خلال دورها الرئيسي في رسم المسار الاستراتيجي للمؤسسة وتوجيه كل الجهود لاستثمار المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ.

### 1.3.2.4. دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي

لقد تغير دور القائد استجابة لمتطلبات العصر الحديث، وعموما يمكن تحديد مجموعة الأدوار الجديدة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي على أنها تتضمن [124] ص:25:

#### - تحديد الرؤية المستقبلية

وهي تعني تحديد صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المؤسسة أن يكون عليه تنظيمه، حيث أن القائد وفقا لهذا المنظور هو الذي يضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة لدى العميل وتحقيق الربح في نفس الوقت، غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافيا في حد ذاته، بل يجب خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة والضرورية لتحقيق التميز في الأداء.

#### - ترسيخ قيم التميز

إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، والقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

#### - تدعيم السلوك المتميز

للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز، وبدلا من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة.

### - تنمية الموارد البشرية

حيث تتولى القيادة الإدارية مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في الأرباح، وتفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.

### - تحقيق أهداف أصحاب المصالح

يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل حملة الأسهم ، المستهلك الموظف ، المنافس ، المورد ، و كل طرف من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى ، و المهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة ، بما لا يؤثر الأداء التنظيمي المتميز.

### - تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع

حيث أن القيادة الحديثة يتعدى دورها تحقيق مصالح المؤسسة ، ليشمل تحقيق أهداف و مصالح المجتمع ككل ، و ذلك انطلاقاً من الدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسة باعتبارها مواطناً صالحاً له حقوق وعليه واجبات .

إن تحقيق التميز التنظيمي في ظل القيادة الإدارية يركز على مجموعة من الأدوار الرئيسية تعكس في جوهرها تكييف المؤسسة مع التوجهات العالمية التي تستدعي ضرورة تحديد الرؤية المستقبلية وترسخ قيم التميز في قلوب العاملين، مع تدعيم السلوك المتميز وتحمل مسؤولية تنمية قدرات العاملين، لتصل في النهاية إلى إدارة التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة ومن ثم تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع.

### 2.3.2.4. دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري

تتمثل المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار و تكافئ على الإنجاز الفكري، ومن بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف الذي يركز على تحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف عن ما لديهم من خبرات ومعارف ضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة تمتلكها المؤسسة والتي تشكل في نفس الوقت

المخزون المعرفي المعبر عنه برأس المال الفكري، حيث يظهر دور القيادة الإدارية في تنمية هذا النوع من رأس المال من خلال النقاط التالية [130] ص 19:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية،
- توفير مناخ إيجابي يحابي اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية،
- حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز،
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية،
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية ( عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التطوير...) التي تتم في المؤسسة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العملية وتقنين أسلوب استفادة المؤسسة منها،
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم لحفظ حقوق المؤسسة،
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الإبداع و الابتكار،
- استثمار الابتكارات في دعم تنافسية المؤسسة.

#### 3.4. التميز بالتعلم

يرافق التغير الذي يحدث في عالم اليوم تغير في المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة [131] ص 20، لذلك فإن التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية إدماج الأفراد في عملية التعلم ومن ثم كيفية تفعيل المعرفة بدرجة أسرع من المنافسين.

#### 1.3.4. التعلم التنظيمي Organizational learning

إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم Learning economy أي الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم، وهذا ما جعل من التعلم التنظيمي سمة حيوية تسمح ببناء القدرة وتحقيق التميز في ظل تغيرات المحيط الجديد ، و قبل أن نقوم بتحديد هذا المفهوم لابد أولاً من توضيح أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام به ، و ساهمت في زيادة أهميته الإستراتيجية .

### 1.1.3.4. العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالتعلم

يرجع الاهتمام الكبير بالتعلم إلى عوامل موضوعية أهمها معدل التغير السريع الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم السريع، لذلك نستطيع أن نوضح العوامل التي ارتبطت بهذا التغير فيما يلي [111] ص 248:

#### - الاقتصاد والمؤسسات القائمة على المعرفة

في هذا الاقتصاد نجد أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، والمؤسسات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها ( في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة، بحوث التسويق والمشروعات الجديدة...)، لهذا فإن المعرفة تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية، ونشرها لا يتم إلا من خلال التعلم.

#### - المنافسة الجديدة

وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتم بالسرعة في التبنى والإيجابية في النظرة والاستعداد العالمي للأخذ به.

#### - الرؤية الخلاقة للتعلم

خلافا للرؤية التقليدية التي ترى بأن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكارا، وهذا ما تحدث عنه P.Drucker فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، وما أطلق عليه T.Peters بالسطو الخلاق، ومن جهة أخرى فالابتكار مهما كان جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة في كل المؤسسة [132] ص 270.

#### - سرعة التطور

ففي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة من جهة أخرى، أصبح التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات.

### 2.1.3.4. مفهوم التعلم التنظيمي

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة والمهارة [133] ، وفي هذا السياق نجد أن التعلم التنظيمي أصبح محل اهتمام كبير من قبل مختلف الباحثين والمتخصصين في إدارة الأعمال، ولإلزام بهذا المفهوم نقدم التعاريف التالية التي تنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه :

- عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المؤسسات، حيث يشير هذا المعنى إلى أن المؤسسات تتعلم من خلال الأفراد العاملين فيها، لذلك فقد يكونوا هؤلاء قوى ميسرة أو معوقة للأداء من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية التي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي [134] ص 110.

- عملية تنقيح الأفكار و تحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه و اتخاذ القرار، كما أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال [135].

- قدرة المؤسسة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة، والتجربة، والملاحظة، والتحليل، والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل [131] ص 27.

- تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الجيد، وهذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في مؤسسات التعلم [136].

من التعاريف المقدمة يتضح أن التعلم التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، حيث أشار التعريف الأول إلى أن التعلم التنظيمي يربط بين الأفراد والمؤسسة، كما أنه نمط مختلف من التعلم لأنه يعتمد على مدخل النظم الذي يتم من خلال تفاعل عناصر النظام ( مدخلات، عمليات، مخرجات ) مع متغيرات البيئة الخارجية، وهذا ما يسمح بتطوير المجال المعرفي للمؤسسة من خلال عملية الكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

أما التعريف الثاني يتضح من خلاله بأن التعلم التنظيمي عملية تستهدف إثراء وتفعيل أفكار العاملين لتحويلها إلى معرفة مفيدة تساعد المؤسسة في التوجيه واتخاذ القرار، وهذا ما يوضح بدوره أن التعلم التنظيمي يتم بتفاعل وتكامل كل من الأفراد والمؤسسة لتطبيق ما يسمى بإدارة المعرفة.

في حين نجد أن التعريفين الأخيرين يركزان على أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ما يسمى بمؤسسات التعلم، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن التعلم التنظيمي ليس خياراً أمام المؤسسة وإنما أصبح ضرورة ملحة لإحداث أي تغيير، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة إلى

تعزيز نظم وثقافة التعلم لاكتساب المعرفة وضمان النفاذ إلى رأس المال الفكري، ومن ثم التحول إلى مؤسسة متعلمة تستجيب لكل المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

وما يمكن إضافته هو أن التعلم التنظيمي يختلف ويتميز عن مفهومي التدريب والتعليم، اللذان يحملان بعدا آليا في نقل المهارة واكتساب المعلومات، وهذا ما يبين بأنه هناك حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في أغلب الأحيان، لكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، وهذا ما يبين في النهاية بأن التعلم التنظيمي لا يتم من خلاله اكتساب المعلومات الجديدة فقط وإنما يمتد ليشمل المعرفة العميقة والمتجددة التي تسمح بتوسيع القدرة على إنجاز الأهداف.

#### 2.3.4. المؤسسة المتعلمة Learning organization

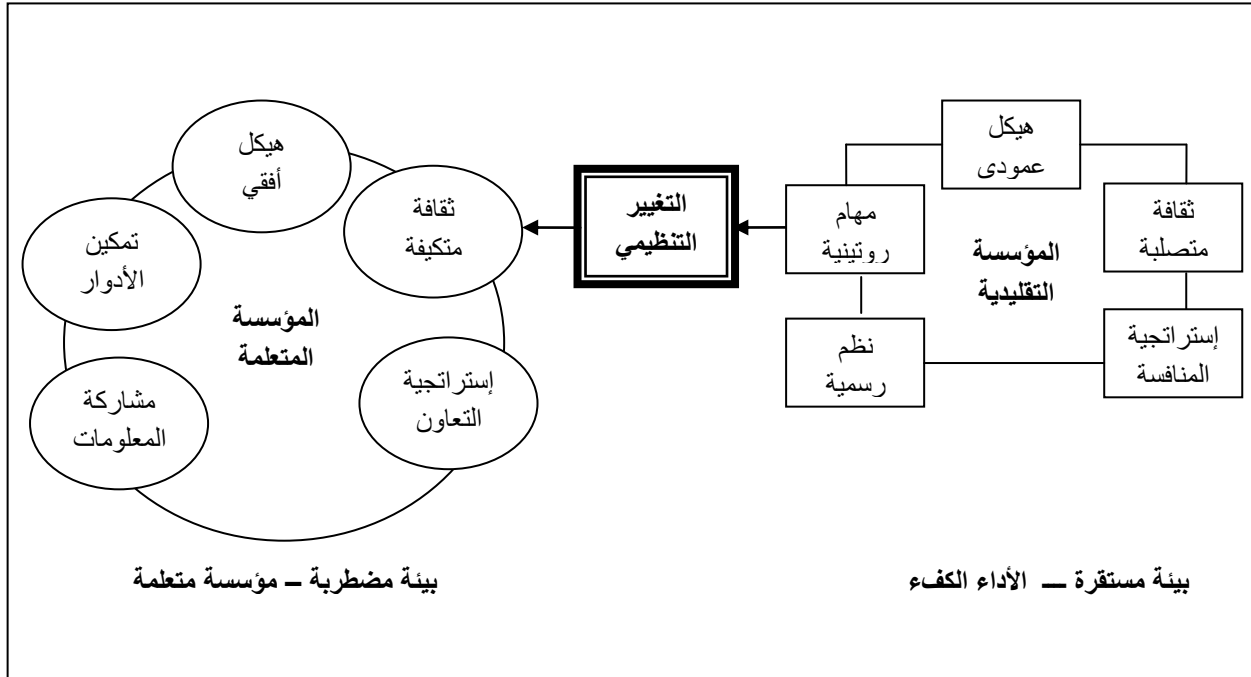
تعتبر المؤسسة المتعلمة مدخلا أساسيا يجب الاعتماد عليه من أجل التعامل مع متطلبات عصر المعرفة، الذي تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع المجالات، وتلاشت فيه قضايا التأكد والثبات.

#### 1.2.3.4. طبيعة المؤسسة المتعلمة

مؤسسة التعلم أو المؤسسة المتعلمة هي نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية، لذلك فقبل أن نتعرف على مفهوم المؤسسة المتعلمة لا بد أولا من توضيح أسباب التحول إلى هذا النوع الحديث من المؤسسات.

#### 1.1.2.3.4. التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي العمل على خلق المناخ الإيجابي للتعلم من خلال التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة، والشكل التالي يوضح جوهر هذا التحول:



الشكل 1.4. التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة [100] ص 335.

#### - من الهياكل العمودية إلى الأفقية

إذ لا يناسب الهيكل العمودي المؤسسة المتعلمة، لأنه يخلق المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يخلق تدفقات العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل الموجهة ذاتياً.

#### - من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين

وهنا نفرق بين المهمة والدور، حيث أن المهمة جزء من العمل الذي ينسب إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

#### - من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات

حيث أن توسيع نطاق المشاركة في المعلومات يحافظ على وظائف المؤسسة ويجعلها في أحسن المستويات، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصال مع العاملين والموردين والعلاء مما يتيح فرص التعلم للجميع.

#### - من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون

تعمل المؤسسة المتعلمة على تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون حتى مع المنافس تتيح للمؤسسة فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.

#### - من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، لأنها لا تمكن المؤسسة من التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغير، لذلك فإن المؤسسة المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

مما تقدم، يتضح أن عملية التحول إلى المؤسسة المتعلمة تتطلب ضرورة إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي الذي يسمح بتطبيق ثقافة التمكين على أرض الواقع ، ومن ثم الانتقال من مؤسسة تعتمد على التحكم والسيطرة إلى مؤسسة تعتمد على تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم إلى الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع التشجيع المستمر على تمازج وتفاعل الخبرات المختلفة، وهذا ما يؤكد على أن عملية الانتقال هذه هي عبارة عن عملية تحويل التركيب الهرمية التقليدية إلى تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها وتسعى إلى تحقيق ثقافة تنظيمية متميزة.

#### 2.1.2.3.4. مفهوم المؤسسة المتعلمة

لقد أشير لمصطلح المؤسسة المتعلمة لأول مرة من قبل Peter senge في كتابه الشهير " المنظمة المتعلمة- النظام الخامس/ 1990 "، حيث وصفها بالمؤسسة التي يطور الأفراد داخلها قدراتهم بصفة مستمرة من أجل تحقيق النتائج المرجوة ويتعلمون باستمرار كيفية التعلم الجماعي[137] .

وفي هذا السياق ظهرت جهود مختلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مصطلح المؤسسة المتعلمة، حيث يمكن تعريفها على أنها:

- المؤسسة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق مؤسسة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة [138] ص 02 ،
- المؤسسة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة [139]،
- المؤسسة القادرة على التحليل و إعادة التصميم و القياس السريع و التفوق على المنافسين، و كسب ولاء و التزام العاملين، و تفعيل قدراتهم واتجاهاتهم نحو التعلم على جميع المستويات [140] ص 66،

- المؤسسة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تسمح بتغيير السلوك التنظيمي على أساس النظرة المستقبلية الثاقبة، وهذا ما يوضح بأن المؤسسة المتعلمة تقوم باستمرار بما يلي [135]:

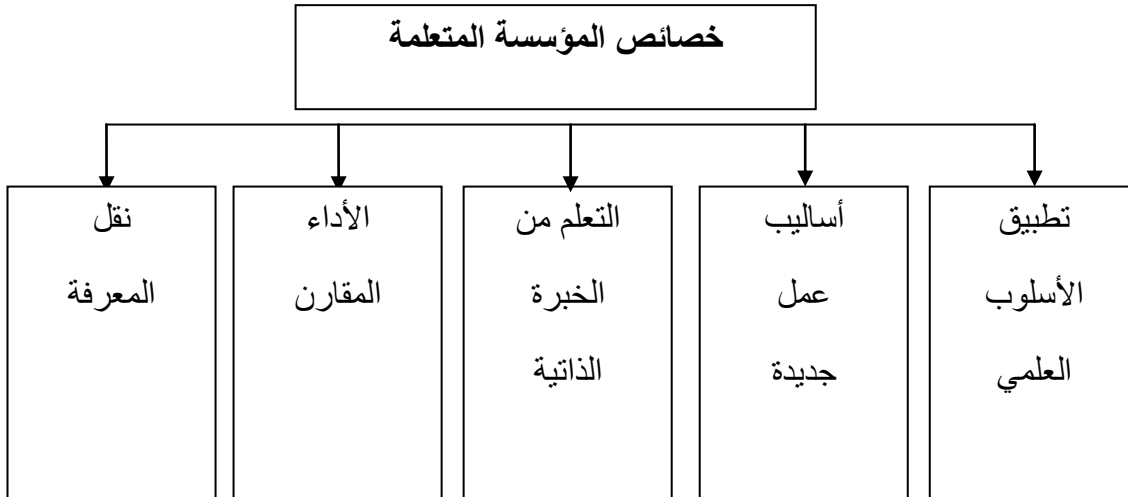
- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها،
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المؤسسة،
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة،
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة للمعارف الجديدة،
- قياس نتائج التغيير.

من خلال التعاريف التي قدمت بخصوص المؤسسة المتعلمة نلاحظ أنها تشير إلى خاصية التعلم المستمر والجماعي للأفراد إضافة إلى تبادل وتقاسم المعرفة الجديدة، وهذا ما يسمح في النهاية بخلق مؤسسة مرنة تستجيب لمتطلبات التغيير.

وعموما نستطيع أن نعرف المؤسسة المتعلمة بأنها تلك المؤسسة التي تمتلك رؤية جديدة ومتميزة في مجال العمل الإداري تختلف تماما عن فلسفة المؤسسة التقليدية، لأنها ترتبط بمهارة إبداع المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات بصورة هادفة، وهذا كله يتم في إطار ما يسمى بالتعلم المستمر والرؤية المشتركة.

#### 2.2.3.4. خصائص المؤسسة المتعلمة

يتطلب الوصول لمفهوم المؤسسة المتعلمة توافر العديد من المهارات الإدارية والإمكانات المادية المناسبة، ونمط سلوكي يؤمن بالقدرة على التعلم، وفي هذا المجال يمكن توضيح الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة المتعلمة من خلال الشكل الآتي:



الشكل 2.4. خصائص المؤسسة المتعلمة [141] ص 55.

#### - تطبيق الأسلوب العلمي

تعكس الخاصية الأولى للمؤسسة المتعلمة مدى قدرتها على إتباع الطرق العلمية في تشخيص المشاكل الإدارية، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المؤسسة المتعلمة تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات أكثر من اعتمادها على الحدث أو التجربة والخطأ.

#### - تجريب أساليب العمل الجديدة

وهي تعني مدى قدرة المؤسسة على البحث عن المعارف الجديدة واختبارها قبل تعميمها، وهذا ما يوضح مدى الترابط بين هذه الخاصية والخاصية الأولى، لأن التجريب جزء لا يتجزأ من الأسلوب العلمي وأحد وسائله الفعالة.

### - التعلم من الخبرات الذاتية

وهي تعني مراجعة المواقف والحالات التي حققت فيها المؤسسة نجاحا وتلك التي حققت فيها الفشل بغرض الاستفادة من الدروس الماضية لرسم طريق المستقبل، لذلك تعتبر هذه المراجعة سجلا موضوعيا يساعد العاملين على زيادة منحنى تعلمهم من جهة، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسة بتدارك الفشل ورسم معالم لطريق خال من الأخطاء في المستقبل.

ولعل أهم ما يؤكد هذا هو النجاح الذي حققته مؤسسة " بوينغ " العالمية في الطائرتين من طراز 757 و 767 بعد الفشل الكبير الذي تحقق للطرازين 737 و 747، لذلك فهذه التجربة التي خاضتها مؤسسة بوينغ وغيرها من المؤسسات الرائدة تؤكد على أن المؤسسة المتعلمة لا تستسلم للفشل، وإنما تعمل على تحويله إلى انطلاق جديد لنجاح أكبر.

### - الأداء المقارن Benchmarking

حيث تعتمد هذه الخاصية على إجراء مقارنة بين أداء المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المنافسة، ومن ثم فهي أسلوب يبحث عن الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي إلى التفوق في أدائها [142] ص 92 ، وهذا ما يوضح بدوره بأن المؤسسات المنافسة يمكن أن تكون مصدرا خصباً للأفكار الجديدة .

كما أن هذه المقارنة تساعد على توجيه و تحديث سياسات و استراتيجيات التحسين و التطوير بالمؤسسة ، و تولد أفكارا جديدة و تخلق إبداعا و ممارسات مبتكرة [143] ص 55.

### - نقل المعرفة إلى الواقع العملي

ترتبط هذه الخاصية بوضع المعارف المكتسبة من الخصائص السابقة موضع التنفيذ العملي، و لكي يتحقق هدف التعلم من هذه الخاصية لا بد من نشر المعارف المكتسبة داخل المؤسسة، وأن يلم بها كل العاملون، وهذا ما يساهم بشكل مباشر في بناء مؤسسة متعلمة.

يتضح من الخصائص المقدمة أن المؤسسة المتعلمة تقوم باستمرار باكتساب المعرفة الجديدة من خلال تطبيق الأسلوب العلمي وتجريب أساليب العمل الجديدة، مع التعلم من الخبرات الذاتية التي تعطيها قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها قدر المستطاع، وفي مجال قياس نتائج التغيير

تعتمد المؤسسة المتعلمة على الأداء المقارن الذي يشجع على التحسين المستمر، ويسهم في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين، والتعرف بذلك على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة.

أما فيما يتعلق بالخاصية الأخيرة فهي تحضى بأهمية كبيرة كونها ترتبط بوضع المعارف المكتسبة من الخصائص السابقة موضع التنفيذ العملي، ولكي تتحقق الجدوى الفعلية من هذه الخاصية لا بد من تحويل ونقل المعارف المكتسبة إلى كافة أقسام المؤسسة مع التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعارف الجديدة.

#### 3.3.4. التعلم كأداة لتوليد القيمة

يعتبر التعلم المستمر خاصية أساسية تتصف بها المؤسسة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد، لذلك فقبل إبراز فعالية التعلم في تحقيق التميز لا بد من توضيح أبعاد المؤسسة المتعلمة باعتبارها مطلب أساسي يسمح بتعزيز رأس المال الفكري.

#### 1.3.3.4. أبعاد المؤسسة المتعلمة

إن المؤسسة المتعلمة متغير تابع يعبر عن قدرتها على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة النمو والتعلم، وذلك من خلال اهتمامها بالأبعاد التالية [131] ص 22:

##### - التمسك بالتعلم

يعبر هذا البعد عن مدى الوعي بقدرة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم، وأهمية القراءة عن المؤسسة المتعلمة، وإدراك الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم تتم بناء على معارفهم المتخصصة.

##### - تكامل مصادر التعلم

وهو يعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين.

### - التشارك المعرفي

حيث يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

### - التفكير التنظيمي

ويتعلق بمدى تبني المؤسسة منهجا فكريا شاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية، وكذلك مدى إفراح المجال لتجربة المداخل المختلفة لحل المشاكل التنظيمية.

إن التفكير التنظيمي يعد واحدا من مصادر الجدارات التنظيمية المعبر عنها بالموجودات غير الملموسة، وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي للمؤسسة، ومن ثم فهي مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم، وكذلك مع الأفراد خارج المؤسسة [144] ص 177.

### - بناء ذاكرة تنظيمية

يقصد بهذا البعد مدى اهتمام المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك مدى الاهتمام بتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة بهدف الاستخدام المستقبلي، وهي توجد لدى الأفراد وهم أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة المؤسسة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة بالمؤسسة، لذا فمن المهم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المؤسسة والمحافظة على أفرادها بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمؤسسة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هيكلية بإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد في أنظمة المؤسسة وهيكلها [145].

### - ترجمة التعلم إلى الواقع

يتعلق هذا البعد بمدى استفادة المؤسسة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء، والحصول على حصتها في السوق على أساس التنافس بالجودة، وتطبيق الممارسات المثلى.

#### 2.3.3.4. التعلم والميزة التنافسية

إن خبرة المؤسسة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه الميزة، حيث تتعلق السمة الأولى بالتفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، أما الثانية فتربط بالاستدامة التي تشير إلى أن تتمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة [111] ص 274.

ولا شك في أن تحقيق هاتين السمتين في الميزة التنافسية يعتمد بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في تكلفة الإنتاج ويشكل ميزة في قيادة التكلفة التي تعكسها السمة الأولى، أما السمة الثانية فتظهر من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات والتي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم.

استناداً لما تقدم، نجد أن التعلم يسمح بإجراء التغييرات اللازمة التي تنعكس على القدرات الجوهرية للمؤسسة فتثري ميزتها التنافسية سواء بخصوص تعظيم رأس المال الفكري أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق، ومن أجل أن يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد من مراعاة الشروط التالية [136]:

- التعلم المستمر، أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً،
- التعلم مسؤولية الجميع، لأنه سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة وليس مسؤولية قسم واحد،
- تسيير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المؤسسة،
- ثقافة التعلم التكميلية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تنسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفضل،
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة، حيث يجب أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة،

- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار، وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية، بما يجعل المؤسسة أسرع وأشمل في التعلم من منافسيها.

### خلاصة الفصل :

إن الأصول الفكرية أصبحت تمثل مركز الثقل في توليد القيمة وتحقيق التميز، لذلك قمنا من خلال هذا الفصل بمعالجة أهم الآليات المعاصرة التي تسمح بتفعيل رأس المال الفكري، و توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:

- إن الهدف الأساسي من تنمية رأس المال الفكري هو إفراز مبدعين ومفكرين في شتى مجالات المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تشجيع جلسات العصف الذهني التي تعمل على توليد وتفعيل الأفكار المتميزة،
- القيادة الإدارية هي صاحبة الدور الرئيسي في تفعيل مقومات التميز لأنها تعمل على تحويل الإبداعات الكامنة إلى أصول فكرية تسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة،
- إن تغيرات البيئة التنافسية استلزمت ضرورة البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية، وتعد القيادة التحويلية أهم هذه الأنماط، لأنها الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير،
- تعمل القيادة التحويلية على توفير المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل إلى المؤسسة المتعلمة، ومن ثم فهي تمثل مطلباً أساسياً لتطبيق نموذج إدارة المعرفة،
- على المؤسسة المتعلمة تطوير ثقافتها التنظيمية التي تقودها إلى إحداث التكامل والتنسيق الداخلي، ومن ثم تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية،
- يمثل التعلم التنظيمي حجر الزاوية في المؤسسة المتعلمة، لذلك فإن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تنتج دون وجود عاملين راغبين في التعلم والتطوير، وهذا ما يستدعي ضرورة الاستفادة من طاقة التعلم لدى جميع الأفراد لأنها مصدر تميز المؤسسة.

## الفصل 5

### تنافسية المجمع الصناعي صيدال و استراتيجية تفعيل رأس المال الفكري

أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تنشط في محيط يتغير ويتجدد باستمرار، فالأسواق تتسع والتقنيات تتطور والمنافسة تتضاعف، وما على هذه المؤسسات سوى مواجهة هذا التحدي الصعب للتكيف السريع مع هذه التغيرات.

وباعتبار أن أكثر القطاعات تأثرا بتغيرات البيئة التنافسية هو قطاع الصناعة الصيدلانية، ارتأينا دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال نظرا لأن طبيعة نشاطه تتطلب جهودا مكثفة لتعزيز تنافسيته خاصة فيما يتعلق بالبحث و التطوير الذي يسمح بتفعيل رأس المال الفكري وتحقيق التميز بالمجمع، وفي هذا المجال خصصنا ثلاثة مباحث رئيسية .

#### 1.5. تحليل تنافسية مجمع صيدال

يسعى مجمع صيدال المجمع الصيدلاني الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية ، الذي يضمن له تقوية مركزه التنافسي على مستوى السوق المحلي ، وهذا ما يفرض علينا ضرورة تحليل البيئة الصناعية التي ينشط فيها المجمع ومن ثم قياس تنافسيته استنادا لمجموعة من المؤشرات.

#### 1.1.5. تقديم مجمع صيدال

قبل تحليل البيئة الصناعية التي ينشط فيها المجمع، لا بد أولا من التعريف به كمؤسسة اقتصادية مرت بمجموعة من التطورات ومن ثم تحديد التنظيم العام الذي تسير عليه:

### 1.1.1.5. التطور التاريخي لمجمع صيدال:

إن عرض التطور التاريخي لأي مؤسسة يستلزم إبراز التواريخ الأساسية التي سجلت تطورها، وفي مجال الحديث عن مجمع صيدال نستطيع أن نوضح ذلك من خلال التواريخ التالية[146]:

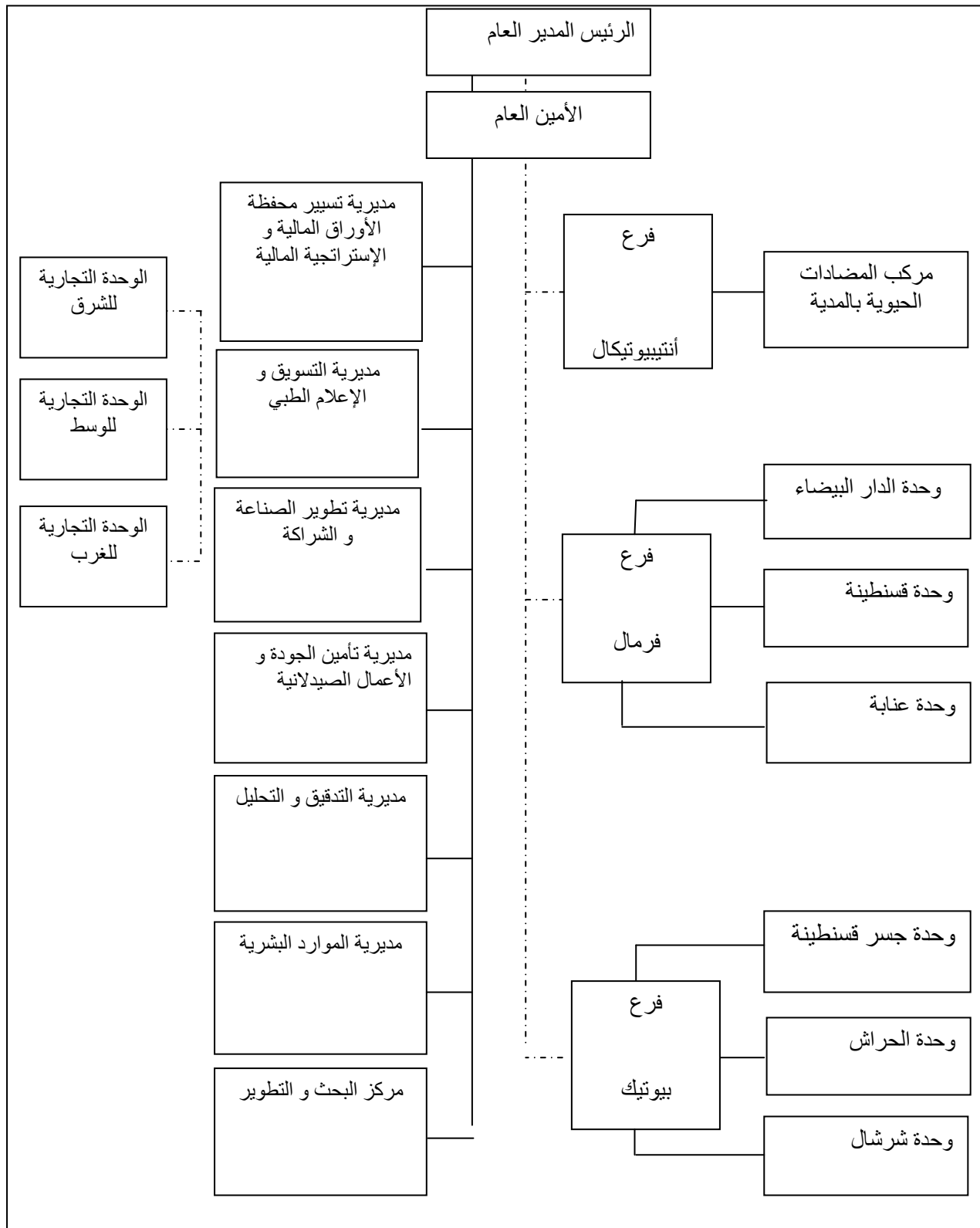
- 1969: تم تأميم مخازن المتاجر العامة بمقتضى المرسوم رقم 49-14 المؤرخ في 25 مارس 1969، وإنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)،
- 1977: تم تأميم وحدتي الإنتاج بيوتيك وفارمال بنسبة 100%، بعد أن أمت سنة 1971 بنسبة 51%، وذلك بمقتضى المرسوم رقم 77-6 المؤرخ في 23 جانفي 1977،
- 1982: إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية بمقتضى المرسوم رقم 82-162 المؤرخ في 24 أبريل 1982 والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP،
- 1984: تم نقل وصاية المؤسسة من وزارة الصحة العمومية إلى الوزارة المكلفة بالطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وذلك بمقتضى المرسوم رقم 84-151 المؤرخ في جوان 1984 ،
- 1985: بمقتضى المرسوم رقم 85-74 المؤرخ في 13 أبريل 1985 تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بالمؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية المختصرة باسم SAIDAL،
- 1988: تم دمج مركب المضادات الحيوية بالمدية إلى مؤسسة صيدال بعد أن كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC،
- 1989: أصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير ، وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم مملوكة من طرف ثلاثة صناديق ( الكيمياء ، الصيدلة ، التعدين)،
- 1998: تحويل صيدال إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج ووحدتين للخدمات ، كما تم إنطلاق مشروع الشراكة مع المخابر العالمية،
- 1999: بعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسمال المجمع للمساهمين الخواص، دخل هذا الأخير بورصة الجزائر بتاريخ 17 جويلية 1999.

ومنذ هذا التاريخ أصبح مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 2.5 مليار دينار، أما عن مهمته الرئيسية فهي تكمن في إنتاج وتطوير الأدوية الجنيصة[4] ص 137 ، وتسويق المواد الصيدلانية ذات الاستعمال البشري والبيطري، وهذا كله في إطار تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن توضيحها في النقاط الرئيسية التالية:

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون من خلال وضع سياسة تسيير محكمة للنوعية والجودة،
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مختلفة مع مخابر عالمية سواء عن طريق عقود الشراكة أو اتفاقيات التصنيع،
- الرفع من حصة المجمع في السوق الوطنية لضمان استمراريته التي تسمح له بالدخول إلى الأسواق الدولية،
- البحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية ،
- تنويع وتوسيع قائمة المنتوجات في إطار التكنولوجيا المتطورة .

#### 2.1.1.5. التنظيم العام لمجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات والفروع والوحدات على المستوى الوطني، والتي تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع ، والشكل التالي يوضح التنظيم العام للمجمع في إطار ما يسمى بالهيكل التنظيمي:



الشكل 1.5 . الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال [147] ص 16.

- الرئيس المدير العام

وهو المسؤول الأول عن تسيير المجمع من خلال توجيه القرارات إلى المديرين المركزيين.

- الأمين العام

وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق.

- المديريات المركزية

- مديرية تسيير محفظة الأوراق المالية و الإستراتيجية المالية:

مهمتها تسيير محفظة الأوراق المالية في البورصة ، ووضع خطط مستقبلية واستراتيجيات مالية تتلاءم مع الأهداف العامة للمجمع.

- مديرية التسويق و الإعلام الطبي:

وهي مكلفة بالتنسيق مع مختلف مهام ومصالح المجمع ، وكذا الترويج لمنتجاته وعلامته التجارية، كما أنها تقوم بمهمة الإعلام الطبي ونشر الإعلانات الخاصة بالمنتجات الصيدلانية ، عن طريق الفريق الطبي المتخصص.

- مديرية تطوير الصناعة والشراكة :

تتولى هذه المديرية مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- مديرية تأمين الجودة و الأعمال الصيدلانية :

حيث يوكل إلى هذه المديرية الاهتمام بضمان و مراقبة و ترقية الجودة لمنتجات المجمع.

- مديرية التدقيق والتحليل:

وهي تهتم بتحليل ومراجعة جميع الحسابات و العمليات المحاسبية ، ومن ثم فهي مكلفة بإعداد التقارير السنوية للمجمع.

- مديرية الموارد البشرية:

وهي تعنى بتسيير الموارد البشرية ومختلف الوظائف المرتبطة بها من اختيار وتعيين، نظام الأجور والحوافز ، التدريب وتقييم الأداء.

- مركز البحث و التطوير :

إن المهمة الرئيسية لهذا المركز هي تطوير محاور البحث المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع في العلوم الطبية خاصة فيما يتعلق بالإبداع الصيدلاني، وسنتناول باقي المهام بنوع من التفصيل في إطار المبحث الثالث من هذا الفصل .

- فروع المجمع

يتكون المجمع من ثلاثة فروع إنتاجية ، لها تشكيلية متنوعة من المنتجات التي تمس مختلف الأقسام العلاجية ، وهي على النحو التالي:

- فرع أنتيبوتيكال Antibiotical :

يمثله مركب المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية، وهو يتمتع بطاقة إنتاجية كبيرة للبنيسيلين، ومخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ومستخدمون ذوي مهارات عالية في إنتاج المواد الأولية.

- فرع فرمال Pharmal:

مقر هذا الفرع هو الدار البيضاء ، وهو يضم أربعة مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع التي تظهر على النحو الآتي:

- مصنع الدار البيضاء: قدرته الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأصناف.
- مصنع قسنطينة: تصل قدرته الإنتاجية إلى 05 مليون وحدة بيع سنويا.
- مصنع عنابة : طاقته الإنتاجية تفوق 07 مليون وحدة بيع سنويا.
- مصنع جديد لإنتاج الأنسولين بقسنطينة: تصل قدرته الإنتاجية إلى 3.5 مليون وحدة بيع سنويا.

- فرع بيوتيك Biotic :

مقره الاجتماعي بالحراش ، وهو يتمتع بخبرة واسعة في ميدان الإنتاج، الرقابة ، والتحليل ، ويتكون من أربعة مصانع متخصصة، هي:

- مصنع الحراش: تبلغ طاقته الإنتاجية 20 مليون وحدة بيع سنويا.
- مصنع جسر قسنطينة : تفوق طاقته الإنتاجية 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا جد متطورة.
- مصنع باتنة : يتخصص هذا المصنع فقط في إنتاج التحاميل .
- مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات متخصصة في الأشربة، الأقراص و الأكياس ، المحاليل المكثفة، بالإضافة إلى مخبر مراقبة الجودة.

#### - الوحدات التجارية

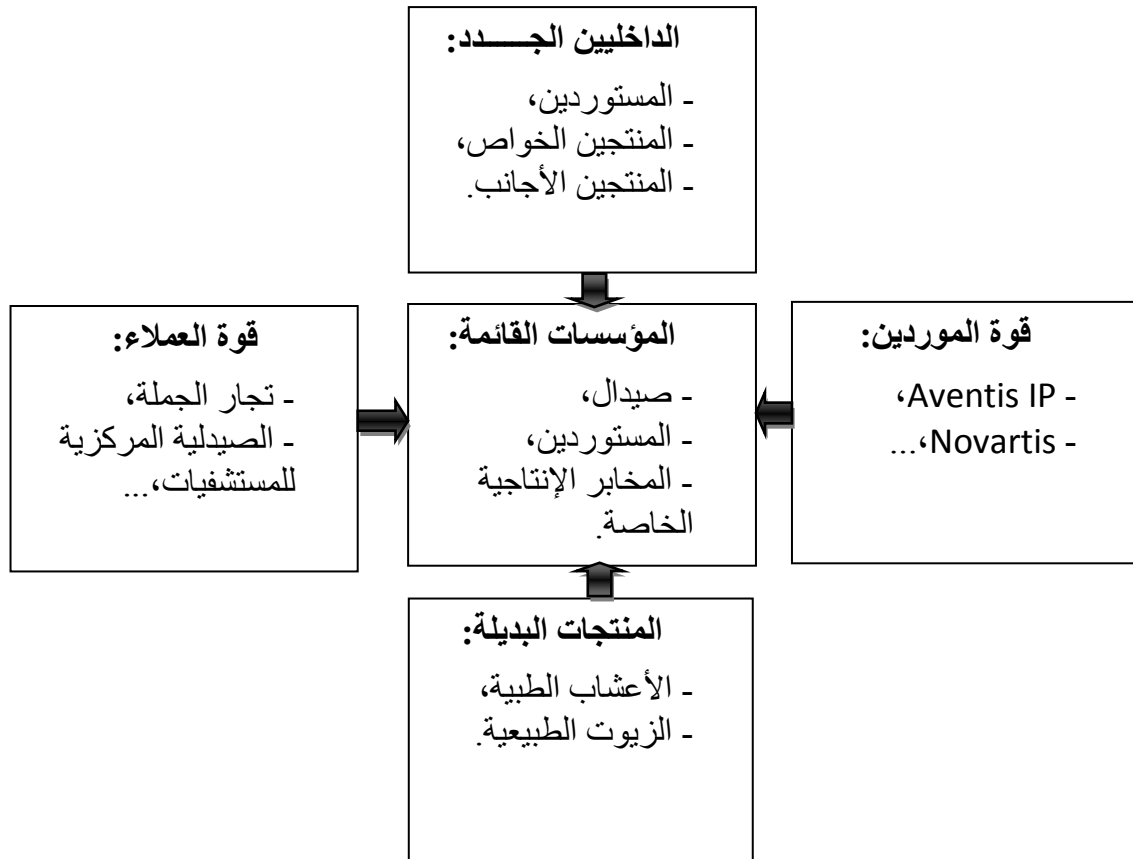
وهي تضم ثلاثة وحدات رئيسية ، حيث أنشأت أول وحدة تجارية بالجزائر العاصمة، و التي كانت تتكفل بتخزين وتوزيع كل منتجات المجمع ، لتتأسس بعد ذلك الوحدة التجارية بالشرق و التي مقرها الاجتماعي ولاية باتنة ، والوحدة التجارية بالغرب المتواجدة بولاية وهران.

#### 2.1.5. تحليل البيئة الصناعية لمجمع صيدال

تتضمن البيئة الصناعية كما سبق و أن وضحنا في الفصل الأول جميع القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، لذلك فإن هذه القوى يمكن أن تمثل فرصا أو تهديدات بالنسبة للمؤسسة.

#### 1.2.1.5. تحليل القوى التنافسية:

في مجال تحليل البيئة الصناعية لمجمع صيدال يمكننا توضيح القوى التنافسية التي يتأثر بها المجمع من خلال الشكل الآتي:



الشكل 2.5. القوى التنافسية المؤثرة على مجمع صيدال.

#### - المؤسسات القائمة

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع الصناعي، حيث تعمل كل مؤسسة على تعزيز موقعها في السوق ، وهنا نجد أن البيئة المحلية التي يعمل فيها مجمع صيدال تتصف بالمنافسة القوية الناجمة عن ما يقارب 160 مستورد و المخابر الإنتاجية الخاصة التي تمثل ما قيمته 33 % من الإنتاج الوطني ، وكمثال على هذه المخابر نذكر:

- Salem ،

- Pharmaghrer ،

- Isopharm .

### - الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين)

إن دخول أي منافس جديد إلى سوق الدواء الجزائري يمثل في جوهره تهديدا بالنسبة لمجمع صيدال ، وفي هذا المجال نجد أن المنافسين المحتملين الذين يمكن إرتقابهم هم المؤسسات المستوردة أو المؤسسات المنتجة سواء كانت من القطاع الخاص أو من خارج الإقليم المحلي للدولة (مؤسسة أجنبية).

لكن الدخول الفعلي لأي قطاع صناعي يتوقف على عدة اعتبارات أهمها طبيعة عوائق الدخول التي تعتبر مؤشرا هاما عند تحليل درجة المنافسة المحتملة، وكما سبق و أن أشرنا في الفصل الأول يمكن للدولة أن تحد أو تعيق الدخول في صناعة معينة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات ، حيث قامت الجزائر في هذا المجال بإنشاء قائمة حددت ب 144 دواء ينتجة المجمع ممنوعا من الاستيراد في حالة تغطية الطلب المحلي وذلك ابتداء من سنة 2008[148].

### - المنتجات البديلة

تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية ، لذلك فإن مجمع صيدال أصبح يواجه منافسة كبيرة فيما يتعلق بهذه المنتجات حيث زاد الطلب على الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية ، وهذا ما يؤثر مستقبلا على الحصة السوقية للمجمع.

### - القوة التفاوضية للموردين

تمثل المواد الأولية أهم قوة بالنسبة للموردين الذين يتعامل معهم مجمع صيدال ، إذ يستورد هذا الأخير ما يقارب 85 % من المواد الأولية، وهذا بطبيعة الحال ما ينعكس على تكلفة الشراء ، ويعطي للموردين قوة تفاوضية كبيرة ، وفيما يلي نذكر أهم الموردين الأساسيين للمجمع المقدرين ب 99 مخبر ممثل ل 27 دولة[149]:

- Aventis I.P (فرنسا)،

- Glaxo smith Kline (إنجلترا) ،

- Sanofi synthelabo (فرنسا)،

- Novartis (سويسرا).

#### - القوة التفاوضية للعملاء

يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة متنوعة من العملاء الذين يعملون على زيادة قدرتهم التفاوضية من خلال المساومة على جودة أعلى و أسعار منخفضة ، وهنا نجد أن تجار الجملة يمثلون النسبة الأكبر من العملاء ، لذلك فإن مشترياتهم تمثل حصة مهمة من رقم أعمال المجمع،مما ينعكس في النهاية على زيادة قدرتهم التفاوضية ، وعموما يمكن توضيح العملاء الذين يتعامل معهم المجمع فيما يلي [150] :

- تجار الجملة ،
- الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH،
- المؤسسات العسكرية.

#### 2.2.1.5. تحليل الفرص والتهديدات

إن التكيف مع البيئة التنافسية يتطلب الترصّد المستمر لتغيراتّها ، لذلك فإن تحليل القوى التنافسية للبيئة الصناعية الخاصة بمجمع صيدال تلزمه بمتابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى بصورة دائمة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي يمكننا تلخيصها في مجموعة من النقاط الرئيسية عن طريق الجدول التالي :

الجدول 1.5 . الفرص و التهديدات التي تواجه مجمع صيدال

| الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعد مجمع صيدال الرائد الأول في إنتاج الدواء الجنيس على المستوى الوطني،</li> <li>- سياسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاصة بضمان تصريف الأدوية المعوضة،</li> <li>- الارتفاع المستمر في عدد وصفات الدواء،</li> <li>- حصة المجمع من الإنتاج الوطني للدواء و التي تمثل ما يقارب 67 % ،</li> <li>- دور الدولة في تشجيع الإنتاج المحلي، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع التي تتطلب أموالاً ضخمة،</li> <li>- استحواذ المجمع على أهم قنوات التوزيع الوطنية، الأمر الذي يحتم على الداخلين الجدد إيجاد قنوات توزيع خاصة بهم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اتفاقيات الشراكة التي تضمن فتح الأسواق الدولية وتخفيض الحواجز الجمركية،</li> <li>- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة و آثاره على قطاع صناعة الدواء في الجزائر ، خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات الأجنبية،</li> <li>- زيادة عدد المستوردين و المنتجين من القطاع الخاص،</li> <li>- ارتفاع الطلب على المنتجات البديلة ،</li> <li>- زيادة فاتورة استيراد المواد الأولية التي بإمكانها أن تحول المورد إلى منتج منافس في نفس الصناعة،</li> <li>- ثقافة المستهلك المرتبطة بتفضيل الأدوية الأصلية عن الأدوية الجنسية ، وهذا ما يؤثر مستقبلاً على عملاء المجمع ويدفعهم إلى التعامل مع المخابر الأجنبية المنتجة للأدوية الأصلية.</li> </ul> |

من خلال الجدول المقدم ، يتضح أن تهديدات البيئة التنافسية التي ينشط فيها مجمع صيدال أكبر أهمية من الفرص التي تتيحها ، لأن احتلال الريادة في مجال إنتاج الدواء الجنيس لن يدوم طويلاً نظراً لتعدد المنافسين خاصة المنتجين للأدوية الأصلية التي تكون دائماً محمية ببراءات الاختراع، كما أن دور الدولة في تشجيع الإنتاج المحلي سوف ينخفض بالضرورة بعد التحرير الكلي للتجارة الخارجية ، مما يفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية التي تعمل على تحطيم المنتجات المحلية ، إضافة إلى أن العملاء الرئيسيون يبحثون دائماً على أسعار تنافسية الأمر الذي يزيد من احتمال عزوفهم عن التعامل مع المجمع و الاتجاه إلى مورد آخر يتيح لهم فرصة التفاوض لتخفيض الأسعار.

### 3.1.5. قياس تنافسية مجمع صيدال

لقياس تنافسية مجمع صيدال سوف نعتمد على أكثر المؤشرات شيوعا واستخداما ، والتي تم توضيحها من خلال الفصل الأول:

#### 1.3.1.5. مؤشر الربحية

عن طريق هذا المؤشر نقوم بحساب ربحية المجمع من خلال نسبتي أساسيتين هما هامش الربح وعائد حقوق الملكية ، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول 2.5. ربحية مجمع صيدال خلال السنوات 2007-2011 (الوحدة دج) [151].

| السنة                     | 2007          | 2008          | 2009          | 2010           | 2011           |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| البيان                    |               |               |               |                |                |
| (1) النتيجة الصافية       | 872.149.771   | 1.346.638.302 | 2.560.637.476 | 1.102.191.923  | 2.060.480.315  |
| (2) رقم الأعمال           | 8.022.397.000 | 9.882.486.000 | 9.783.274.000 | 12.510.199.865 | 13.504.270.700 |
| (3) رأس المال الاجتماعي   | 2.500.000.000 | 2.500.000.000 | 2.500.000.000 | 2.500.000.000  | 2.500.000.000  |
| هامش الربح (2)/(1)        | 0.1           | 0.13          | 0.26          | 0.08           | 0.15           |
| معدل نمو هامش الربح       | -             | 0.3           | 01            | -0.69          | 0.87           |
| عائد حقوق الملكية (3)/(1) | 0.34          | 0.53          | 1.02          | 0.44           | 0.82           |
| معدل نمو حقوق الملكية     | -             | 0.55          | 0.92          | -0.56          | 0.86           |

يتضح من خلال الجدول أن هامش الربح ارتفع ارتفاعا ملحوظا خلال سنتي 2008 و 2009، حيث حقق المجمع ربحا يقدر ب 13 دج عن كل وحدة مباعه سنة 2008 وما قيمته 26 دج عن كل وحدة مباعه سنة 2009 ، وهذا ما يوضح ارتفاع هامش الربح خلال سنة 2009 بنسبة 100 % مقارنة مع سنة 2008 و 160 % مقارنة بسنة 2007 ، لينخفض هذا الأخير سنة 2010 بنسبة 69 % على الرغم من ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 27 % وهذا راجع بالدرجة الأولى

إلى انخفاض النتيجة الصافية خلال هذه السنة بنسبة 57 % ، أما فيما يتعلق بسنة 2011 فنلاحظ أن هامش الربح ارتفع بنسبة 87 % مقارنة بسنة 2010 نظرا لارتفاع النتيجة الصافية بنفس النسبة ، وهذا ما يوضح بدوره أن ربحية رقم الأعمال أو ما يسمى بهامش الربح في تحسن مستمر على المدى القصير.

أما فيما يخص عائد حقوق الملكية فإننا نلاحظ ارتفاعه المستمر حتى سنة 2009، حيث ارتفع خلال هذه السنة بمعدل الضعف مقارنة بسنة 2007 وبنسبة 92 % مقارنة بسنة 2008 ، لينخفض سنة 2010 بنسبة 56 % نظرا لانخفاض النتيجة الصافية لنفس السنة بنسبة 57 % ، لكن خلال سنة 2011 عاد هذا المؤشر للارتفاع بنسبة 86 % ، وهذا ما يؤكد على أن ربحية المستثمرين في ارتفاع مستمر حيث قدرت في متوسط فترة الدراسة بقيمة 63 دج عن كل وحدة نقدية مستثمرة في رأسمال المجمع.

#### 2.3.1.5. مؤشر التكلفة :

إن الضبط المحكم و المستمر للتكاليف يساعد المؤسسة على تحديد أسعار تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات، وفي هذا المجال يمكننا تحليل مؤشر التكلفة بالمجمع من خلال الجدول التالي:

الجدول 3.5 . تطور التكاليف بالمجمع خلال السنوات 2007-2011 ( الوحدة دج ) [151].

| البيان \ السنة        | 2007          | 2008          | 2009           | 2010           | 2011           |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| تكاليف الإنتاج        | 3.125.908.000 | 3.737.955.000 | 4.176.372.000  | 5.887.117.856  | 5.604.780.753  |
| تكاليف الاستغلال      | 3.548.014.000 | 4.267.824.000 | 4.372.249.000  | 6.711.335.173  | 6.074.235.721  |
| تكاليف خارج الاستغلال | 734.096.000   | 1.045.140.000 | 2.302.716.000  | -              | -              |
| التكاليف الإجمالية    | 7.408.018.000 | 9.050.919.000 | 10.851.338.000 | 12.598.453.029 | 11.679.016.474 |
| معدل نمو التكاليف     | -             | 0.22          | 0.20           | 0.16           | -0.07          |

يلاحظ من خلال الجدول أن التكاليف الإجمالية عرفت ارتفاعا مستمرا بنسبة (22 % ، 20 % ، 16 %)، لتتخف سنة 2011 بنسبة 7 % مقارنة بسنة 2010، لكن هذا الارتفاع النسبي في التكاليف لا يرجع إلى عدم التحكم في التكاليف و إنما راجع إلى الزيادة في كمية الإنتاج ، مما يدل على سعي المجمع المستمر في الضغط على التكاليف الذي ينعكس على أسعاره التنافسية ، وهذا ما يؤكد في النهاية على أنه يتبع إستراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق التميز في السوق.

### 3.3.1.5. النمو السنوي للمبيعات:

إن الحكم على مدى تطور نشاط المؤسسة و استمراريته يرجع بالدرجة الأولى إلى النمو السنوي للمبيعات ، حيث يعتبر هذا الأخير مؤشرا هاما لقياس تنافسية مؤسسة ما ، ولمعرفة وضعية هذا المؤشر في مجمع صيدال ، نعتمد على الجدول التالي الذي يوضح معدل نمو المبيعات خلال السنوات محل الدراسة :

الجدول 4.5 . تطور مبيعات المجمع خلال السنوات 2007 – 2011 ( الوحدة دج ).

| 2011           | 2010           | 2009          | 2008          | 2007          | السنة<br>البيان   |
|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| 13.504.270.700 | 12.510.199.865 | 9.783.274.000 | 9.882.486.000 | 8.022.379.000 | المبيعات          |
| 0.08           | 0.27           | -0.01         | 0.22          | -             | معدل نمو المبيعات |

نلاحظ أن رقم الأعمال عرف ارتفاعا مستمرا خلال السنوات محل الدراسة، ما عدا في سنة 2009 التي انخفض فيها رقم الأعمال بنسبة 1 % مقارنة بسنة 2008 ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على رواج مبيعات المجمع في السوق المحلي حيث ارتفعت هذه الأخيرة سنة 2011 بنسبة 8 % مقارنة بسنة 2010 وما يعادل 68 % مقارنة بسنة 2007.

#### 4.3.1.5. مؤشر الحصة السوقية

يعد مؤشر الحصة السوقية مؤشرا هاما لمعرفة مدى مساهمة المؤسسة في السوق الوطني و السوق العالمي ، لكن نظرا للمساهمة الضعيفة أو شبه المنعدمة لمجمع صيدال في السوق العالمي للدواء، ارتأينا أن نحسب حصته السوقية من إجمالي مبيعات أهم المخابر العالمية المنافسة له في سوق الجملة الوطني وهذا ما نعبر عنه بالحصة السوقية النسبية ، أما فيما يتعلق بالحصة السوقية الإجمالية التي ترتبط بالسوق الوطني فقد تم حسابها بناء على المعلومات المتوفرة حول سوق الجملة الوطني وليس الإجمالي ، من أجل مقارنة حصة المجمع بأهم المخابر العالمية المنافسة له في نفس السوق.

#### - حصة المجمع من السوق الوطني

يوضح الجدول الآتي مبيعات مجمع صيدال في سوق الجملة الوطني خلال السنوات محل الدراسة، وذلك من أجل تحديد حصته من هذه السوق :

الجدول 5.5 . حصة المجمع من السوق الوطني للجملة خلال السنوات  
2007-2011 (الوحدة دج) [152].

| السنة<br>البيان | 2007            | 2008            | 2009            | 2010            | 2011            |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| مبيعات المجمع   | 7.073.466.936   | 8.389.652.897   | 8.315.782.900   | 10.616.999.773  | 11.679.850.113  |
| سوق الجملة      | 130.758.699.068 | 154.958.863.955 | 171.954.860.951 | 189.649.746.729 | 219.522.894.853 |
| حصة المجمع      | % 5.41          | % 5.41          | % 4.83          | % 5.6           | % 5.32          |

يتضح من خلال الجدول أن مبيعات المجمع ليست بالإجمالية التي تم تحديدها في الجدول السابق ، وإنما المبيعات المرتبطة بسوق الجملة فقط، وما يمكن ملاحظته هو أن المجمع استطاع أن يحافظ على حصته السوقية خلال سنة 2008 ، لتتخفص سنة 2009 بنسبة 10.7 % نظرا لانخفاض الطفيف لرقم الأعمال وزيادة المنافسين من جهة أخرى، لكن هذا الانخفاض لم يستمر لأن الحصة السوقية عادت للارتفاع سنة 2010 بمعدل 15.94 % ثم انخفضت سنة 2011 بنسبة 5% فقط.

- حصة المجمع من مبيعات أهم المخابر العالمية في سوق الجملة

قبل أن نحدد حصة المجمع من مبيعات المخابر العالمية المنافسة له في سوق الجملة الوطني لابد أولاً من تحديد مجموع مبيعات هذه المخابر ثم حساب حصتها من هذه السوق:

الجدول 6.5. مبيعات أهم المخابر العالمية المنافسة للمجمع في السوق الوطني للجملة خلال السنوات 2007-2008 (الوحدة دج)[152].

| 2011            | 2010            | 2009            | 2008            | 2007            | السنة<br>البيان      |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 25.536.178.877  | 24.430.328.633  | 22.817.057.849  | 26.574.783.790  | 23.179.472.653  | SANOI – AVENTIS      |
| 13.188.592.416  | 11.535.614.152  | 11.946.903.234  | 10.315.851.869  | 7.982.590.569   | HIKMA-PHARMA         |
| 13.033.253.601  | 10.240.669.191  | 10.040.236.399  | 10.205.134.071  | 9.155.670.652   | GLAXO SMITHK<br>LINE |
| 12.082.326.563  | 9.266.666.511   | 6.181.203.101   | 3.959.293.686   | 2.875.952.172   | NOVO NORDISK         |
| 11.581.352.958  | 9.672.439.155   | 8.269.418.566   | 8.751.366.890   | 8.275.734.144   | PFIZER               |
| 10.780.153.596  | 10.495.544.025  | 9.325.175.455   | 9.532.917.005   | 7.581.514.954   | NOVARTIS             |
| 6.186.527.809   | 5.229.343.695   | 3.792.613.534   | 2.411.373.005   | 1.363.612.232   | ROCHE<br>DIAGNOSTICS |
| 5.589.208.768   | 4.369.306.801   | 3.431.853.186   | 2.368.328.400   | 1.580.085.694   | ASTRA ZENECA         |
| 4.272.755.520   | 3.875.885.979   | 3.649.668.555   | 3.509.232.881   | 3.129.615.477   | ABBOT                |
| 3.838.601.947   | 4.353.183.803   | 3.436.363.888   | 2.527.079.791   | 2.079.682.403   | MERCK SERONO         |
| 106.088.952.055 | 93.468.981.945  | 82.890.493.767  | 80.155.361.388  | 67.203.930.920  | المجموع              |
| 219.522.894.853 | 189.649.746.729 | 171.954.860.951 | 154.958.863.955 | 130.758.699.068 | سوق الجملة           |
| % 48.32         | %49.28          | %48.20          | % 51.72         | % 51.39         | الحصة السوقية        |

إن الحصة السوقية لأهم المخابر العالمية المنافسة للمجمع و المقدرة بعشرة مخابر تشكل نسبة كبيرة مقارنة بحصة المجمع خاصة و أنها تنافسه محليا، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم قدرة مجمع صيدال على تغطية احتياجات الطلب المحلي من الدواء، حيث قدرت حصة هذه المخابر لسنة 2011 ب 48.32 % من سوق الجملة الوطني بينما كانت مساهمة المجمع ب 5.32 % فقط لنفس السنة، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى التفاوت الكبير في حجم المبيعات لذلك سوف نقوم بحساب الحصة السوقية النسبية لمجمع صيدال اعتمادا على مبيعات هذه المخابر من خلال الجدول التالي:

الجدول 7.5. حصة المجمع من مبيعات أهم المخابر العالمية لسوق الجملة الوطني خلال السنوات 2007- 2011 (الوحدة دج)[152].

| السنة                   | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011            |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| البيان                  |                |                |                |                |                 |
| مبيعات المجمع           | 7.073.466.936  | 8.389.652.897  | 8.315.782.900  | 10.616.999.773 | 11.679.850.113  |
| مبيعات المخابر العالمية | 67.203.930.920 | 80.155.361.388 | 82.890.493.767 | 93.468.981.945 | 106.088.952.055 |
| حصة المجمع              | % 10.52        | % 10.46        | % 10.03        | % 11.35        | % 11            |

نلاحظ أن الحصة السوقية لمجمع صيدال نسبة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق الوطني للجملة قدرت في متوسط سنوات الدراسة بنسبة 10.67 % فقط، وهذا غير كاف باعتبار المجمع الرائد الأول في إنتاج الدواء على المستوى الوطني ، مما يهدد تنافسيته مستقبلا بعد التحرير الكلي للتجارة الخارجية، أين يتعدى نشاط هؤلاء المنافسين إلى الإنتاج على أرض الوطن ويصبحون بذلك منافسين مباشرين للمجمع على المستوى الوطني.

لذلك فإن الرهان الذي يجب أن يكسبه مجمع صيدال يكمن في قدرته على تحدي مختلف المؤثرات التي يمكن أن تحد من منافسته في السوق الوطني ، ففيما تكمن إذن الإجراءات العملية التي قام بها المجمع لتعزيز تميزه في السوق؟

## 2.5. مداخل تعزيز تنافسية مجمع صيدال

من خلال عرضنا للفصل الثاني قمنا بتحليل أهم المداخل التي تدرج ضمن متطلبات تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وفي إطار دراستنا الميدانية لحالة المجمع الصناعي صيدال لآبد من توضيح الإجراءات العملية التي قام بها من أجل تطبيق تلك المداخل بالشكل الذي يسمح بتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية.

### 1.2.5. إدارة الجودة الشاملة

يمتلك مجمع صيدال مديرية مستقلة تعنى بإدارة الجودة الشاملة، نظرا لأهميتها في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة لكسب أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، مما يساهم في تعزيز المركز

التنافسي وتحقيق التميز في السوق، وفي هذا الإطار سنقوم بتحليل هيكل إدارة الجودة الشاملة بالمجمع ثم نتعرض إلى أهمية الالتزام بالمواصفات القياسية العالمية.

#### 1.1.2.5. تحليل هيكل إدارة الجودة الشاملة

يشمل هيكل إدارة الجودة الشاملة كما سبق وأن وضحنا في الفصل الثاني جميع الأنشطة التي يمكن أن تؤديها المؤسسة من خلال نظام الإنتاج والعمليات لتحديد مفهوم الجودة وبلوغها وتحسينها، ومن أجل ضمان التطبيق الفعلي والسليم لإدارة الجودة الشاملة قام مجمع صيدال بمجهودات كبيرة في مجال تعزيز أنشطتها الرئيسية التي تشكل في جوهرها التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة.

#### - التخطيط للجودة

إن التخطيط للجودة يحتل مكانة كبيرة في المجمع لأنه يمثل مجموع التدابير الرامية إلى ضمان تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم وضع الخطط التفصيلية وتحديد الهيكل الداعم والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة ، ومن ثم تحديد كيفية تنفيذ إستراتيجية الجودة.

وفي هذا المجال حدد مجمع صيدال تجمعا سنويا للإعلاميين الطبيين من أجل دراسة وتحليل مختلف الأبحاث المرتبطة بتخطيط الجودة، كما نظم أيضا معارض دولية وملتقيات حول جودة الإنتاج، كان أهمها اليوم الدراسي الذي عقد في 28 ماي 2011 والذي خصص لكل الأسئلة المرتبطة بالتسيير والجودة في الصناعة الصيدلانية، وقد حضر هذا الملتقى أكثر من 120 إطارا مشاركا من مختلف مديريات وفروع المجمع.

#### - مراقبة الجودة

إن مراقبة الجودة أو كما تسمى بالمراقبة التقنية على المنتج هي مخطط أساسي وثابت في مجمع صيدال، نظرا لأن قطاع الصناعة الصيدلانية ذو ضوابط ورقابة صارمة في جميع دول العالم، وهنا نجد أن مراقبة الجودة في المجمع تكون من بداية دخول المواد الأولية حتى التوصل إلى المنتج النهائي الذي يمر على المخبر الوطني التابع لوزارة الصحة من أجل الحصول على شهادة التحاليل التي بدونها لا يمكن تسويق الدواء مهما كانت نوعيته.

### - تحسين الجودة

باعتبار أن تحسين الجودة هو قلب إدارة الجودة الشاملة فلا بد من توافر مجموعة من الخطوات الأساسية التي تسمح بتحقيق هذه العملية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية [153] ص 125:

- تعريف المشكلة ضمن سياق ما هو مطلوب تحسينه،
- تحديد وتحليل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين،
- توثيق ما تم تحليله بخصوص العملية التحسينية،
- قياس الأداء الحالي،
- فهم الشكل الذي تنجز به العملية الخاضعة للتحسين،
- تطوير حلول بديلة والقيام باختيار الأفضل منها،
- تقييم النتائج المترتبة عن العملية التحسينية،
- إلزام منهج التحسين المستمر.

وفي مجال الحديث عن مجمع صيدال نجد أن التحسين المستمر يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث تخضع جميع أهداف ونتائج التحسين إلى التقييم المستمر، من أجل القيام بالعمليات التصحيحية والوقائية ومن ثم تحقيق التفوق في الأداء وتقليل الانحراف إلى أبعد حد ممكن.

#### 2.1.2.5. إلزام المجمع بالمواصفات القياسية العالمية:

إن مواجهة المنافسة العالمية تتطلب وضع الأسس والاعتبارات وما يواكبها من دعائم كي يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية العالمية [154] ص 177، التي أصبحت ضرورية لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهنا نجد أن مجمع صيدال وفي مسعى منه إلى تأمين وضمان الجودة تحصل على شهادة الإيزو التي تمنحها المنظمة العالمية للمعايرة للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، حيث تحصل سنة 2000 على شهادة الإيزو ( 94/9001 ) وهي أكثر المعايير شمولاً تحتوي على 20 عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج وحتى مرحلة ما بعد البيع، أما في سنة 2005 فقد تحصل المجمع على شهادة الإيزو ( 2000/9001 ) والتي تختلف عن سابقتها في إضافة بعض الشروط المكملّة

لجودة المنتج والمتعلقة بتبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العملاء، مما يستلزم تخطي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على كسب ولائهم.

وفي هذا السياق أكد مدير المجمع على أن صيدال استطاعت بفضل منتجاتها الصيدلانية أن تخلق منافسة كبيرة في السوق المحلية دفعت ببعض المستوردين الأجانب إلى خفض الأسعار ثلاث مرات وهو أحسن دليل على جودة منتجات المجمع، كما فسر أيضا سبب تردد المواطنين في اقتناء الدواء المحلي إلى الهاجس النفسي الذي يتحكم في اختياراتهم وعما يقوله بعض الأطباء بخصوص عدم نجاعة الدواء المحلي، مضيفا أن هؤلاء يعملون لصالح مؤسسات صيدلانية خاصة، وأن تقييم جودة الدواء في الجزائر مخولة لمركزين وطنيين وليس للأطباء أي دخل في ذلك[155].

#### 2.2.5. تنمية الموارد البشرية

نظرا لطبيعة نشاط مجمع صيدال الذي يعتمد على المعارف والمهارات المتميزة، فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لها مكانتها الخاصة في مجال التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية لأنها تعنى بأهم مصادر تحقيق التميز.

#### 1.2.2.5 أهمية التدريب في المجمع

تظهر أهمية التدريب في مجمع صيدال من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ووضعها في متناول المسؤولين عن المشاريع التي تعاني من نقص في البرامج التدريبية، وتتضمن هذه العملية مجموعة من الإجراءات تتجسد في مرحلتين أساسيتين[156] ص 17:

#### - تحليل الاحتياجات الخاصة بالتدريب

في هذه المرحلة يتم تحليل الاحتياجات الخاصة بالتدريب وترجمتها عن طريق الفارق الموجود بين المهارات الحقيقية وتلك التي يمكن اكتسابها، وهذا ما يتطلب مجموعة من المهام الرئيسية:

- تحديد الاختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المرغوب الوصول إليها.

- تحديد نوعية المشكلة، هل هي دائمة أم عرضية؟

- تحديد عوامل شرح المشكلة.

### - جمع احتياجات التدريب

إن جمع احتياجات التدريب يكون في وثيقة تسمح بتلخيص مجمل المشاكل التي تم التعرف عليها في فروع ووحدات المجمع، وهذا ما يسمح بتسيير ومراقبة الموارد البشرية، ومن ثم تشكيل لوحة التدريب التي تتضمن ثلاثة أعمدة حيث:

- يوضح العمود الأول حالة اليد العاملة التي يجب تحديثها بصفة دورية ودائمة، ومن ثم فهو يبرز عدد العاملين وكيفية توزيعهم حسب مجالات العمل، إضافة إلى التوقعات الخاصة بمستقبل الكفاءات داخل المجمع،

- أما العمود الثاني فهو يلخص مجمل الفوارق في المهارات حسب مناصب العمل،

- العمود الثالث يعطي أولويات احتياجات التدريب المستخلصة من المستوى المركزي، وهو بذلك يضيف الصفة الرسمية لتلك الاحتياجات الناجمة عن التوجيهات التي يصدرها الفرع.

ما يمكن إضافته هو أن مجمع صيدال فعلا يعتمد على إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، لكن هذا التدريب لا يتضمن أسلوب التمكين وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى مركزية تسيير الموارد البشرية الناتجة عن تبني المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية واتخاذ القرار، مما يؤثر بدوره على درجة الانتماء والإبداع لدى العاملين ويجعلهم يتهربون من تحمل المسؤولية والمخاطرة والاتجاه إلى مؤسسات أخرى نظرا لانخفاض درجة الولاء، وهذا ما يمثل ضربة موجعة للصناعة الوطنية لأنه يفسح المجال أمام المخابر الصيدلانية الأجنبية التي لم تتأخر في استقطاب الكفاءات المحلية وإغرائها بحوافز خيالية، مما جعل المجمع يعاني من مشاكل تسييرية في السنوات الأخيرة نظرا لعزوف عدد كبير من الإطارات إلى مؤسسات أجنبية منافسة في نفس القطاع.

### 2.2.2.5. تقييم الأداء:

ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوقوف الدقيق على مستوى الأداء، من خلال تحديد جوانب الضعف والتميز الناتجة عن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وبإسقاط هذه العملية على مجمع صيدال نجد أن هذا الأخير يعطيها أهمية كبيرة لأنها تساعد على تحديد ووصف درجة الكفاءة الحالية ومستوى أو درجة الكفاءة المطلوبة التي تحددها خصائص المنصب الموجود أو الذي سيتم استحداثه، وعملية التقييم في المجمع تتم عن طريق استمارة التطور أو التنمية الشخصية Fiche de développement personnel التي تحتوي على [156] ص 15 :

- السيرة المهنية للعاملين،

- سلم قياس مدرج من 1 إلى 4 يسمح بتحديد الفوارق في المهارات،
- نشاطات ووسائل تنمية الموارد البشرية.

مما تقدم يتضح أنه لا يمكن النظر إلى التدريب بمعزل عن تقييم الأداء، لأن تقييم البرامج التدريبية يعتبر ضرورة ملحة لمقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة، وهذا ما يسمح في النهاية بتحديد جوانب التميز أو القصور في الأداء التي يمكن تعزيزها أو تداركها من خلال البرامج التدريبية الجديدة.

أما فيما يتعلق بطريقة تقييم الأداء فنجد أن مجمع صيدال يعتمد على طريقة التقييم المقارن التي تهدف إلى التمييز أو المقارنة بين أداء العاملين، لاتخاذ القرارات التي تتعلق بزيادة الأجور أو الترقية، ومن خلال هذه الطريقة عادة ما يتم تحديد مستوى متوقع من الأداء ثم مقارنة أداء كل عامل بهذا المستوى، لكن من خلال تأكيدنا على ضرورة استخدام أسلوب التمكين نجد أن طريقة الإدارة بالأهداف هي الأنسب للمجمع لأنها تأخذ بمبدأ المشاركة الذي يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف ومن ثم زيادة الدافعية نحو العمل.

كما أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع أيضا العاملين على الإبداع و التجديد ، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة الداخلية و الخارجية نتيجة لتقديم منتجات جديدة[157] ص 101.

### 3.2.5. الشراكة كخيار تنافسي للمجمع

إن كل المجهودات التي قام بها المجمع لم تسمح له بالتكيف الفعلي والمستمر مع تغيرات البيئة التنافسية، مما جعله يلجأ إلى الشراكة باعتبارها ضرورة لا يمكن تجنبها أو تجاهلها خاصة في مجال البحث عن التكنولوجيا الحديثة والمعرفة المتجددة.

### 1.3.2.5. أهداف الشراكة

إن الشراكة في مفهومها العام تعني اتفاق مؤسستان أو أكثر على إعداد وتطوير إستراتيجية طويلة المدى بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة معينة، عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما[158] ص 15 ، وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية تنظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها ضرورة حتمية لتعزيز مركزها التنافسي، لأنها تحمل في جوهرها مجموعة من الأهداف نوجز أهمها فيما يلي[159]:

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال اختيار الشريك الإستراتيجي المناسب،
- المشاركة في المخاطر، حيث يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية والتهديدات المرتبطة بهذه المخاطر،
- تلعب ديناميكية الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها، وذلك بتخفيض التكاليف وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم،
- تستهدف الشراكة الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في المجال التكنولوجي والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى [160] ص 449.

يتضح مما تقدم أن اختيار المؤسسة لأسلوب الشراكة يهدف إلى تحقيق مجموع من الأهداف العامة التي ترتبط أساسا بتوسيع الحصة السوقية، وتقاسم المخاطر، وتطوير نظم الإنتاج من خلال التعاون المشترك خاصة فيما يتعلق باكتساب التكنولوجيا الحديثة.

وفي مجال الحديث عن مجمع صيدال نجد أن أهداف الشراكة التي يصبو إلى تحقيقها لا تخرج عن نطاق الأهداف العامة التي تم توضيحها، غير أننا نستطيع أن نقدم أهدافا أخرى خاصة بالمجمع، والمتمثلة في:

- توسيع إنتاج الأنسولين بجميع أصنافه،

- تغطية احتياجات الطلب المحلي من المنتجات الصيدلانية،

- تقليص نسبة استيراد الأدوية،

- تخفيض تكاليف شراء المواد الأولية.

### 2.3.2.5. عقود الشراكة المبرمة من طرف المجمع

لقد تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية المنتجة للدواء، حيث اتخذت هذه العقود شكل نوعين من الشراكة [161] :

- الشراكة الصناعية أو كما تسمى بالمشاريع المشتركة Joint venture

حيث يتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، وهذا النوع من الشراكة يسمح بتحقيق ما يلي:

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية،
- تقاسم المخاطر،
- كسب مهارات التسيير والرقابة،
- الحصول على التكنولوجيا الحديثة.

#### الشراكة بعقود التصنيع Les accords de Façonnage

وهنا يتم تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع، وهذا ما يسمح بتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- نقل تكنولوجيا الشريك إلى المجمع،
- رفع مهارات العمال في مجال اكتساب التكنولوجيا الجديدة،
- رفع الطاقة الإنتاجية لجميع الوحدات،
- توسيع وظيفة البحث والتطوير.

وما يلاحظ على النوع الثاني من الشراكة أنه لم يرقى إلى تحقيق نسب الإنجاز المتوقعة، والتي لم تتجاوز 30% في كثير من الأحيان، مما جعل مجمع صيدال يركز على النوع الأول المتمثل في المشاريع المشتركة Joint venture ، والجدول التالي يوضح أهم العقود المبرمة في هذا المجال:

الجدول 8.5. أهم عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال [161].

| عقود الشراكة                                                   | التسمية  | تكلفة الاستثمار<br>1000 دج | الطاقة الإنتاجية<br>1000 و | المقر         | انطلاق الإنتاج         |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|----------------------------|---------------|------------------------|
| PFIZER-SAIDAL<br>Manufacturing (USA)                           | PSM      | 912.000                    | 30.000                     | الدار البيضاء | الثلاثي الثاني<br>2002 |
| SAIDAL – AVENTIS<br>(France)                                   | RPS      | 400.000                    | 20.000                     | واد السمارة   | سبتمبر 2001            |
| SAIDAL-GPE<br>(Europe)                                         | SOMEDIAL | 980.000                    | 27.000                     | واد السمارة   | 16/04/2001             |
| SAIDAL- NOVO NORDISK –<br>PIERRE FABRE<br>(Danemark – France)  | ALDAPH   | 2.670.000                  | 37.000                     | واد عيسى      | الثلاثي الثاني<br>2004 |
| SAIDAL – DAR AL DAWA<br>( Jordanie )                           | JORAS    | 120.000                    | 6000                       | جسر قسنطينة   | الثلاثي الثاني<br>2002 |
| SAIDAL – ACDIMA – SPIMACO<br>– JPM – DIGROMED (Pays<br>Arabes) | TAPHCO   | 1.100.000                  | 17.000                     | روبية         | السداسي الثاني<br>2004 |

يتضح من الجدول أن جميع الاتفاقيات الموضحة دخلت حيز التنفيذ وتم من خلالها الانطلاق الفعلي للإنتاج، كما أن المجمع شهد سلسلة أخرى من المفاوضات المرتبطة باتفاقيات التعاون والشراكة، كان أهمها [162] ص 15:

- الاتفاقية التي أبرمت مع شركة الدراسات الإيطالية سنة 2010 بحضور وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تحديث وتوسيع قدرات المجمع،
- مفاوضات التعاون في مجال إنتاج الأدوية الجينية مع القطب العلمي الكوبي،
- المفاوضات في مجال نقل التكنولوجيا مع الشركة الأردنية المتخصصة في إنتاج الأدوية Hikmat Pharma، خاصة فيما يتعلق بإنشاء مصنع جديد لإنتاج الأدوية الجينية المستعملة في علاج الأمراض الخطيرة.

وحتى نهاية سنة 2012 كانت آخر اتفاقية شراكة وقعها المجمع يوم 18 سبتمبر والتي ترمي إلى إنشاء مصنع متخصص في إنتاج الأدوية المعالجة للأورام السرطانية مع الشركة الكويتية بتكلفة استثمار تقدر بـ 25 مليون أورو، حيث تعود ملكية رأس المال بنسبة 51% للمجمع و49% للشركة المستثمرة، أما فيما يتعلق بتاريخ انطلاق الإنتاج فحدد مع بداية سنة 2015.

### 3.5. البحث والتطوير كآلية استراتيجية لتفعيل رأس المال الفكري بالمجمع

يعتمد مجمع صيدال في تحقيقه لأهدافه الإستراتيجية على أنشطة البحث والتطوير التي تتماشى مع الإبداع الصيدلاني L'innovation pharmaceutique الذي أضى ضرورة حتمية للتكيف مع تغيرات البيئة التنافسية القائمة على المعرفة المتجددة.

#### 1.3.5. مدخل إلى مركز البحث والتطوير

يعد مركز البحث والتطوير الهيكل المسؤول عن الإبداع في المجمع خاصة في مجال تطوير الأدوية الجينية، وفيما يلي سنقوم بتوضيح مهام المركز ومن ثم تحديد مختلف المخابر المكونة له:

#### 1.1.3.5. مهام مركز البحث والتطوير:

إن البحث والتطوير يشمل كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية [163] ص 113، وفي هذا المجال نجد أن مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال يعنى بكل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية، وقد تم إنشاء هذا المركز في 24

جويلية 1999 نظرا للتغيرات العميقة التي مست الجانب المالي وكذلك ارتفاع حدة المنافسة من طرف المستوردين الخواص، أما فيما يتعلق بالمهام الموكلة إلى هذا المركز فيمكن عرضها على النحو الآتي[164]:

- تشكيل وتطوير الأدوية الجنيسة من خلال القيام بالأنشطة التالية:
- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على مختلف الدراسات التقنية،
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزود بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها،
- متابعة استقرار الأدوية المطورة،
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة،
- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي،
- المساهمة في توفير الإعلام الخاص بالأدوية المطورة ،
- المشاركة في إنجازات و دراسات التكافؤ الحيوي .
- تقييم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع،
- توفير وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته،
- رقابة جودة الأدوية،
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع،
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الاستراتيجية للمجمع ،
- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية بالمجمع ،
- تنظيم جميع الإمكانيات المادية والتقنية وتجنيد الموارد البشرية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع،
- إنجاز أعمال البحث والدراسات التي تمكن المجمع من تجسيد روابط الشراكة الإستراتيجية النافعة.

يتضح من خلال المهام التي يقوم بها مركز البحث والتطوير أنها تهدف أساسا إلى تعظيم دور المعرفة خاصة الضمنية منها، من أجل بناء وتعزيز رأس المال الفكري بالمجمع، وهذا ما يتطلب ضرورة التحول من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على التحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع للتوصل في النهاية إلى الهدف الإستراتيجي من البحث والتطوير المتمثل في تحويل المعارف إلى تنفيذ ومن ثم بناء قاعدة معرفية متميزة.

### 2.1.3.5. التنظيم العام لمركز البحث والتطوير:

- تتم مختلف نشاطات مركز البحث والتطوير في المخابر والهياكل التقنية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المركز بأعلى فعالية ممكنة [164] :
- مخبر الصيدلة الجالونيسية، وهو مكلف أساسا بتشكيل الأدوية الجنية وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة.
  - مخبر التحاليل الكيميائية، الذي يعني بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، إضافة إلى تصميم طرق التحليل ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات للأدوية المطورة.
  - مخبر علم الصيدلة وخصائص السموم، الذي يقوم بالتجارب السمية على الحيوانات للتأكد من قدرة الجسم على المقاومة.
  - مخبر الميكروبيولوجيا، وهو يهتم بالتحاليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد المعقمة ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة ( نقائها الجرثومي ).
  - مخبر المستخلصات الطبيعية، الذي يعني بالأعشاب والزيوت الطبيعية.
  - قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي، حيث تتمثل مهمته الأساسية في إعداد شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، والتي يتم تحديثها بصورة مستمرة ودائمة.
  - قسم نظام تسيير الجودة، وهو مكلف بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها من أجل ضمان التحسين المستمر.
  - قسم الشؤون القانونية، الذي يقوم بتحرير الملفات الصيدلانية لتسجيل الأسماء التجارية على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الفكرية INAPI .

### 2.3.5. البحث والتطوير من حيث الإنفاق والمراحل

تعتمد صناعة الدواء أساسا على البحث والتطوير، الذي أصبح يشكل أحد أهم المتطلبات الضرورية لتوسيع القاعدة المعرفية التي تسمح بالتكيف مع الاقتصاد المعرفي، ومن ثم تعزيز عمليات الإبداع التي تعمل على تفعيل رأس المال الفكري بمختلف مستوياته، لذلك فقبل أن نتطرق إلى مراحل تطوير الأدوية في مجمع صيدال لابد أولا من تحديد ما ينفقه على البحث والتطوير ومقارنته مع إنفاق أهم المخابر العالمية في هذا المجال.

### 1.2.3.5. الإنفاق على البحث و التطوير:

إن صناعة الأدوية هي صناعة كيميائية متخصصة، لذلك فهي تركز على الأبحاث المكثفة التي تبلغ تكلفتها ملايين الدولارات للتوصل في الأخير إلى التركيبة النهائية للدواء الأصلي الذي يسمح بالحصول على براءة اختراع تكون محمية ومحصنة من كل تقليد، وبعد انتهاء فترة الاحتفاظ بحق الاختراع يدخل الدواء مرحلة التقليد من خلال إنتاجه في مصانع مختلفة في إطار ما يعرف باسم الأدوية الجنيسة التي تم تعريفها من خلال المبحث الأول، و مجمع صيدال يعد من المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة لذلك سوف نقارن ما ينفقه على البحث والتطوير مع أهم المخابر العالمية المنتجة للدواء من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 9.5. إنفاق المخابر العالمية على البحث والتطوير وموقع المجمع منها[165].

| البيان                      | تكلفة البحث والتطوير بالنسبة إلى رقم الأعمال |
|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Pfizer ( USA )              | 18 %                                         |
| Sanofi – Aventis ( France ) | 17.37 %                                      |
| Novartis ( la Suisse)       | 16.79 %                                      |
| Glaxo Smith ( London )      | 16.32 %                                      |
| Saidal                      | 01.5 %                                       |

يتضح من خلال الجدول أن المخابر العالمية المتصدرة للقطاع الصيدلاني تخصص نسبا معتبرة لأنشطة البحث والتطوير، حيث يخصص مخبر Pfizer الأمريكي ما قيمته 18% من رقم أعماله للإنفاق على البحث والتطوير، بينما نجد مجمع صيدال يخصص نسبة ضئيلة في هذا المجال تقدر فقط بـ 01,5 % من رقم أعماله، وهذا ما يشكل عائقا كبيرا للحاق بركب الاقتصاد المعرفي ويزيد من تعميق الفجوة الرقمية والمعرفية التي تجعل الصناعة الصيدلانية تقتصر فقط على تطوير الأدوية الجنيسة.

### 2.2.3.5. مراحل تطوير الأدوية في المجمع

يتطلب إنتاج الأدوية الجنيصة في المجمع مجموعة من الإجراءات التي تنعكس في المراحل الأساسية لعملية التطوير عن طريق [166] :

#### - اختيار التشكيلة

إن عملية البحث في هذه المرحلة تتطلب تحديد احتياجات السوق المحلي من الأدوية ثم معرفة أهم براءات الاختراع التي سوف تنتهي فترة حمايتها على المستوى الدولي، لاختيار التشكيلة المراد تطويرها.

#### - دراسة القابلية

حيث يتم دراسة قابلية المجمع لإنتاج الدواء الذي وقع عليه الاختيار من حيث مدى توفر الإمكانيات المادية والمعنوية التي تتطلبها عملية التطوير.

#### - التطوير الصيدلاني

وهنا يتم تحليل الدواء داخل مخابر مركز البحث والتطوير لتحديد تركيبته الأصلية والخصائص التي تميزه ومن ثم استخراج الجزيء النشط الذي يساعد على اختيار الصيغة الكمية والنوعية المكافئة لصيغة الدواء الأصلي.

#### - دراسة الاستقرار والثبات

بعد إنتاج عينات من الدواء الذي تم تطويره، تخضع هذه الأخيرة إلى مجموعة من الاختبارات والتحليلات لمتابعة دراسات الاستقرار والثبات التي تصل مدتها أحيانا إلى 24 شهرا حسب متطلبات وطبيعة كل دواء.

#### - إيداع الملف لدى وزارة الصحة

لا يستطيع المجمع إنتاج أدويته الجنيصة إلا بعد التحقق من فعاليتها وتكوين ملفا يحتوي على كل تفاصيل التطوير ابتداء من مرحلة اختيار التشكيلة حتى مرحلة دراسة الاستقرار والثبات، حيث يوجه هذا الملف إلى المديرية المركزية للشؤون الصيدلانية التابعة للمجمع التي تراجع مرة أخرى قبل إيداعه لدى مديرية الصيدلة التابعة لوزارة الصحة ومصالح المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية.

### 3.3.5. براءات الاختراع كمؤشر عن تطور رأس المال الفكري بالمجمع

نظرا لمتعة الدول المتقدمة بقدرات متميزة في مجال البحث والتطوير فإنها تعتمد على براءات الاختراع كمؤشر لتأكيد تفوقها العلمي والتكنولوجي الذي يزيد من مستوى رأس المال الفكري لديها، وفي هذا السياق نجد أن مجمع صيدال وفي مسعى منه لتطوير الأدوية قد تحصل على مجموعة من براءات الاختراع.

#### 1.3.3.5. إستراتيجية تطوير الأدوية في المجمع:

تتطلب عملية تطوير المنتجات الجديدة مراجعة شاملة لمختلف الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة ، و ذلك بهدف مواجهة أية عراقيل إدارية أو تنظيمية قد تحدث أثناء عملية التطوير ، كما أنه هناك حاجات و متطلبات عديدة تتطلب من القائمين على عملية التطوير إدارتها و تفهم أسبابها و تأثيراتها على نوعية المنتجات [167] ص 39، و في هذا المجال يعد مجمع صيدال كما سبق وأن وضحنا الرائد الأول في إنتاج الأدوية الجنيسة على المستوى الوطني ، لذلك سنقدم عينة فقط من أهم هذه الأدوية المطورة و المعروفة عالميا ، و التي تم اختيارها بناءا على سببين رئيسيين [166]:

- الجانب الصحي ، نظرا لأنها تمس أهم الأمراض المنتشرة عالميا .
- الجانب الإقتصادي ، لأنها تشكل نسبة كبيرة من مبيعات المجمع .

#### - تطوير دواء Clamoxyl

يتمتع مجمع صيدال بمكانة كبيرة في مجال المضادات الحيوية حيث يحتل فرع أنتيبوتكال بالمدية المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، وهذا ما ساعده على تطوير دواء Clamoxyl الذي ينتجه مخبر Glaxo Smith الإنجليزي، ليتكمن في النهاية من إنتاج الدواء الجنيس Amoxypen الذي يحتوي على نفس القسم العلاجي باعتباره مضاد حيوي من عائلة البيبتالكتامين -bêta-Lactamines، و الذي أصبح يمثل مرجعا أساسيا في معهد باستور ، نظرا لأن كل الأدوية ذات العلاقة بالأموكسيسيلين و المنتجة في الجزائر ، يتم مقارنتها بهذا الدواء .

#### - تطوير دواء Actifed

بعد سقوط براءة الاختراع عن الدواء الفرنسي الصنع Actifed ، تمكن فرع فرمال لمجمع صيدال من إنتاج دواء جنيس تحت اسم Rhumafed ، الذي يحتوي على نفس التركيبة ويقدم نفس

الأثر العلاجي ، و قد لقي هذا الدواء رواجاً كبيراً في السوق ، الأمر الذي دفع بالمجمع إلى إنتاج أدوية أخرى ذات الصلة بأمراض الحساسية خاصة فيما يتعلق بدواء Alertine.

#### - تطوير دواء Paracetamol

تستعمل الأدوية المسكنة للألم والمضادة للحمى بكثرة في أوساط المجتمع، ويحتل البراسيتامول في هذا المجال مكانة كبيرة سواء في السوق المحلي أو السوق العالمي، الأمر الذي أدى بمجمع صيدال إلى إنتاج دواء جنيس لهذا الصنف العلاجي تحت اسم Paralgan عن طريق فرع فرمال بالدار البيضاء.

ما يمكن إضافته هو أن هذه الأدوية ساهمت بشكل كبير في تحقيق تميز المجمع وخلقت في نفس الوقت منافسة شديدة بين مختلف المخابر المنتجة للأدوية الجنيسة، حيث ظهرت أشكال كثيرة لصنف الأمينوبيبوسيلين من أقراص وسوائل وأكياس قابلة للانحلال وكلها تابعة إلى الدواء الأصلي Clamoxyl، ونفس الشيء بالنسبة لدواء Rhumafed حيث أنتج مخبر JPM الأردني دواء جنيس تحت اسم Rhumaret، أما فيما يتعلق بالبراسيتامول فقد ظهرت أدوية جنيسة له علاوة على الدواء الذي ينتجه المجمع، وهي على سبيل المثال لا الحصر: Sapramol, Doliprane, ...

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن الميزة التي يتمتع بها مجمع صيدال في مجال إنتاج و تطوير الأدوية الجنيسة هي أنه يعتمد في تركيبة الدواء على مادة الذرى ولا يعتمد على مادة القمح ، ذلك أن الأفراد الذي يعانون من مرض السيريك ceriak لا يستطيعون تناول الأدوية التي تحتوي على مادة القمح ، مما كان له دوراً كبيراً في زيادة مبيعات المجمع .

#### 2.3.3.5. موقع مجمع صيدال من براءات الاختراع

براءة الاختراع هي وثيقة قانونية تمنح للمبتكر أو المؤسسة المالكة للإبتكار حقاً إحتكارياً على الأفكار أو المعارف التي تتضمنها ، و في هذا المجال تحصل مركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال على 15 براءة اختراع وطنية، كما تحصل بمناسبة اليوم الوطني للإبتكار الذي نظم بوهـران سنة 2007 على الميدالية الذهبية لأحسن اختراع ، وفيما يلي نوضح براءات الاختراع المتحصل عليها خلال الفترة الممتدة من 2005 حتى 2008 من خلال الجدول التالي:

الجدول 10.5. براءات الاختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال خلال السنوات 2005-2008 [166].

| الرقم | مجال براءة الاختراع                                |
|-------|----------------------------------------------------|
| 01    | صياغة قرص يحتوي على أسيتيل الساليسيليك             |
| 02    | صياغة قرص يحتوي على البراسيتامول                   |
| 03    | استحداث طريقة لتصنيع مسحوق لوقف هيدرات أموكسيسيلين |
| 04    | صياغة عملية ضخ محاليل الإماهة                      |
| 05    | صياغة مصفوفة التفكك السريع Saidaburst              |
| 06    | صياغة قاعدة من مغلفة إيبوبروفين                    |
| 07    | صياغة إضافات عشبية لمكافحة داء السكري              |
| 08    | صياغة كبسولة التخسيس العشبية                       |
| 09    | صياغة كريم أساس نباتي                              |
| 10    | صياغة كبسولات عشبية لعلاج ارتفاع الكولسترول        |
| 11    | صياغة كبسولات عشبية لعلاج ارتفاع ضغط الدم          |
| 12    | صياغة قرص يحتوي على الأوندانسيترون                 |
| 13    | صياغة كبسولات عشبية لتقوية قدرات الجسم             |
| 14    | صياغة قرص يحتوي على الأولانزابين                   |
| 15    | صياغة أقراص البوبرينورفين تحت اللسان               |

يلاحظ من الجدول أن مجمع صيدال بعد سنة 2008 لم يتحصل على أي نوع من براءات الاختراع، وهذا راجع إلى أن عمليات البحث حاليا لازالت تركز على تطوير صياغة أقراص البوبرينورفين التي تنحل تحت اللسان، نظرا لأن هذا الدواء لم يلق رواجاً كبيراً في السوق المحلي، مما جعل المجمع يبحث عن آليات تطويرية تسمح بعرض هذا المنتج مجدداً.

أما فيما يتعلق بتميز المجمع فنجد أن السياسة المتبعة في تطوير الأدوية الجنيسة ساعدت في التأثير على تكلفة الإنتاج والعمليات، وهذا ما دفع بالمجمع إلى إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة التي جعلته في موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر، لكن المشكل الذي يبقى مطروحا دائما هو أن هذا الوضع لن يبقى على حاله بعد التحرير الكلي للتجارة الخارجية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة لأن المنافسة السعرية لن تستمر خاصة وأن المنتجات الأصلية تغزو السوق المحلي بشكل مباشر، مما يؤثر على تنافسية الأدوية الجنيسة، ويفرض على المجمع رؤية بعيدة المدى تتطلب عمليات مكثفة من البحث والتطوير في المجال الصيدلاني.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في المجمع الصناعي صيدال باعتباره المؤسسة التي وقع عليها الاختيار لدراستنا التطبيقية، حيث تمكنا من تحليل تنافسية المجمع، وتوضيح أهم الإجراءات العملية التي قام بها في مجال تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:

- مع تزايد درجة تعقد البيئة التنافسية وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة أكبر من الفرص التي تتيحها، وهذا ما وجدناه فعلا عند تحليل البيئة التنافسية التي ينشط فيها مجمع صيدال،
- نظرا لعدم قدرة مجمع صيدال على تغطية احتياجات الطلب المحلي من جهة ، و انخفاض أسعار الأدوية الجنيسة من جهة أخرى ، فإن الحصة السوقية لأهم المخابر العالمية المنافسة له تشكل نسبة كبيرة مقارنة بحصة المجمع وهذا ليس في صالحه خاصة وأنها تنافسه محليا،
- إن المجهودات التي قام بها مجمع صيدال في إطار تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، خلقت منافسة كبيرة في السوق المحلية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على جودة منتجات المجمع،
- إن تبني المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية أثر سلبا عن اتجاهات العاملين، لذلك فإن الاعتماد على مركزية تسيير الموارد البشرية ليس في صالح المجمع،
- ساهم أسلوب الشراكة في حصول مجمع صيدال على نسبة معتبرة من الخبرات العالمية، لكنه لحد الساعة لا يقوم بإنتاج إلا الأدوية الجنيسة مما يفسر أن المخابر العالمية هدفها الأول من الشراكة هو أن يبقى المجمع تابعا لها، ومن خلاله تستطيع أن تفتح قنوات توزيع متعددة،
- إن مجالات البحث والتطوير غير كافية لتفعيل رأس المال الفكري بالمجمع، خاصة وأنه يعتمد على التركيب الكيميائي للجزيئات النشطة الذي يساعد فقط على اختيار الصيغة المكافئة للدواء الأصلي،
- إن ما يخصصه مجمع صيدال للإنفاق على البحث والتطوير يشكل نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع ما تنفقه المخابر العالمية في هذا المجال، مما يؤثر سلبا على رأس المال الفكري نظرا لانخفاض مستويات الإبداع داخل المجمع، وهذا ما يفسره العدد المحدود لبراءات الاختراع المتحصل عليها في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة.

## الخاتمة

ارتبطت إشكالية بحثنا بتحليل علاقة بالغة الأهمية في مجال إدارة الأعمال، من خلال الربط بين مفهومين إستراتيجيين هما رأس المال الفكري والميزة التنافسية، إذ حاولنا عبر الفصول الخمسة معالجة تلك الإشكالية من مختلف جوانبها، حيث تناولنا في الفصل الأول مرتكزات الميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة التنافسية بمختلف مستوياتها، الأمر الذي تطلب تحليل الإستراتيجيات التنافسية التي تسمح بمواجهة التهديدات واستغلال الفرص التي تتيحها هذه البيئة، والتي تمكن المؤسسة في النهاية من امتلاك ميزة تنافسية تتيح لها فرصة بناء المركز التنافسي المستهدف.

وبما أن المؤسسة من الناحية العملية لا تستطيع الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية استنادا إلى عامل التقادم والتقليد من قبل المؤسسات المنافسة، استلزم البحث عن مداخل تسمح بتنمية وتطوير الميزة التنافسية الذي قمنا بمعالجته من خلال الفصل الثاني، حيث ركزنا على أهم المداخل الرئيسية، كانت أولها إدارة الجودة الشاملة التي تستهدف التميز في خدمة المستفيدين والتفوق على المنافسين، وبما أن المورد البشري يعد العنصر الحاكم في تصميم نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها لتحقيق المستهدف منها، فقد تعرضنا إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي لا يمكن تحليلها بمعزل عن إستراتيجية التغيير نظرا لتأثيرها الكبير في تحقيق تميز المؤسسة.

إن تطبيق مداخل تعزيز الميزة التنافسية التي تم اقتراحها يتطلب ضرورة البحث عن الثروات الفكرية والإبداعية غير المستغلة، التي تسمح بتفعيل تلك المداخل، وهذا ما يطلق عليه مصطلح رأس المال الفكري الذي قمنا بتحليله من خلال الفصل الثالث عن طريق تحديد الفهم الصحيح والشامل لكل من المعرفة وإدارة المعرفة، الذي سمح بضبط مفهوم رأس المال الفكري خاصة فيما يتعلق بأبعاده الاستثمارية وأهمية قياسه وأساليب المحافظة عليه.

لقد أصبحت قوة المؤسسة في الوقت الراهن تقاس بمدى امتلاكها لرأس مال فكري قادر على خلق المزايا التنافسية المستدامة، وهذا ما حاولنا الوصول إليه من خلال الفصل الرابع عن طريق الربط بين المفهومين في إطار تقديم أهم الآليات التي تسمح بتفعيل رأس المال الفكري وتحقيق التميز، حيث قمنا بتحليل سمات المؤسسة المعاصرة التي تعزز التوجه نحو الإبداع والتجديد بشكل مستمر ودائم، الأمر الذي تطلب ضرورة توافر قيادة إدارية فاعلة ومتميزة تسمح بتعزيز الإبداع واستغلال الطاقات الكامنة، ومن ثم دمج الأفراد في عملية التعلم التي تسمح بالوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة.

وباعتبار أن أكثر القطاعات تأثراً بتغيرات البيئة التنافسية هو قطاع الصناعة الصيدلانية، وقع اختيارنا للدراسة التطبيقية على المجمع الصناعي صيدال، حيث قمنا بتحليل البيئة الصناعية للمجمع، ثم تمكنا من قياس تنافسيته بالاعتماد على المؤشرات الأكثر شيوعاً واستخداماً، كما استطعنا أيضاً توضيح أهم الإجراءات العملية التي قام بها المجمع من أجل تطبيق المداخل المقترحة لتحقيق التميز بالشكل الذي يسمح بالتكيف مع البيئة التنافسية، وفي مجال تفعيل رأس المال ركزنا على مركز البحث والتطوير، الذي ساعدنا على تحديد ما ينفقه المجمع في هذا المجال، وتوضيح إستراتيجية تطوير الأدوية التي ساهمت في تحقيق تميز المجمع عن طريق إنتاج مجموعة من الأدوية المعروفة عالمياً، والتي مكنته من الحصول على براءات الاختراع التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري.

يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات البحث من خلال النقاط التالية:

- أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة تعددت فيها المؤثرات وتتنوع فيها أشكال المنافسة، وانهارت من خلالها الفواصل الزمنية والمكانية بين مختلف الدول والأسواق، وهذا ما جعلها تتميز بالتشابك والتعقيد من جهة، وعدم التأكد من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب من جميع المؤسسات التكيف والتفاعل الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية، عن طريق اعتماد الأساليب المحكمة التي تسمح بجمع المعلومات عن هذه البيئة، وتحتاج في نفس الوقت إلى الجهد المنظم والمستمر للكشف عن الفرص التي ينبغي لها استغلالها، والتهديدات التي يجب مواجهتها، وهذا ما يؤكد بدوره صحة الفرضية الأولى، لأن جمع المعلومات عن البيئة التنافسية غير كاف للتكيف الفعلي مع تغيرات هذه البيئة، الأمر الذي يتطلب اليقظة المستمرة خاصة في مجال متابعة التغيرات التي تطرأ على القوى التنافسية.

- إن مختلف الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل اجتياز الضغوطات التنافسية وتحقيق التميز، لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع بمعزل عن الكفاءات البشرية، باعتبارها العنصر الإنتاجي الأول الذي يعمل على تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق تفوقها على المنافسين، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية لأن اعتماد نظام الجودة في ظل غياب الكفاءات القادرة على تطبيقه لا يسمح بتحقيق التميز.

- نظرا للتطورات والتغيرات التكنولوجية، أصبحت المعرفة العنصر الحاسم والحاكم في حركة الاقتصاد الجديد أو كما يعرف باقتصاد المعرفة، وأمام هذه التحولات اتضحت أهمية رأس المال الفكري باعتباره المسؤول الأول عن تفعيل المعرفة وتحقيق المستهدف منها، لذلك فإن امتلاك المعرفة لا يعني امتلاك رأس المال الفكري، لأن المعرفة تصبح قيمتها صفرا عندما تظل حبيسة في عقول أصحابها، بينما تتضاعف قيمتها عندما تدخل حيز التنفيذ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- تتطلب إستراتيجية تفعيل رأس المال الفكري اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لإرساء الأساليب المشجعة على الإبداع، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحويلها إلى تنفيذ، وفي هذا المجال نجد أن توليد الأفكار الإبداعية يعتمد اعتمادا كلياً على جلسات العصف الذهني التي تساعد على استقطاب المعرفة الضمنية وتطبيقها على أرض الواقع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

- من خلال تحليلنا لتنافسية المجمع الصناعي صيدال، اتضح لنا أن تهديدات البيئة التنافسية التي ينشط فيها أكبر أهمية من الفرص التي تتيحها، كما أن مساهمة المجمع في السوق العالمي للدواء

تعتبر ضعيفة جداً، وهذا راجع إلى ابتعاده عن سياسة التصدير والاهتمام فقط بتغطية احتياجات الطلب المحلي التي لم يوفق في تغطيتها، استناداً إلى حصته من السوق الوطني للجملة، الذي أصبحت تسيطر عليه المخابر العالمية للدواء، وهذا ما يشكل تهديداً كبيراً بالنسبة للمجمع خاصة بعد التحرير الكلي للتجارة الخارجية، ويؤكد في نفس الوقت صحة الفرضية الخامسة.

لقد سمحت لنا الدراسة التي قمنا بها بالخروج بجملة من النتائج، نورد أهمها فيما يلي:

- إن فهم البيئة التنافسية بجميع مستوياتها وأبعادها، يساعد المؤسسة على استغلال الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المحتملة،
- تساعد مخرجات التحليل البيئي على وضع إستراتيجية تنافسية معينة، تمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي وتحقيق التميز في السوق،
- إن تطوير الميزة التنافسية يتطلب ويحتاج في نفس الوقت إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية، من أجل التطبيق السليم لمداخل التطوير المعتمدة،
- لقد أضحت التغيير التنظيمي ضرورة لا يمكن تجنبها أو تجاهلها، وهذا ما يتطلب من جميع المؤسسات إحداث التغيير لكي لا تكون عرضة لتغير مفاجئ، قد يحد من تحقيق أهدافها الإستراتيجية،
- لقد أصبح التفوق الحضاري والتقدم الاقتصادي يعتمد بصفة جوهرية على رأس المال الفكري، نظراً لدوره الكبير في توليد القيمة وتحقيق التميز، في ظل تغيرات المناخ الاقتصادي الجديد،
- يساهم الإبداع والتعلم إسهاماً كبيراً في تفعيل رأس المال الفكري، لكن القيادة الإدارية المعاصرة هي صاحبة الدور الرئيسي في إنجاح عمليات الإبداع والتعلم، لأنها تعمل على تحويل الإبداعات الكامنة إلى أصول فكرية، وتقوم بالتحفيز المستمر على التعلم،
- إن الاهتمام برأس المال الفكري يتطلب ضرورة التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة، خاصة فيما يتعلق بتعزيز أسلوب التمكين الذي له أثراً مباشراً على قدرات ومهارات العاملين.

لقد مكنتنا الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مجمع صيدال، من التوصل إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها فيما يلي :

- إن تحليل القوى التنافسية أوضح لنا أن القوة التفاوضية للموردين الذين يتعامل معهم مجمع صيدال كبيرة جداً، وهذا ما تؤكدته نسبة استيراد المواد الأولية التي تمثل 85%، الأمر الذي يزيد من تبعية المجمع للمخابر الأجنبية،

- قدرت الحصة السوقية لمجمع صيدال نسبة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق الوطني للجملة في متوسط سنوات الدراسة بنسبة 10,6 % فقط، وهذا غير كاف باعتبار المجمع الرائد الأول في إنتاج الدواء على المستوى الوطني،

- يعتبر التحسين المستمر مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجمع، وهذا ما يفسره الالتزام الكلي بالمواصفات القياسية العالمية،

- اعتماد المجمع على مركزية تسيير الموارد البشرية الناتجة عن تبني المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية، كان له تأثيره السلبي على درجة الانتماء والإبداع لدى العاملين، وهذا ما يؤكد توجه عدداً كبيراً من الإطارات إلى مؤسسات أجنبية منافسة في نفس القطاع،

- يعتمد مجمع صيدال على طريقة التقييم المقارن لأداء العاملين، من أجل اتخاذ القرارات التي تتعلق بزيادة الأجور أو الترقية،

- لجأ المجمع إلى الشراكة كخيار تنافسي باعتبارها ضرورة لا يمكن تجاهلها أو تجنبها خاصة في مجال البحث عن التكنولوجيا الحديثة والمعرفة المتجددة، إضافة إلى المشاكل التي يعاني منها المجمع والمرتبطة أساساً بارتفاع فاتورة استيراد المواد الأولية،

- إن إستراتيجية الشراكة بالنسبة للمخابر العالمية المتعاقدة مع مجمع صيدال هدفها الأول هو أن يبقى المجمع تابعاً لها، ومن خلاله تستطيع أن تسيطر على السوق المحلي ككل،

- إن محدودية مجالات البحث والتطوير في مجمع صيدال لا تسمح بتفعيل رأس المال الفكري، خاصة وأنه يخصص ما نسبته 1,5% فقط من رقم أعماله للإنفاق على هذه المجالات،

- تعتبر براءات الاختراع التي تحصل عليها مجمع صيدال في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة مؤشر غير كاف عن تطور رأس المال الفكري، لأن عدد براءات الاختراع في مجال إنتاج الأدوية الأصلية وليس الجنيسة يقدر حالياً بمليون براءة اختراع.

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها ضمن هذه الدراسة التي تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب على جميع المؤسسات الاقتصادية أن تدرك بأن التكيف مع مخرجات التحليل البيئي لا يتطلب الحصول على الميزة التنافسية فقط، وإنما التكيف الفعلي يتطلب ضرورة تعزيز تلك الميزة عن طريق الترصّد المسبق لكل ما يطرأ على تغيرات البيئة التنافسية،

- لا بد على مجمع صيدال أن يدخل أسلوب التمكين في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب ضرورة الانتقال من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية إلى المفاهيم الحديثة التي تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية الكاملة عن النتائج،

- إن تقييم الأداء في المجمع يجب أن يكون عن طريق الإدارة بالأهداف، لأنها تأخذ بمبدأ المشاركة الذي يدفع بالعاملين إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف ومن ثم زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا ما يعزز بدوره أسلوب التمكين المقترح،

- لا بد على مجمع صيدال أن يدرك بأن الشراكة على المدى البعيد لن تكون في صالحه، خاصة بعد التحرير الكلي للتجارة الخارجية، وهذا ما يستدعي ضرورة استغلال الموارد المتاحة سواء الملموسة منها أو غير الملموسة استغلالاً أمثلاً ومحاولة الابتعاد قدر الإمكان عن المساعدة الأجنبية،

- يستطيع مجمع صيدال أن يقلص من فاتورة استيراد المواد الأولية، عن طريق تكثيف عمليات البحث والتطوير في مجال الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية، وهذا ما قد يكسبه ميزة تنافسية تسمح بمواجهة الأدوية الأصلية في حد ذاتها،

- إن تجديد مخزون الكفاءات البشرية يساهم في زيادة مستوى الإبداع لديها، وهذا ما يتطلب من مجمع صيدال ترقية أسلوب التعلم التنظيمي الذي يحضى باهتمام غير كاف من قبل القيادة الإدارية التي تتميز بنوع من الجمود حول هذا الموضوع،

- إن الإنفاق الضئيل الذي يخصصه مجمع صيدال لعمليات البحث والتطوير يتناقض تناقضا كليا مع سياسة الدولة المشجعة لها، وهذا ما يتنافى بدوره مع إستراتيجية تفعيل رأس المال الفكري، الأمر الذي يحتم على المجمع إعادة النظر في هذه المعادلة الصعبة التي يمكن أن تفقده كل كفاءاته المتميزة.

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب ما أتيح لنا من معلومات ومعطيات، كما أن موضوع بحثنا عميق ومتشعب إذ يمكن تناوله من عدة جوانب، وهذا ما يدفعنا إلى تقديم مجموعة من المحاور التي تصلح لأن تكون عناوين لبحوث مستقبلية، أهمها:

- تفعيل رأس المال الفكري في ظل متطلبات اقتصاد المعرفة،
- إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات المصرفية،
- مداخل قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- رأس المال الفكري ودوره في بناء المؤسسة المتعلمة،
- القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال الفكري.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا الموضوع بالشكل الذي يتوافق مع أهميته كبحت علمي، خاصة و أنه يمثل محور تميز المؤسسات و يشكل قاعدة التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

## قائمة المراجع

1. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان 2007.
4. روبرت بتس ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر، القاهرة، 2008.
5. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
6. Michael,P, choix stratégique et concurrence, éd. economica, Paris, 1982.
7. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
8. نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. Payan, A, L'analyse concurrentielle, Manuel de gestion, V.01 , ellipses édition , Paris, 1999.

11. محمد صالح الحناوي ، محمد فريد الصحن ، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
12. علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995.
13. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2001.
14. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
15. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004.
16. عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
17. Mintzberg and Quin, The Strategy Process, Prentice Hall International, 1996.
18. كامل السيد غراب ، الإدارة الإستراتيجية أصول عملية وغايات علمية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
19. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000.
20. عبد الحميد المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
21. Kotler, P, Marketing Management, The Millennium edition, Prentice Hall International, 2000.
22. علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
23. عبد الستار العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل، عمان، 2000.
24. فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
25. Charles, J, Management Stratégique concurrentielle, librairie vuibert, Germain, 2001.
26. توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
27. سامي عفيفي ، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسرائ، القاهرة، 2003.
28. Esposito, M. et Azuelos, A, Mondialisation et domination économique, éd economica, paris, 1997.

29. كمال رزيق ، عمار بوزعرور ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.
30. Ingham, M, Management Stratégique et compétitivité, Boeck Université, Bruxelles, 1995.
31. منى طعيمة الجرف ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، أكتوبر 2002.
32. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
33. رضا عبد السلام ، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الإسلام، مصر، 2004.
34. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، القاهرة، 1999.
35. Jean, J, Le Marketing Stratégique, Paris, 1993.
36. عاطف عبيد ، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، مصر، 1999.
37. عمر صقر ، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
38. نيفين حسين محمد محمود ، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
39. محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
40. عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
41. Hao Ma, Creation and Preemption for competitive advantage, Management decision, New York , 1999.
42. علي السلمي ، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002.
43. أحمد حلمي جمعة ، حسني أحمد الخولي ، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 1999.
44. كمال الدين عبد الغني المرسي ، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

45. موسى أحمد السعودي ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 03، الجامعة الأردنية، 2008.
46. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2000.
47. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
48. حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1997.
49. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، القاهرة، 2007.
50. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2001.
51. سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريح، الرياض، 2009.
52. أحمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009.
53. صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
54. محمد عبد العال النعيمي ، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
55. سهيلة محمد عباس ، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، العدد 97، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004.
56. Juran, J, La Qualité dans les services, Afnor Gestion, Paris, 1997.
57. محمد بن حميدة ، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، المركز الجامعي خميس مليانة، أفريل 2009.
58. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص ، six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
59. سمير بن عمور ، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، جوان 2012.

60. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار صفاء، عمان، 2000.
61. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
62. علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995.
63. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997.
64. بن لوصيف زين الدين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، أكتوبر 2001.
65. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
66. محمد جمال الكفايفي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007.
67. عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000.
68. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
69. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
70. حسين يرقى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
71. وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، الملتقى الأول حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، جوان 2007.
72. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
73. إبراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية، دار أم القرى، مصر، 2006.

74. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2003.
75. أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
76. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الأردن، 2006.
77. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008.
78. يحيى سليم ملحم ، محمد شاكر الأبراهيم ، إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية، المجلد 04، العدد 02، الجامعة الأردنية، 2008.
79. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
80. خليل إبراهيم عثمان، إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل متغيرات السوق، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد 32، مركز التوثيق والنشر، مصر، 2002.
81. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، 2002.
82. محمد الصيرفي ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
83. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
84. رياض أبا زيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، متاح على: [www.najah.edu/researches](http://www.najah.edu/researches), consulté le : 10-12-2011.
85. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
86. عزيز طارش الدهمي، خطوة نجاح التمكين، متاح على: [http:// aziz- php.blogspot.com](http://aziz-php.blogspot.com), consulté le : 10-03-2011.
87. سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، الملتقى العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
88. نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، مجلة الإداري، العدد 100، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2005.
89. توفيق عبد الرحمان ، الإدارة بالمعرفة تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

90. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
91. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
92. توماس ستيوارت ، ثورة المعرفة، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
93. عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، العدد 130، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ديسمبر 2005.
94. عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، 2007.
95. ليث سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، مركز الدراسات المستقبلية، العراق، 2006.
96. علاء زهران ، المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، العدد 01، معهد التخطيط القومي، مصر، 2006.
97. إبراهيم رسول هاني، اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة، الملتقى العربي الأول حول الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 28 أوت 2005.
98. أكرم الطويل ، حكمت رشيد، أثر نقابة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 10، مركز الدراسات المستقبلية، العراق، 2006.
99. Mertins, K, Knowledge Management, Springer-verlag Berlin, Heidelberg, 2001.
100. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006.
101. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، الأردن، 2006.
102. هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008.
103. علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2009.
104. عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

105. سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
106. Edvinsson and Malone, Intellectual capital, Harper Business, 1997.
107. حسين عجلان ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
108. محمد أليفي ، امحمد فرعون ، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14-15 أفريل 2009.
109. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
110. محمد أليفي ، امحمد فرعون ، رأس المال الفكري وثروة المنظمات الجديدة، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008.
111. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
112. عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، الأردن، 2008.
113. سمية علي أمين ، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
114. تركي الشمري ، محمد عمر باطويح ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، ديسمبر 2010.
115. عبد المجيد قدي ، سملالي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003.

116. محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 02، سوريا، 2010.
117. جمال خير الله ، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009.
118. نيجل كنغ ، نيل أندرسن ، إدارة وأنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة حسني محمود حسن، دار المريح، المملكة العربية السعودية، 2004.
119. توفيق عبد الرحمان ، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
120. سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
121. عبد الرحمان بن عنتر ، عثمان مداحي ، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، الملتقى الدولي التاسع حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
122. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
123. سهيلة محمد عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، 2004.
124. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
125. Costy and Ralph, Human Relations in organizations, west publishing, USA, 1998.
126. قتيبة صبحي أحمد ، سعاد علي العبيدي ، علاقة رأس المال الفكري بعمليات القيادة الإدارية، الملتقى العلمي الثامن حول رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، الأردن، 1-2 أوت 2006.
127. ناصر محمد العديلي ، إدراك السلوك التنظيمي، لبنان، 1993.
128. مايكل كاي ، التغيير المتواصل، ترجمة فواز زعرور ، مكتبة العبيكات، الرياض، 2003.
129. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

130. فريد كورتل ، مقيّم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 13-14 ماي، 2008.

131. محمد الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، الجامعة الأردنية، 2009.

132. بيتر دراكر ، الإدارة والمستقبل، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية، القاهرة، 1994.

133. جابر بن موسى ، المؤسسة المتعلمة، متاح على:

[www.veecos.net/.../index](http://www.veecos.net/.../index) , consulté le : 30-09-2012 ,

134. هدى صقر ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المتقى السنوي الرابع حول القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، جامعة دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003.

135. أحمد السيد كردي ، إدارة السلوك التنظيمي، متاح على:

[kenana online.com](http://kenana.online.com) , consulté le 25-09-2012 .

136. أكرم سالم، الحوار المتمدن، متاح على:

<http://www.ahewar.org> , consulté le : 05-10-2012 .

137. هناء الليث، المنظمات المسرعة التعلم، متاح على:

[www.edutrapedia.illaf.net](http://www.edutrapedia.illaf.net) , consulté le : 05-10-2012 .

138. هدى صقر ، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، الملتقى العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، مصر، أبريل 2002.

139. بسام محمد أبو حشيش ، زكي رمزي مترجي ، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، متاح على:

<http://www.iugaz.edu.ps> , consulté le : 05-10-2012.

140. عبد الرؤوف فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

141. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الهندسية، القاهرة، 2003.

142. علي السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، السعودية، 1998.

143. صالح بن سليمان الرشيد ، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، الملتقى العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

144. Jones, G, Organizational theory, Pearson Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2007.

145. مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، متاح على:

<http://ahmed.Kordy.Blogspot.com>, consulté le : 20-09-2012 .

146. Group Sidal, présentation, Disponible sur : [www. Sidal. Dz](http://www.Sidal.Dz) , consulté le : 05-10-2012.

147. Notice d'information, Group Sidal.

148. مراد (ب)، منع 400 دواء من الإستيراد منذ 2008، متاح على:  
[http:// elhayatarabia.com](http://elhayatarabia.com), consulté le : 12-11-2012 .

149. Ministère de la Santé et de la population et de la réforme hospitalière (MSP).

150. Direction Marketing et Information Médicale.

151. Les Rapports de gestion, groupe Sidal, 2007-2011.

152. IMS Health (organisme International des statistique du Médicament).

153. Bank, J, The Essence of Management, prentice-hall, New Jersey, 2000.

154. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

155. وزارة الصحة تشجع الصناعة الوطنية، متاح على :

<http://www.elmassa.com> , consulté le 14-01-2013.

156. Système de formation, groupe Industriel Sidal.

157. توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

158. فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

159. محمد الطاهر قادري ، طارق هزوشي ، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، متاح على:

<http://labocolloque5.voila.net> , consulté le 06-01-2013 .

160. عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

161.Direction de partenariat et développement Industriel.

162.Gharbi samia, Le Rôle de l'état dans la promotion du secteur Pharmaceutique en Algérie, Documents de travail, n° 258, Laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, Septembre 2012.

163.سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

164.المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2007.

165.صناعة الدواء، متاح على:

<http://ar.wikipedia.org> , consulté le : 15-12-2012.

166.Centre de Recherche et de Développement (CRD) Sidal.

167.محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي، دار وائل، الأردن، 2004.