



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية  
- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات

تحت إشراف:

أ. د. عيسى مرزوقة

من إعداد

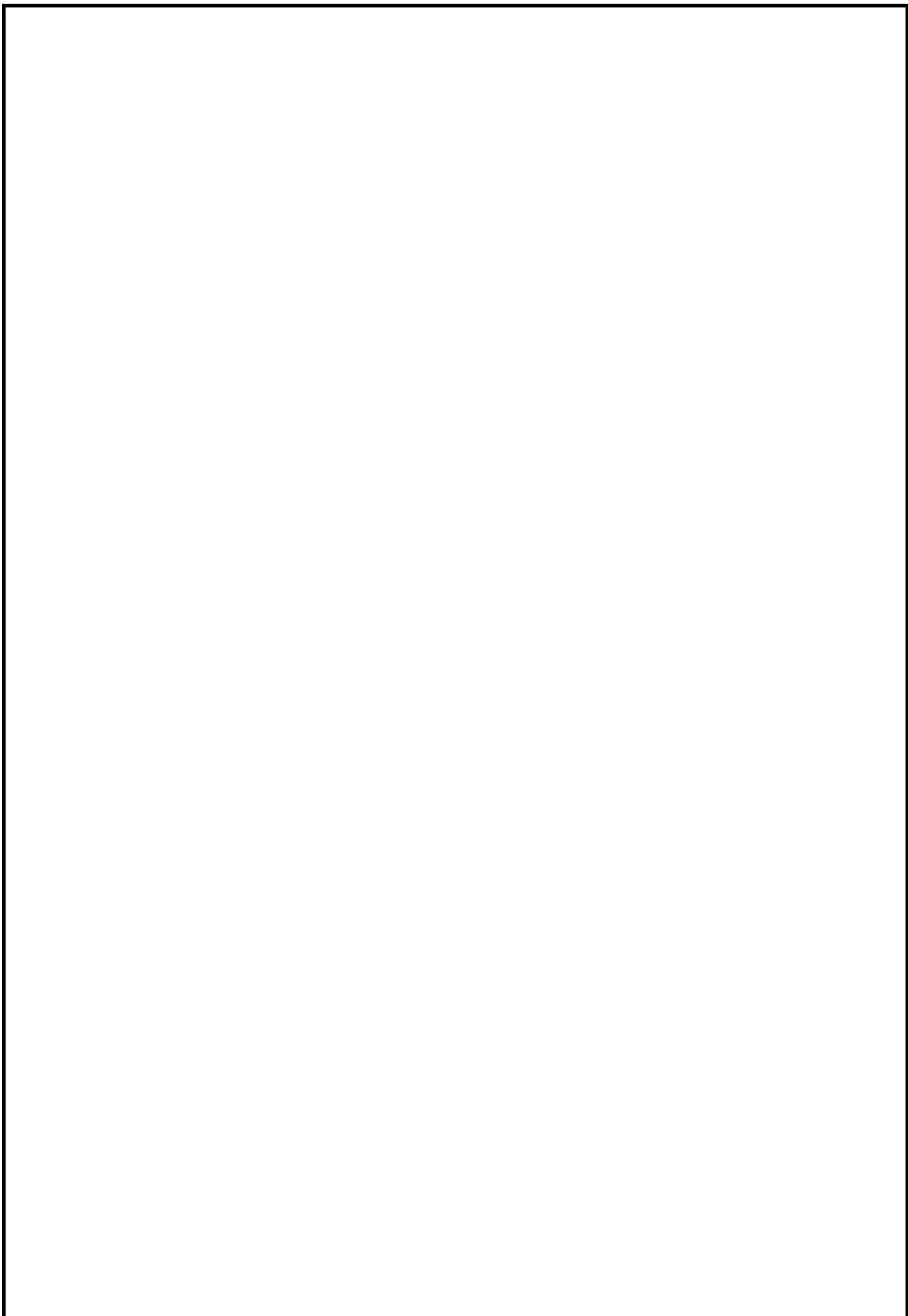
حسن بوزناق

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د/ عيسى مرزوقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
أ.د/ أحسين عثمانى	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا
د/ سهيل زغدود	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة باتنة 1	عضوا
د/ جبار بوكشير	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة أم البواقي	عضوا
د/ بوبكر نعرورة	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة الوادي	عضوا

السنة الجامعية:

2020/2019 م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية  
- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات

تحت إشراف:

أ. د. عيسى مرزوقة

من إعداد

حسن بوزناق

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د/ عيسى مرزوقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
أ.د/ أحسين عثمانى	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا
د/ سهيل زغدود	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة باتنة 1	عضوا
د/ جبار بوكشير	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة أم البواقي	عضوا
د/ بوبكر نعرورة	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة الوادي	عضوا

السنة الجامعية:

2020/2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة الآية (11)

صدق الله العظيم

# شكر و عرفان

الحمد لله أولا وأخيرا الذي ألهمني قوة الصبر والتحمل وسدد خطاي  
وأشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل المتواضع؛  
كما أتقدم بجزيل الشكر وأعظم الامتنان والتقدير إلى المشرف الأستاذ  
الدكتور الفاضل "عيسى مرازقة" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة  
وتوجيهاته النيرة في سبيل إنجاز هذا الموضوع؛

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء هذا الموضوع من  
قريب أو بعيد خاصة إدارات المديرية العامة للمجمع الصناعي صيدال  
وموظفي فروع الإنتاجية المختلفة؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام وبالأخص الأستاذ "  
الدكتور "عمار زيتوني" و الأستاذ الدكتور "كمال محيشي"

كما أتقدم بالشكر إلى زوجتي المهندسة التي بذلت جهدا في  
الإخراج الفني لهذا العمل؛

كما لا أنسى جميع موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير وكل طاقم أعضاء لجنة المناقشة.

# الإهداء

إلى من أبتغي رضاها دوماً

إلى من أوطاني ربي بالدعاء لهما

قال تعالى ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني

صغيراً﴾ سورة الإسراء، الآية (24)

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى الروح التي سكنت روعي (جدي) رحمها الله

إلى من لم يفارق الدعاء شفتيه الغالي والعزيز "جدي".

أطال الله في عمره

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي (إخوتي

وأخواتي)

إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية

إلى إبنتي العزيزة يسرى

إلى أبنائي الأعمام تقي الدين، برهان الدين

إلى جميع أصدقائي وإلى كل من جمعني بهم القدر رفقاء دربي ومشواري

الجامعي

إلى كل باحث وطالب علم....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

راجياً من المولى تعالى أن يتقبله مني.

حسن بوزناق

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسيير الحديث للكفاءات ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، والتي أدت إلى تصادم مصالح المنظمات لبلوغ أهدافها والتي تمكنها من النمو والبقاء؛ فإذا كان للمجمع الصناعي صيدال الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها دون إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنه من خلق المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن توجهات البيئة التنافسية مرتبطة بشكل واضح على الحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه؛ أي بإدارة كفاءاته المتميزة والقادرة على الإبداع وتحقيق التميز مقارنة بمنافسيه وذلك من خلال إضافة قيمة للزبائن لحماية مركزه التنافسي.

وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان والتي سمحت لنا بجمع البيانات والمعلومات الأولية من عينة الدراسة والمتكونة من 125 موظف وإطار بالمجمع الصناعي صيدال، ومن خلال ذلك تم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لبيرسون، تحليل الانحدار المتعدد ومعامل تحليل التباين.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن بناء وتثمين الكفاءات وتسييرها وفق متطلبات العصر الحديث في المجمع الصناعي صيدال يساهم بشكل إيجابي في تحقيق المزايا التنافسية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؛ وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال مقارنة بالمنافسين.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، تنمية الكفاءات، تسيير الكفاءات، إدارة المعرفة، الرأس مال المعرفي، اقتصاد المعرفة، الميزة التنافسية، المجمع الصناعي صيدال.

**Résumé:**

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion moderne des compétences et sa contribution à la réalisation de l'avantage compétitivité dans le Groupe industriel Saidal, Compte tenu de l'évolution rapide de la conjoncture qui a conduit à la collision des intérêts des organisations pour atteindre leurs objectifs, ce qui leur permet de croître et de survivre. Si le Groupe industriel Saidal souhaite atteindre l'excellence par le biais de la force de travail, il doit être construit d'une manière difficile à imiter sans négliger les connaissances et les compétences et aptitudes qu'il fournit constamment renouvelées. Cela lui permet de créer des avantages compétitivité et travailler sur leur durabilité, De plus les tendances de l'environnement concurrentiel sont clairement liées à l'obtention, à la préparation, à la motivation et à la préservation des ressources humaines; c'est-à-dire en gérant ses compétences et sa créativité distinguées et en atteignant l'excellence par rapport à ses concurrents, en ajoutant de la valeur aux clients pour protéger sa position concurrentielle.

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, un questionnaire a été conçu, qui nous a permis de collecter des données et des informations primaires à partir de l'échantillon de l'étude, qui comprend 125 employés et cadres dans le Groupe industriel Saidal, et à travers cela, les données et informations obtenues et les hypothèses de l'étude ont été analysées à l'aide du programme statistique (SPSS, VERSION 22), des méthodes statistiques ont été adoptées pour atteindre les objectifs de l'étude, notamment: moyennes arithmétiques, écart-type, coefficient de corrélation de Pearson, analyse de régression multiple et facteur d'analyse de variabilité.

L'une des conclusions les plus importantes de l'étude est que le renforcement et l'évaluation des compétences et leur gestion conformément aux exigences de l'ère moderne dans le groupe industriel de Saidal contribuent positivement à l'obtention d'avantages compétitifs, et l'étude a également trouvé une forte corrélation et relation d'impact avec une signification statistique entre les mécanismes de gestion des compétences et les dimensions de l'avantage compétitivité dans le groupe industriel de Saidal; par conséquent, on peut dire qu'il y a une contribution significative aux mécanismes de gestion des compétences pour atteindre et renforcer l'avantage compétitivité dans le groupe industriel de Saidal par rapport aux concurrents.

**Mots clés:** Compétences, développement des compétences, gestion des compétences, gestion des connaissances, le capital cognitif, économie du savoir, avantage compétitivité, groupe industriel Saidal.



**Abstract:**

This study aims to highlight the role of modern competency management and its contribution to achieving competitive advantage in the Soidal industrial group, given the rapid evolution of the economic situation which led to the collision of interest organizations to achieve their goals, allowing them to grow and survive. If the saidal industrial group wishes to achieve excellence through the workforce, it must be built in a way that is difficult to imitate without neglecting the constantly renewed knowledge and skills and abilities it provides. This allows him to create competitive advantages and work on their sustainability, in addition trends in the current competitive environment are clearly linked to obtaining, preparing, motivating and preserving human resources; that is, by managing their exceptional competencies and creativity and achieving excellence over their competitors, adding value to customers to protect their competitive position.

In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was designed, which allowed us to collect primary data and information from the study sample, which includes 125 employees and managers in the saidal Industrial Group, and through this, the data and information obtained and the hypotheses of the study were analyzed using the statistical program (SPSS, VERSION 22), statistical methods were adopted to achieve the objectives of the study, including: arithmetic means, standard deviation, Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis and variability analysis factor.

One of the most important conclusions of the study is that the construction and evaluation of competencies and their management in accordance with the requirements of the modern era in the saidal industrial group contribute positively to obtaining competitive advantages, and the study also found a strong correlation and impact relationship with a statistical significance between the competencies management mechanisms and the dimensions of competitive advantage. The saidal industrial group; therefore, it can be said that there is a significant contribution to the competencies management mechanisms to achieve and strengthen the competitive advantage in the Soidal industrial group compared to competitors.

**Keywords:** competencies, competency development, competency management, knowledge management, knowledge capital, knowledge economy, competitive advantage, Soidal industrial group.

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر والعرفان
	الإهداء
<b>I</b>	ملخص الدراسة باللغة العربية
<b>II</b>	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
<b>III</b>	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>V</b>	فهرس المحتويات
<b>XI</b>	قائمة الأشكال
<b>XIII</b>	قائمة الجداول
<b>XVI</b>	قائمة الملاحق
ب-ي	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وطرق تطويرها</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
03	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهم خصائصها
03	أولاً: تعريف الكفاءات
08	ثانياً: سمات ومميزات الكفاءات
09	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات ومستوياتها
09	أولاً: الأبعاد الأساسية للكفاءات
10	ثانياً: عناصر الكفاءات
11	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها
11	أولاً: تصنيفات الكفاءات
15	ثانياً: معايير قياس الكفاءات
15	المبحث الثاني: مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة
15	المطلب الأول: مداخل بناء الكفاءات في المنظمة

18	المطلب الثاني: آليات تطوير وتنمية الكفاءات في المنظمة
18	أولاً: مفهوم تطوير وتنمية الكفاءات
21	ثانياً: مجالات وطرق تطوير وتنمية الكفاءات
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات
25	المطلب الرابع: أساليب تجديد وتطوير موارد وكفاءات المنظمة
28	المبحث الثالث: المداخل النظرية لتسيير الكفاءات
28	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباتها
28	أولاً: تعريف تسيير الكفاءات
30	ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات
32	المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة - مجالاتها ومتطلباتها
32	أولاً: خطوات تسيير الكفاءات
33	ثانياً: مجالات ونموذج تسيير الكفاءات
38	ثالثاً: مقومات وركائز تسيير الكفاءات
39	المطلب الثالث: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر الحديث
44	المطلب الرابع: آليات تسيير الكفاءات
58	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة
61	المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة
61	أولاً: مفهوم المعرفة وخصائصها
65	ثانياً: أنواع المعرفة ومصادرها
69	ثالثاً: مقاربات نظرية إدارة المعرفة
72	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
72	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها
75	ثانياً: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ومجالاتها
80	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

85	المطلب الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات بالمنظمة
89	المبحث الثاني: الإطار الفكري للرأس المال المعرفي
89	المطلب الأول: مفهوم الرأس المال المعرفي وخصائصه
89	أولاً: تعريف الرأس المال المعرفي
91	ثانياً: مميزات الرأس المال المعرفي
93	المطلب الثاني: أهمية الرأس المال المعرفي
95	المطلب الثالث: مكونات الرأس مال المعرفي وعلاقته بإدارة العرفة
95	أولاً: عناصر الرأس مال المعرفي
98	ثانياً: علاقة الاستثمار في الرأس مال المعرفي بإدارة المعرفة
100	المطلب الرابع: آليات بناء وتنمية الرأس مال المعرفي وطرق المحافظة عليه
101	أولاً: آليات بناء الرأس مال المعرفي
102	ثانياً: تنمية وتطوير الرأس مال المعرفي وطرق المحافظة عليه
106	المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة
106	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه وأهم معايير تصنيفه
106	أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة
107	ثانياً: مميزات اقتصاد المعرفة
108	ثالثاً: مؤشرات تصنيف اقتصاد المعرفة
109	المطلب الثاني: النماذج المفسرة لاقتصاد المعرفة
113	المطلب الثالث: تحديات اقتصاد المعرفة
114	المطلب الرابع: علاقة الرأس مال المعرفي باقتصاد المعرفة
116	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة	
118	تمهيد
119	المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية
119	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية - خصائصها وأهميتها
123	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
124	ثانياً: مميزات الميزة التنافسية

126	ثالثا: أهمية الميزة التنافسية
126	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم أبعادها واستراتيجياتها
126	أولا: تصنيفات الميزة التنافسية
128	ثانيا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية
132	ثالثا: الإستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية
134	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وشروط فعاليتها
134	أولا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
138	ثانيا: متطلبات فعالية الميزة التنافسية
139	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
144	المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسس تطويرها
144	المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية
150	المطلب الثاني: مؤشرات الحكم على جودة الميزة التنافسية
151	المطلب الثالث: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية للمنظمة
154	المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية
154	المطلب الأول: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
154	أولا: التكامل بين الموارد والكفاءات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية
157	ثانيا: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية
159	المطلب الثاني: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
159	أولا: العلاقة بين تخطيط الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
161	ثانيا: العلاقة بين اكتساب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
162	ثالثا: العلاقة بين جوانب تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
164	رابعا: العلاقة بين تقييم الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
165	المطلب الثالث: الكفاءات واعتماد اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية
165	أولا: الكفاءات واعتماد اقتصاد المعرفة
165	ثانيا: إدارة المعرفة ومراكز الميزة التنافسية
166	ثالثا: علاقة الرأس المال المعرفي بالكفاءات
168	رابعا: إستراتيجيات تعزيز الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة

168	المطلب الرابع: الرأس المال المعرفي كآلية لبناء وتحقيق الميزة التنافسية
168	أولاً: الدعائم التنظيمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية
172	ثانياً: دور الرأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
174	ثالثاً: العلاقة بين الرأس المال المعرفي والميزة التنافسية
177	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال	
179	تمهيد
180	المبحث الأول: لمحة عن قطاع صناعة الأدوية والسوق الصيدلانية والمجمع الصناعي صيدال
180	المطلب الأول : قطاع صناعة الأدوية
180	أولاً: ماهية المنتجات الدوائية
188	ثانياً: ماهية الصناعة الدوائية
192	المطلب الثاني: مكانة السوق الصيدلانية العالمية
192	أولاً: السوق الصيدلانية العالمية
194	ثانياً: تطور حجم الإنتاج العالمي للدواء
198	ثالثاً: تطور عدد السكان وحجم استهلاك الأدوية على المستوى العالمي
202	رابعاً: تمويل البحث والتطوير والإنفاق الصحي
205	المطلب الثالث : الصناعة الدوائية في الجزائر
205	أولاً: دراسة السوق الجزائرية للأدوية
214	ثانياً: حجم سوق الأدوية في الجزائر
221	المطلب الرابع: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال
221	أولاً : التعريف بالمجمع الصناعي صيدال
226	ثانياً : التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال
232	ثالثاً : فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال
238	رابع : سياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال
240	المطلب الخامس: تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال
244	المبحث الثاني : واقع تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال
244	المطلب الأول : واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمجمع الصناعي صيدال

249	المطلب الثاني: إدارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال
252	المطلب الثالث: بناء الرأس مال المعرفي بالمجمع الصناعي صيدال
254	المبحث الثالث: الملامح والأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال
254	المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي للبيئة التنافسية العامة للمجمع الصناعي صيدال
255	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنافسي لمجمع صيدال حسب نموذج porter
259	المطلب الثالث: أهم الإستراتيجيات التنافسية للمجمع الصناعي صيدال
261	المطلب الرابع: الأبعاد الأساسية وأهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال
267	المبحث الرابع: الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال
267	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية
272	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
300	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
307	خاتمة
312	قائمة المراجع
332	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	متغيرات الدراسة	1
07	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	2
09	العلاقة بين الكفاءات وتشكيل الإستراتيجية	3
11	عناصر الكفاءة	4
13	عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية	5
20	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	6
29	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	7
46	تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية بالتوازي	8
82	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	9
84	دورة تطور المعرفة	10
87	الفروق بين المعطيات، المعلومات والمعارف	11
88	الكفاءات البشرية في منظمة المعرفة	12
98	الرأس المال المعرفي ومكوناته	13
120	ثلاثية البقاء	14
134	الإستراتيجيات العامة للتنافس	15
135	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	16
137	آليات المحافظة على الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق	17
139	دورة حياة الميزة التنافسية	18
145	القوى الخمس المحددة للمنافسة في القطاع	19
147	سلسلة القيمة	20
156	خصائص القدرات المتميزة	21
157	مركز تحليل موارد المنظمة وتربطها	22
158	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمات الكفاءات البشرية	23
161	العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية	24
167	مجمل القيم والمهارات لدى الرأس المال المعرفي	25

176	العلاقة بين الرأس المال المعرفي وامتلاك الميزة التنافسية	26
194	السوق الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018	27
196	الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018	28
199	الإستهلاك العالمي حسب البلدان لسنة 2017	29
227	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال	30
259	القوى التنافسية للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج بورتر	31
260	الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على المجمع الصناعي صيدال	32
273	المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير النوع	33
274	المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير السن	34
276	المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	35
277	المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية في المجمع	36
278	المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير الموقع الوظيفي	37

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	1
40	تكنولوجيا والمعلومات والتدريب	2
41	الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات	3
193	تطور رقم الأعمال السوق الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2009 - 2018	4
195	الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2018	5
197	ترتيب العشر (10) المنظمات العالمية الأولى والرائدة في مجال صناعة الأدوية خلال سنة 2018	6
198	عدد السكان وحجم الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2017	7
201	أهم أكبر الإندماجات في مجال الصناعة الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2009-2015	8
203	التكاليف الإجمالية للصحة مقارنة بالإنفاق الصحي لبعض الدول مقارنة بالنتائج المحلي الخام خلال سنة 2015	9
204	تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر خلال سنة 2017	10
212	المرافق الصحية العمومية في سنة 2018	11
212	المرافق الصحية الخاصة في سنة 2017	12
215	تطور واردات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية غير الأدوية ما بين سنة (2005-2017).	13
217	تطور الإنتاج المحلي من المنتجات الصيدلانية في الجزائر ما بين سنتي 2010 - 2017	14
218	نسبة مساهمة القطاع الخاص لصناعة الأدوية في الجزائر ما بين سنة 2013 و 2017	15
220	تطور حجم السوق الوطني للأدوية بين سنوات 2012/2018.	16
220	تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر ما بين سنتي 2003-2015	17
241	تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014 - 2018	18
242	تطور حجم إنتاج المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014 - 2018	19

242	تطور قيمة إستثمارات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014 - 2018	20
243	تطور عدد الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014 - 2018	21
247	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين ونفقات تكوينهم بالمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2015 - 2018	22
249	تطور النفقات الخاصة بالأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2015 - 2018	23
251	ملخص لأهم عقود الشراكة التي قام بها المجمع الصناعي صيدال	24
253	برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC	25
265	وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف المجمع الصناعي صيدال	26
271	قيمة معامل الفاكرونباخ لمحاور أداة الدراسة	27
272	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	28
273	توزيع عينة البحث حسب متغير النوع	29
274	توزيع عينة البحث حسب متغير السن	30
275	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	31
276	توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية في المجتمع	32
278	توزيع عينة البحث حسب متغير الموقع الوظيفي	33
280	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تشخيص الكفاءات	34
282	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور استقطاب الكفاءات	35
284	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تنمية وتطوير الكفاءات	36
286	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور مراقبة وتحديث الكفاءات	37
288	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور المحافظة على الكفاءات	38
290	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تقييم الكفاءات	39
292	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور التكلفة	40
295-294	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور التفوق والتميز	41

299-298	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور كفاءة الرأس المال المعرفي	42
301	علاقة الارتباط بين متغيرات البحث	43
301	ملخص نموذج الانحدار	44
302	تحليل تباين الانحدار ANOVA	45
303	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة في التحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال	46
304	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال	47
305	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال	48

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
332	استمارة الاستبيان باللغة العربية	1
337	استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية	2
342	Principaux producteurs locaux des médicaments	3
343	Principales Maladies	4
344	CAPACITE DE PRODUCTION DU GROUPE SAIDAL	5
345	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	6
363	قائمة خاصة بأسماء محكمي الاستبيان	10
364	وثائق مساعدة باحث مقدمة لبعض الوحدات والمديريات التابعة للمجمع الصناعي صيدال	11

مقدمه

إن المتتبع لتاريخ المنظمات الناجحة عبر أنحاء العالم، ونموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة منتجاتها، يجد أن من ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمنظمتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات. إضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المنظمة وبقيائها ونموها وفي الإسهام في تكوين الثروة، كما أنه محدد أساسي لموقع المنظمة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية،...

ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمنظمة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو. وبناء على ما تقدم ومع موجة التحديات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المنظمة إلى ضرورة اعتماد التسيير الحديث للكفاءات والتركيز على المعلومات، والمعارف والتكنولوجيات كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد من الأمور المسلم بها، وبدأنا نسمع بمصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل "مجتمع المعرفة" و"ثورة المعلومات" و"اقتصاد المعرفة" وغيرها.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المنظمة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

والمنظمة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة؟ ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمنظمة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التسيير الفعال للمعارف والكفاءات، داخل المنظمة دون استثناء ويهم كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،...) وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ويستعين بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

إن المنظمة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المنظمة، وبهذا يجد التسيير الحديث للكفاءات مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية؛ حيث تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.

كما أن تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات وخدمات تعادل أكبر قيمة لدى الزبائن بفضل نوعيتها وأدائها، ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجها.



ولقد أخذت المنظمات الاقتصادية على عاتقها هذا الأمر بعناية كبيرة وأصبحت تنمية طرق تسيير وإدارة المعارف والكفاءات تشهد تميزا ملحوظا سعيا لبلوغ الميزة التنافسية المطلوبة. سيدور الموضوع حول مجموعة من العناصر التي اخترناها حول التسيير الحديث للكفاءات، كعامل معول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بالميزة التنافسية، ومن ثمة توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المنظمة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

### 1. إشكالية الدراسة:

لقد غدت المعارف والكفاءات، بفضل ما تحقّق من إنجازات، دعامتين أساسيتين للتنافسية الجديدة، كما غدا نموذج التسيير بالكفاءات الأسلوب الأنجع وبلا منازع لإدارة المنظمات الإقتصادية، مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة التنافسية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على أساليب تسيير حديثة والمتمثلة في صيانة وتحديث وتثمين والمحافظة على الرأس المال المعرفي مقارنة بالأنظمة القديمة، وبالتالي ضمان البقاء والنمو في قطاعات النشاط التي تعمل فيها المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؟

### 2. تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في التكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؟
  - 2- هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين بالمجمع الصناعي صيدال؟
  - 3- هل توجد هناك علاقة تأثير ذات الدلالة الإحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وكفاءة الرأس المال المعرفي بالمجمع الصناعي صيدال؟
- ### 3. فرضيات الدراسة:

إن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق منها وفرضيات الدراسة هي محاولة ممكنة وإجابات محتملة للتساؤلات السابقة التي وردت في إشكالية الدراسة، وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha = 0.05$  بين آليات التسيير الحديث للكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

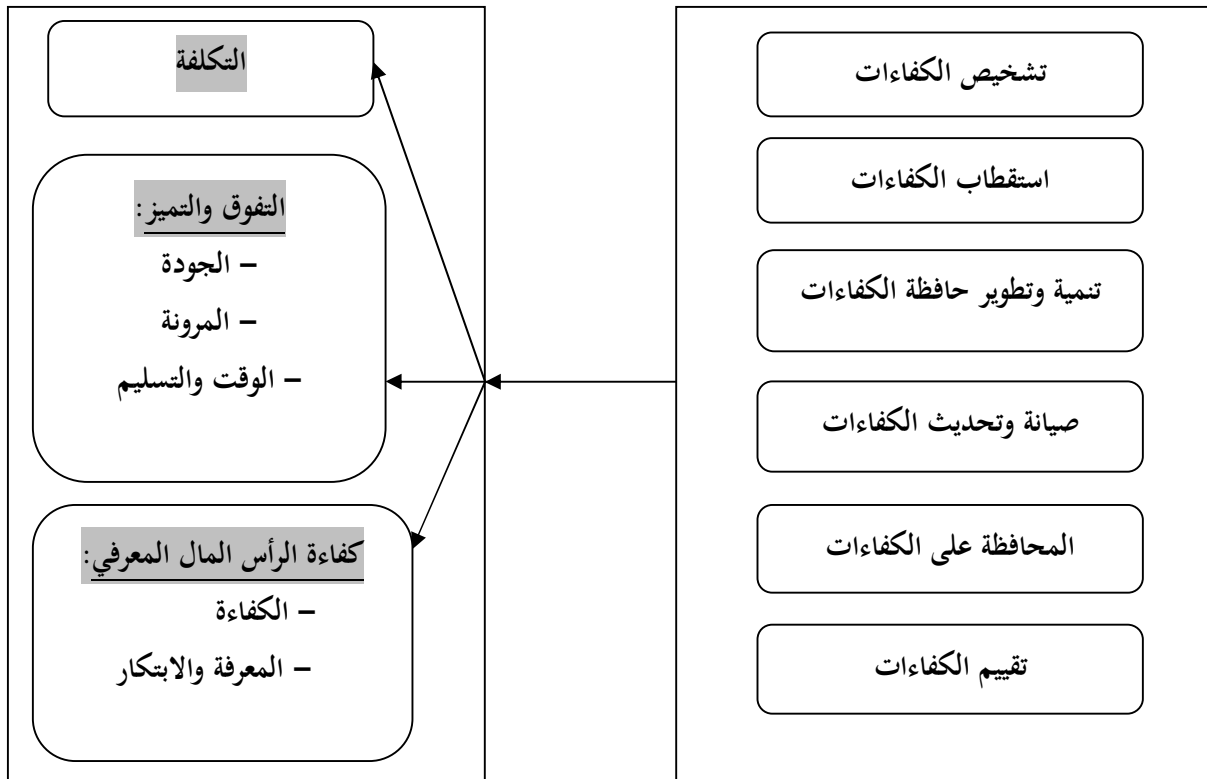
الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha = 0.05$  بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال؛
- 2- توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha = 0.05$  بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال؛
- 3- توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha = 0.05$  بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال.
4. متغيرات الدراسة:

انطلاقاً من مضمون مشكلة الدراسة وفرضياتها تم اعتماد التالي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في آليات تسيير الكفاءات وهي: (تشخيص الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية وتطوير حافظة الكفاءات، صيانة وتحديث الكفاءات، المحافظة على الكفاءات، تقييم الكفاءات)؛
- المتغير التابع: ويتمثل في أبعاد تحقيق الميزة التنافسية وهي: {التكلفة- التفوق والتميز (الجودة، المرونة، الوقت والتسليم) - كفاءة الرأس المال المعرفي (الكفاءة، المعرفة والابتكار)}.

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسة النظرية

## 5. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا في عدة جوانب:

- نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وما سيحلبه من تحديات تنافسية مفروضة على المنظمة الاقتصادية؛
- ضرورة تبني مفاهيم تسيير الكفاءات والمعارف كأحد المفاهيم الواجبة الاستخدام لأجل تحقيق استراتيجيات سليمة، وكذا الحرص على رصد العوامل الأكثر تأثيرا في تدعيم الموقف التنافسي للمنظمات من خلال الدراسة الميدانية والمبادئ النظرية؛
- معرفة مدى تبني المنظمة محل الدراسة لمفهوم تسيير الكفاءات و الاستثمار في الرأس المال المعرفي وتأثيرهم على المزايا التنافسية؛
- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة.

## 6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة تعميق الفهم بموضوع تسيير الكفاءات والرأس المال المعرفي واقتصاد المعرفة؛
- 2- محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومصادرها، وأهم العوامل المؤثرة فيها؛
- 3- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري، وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية الجزائرية مما يمكنها من البقاء والتطور.

## 7. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالاتي:

- بحكم تخصصنا في علوم التسيير من خلال دراستنا الجامعية، وميلنا لدراسة مثل هذه المواضيع؛
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات والتغيرات الاقتصادية والبيئية وتأثيراتها الجلية على المنظمات الجزائرية؛
- رغبتنا في معرفة الأدوات والمقاربات التي تساعد على انتعاش المنظمات الاقتصادية الجزائرية والتقييم الأولي لها، وإمكانية البحث في تشخيص المعوقات التي تقف وراء انتهاج هذه الأساليب؛

## 8. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ليست كثيرة خاصة في مجال الصناعة الدوائية، فعدد هذه الدراسات قليل وخاصة دراسات الدكتوراه والماجستير، وعند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة، إلا أنه يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة هي أن الدراسات التي استطعنا الإطلاع عليها تناولت بعض عناصر الموضوع بشكل منفصل. وأهم هذه الدراسات ما يلي:

أ- الدراسات المحلية والعربية

1. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات من إعداد الباحث الوافي حمزة تحت عنوان "تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، 2018/2017، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تسيير المهارات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما وضحت العلاقة بينهما من خلال تحديد آليات تسيير المهارات (التوظيف، استقطاب، التدريب وتقييم الأداء) وتحقيقها للميزة التنافسية. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن تسيير المهارات يساهم في تحقيق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر للميزة التنافسية، كما توصلت أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر من حيث: السعي وراء اكتساب المهارات البشرية النادرة، آليات تسيير المهارات البشرية، العوامل والإمكانات المملوكة والتي يمكن استغلالها لخوض غمار المنافسة.
2. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات من إعداد الباحثة قمري حياة تحت عنوان "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر-، 2017/2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، وقد تم وضع نموذج الدراسة يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين العوامل الإستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمختلف أبعادها، ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المجمع بالعوامل الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة القدرة التنافسية وتحقق لها السبق التنافسي.
3. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية من إعداد الباحثة فرحاتي لويزة تحت عنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في: (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في ظل اقتصاد المعرفة بشركة الاسمنت عين التوتة، ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة محل الدراسة، كما أوضحت الدراسة توفر

أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المنظمة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

4. أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير من إعداد الباحثة مسغوني منى تحت عنوان "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وفعالية تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في سيورة التحول المنشود، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين الأداء الإستراتيجي التنافسي وتسيير الكفاءات. ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن الموارد البشرية تشكل موردا أساسيا في المنظمة من خلال مساهمته الفعالة في رفع المهارة وتحسين الأداء، كما إقتترحت هذه الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات تحالف بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على حسب طبيعة النشاط لرفع قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية، خصوصا في ظل آليات اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي.

5. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد من إعداد الطالب حسن الشيخ عمر تحت عنوان "رأس المال البشري ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في سورية -دراسة تحليلية جامعة دمشق نموذجاً-"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، وهدفت هذه الدراسة إلى استطلاع رأي عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق، حول رأس المال البشري ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال المحاور التالية: (المهارات الأساسية لرأس المال البشري، مخرجات التعليم، البحث العلمي، جودة الخدمات المقدمة، هجرة الأدمغة). ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية وبناء اقتصاد المعرفة في جامعة دمشق، وللجامعة ملامح مقبولة للبدء ببناء اقتصاد المعرفة، من حيث استخدام برامج حاسوبية، وسهولة الوصول لقواعد البيانات، كما أن الخدمات المتنوعة التي تقدمها الجامعة تتمتع بجودة لها تأثير على مستوى بناء اقتصاد المعرفة فيها، بالإضافة لاهتمامها بالتوظيف الأمثل للتقانة لديها. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء منظمة تتبنى فكرة بناء اقتصاد المعرفة، إصلاح منظومة التعليم والتدريب بمختلف مراحلها، إعادة هيكلة بيئات التعليم والتعلم، وتطوير التعليم العام ليتوافق ومتطلبات اقتصاد المعرفة. التوسع في التدريب التقني والمهني، وزيادة الإنفاق على تطوير وتنمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزيادة حجم ميزانية البحث العلمي وإقامة مراكز بحثية متخصصة، وتدعيم الروابط بين منتجي المعرفة ومستخدميها لاستقطاب الكفاءات العلمية.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. Didier Retour, Cathy Krohmer, Study : **«La Compétence Collective: Mailion clé de la gestion des compétences»**, Fasef Pesquisa, Fasef Pesouisa Numéro, Especial, Université Nantes, 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الكفاءات والخبرة الجماعية في المنظمة. وأجريت الدراسة الميدانية على بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة بفرنسا، كما ركزت الدراسة على أربع عناصر أساسية لوجود الكفاءات الجماعية بالمنظمة وهي: وجود مرجعيات مشتركة، ذاكرة جماعية، لغة مشتركة، إلتزام مهني. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أن طريقة التسيير وإدارة الموارد البشرية خصوصاً تلعب دوراً كبيراً في خلق وبناء الكفاءات الجماعية وتطويرها، كما أن النتائج التي تحققتها الكفاءات الجماعية أفضل من الكفاءات الفردية؛ لأنها تعمل على تحسين الأداء الجماعي للفريق وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2. Mitchel, H,J, Study: **«A Model For Managing Intellectual Capital to Generate Wealth»**, A Thsis of Doctor of philosophy in business, New Zealand, Massey University,2010.

وهدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال المعرفي مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة، كما لخصت الدراسة مكونات رأس المال المعرفي في العناصر الثلاثة التالية: رأس المال البشري، والهيكلية والعلاقاتية، وتلك المكونات هي التي تساهم في تميز المنظمات عن بعضها في مجال نشاطها. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في المنظمة إلا أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة المنظمة لإدارة رأس المال المعرفي، لذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية بالإضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة.

3. Memon, M, Mangi, R, Rohra, c, Study: **«Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership»**, Australian journal of Basic & Applied Science, Vol 3, N 4, 2009.

وهدفت هذه الدراسة إلى عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في عصرنا الحالي، كما قدمت الدراسة أهم النتائج وهي أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية، لذلك من الضروري استخدام مصادر أخرى لتحقيقها في ظل هيمنة اقتصاد المعرفة.

9. منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهج العلمي الاستنباطي والاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل والذي يسمح لنا باختبار الفرضيات بإثباتها ونفيها وذلك لاستنتاج أهم المفاهيم

والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا من طرف المنظمة محل الدراسة.

## 10. أدوات الدراسة:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الدراسة النظرية:** تم استخدام المسح المكتبي لجمع المراجع والوثائق المكتبية، والغرض منها الوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية منها. وكذا بعض المجالات والدراسات السابقة من خلال بعض رسائل الماجستير أو الدكتوراه؛

- **دراسة الحالة:** وتم استخدام الملاحظة وكذا المقابلة مع رؤساء المصالح المعنية بالمنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات الخاصة بالمنظمة والتي ستساعدنا كثيرا في رسم الخطوط العريضة للدراسة. هذا إلى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين واطارات المنظمة محل الدراسة.

## 11. هيكل الدراسة:

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة، تم عرض مقدمة، وبعدها تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات والتي نعتقد أنها تساهم في إثراء حقل الدراسة في إحدى المنظمات الجزائرية لما جاء في الأطروحة:

- **الفصل الأول:** تم التركيز على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وطرق تطويرها، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المعرفة وإدارة المعرفة أما المبحث الثاني استعرضنا فيه الإطار الفكري للرأس مال المعرفي وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى المدخل المفاهيمي لاقتصاد المعرفة.

- **الفصل الثالث:** تم التركيز فيه على الإطار النظري للميزة التنافسية للمنظمة، حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث حيث استعرضنا في المبحث الأول أساسيات الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسس تطويرها أما المبحث الثالث فقد استعرضنا فيه دراسة العلاقة بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة باعتبارها المورد الوحيد الذي يتجدد ومصدر تحقيق المزايا التنافسية.

- **الفصل الرابع:** حيث تم فيه إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على إحدى المنظمات الاقتصادية وهي الجمع الصناعي صيدال الجزائر من خلال دراسة العلاقة التأثيرية بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة

التنافسية في المجمع الصناعي صيدال، وقد اشتمل على أربع مباحث، حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم لمحة عامة عن قطاع صناعة الأدوية و السوق الصيدلانية و المجمع الصناعي صيدال. و اختص المبحث الثاني في إبراز واقع تسيير الكفاءات و إدارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال محاولين من خلاله الإشارة إلى كيفية تحديد و تفعيل و تنشيط و الاحتفاظ بالكفاءات بالمجمع، و معرفة كيفية تطبيق المجمع الصناعي صيدال للتسيير الحديث للكفاءات و المعارف في بناء إستراتيجية تسمح له بمواجهة المنافسين و تحقيق ميزته التنافسية بالإضافة إلى معرفة مكونات بناء الرأس المال المعرفي بالمجمع. أما المبحث الثالث تناولنا فيه الملامح و الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال، أما المبحث الرابع مخصص للدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال من خلال عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و تم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في الأطروحة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج التي تم التوصل إليها، و أخيرا تقديم مقترحات و نقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة و امتداد لموضوعنا.



## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتفسير الكفاءات وطرق تطويرها

تمهيد:

في ظل التحولات الجذرية والمستجدات المتلاحقة التي تواجهها منظمات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية المقدرات العلمية والإبتكارية، لا بد لنا من وقفة مع الذات لمراجعة واقعنا واستشراف مستقبلنا، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري تميل باتجاه الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات.

فإذا كان نجاح المنظمات وتفوقها، ونمو الدول ورفيها، قد ارتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، ومنظمات اقتصادية تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية، كل ذلك بفضل اعتمادها خصوصا على موارد ذات طبيعة غير مادية، الأمر الذي يفرض علينا الآن إعادة النظر في قناعاتنا ومراجعة حساباتنا.

ولقد أصبحت المعارف والكفاءات، بفضل ما تحققت من إنجازات، ركيزتين أساسيتين لتحقيق المزايا التنافسية، كما أصبح نموذج التسيير بالكفاءات الأسلوب الأنجع وبلا منازع لإدارة المنظمات الاقتصادية، مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة التنافسية، وبالتالي التفوق والبقاء والنمو في مجال الأعمال.

هذه الظروف والملابسات الجديدة تدفعنا إلى التأكيد على ضرورة الاعتناء بالتسيير الحديث للكفاءات كحل أمثل لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المنظمة، وتجاوز المخاطر التي تترتب بها، لا سيما وأن الظروف الحالية المتسمة بالسير الحثيث نحو الاندماج العالمي أو بالأحرى الانخراط القصري في نظام عالمي جديد تمسك خيوطه وتحدد قواعده قوى اقتصادية عظمى، هذه الظروف التي أفرزت قواعد لعبة تنافسية جديدة تمارس على صعيد كوني ولصالح الأقوياء والأكفاء بطبيعة الحال، تفرض على المنظمات عموما، وعلى منظمات الدول في طور التحول نحو اقتصاد السوق، أن ترتقي بمستوياتها التأهيلية وتنمي قدراتها الإبتكارية حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية. وسنحاول في هذا الفصل التركيز على دراسة المباحث التالية:

- ماهية الكفاءات
- مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة
- المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات.

### المبحث الأول: ماهية الكفاءات:

تمثل الكفاءات المتميزة أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها طرح حديث ضمن التطورات والتغيرات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد؛ باعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه ومصدر رئيسي لتحقيق أهداف المنظمات.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، إذ أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات والكفاءات الموجودة إلى جانب استقطاب الكفاءات الجديدة من خارج المنظمة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التميز والتفوق.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأهم خصائصها

تعتبر الكفاءات دليلاً للمنظمات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عن الأفراد، إذ أنها تركز على السلوكيات التي سيتم تقييمها وتقديرها وفي بعض المنظمات يكافئ الموظف عليها ومن الممكن اعتبار الكفاءة على أنها لغة العمل في المنظمات المعاصرة وتعبر عن النتائج المتوقعة من عمل الفرد والظروف التي جرت فيها أنشطته.

### أولاً: تعريف الكفاءات:

يرجع الكثير من المفكرين إلى أن أول ميدان شهد ظهور مفهوم الكفاءة، ظهر في علم النفس، وتحديدًا في علم نفس العمل والمنظمات، وتحديدًا لعالم النفس الأمريكية **R.White** والتي وظفت مفهوم الكفاءة لأول مرة، وكان ذلك في سنة 1959 وذلك في العلاقة التفاعلية الفعالة بين الفرد وبيئته. كما قامت أيضًا بإضافة مفهوم كفاءة التحفيز إلى كفاءة الإنجاز. ثم تلا بعد ذلك عالم النفس السلوكي الأمريكي **Mc.Celland**؛ حيث قام بدراسة معمقة لعمل **R.White**، فقام سنة 1970 بتطوير اختبارات قادرة على تحديد الخصائص الإدراكية، طرق التفكير وسلوك الأفراد الذين يقومون بأداء عالي، كما قام أيضًا سنة 1973 رفقة **D.Berlew** بإنشاء منظمة **McBer** التي أصبحت فيما بعد **Hay McBer**؛ والتي كانت تهتم بتقديم استشارات ومناهج وطرائق للمنظمات.<sup>1</sup>

إن مفهوم الكفاءات يطرح إشكال تعريفها، والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونًا أساسيًا للأداء، إلى جانب بيئة العمل والدافعية. ويفهم ذلك من خلال القيام بتحليل العمل ووصف العمل انطلاقًا من

<sup>1</sup> - Anne Dietrich et All, **Managemant des compétences**, 3<sup>eme</sup> édition, Edition Dunod, Paris, France, 2010, p 20.

الواجبات الوظيفية والمؤهلات والخبرات والتدريب، إضافة إلى ذلك تحديد خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد المختلفة.<sup>1</sup>

وحتى تتمكن من تحديد تعريف الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

➤ **المهارة:** القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة تكون معترف بها وقابلة للتقييم. كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. ويظهر هذا المفهوم أن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق؛ أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية تحقيق الأهداف، وهذا يعني توافر المعارف النظرية، والمعارف العلمية والمعارف السلوكية.<sup>2</sup>

➤ **الدراية:** هي مجموعة المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها في إطار خاص.<sup>3</sup> وتقسم الدرايات إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>4</sup>

- **الدرايات النظرية:** وهي المعلومات العامة وليست بالضرورة عملية.
- **الدرايات العملية:** وهي أحسن توازن بين الدرايات والعمل بمعنى مجموع الدرايات الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك، بمعنى آخر القدرة على تغيير مركبات آلة معينة أي هي درايات حول عملية معينة.
- **الدرايات السلوكية:** فهي تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، واكتسابها لا يتعلق بالمسار المهني فقط بل يرتبط بمجالات أخرى كالتربية الأسرية، الحياة الجماعية، النشاطات الثقافية... الخ.

➤ **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيني "تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عويضة محمد كامل، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 9.

<sup>2</sup> - إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

<sup>3</sup> - منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص 247.

<sup>4</sup> - إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، نفس المرجع، ص 79.

<sup>5</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص 333.

➤ **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة؛ أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائم.<sup>1</sup>

➤ **الإنجاز:** يتمكن الفرد من تحقيقه آتيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقتزن نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهوميها السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

➤ **السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.<sup>2</sup>

➤ **الدوافع:** هي مجموعة من المحددات الداخلية التي تقود وتوجه وتختار السلوك الخاص بالفرد اتجاه العمل أو الآخرين.<sup>3</sup>

فالكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التخطيط، التنظيم، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

• **تعريف لوك بايور:** "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>4</sup>

• **تعريف ترو مبلي:** "الكفاءة هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها".<sup>5</sup>

• أما **BALLAND** و **BOUVIER** فيعرفان الكفاءة بأنها: "مورد أساسي وإستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط 2، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، 2003، ص 133.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - Seema Sanghi, **The Handbook of Competency Mapping**, 2<sup>nd</sup> edition, response books, usa, 2005, p 4.

<sup>4</sup> - كمال منصور، سماح صوح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 5.

<sup>5</sup> - رافده الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

<sup>6</sup> - Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, **Management des entreprises en 24 Fiches**, Dunod, Paris, 2009, P 101.

- الكفاءة هي: "قدرة الفرد أو المنظمة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة".<sup>1</sup>
- كما عرفها ماريو بأنها: "قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية. ونفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته تشكل تحديا يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته".<sup>2</sup>
- كما عرفت الكفاءة بأنها: القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>3</sup>
- كما وردت تعاريف كثيرة للكفاءة تتفق في مجملها على أن: "المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة".
- فالكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".<sup>4</sup>
- وإلى جانب هذه العناصر يضيف جافيني عناصر أخرى هي:<sup>5</sup>
  - المعرفة السلوكية أو العلاقاتية؛
  - القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم.
- أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات يمكن القول بأنها: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنظمة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنظمة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية". واستنادا لهذه التعاريف يمكن توضيح تعريف الكفاءة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الرواد للطباعة والنشر، طرابلس، ليبيا، 2014، ص 50.

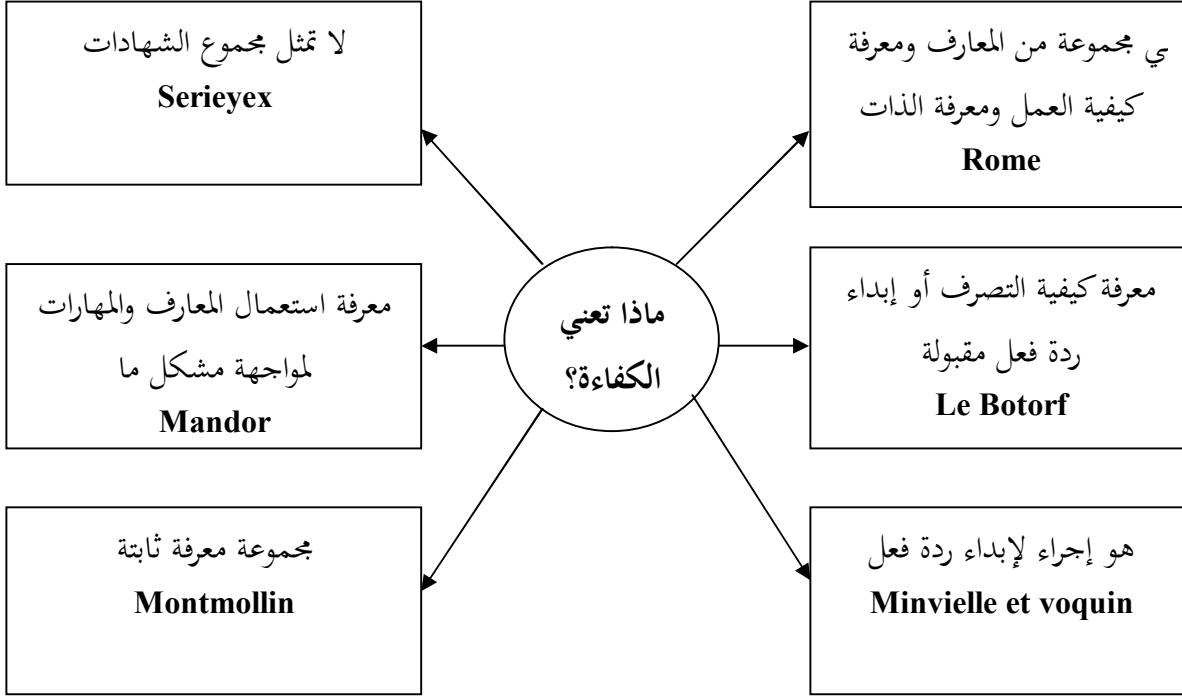
<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : Théories et Applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p 246.

<sup>4</sup> - Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4<sup>ème</sup> éd, Vuibert, 2005, P 63.

<sup>5</sup> - Christine Gavini, **La gestion de l'emploi**, éd economica, Paris, 1997, p 15.

الشكل رقم (02): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة



المصدر: عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 59.

من خلال هذا المخطط نشير إلى مجموعة من التعاريف التي أوردتها المهتمين بالتسيير، حيث نلاحظ أن كل من **Mandor** و **Rome** و **Montmollin** يتفقون بأن الكفاءة عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات أما **Minvielle et Voquin** و **Le Botorf** يعتبران أنها عبارة عن سلوكيات أما **Serieyex** فيرى أنها لا تمثل مجموعة شهادات، أي كفاءة الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من معارف ومهارات وسلوكيات تساهم في رفع أدائه. وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة تعني استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها والتحكم فيها من حيث:

✚ إنجاز المهام والأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة، وذلك باستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة.

✚ مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر وذلك باليقظة (المتابعة) والتعلم المستمرين.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها

صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

### ثانيا: سمات ومميزات الكفاءات:

إن القابلية التنظيمية عادة ما تحيط بكفاءات المنظمة وتغطي عمليات ومهارات متنوعة وأفضل الممارسات التي تحول الكفاءات إلى منتجات وخدمات. فالمنظمات الكبرى عمليا يمكن أن تمتلك قابليات عديدة تشتق من مصادرها الواسعة وإمكاناتها لجلب موارد إضافية كلما تستدعي الحاجة في الأسواق الجديدة، ولكن كفاءاتها تبقى متفردة ومتميزة. إن اختبارات الكفاءات تتضمن المزايا والخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أساس لضمان بقاء المنظمة على المدى القصير والطويل؛

- خفية عن المنافسين؛

- فريدة وصعبة التقليد؛

- ناتجة عن مزج المهارات والمعارف والعمليات؛

- أكبر من قابلية الفرد، وقابلية على المنظمة أن تسعى لإدامتها باستمرار؛

- أساس لتطوير المنتجات الجوهرية وحتى المنتجات النهائية؛

- أساس للخيارات الإستراتيجية، وتنفيذ القصد الإستراتيجي للمنظمة؛

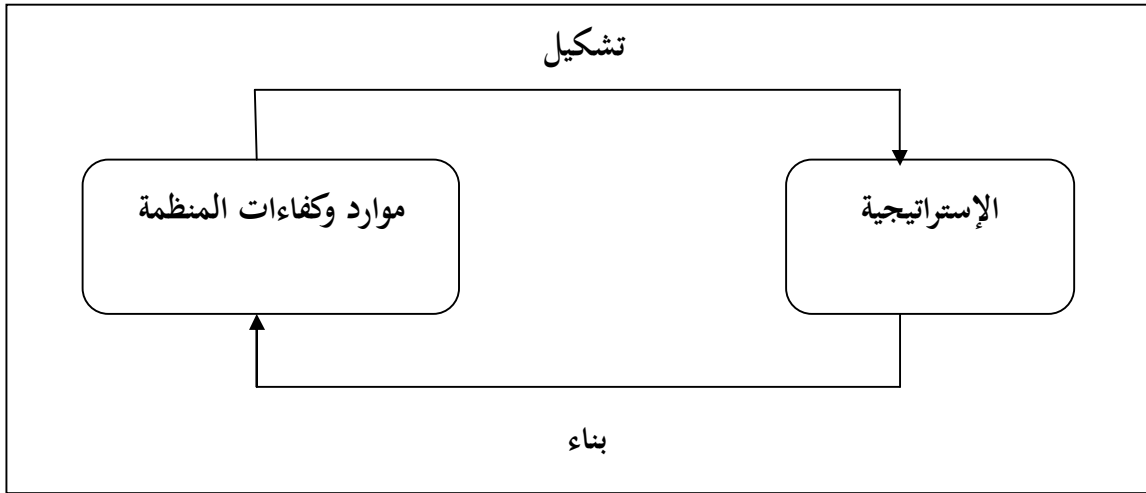
- قليلة العدد، ويمكن تسويقها وذات قيمة تجارية.

ونظرا لكون هذه الكفاءات متفردة وصعبة التقليد فهي تساعد المنظمة على تحديد إستراتيجية فعالة مبنية على نقاط القوة الداخلية للمنظمة وتعد العلاقة بين صياغة شكل الإستراتيجية وكفاءات المنظمة ومواردها، ذات علاقة متبادلة ذات اتجاهين وهو ما يبينه الشكل رقم (03) أدناه:

<sup>1</sup> - أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص- ص 106-



الشكل رقم (03): العلاقة بين الكفاءات وتشكيل الإستراتيجية



المصدر: أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 107.

واستنادا إلى مزايا وخصائص الكفاءات، ولا سيما في كونها أساسا للخيارات الإستراتيجية للمنظمة ولتنفيذ القصد الإستراتيجي فضلا عن أنها أكبر من قابلية الفرد... إلخ، كل ذلك يعني أنها عامل جوهري وحاسم لتشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة والعكس صحيح كما هو موضح في الشكل أعلاه، إذ أن الإستراتيجية السليمة والديناميكية تقود إلى بناء وتحقيق كفاءات متميزة للمنظمة.

**المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات ومستوياتها**

**أولا: الأبعاد الأساسية للكفاءات:**

إنطلاقا من تعريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول يمكن القول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث أبعاد أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **المعارف النظرية (savoir):** مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته. فهي تشمل مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر؛
- **المعارف العملية - الممارسات - (savoir faire):** تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة. فهي تعبر عن التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما

<sup>1</sup> - سماح صوح، مراد محبوب، الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أبريل 2010، ص 8.

تكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط الإدارية والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية) وهي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد؛

- **المعارف السلوكية (savoir être):** تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل. حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- ✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.

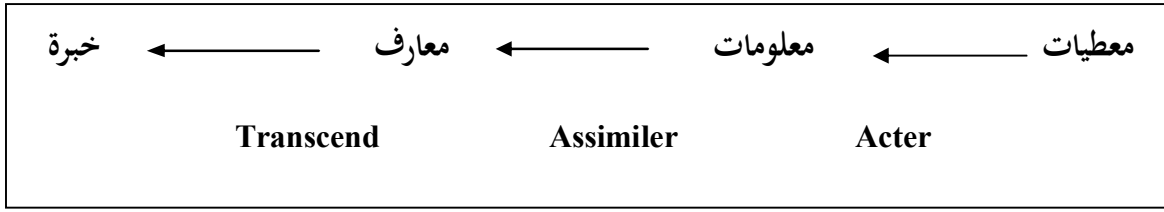
ثانيا: عناصر الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة. وفيما يلي شرح مبسط لهذه العناصر:<sup>1</sup>

1. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح
  2. **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛
  3. **المعرفة:** يرى **Drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية؛
  4. **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.
- ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - J. Brillman, Les Meilleurs Pratique du Management, 3<sup>ème</sup> éd, 2001, p 382.

الشكل رقم (04): عناصر الكفاءة



Source: T. Durand: *L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain*, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p 93.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

أولاً: تصنيفات الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

● **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية للمهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.<sup>1</sup>

كما يمكن أن نعرف الكفاءات الفردية بأنها مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة، وعليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عباس الجليلاني، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط 1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 13.

<sup>2</sup> - Anne Dietrich, *Le Management des compétences*, Vuibert, Paris, Avril 2008, P 3.

● **الكفاءة الجماعية:** إن الكفاءات الجماعية لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها؛ بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها.<sup>1</sup>

فهي التي تحدد قوة المنظمة أو ضعفها في مجال تنافسية المنظمات؛ و مصدر تقييمها هو حكم وعلى مستواها نميز بين:<sup>2</sup>

أ- **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المنظمة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب- **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

كما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات. فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم. وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.<sup>3</sup>

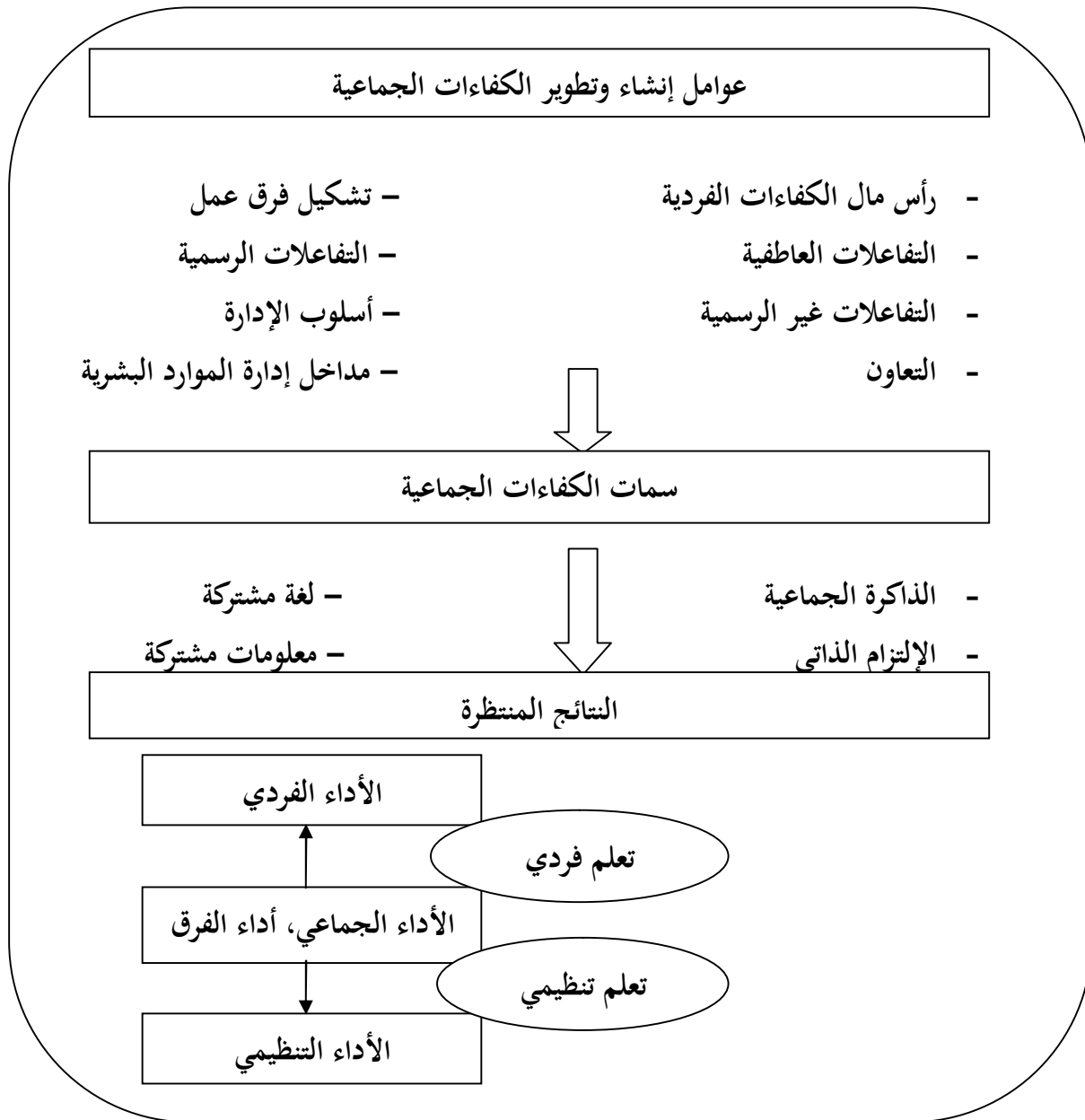
ويوضح الشكل التالي عوامل تطور الكفاءات الفردية إلى جماعية داخل المنظمة كما يلي:

<sup>1</sup> - Anne Dietrich, *op cit*, p 3.

<sup>2</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 176.

<sup>3</sup> - Didier Rotour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, facef pesquisa, facef pesouisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011, p 55.

الشكل رقم (05): عوامل تشكيل وتطور الكفاءات الجماعية



Source: Didier Rotour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, facef pesquisa, facef pesouisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011, p 57.

● الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): بالنسبة لـ Hamel و parahalad الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية):<sup>1</sup>

هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد فهي شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة. حيث

<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 53.

قدم الباحثان **hamel و prahalad** ثلاثة فروض تتضمن من خلالها المنظمة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية وهي:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **LEONARD-BARTON** فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر هي:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير، وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

كما يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

ومنه يمكن القول أن الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) تتمثل في تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرويات التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المنظمة.

أما **Roger Mills** فيضع التصنيف التالي للكفاءات:<sup>1</sup>

- كفاءات محورية **Core Competencies** ؛
- كفاءات عادية **Competencies Common** ؛
- كفاءات تقنية **Technical or Jobs Specific Competencies** .

حيث يرى أن بعض المنظمات قد تحوز فقط الكفاءات المحورية، وأخرى قد تحوز كفاءات محورية وكفاءات عادية، في الوقت الذي نجد فيه بعض المنظمات تمتلك الأنواع الثلاثة من الكفاءات.

وهناك تصنيف آخر للكفاءات الذي قدمه كل من **Hamel و Parahalad** وصنفا فيه كفاءات المنظمة

<sup>1</sup> - وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص 51.

أساسية (محورية) وثانوية.

بالرغم من الاختلافات في التصنيف بين أنواع الكفاءات إلا أن مضمونها واحد.

ثانيا: معايير قياس الكفاءات:

تتمثل مؤشرات ومعايير قياس الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. المؤشرات المباشرة:** وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات

المنظمة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

✓ المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي؛

✓ المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين؛

✓ المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المواد المستخدمة ذاتها.

إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

**2. المؤشرات غير المباشرة:** قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة

بالمخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات

أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

**المبحث الثاني: مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة**

تنتقل مسؤولية بناء وتطوير الكفاءات من عائق المنظمة لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المنظمة تبقى مسؤولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية، أو دائرة، أو قطاع محدد، فإنه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسؤولين أكثر عن بناء كفاءاتهم وبذلك يكونون وقائمين أكثر من خلال تقييم كفاءاتهم ومقارنتها بنماذج الكفاءات المطلوبة والعمل على تطويرها.

**المطلب الأول: مداخل بناء الكفاءات في المنظمة**

تعمل أقسام البحث والتطوير على تحديد الكفاءات في منظمات الأعمال من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إجراء تدقيق شامل للكفاءات في المنظمة مقابل الطلب المستقبلي؛
- إستعمال طريقة دلفي **Delfi** باستعمال الخبراء للمساعدة في تشخيص المجالات التقنية الضرورية للنجاح في مجالات البحث؛

<sup>1</sup> - أمين مخفي، يوسف بن شني، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21 و 22 فيفري 2012، ص 6.

<sup>2</sup> - أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سابق، ص 117.

● استعمال الأساليب الإحصائية للمساعدة في تحديد المجالات الضرورية في المنظمة. ويتطلب التحليل الفاعل للكفاءات تجميع موارد التنظيم إلى المستوى الذي يكشف التفوق التنافسي ويولد القيمة الإستراتيجية. إن قدرة المنظمات للتنبؤ بالاتجاهات المتصاعدة بدقة في مجال البحث والتقنية مهم جدا في اختيار وتطوير الكفاءات الجوهرية، وتحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى أدوات التخطيط المتطورة مثل المسح التكنولوجي، والتنبؤ، وتحليل السيناريو، وخرائط الطريق لكي تؤسس إستراتيجية إبداع ذكية واتخاذ قرارها الإستراتيجي حول استثمارها في المدى القريب والبعيد.

كما اتفق الباحثون والخبراء على أن هناك ثلاثة مداخل لإيجاد وتطوير الكفاءات بالمنظمات وهذه المداخل

هي:<sup>1</sup>

1. **الإنشاء والتطوير:** ويستند هذا المدخل على الإمكانيات الداخلية للمنظمة وتعتمد على ركنين رئيسيين هما عمليات التدريب والتعلم فيها وتحاول بعض المنظمات الاعتماد على هذه الإمكانيات في بناء هذه الكفاءات وكلما كانت برامج التطوير كفؤة وفعالة كلما كانت المنظمة أكثر توفيقا في بناء كفاءاتها. وتعتمد فلسفة هذا المدخل على أهمية التغيير الداخلي للمنظمة وتغير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب ومن مستلزمات تنفيذ هذا المدخل ما يلي:

- نظام حوافز فعال يهتم بالمجالات الإبداعية ويتسم بالعدالة؛
- الأخذ بعين الاعتبار تعدد القدرات والممارسات والبرامج؛
- نظم معلومات جديدة ومتطورة؛
- برامج أجور وتعويضات؛
- وضع المدراء تحت الضغوط وتجربتهم حتى يمكن أن يحدث التطوير؛
- الربط المحكم بين خطوات بناء هذه الكفاءات ومنافع الأفراد العاملين.

ومن إيجابيات تطبيق هذا المدخل هو أن المنظمة التي تتبناه تعتبر رائدة في مجال عملها وتحقق الميزة التنافسية المستدامة. أما من صعوبات هذا المدخل كلفته العالية والوقت الذي يستغرقه عند تنفيذه. لذلك فإن المنظمة الكبيرة والمتميزة هي وحدها يمكن أن تتبنى هذا المدخل.

2. **الاحتضان:** تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم إلى كفاءات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزله عن بقية أعضاء المنظمة لمدة تتراوح ما بين سنتين (02) إلى ثلاث (03) سنوات وتضم فرق العمل هذه اختصاصات متعددة وهذا التنوع في الاختصاصات يجعل فريق العمل صورة مصغرة للمنظمة ويسمح للكفاءة بالنمو في بيئة طبيعية وتصبح الكفاءة قوة لدرجة تصبح ذات قيمة في المنظمة

<sup>1</sup> - علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص-ص 6-7.



وداخل عملية الاحتضان ثم تنتشر هذه الكفاءات بعد أن تعود إلى أقسام المنظمة لتساعد في نمو الأجزاء الأخرى أو يعاد تشكيل فرق عمل جديدة وقد نفذ هذا المدخل من قبل منظمتي **South Wester Bell** للتلفونات ومنظمة **Brown & Root** للخدمات الهندسية.

3. **الاكتساب:** يحاول هذا المدخل تجاوز سلبيات المداخل السابقة من حيث الوقت حيث يحتاج المدخلان السالفان إلى وقت طويل ومتواصل. ففي هذا المدخل يحاول المدراء اختزال الوقت. ولنجاح هذا المدخل على المديرين أن يفهموا أي نوع من الكفاءة يطلبونها، فبعض الكفاءات قد لا يتم الحصول عليها عبر هذا المدخل كما أن الكفاءات المكتسبة يمكن أن تكون موجودة لدى المنظمات الأخرى. وتتم عملية الاكتساب في البيئة الخارجية ووفق دراسة سابقة من قبل المنظمة التي عليها أن تحدد بدقة الكفاءات التي تسعى لاكتسابها.

وحتى تكون مداخل بناء الكفاءات ناجحة هناك مجموعة من المتطلبات والمستلزمات يجب اعتمادها وهي:

- الوصف الوظيفي الذي يفترض أن يعكس الكفاءات الضرورية؛
- تشكيل توجه جديد يتضمن تحديد أبعاد الكفاءات المطلوبة؛
- التغذية العكسية للآراء التي يجب أن تصب مباشرة في الكفاءات؛
- ربط مهارات الأفراد وتجسيدها في هذه الكفاءات؛
- تنمية التوجه الذاتي ودعم التعلم الهادف لتكوين الكفاءات؛
- فرق العمل وجماعات الدعم يجب أن تتمحور حول الكفاءات؛
- يجب أن تهدف برامج التطوير المهني والتدريب المتخصص إلى تحسين وتعزيز اسهاماته في بناء الكفاءات. وعندما تريد المنظمة أن تضع إستراتيجيات لتطوير كفاءاتها عليها أن تختار أين توظف الكفاءات لأن هذا هو جوهر الإستراتيجية.

ويرى كل من **Ulrich & Lake** أن إدامة الكفاءات الموجودة في المنظمة يتم من خلال عاملين هما تصميم المنظمة والذي يشمل نوع المسؤوليات الموزعة على العاملين وتحديد الأدوار وكذا أهمية بعض المهام ودور القيادة في إدارة الفكر الموجود في المنظمة ومدى الاتساق والانسجام بين عمليات التعلم وعمليات الإنتاج، أما العامل الآخر فهو نمط الاتصالات وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض والعمل الجماعي. وقد أكد **Maddy** أن صياغة إستراتيجيات بناء الكفاءات بنجاح في المنظمات يستلزم مجموعة من الإجراءات وهي:

- الوصف الوظيفي للكفاءات التي تحتاجها المنظمة؛

- تشكيل توجه جديد في المنظمة يعطي الكفاءات وجمع المعلومات عنها؛
- التغذية العكسية للأداء يجب أن يرتبط مباشرة مع الكفاءات المطلوبة؛
- التوجه الذاتي نحو برامج التعليم الإلكتروني وتوجيهها بهدف بناء هذه الكفاءات وكذلك برامج الإرشاد والتطوير المهني والتدريب المتخصص.

### المطلب الثاني: آليات تطوير وتنمية الكفاءات في المنظمة

أجمع الكثير من الخبراء والباحثين في مجال التميز والتفوق على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل منظمات الأعمال يتمثل في الموارد غير الملموسة والمتمثل في الكفاءات والمواهب المتميزة، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي همزة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العنصر البشري، لذلك وجب على كل منظمة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تطوير وتنمية تلك الكفاءات لتحقيق التفوق وكسب مزايا تنافسية.

حيث أصبح تطوير وتنمية الكفاءات البشرية من الأمور المؤثرة في رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار ومهارات ومعارف تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يعتبر الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات.

#### أولا: مفهوم تطوير وتنمية الكفاءات

- تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر من خلال تنميتها وتطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة أو المشاركة في إحداث تغييراته. ودون شك أن تغيرات البيئة المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات البشرية.
- ويمكن تعريف تطوير وتنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافها في حد ذاتها".<sup>1</sup>
- كما يعرف أيضا على أنه: "الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية قاعدة كفاءاتها، وبعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي تلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة".<sup>2</sup>
- كما يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالكفاءات البشرية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب أعمالهم الحالية، وتفيد التنمية المهنية كلا من

<sup>1</sup> - Lou Van Beirendonk, **Tous Compétents: Le Management des compétences dans l'entreprise**, éd, de boeck, Belgique, 2006, p 34.

<sup>2</sup> - فاطمة مهدي، أمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21 و22 فيفري 2012، ص 6.

المنظمة والفرد، فالعاملون والمدراء ذوي الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة في حين يتمكن هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءاتهم وقيمتهم المعنوية".<sup>1</sup>

ويمكن أن نفرق بين التنمية المهنية والتنمية الإدارية كما يلي:<sup>2</sup>

أ- **التنمية المهنية:** تستهدف التنمية المهنية أفراد المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم من جهة وإعدادهم لشغل مجموعة من المناصب في المنظمة مستقبلاً. غير أن ذلك لا يعني أن تنمية وتطوير العاملين على اختلاف تخصصهم غير ضرورية، ذلك أنها تمثل وسيلة لتمكين المنظمة من توفير الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة لمواجهة احتمالات النمو المستقبلي أو الظروف المتغيرة: ويتم تصنيف غالبية مداخل التنمية المهنية إلى التنمية في مكان العمل (التمرين، التعيين في اللجان، تدوير الأعمال، التعيين في مناصب المساعدين، ...) والتنمية خارج مكان العمل (الدروس الصيفية، التدريب على العلاقات الإنسانية، المحاكاة، الإجازات والرحلات التدريبية، ...).

ب- **التنمية الإدارية:** رغم أن التنمية المهنية ضرورية لكافة العاملين، إلا أنها تعد محورية بالنسبة للمدراء. وتوفر التنمية الإدارية الفعالة المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمين للمدراء. وتستخدم التنمية الإدارية العديد من المداخل لبناء أو تحسين الخبرات التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مدراء فاعلين، ومن بين أهم المداخل نذكر: تنمية القدرات القيادية، النمذجة الإدارية والتمرين الإداري، المساعدة الإشرافية وتنمية القدرات الإشرافية وتدريب التنفيذيين.

● تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب والتكوين الذي تقوم به المنظمات من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المنظمات من أجل زيادة كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور.

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منى مسغوني، مرجع سابق، ص 270.

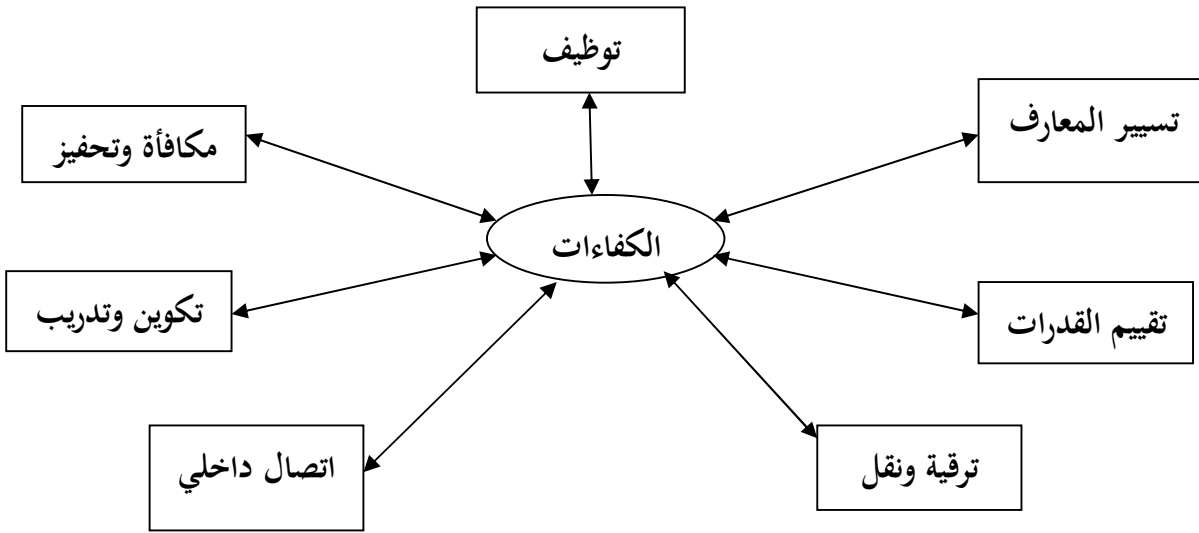
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص-ص 270-271.

<sup>3</sup> - Shimon L.Dolan et Autres, **La Gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles**, 3<sup>ème</sup> édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P 307.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تطوير وتنمية الكفاءات بأنه: "تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية مجموعة العمل".

كما يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص 55.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف، أي تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية (توظيف ومكافأة وتحفيز وتدريب وترقية ونقل الأفراد العاملين وتقييم قدراتهم وإدارة المعارف خاصة الضمنية التي تكمن في عقولهم وتحويلها إلى معارف ظاهرة) والتي تتمركز حول الكفاءة.

ثانيا: مجالات وطرق تطوير وتنمية الكفاءات

1. مجالات تطوير وتنمية الكفاءات:

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتنمية الكفاءات والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.
- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.
- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات.
- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع وآفاق التطوير - تجارب الدول -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03 و04 ديسمبر 2012، ص 8.

## 2. طرق تنمية وتطوير الكفاءات: من بين طرق وأساليب تنمية وتطوير الكفاءات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض الآخر يطورون المرونة.
- ب. **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم. كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم. أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم. ويمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات من خلال:<sup>2</sup>

- **المساهمة التنظيمية:** تتحدد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المنظمة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج ( **Systeme** **D'intéressement aux résultats**)، وأساليب المكافأة ( **Rétribution**)، أو أساليب الحيازة ( **Appropriation**)، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.
- **المساهمة الفردية:** تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمنظمة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. وتتكون المساهمة الفردية من الجهود التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات. ومن خلال مساهمة الفرد الكفاءات ومبادراته واستغلال ما يملكه من تعليم وتكوين وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات والمهارات الثمينة يمكن إثراء كفاءات المنظمة، فتعبئة وتطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمنظمة، بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

<sup>1</sup> - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص- ص 63-64.

<sup>2</sup> - منى مسغوني، مرجع سابق، ص- ص 272-273.

بالإضافة إلى الطوق السالفة الذكر لتطوير وتنمية الكفاءات نجد بأن هناك بعض الطرق الأخرى وإن

كانت غير مباشرة إلا أنها تساهم بقسط بالغ في تلك التنمية ونذكر منها على سبيل المثال ما يلي:<sup>1</sup>

- **إدارة المسار المهني:** يعبر المسار المهني عن سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية تشتمل على كافة الأعمال التي قام بها الفرد (خاصة، نظامية، تطوعية،...)، قد تكون ناجحة أو فاشلة وما يرافق ذلك من تحقيق مكاسب مادية أو معنوية؛ أما إدارة المسار المهني فهي الانجاز والتنفيذ والمراقبة المنظمة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المنظمة أو كلاهما.
- **تساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمد إدارة الموارد البشرية -ضمن أهم أنشطتها- إسهاما كبيرا في عدة نواحي من مسيرة الفرد المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة بالفرد إذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الإنجاز والنمو من جهة، وصقلا إيجابيا لشخصيته وسماها من جهة أخرى، وتؤدي كذلك إلى تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة العليا من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية أيضا.**
- **المناخ التنظيمي:** يعرف Ecvall المناخ التنظيمي بأنه المفهوم الشامل الذي يعكس محتوى وقوة القيم، المقاييس، السمات، السلوك، الشعور الذي يميز النظام الاجتماعي، ويتبادل المناخ التنظيمي العلاقة مع القيادة العليا، إذ يعتبر الكثيرون بأن من بين أهم مؤشرات المناخ التنظيمي عنصر القيادة، وهنا نجد أن نوع النمط القيادي يحدد إلى درجة كبيرة نوعية المناخ السائد، وعندما نتكلم عن الكفاءات فإننا نسلم بصحة العلاقة العكسية الأخرى، فباختبار القيادة العليا تابع للمناخ التنظيمي تجعل من الكفاءات تتأثر بنوع المناخ السائد وذلك يمس الدوافع والقيم تحديدا.
- **نظام المكافآت:** أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصر الرضا عن العمل والدوافع والأداء وبين أنظمة المكافآت التي تعتمد إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإنه من الضروري أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه إعطاء فرص للنمو وتطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الأفراد، وفي بعض الأحيان نجد هذا الأخير هو من يتولى إعداد أنظمة التعويضات المتمثلة في الأجور والمكافآت.

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الإستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، جوان 2012، ص 17.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات البشرية

وذلك عن طريق التكوين، التدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المنظمة وفيما يلي شرح لهذه العوامل:<sup>1</sup>

1. التكوين: هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال.

ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن والوقاية، في مجال الصيانة، اجتماعي، معرفي أو لمسايرة التغيير.

كما يمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين والمتمثلة في النقاط التالية:

- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء؛

- يواجه أي تغيير في مناصب العمل؛

- فهم العملية الإنتاجية داخل المنظمة؛

- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

2. التدريب: وهو إعداد الفرد وتمرنه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل،

وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة أدائه في المنظمة.

ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الأداء عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لإنجاز الأعمال؛

- سرعة تنفيذ المهام؛

- ضمان سلامة العامل.

3. التحفيز: وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير

الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل

داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

وتكمن أهمية التحفيز في أنه:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته؛

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر إجهاداً؛

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العاملين المتميزين مما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء الإنتاجي أو

تحسينه أو خفض تكاليفه.

<sup>1</sup> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه بتاريخ: 2016/09/10 [www.ghjjfghhghgfdtrdf.com](http://www.ghjjfghhghgfdtrdf.com)



ويتخذ التحفيز عدة أشكال فيمكن أن تكون الحوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية.

### المطلب الرابع: أساليب تجديد وتطوير موارد وكفاءات المنظمة

حسب RBV فإن الموارد خاصة الإستراتيجية منها تكتسي أهمية قصوى في المنظمة، وعلى هذه الأخيرة أن تعمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، تماشياً مع مبدأ الاستغلال الأقصى لتعظيم عملية خلق القيمة، بمعنى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المنظمة ضمان التدفق المستمر للموارد الإستراتيجية والعمل على تطويرها وتجديدها. وهناك إجماع بين الباحثين على وجود مدخلان عامان يمكن للمنظمة من خلالهما تطوير وتجديد مواردها وكفاءاتها:<sup>1</sup>

- إما أن يتم تجديد الموارد والكفاءات داخلياً؛
- أو أن يتم تجديد الموارد والكفاءات خارجياً.

إن عملية تجديد وتطوير الكفاءات هي مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية وتطوير حافظة مواردها وكفاءاتها، بعبارة أخرى مجموعة الطرق والوسائل التي تهدف إلى زيادة مخزون المنظمة من الموارد والكفاءات وتطويرها ورفع مستوى أدائها.

**أولاً: التجديد الداخلي:** يمكن للمنظمة أن تقوم بتجديد مواردها وكفاءاتها بصفة ضمنية، من خلال الأنشطة اليومية، وبصفة صريحة من خلال تحديث وتجديد المعارف عن طريق التكوين، واليقظة الإستراتيجية.<sup>2</sup> وتعتبر الكفاءات المعتمدة على الروتينيات التنظيمية على درجة عالية من التعقيد؛ إذ أن هذا النوع من الكفاءات يعتمد أساساً على ما يطلق عليه بالمعرفة الضمنية وبالتالي يصعب جداً على المنظمات المقلدة تنميتها ذاتياً.<sup>3</sup> إلا أن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية وتمثل في:<sup>4</sup>

- اصطدام المنظمة بموروثات، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات.
- صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد الموارد، فالضغط التنافسي يدفع المنظمة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخلياً قد تبحث عنها في السوق، حيث يتم مثلاً تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات

<sup>1</sup> - وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> - زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص 175.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 46.

<sup>4</sup> - زهية موساوي، خديجة خالدي، نفس المرجع، ص 175.

والتجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها، هاذين العائقين يوضحان الأسباب التي تدفع المنظمات للجوء إلى أساليب أخرى لاكتساب الموارد.

ثانياً: **التجديد الخارجي**: يمكن للمنظمة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات جديدة إما عن طريق النمو الخارجي في شكل اندماج أو في شكل استحواذ؛ أو عن طريق التحالفات.

أ. **التحالفات**: في ظل الأوضاع الحالية التي تعرفها المنظمات اليوم من ظهور تيار العولمة، التطورات التكنولوجية المستجدة في الكثير من المجالات، التكتلات الاقتصادية... الخ وجدت الكثير من المنظمات نفسها أمام تحديين أساسيين:<sup>1</sup>

● **التحدي الأول**: يتعلق بقدرة المنظمة على فرض وجودها في الأسواق العالمية، واحتلال موقع متميز بين المنظمات الرائدة؛

● **التحدي الثاني**: محاولة الاستفادة من التطور التكنولوجي وبناء موارد قوية وكفاءات متميزة تمكنها من تقوية قدراتها التنافسية حالياً ومستقبلاً.

كل هذا دفع العديد منها إلى تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية.

وتعد التحالفات اتفاقيات تعاونية تتم بين منظمات بموجب عقود بهدف تحقيق التعاون المشترك فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو تطوير منتجات جديدة، أو التغلب على العجز في الخبرات الفنية وخبرات التصنيع، أو اكتساب كفاءات جديدة أو دخول أسواق جديدة،... الخ ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع وتبادل الخبرات والكفاءات وإنجاز العمليات المشتركة،... الخ.<sup>2</sup>

إن الميزة الإستراتيجية لتكوين التحالفات تسمح بتحقيق أهداف دعم وتقوية المنظمات لقدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية على اعتبار أنها:<sup>3</sup>

- تمكن من التوغل في الأسواق الدولية بسرعة وبناء تواجد قوي في السوق العالمية؛
- الحصول على معلومات عن الأسواق والثقافات المحلية غير المعروفة، ويحدث ذلك في حالة التحالف مع منظمة محلية؛
- تسمح بالوصول إلى مزيد من الفرص التي لا يمكن للمنظمة استغلالها في ظل محدودية مواردها قبل التحالف؛
- اكتساب موارد وكفاءات لا يمكنها الحصول عليها بمفردها؛

<sup>1</sup> - وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> - آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2006، ص 185.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 186.

- إتقان التكنولوجيا الجديدة، وتكوين خبرات وكفاءات جديدة بطريقة أسرع مما سوف يكون ممكنا من خلال الجهود الذاتية للمنظمة.
- ما تجدر الإشارة إليه أن قيمة التحالف تكمن في قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون الفعال بمرور الوقت والتكيف مع التغيرات والتعليم المتبادل لبناء قيمة جديدة وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات.
- ب. **النمو الخارجي:** يمكن للمنظمة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي إذ يعتبر الاندماج والاستحواذ فرصة حقيقية للحصول على موارد غير متاحة في الأسواق. ويمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المنظمة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتهما المشتركة.<sup>1</sup>
- فالاندماج يعد مزيجا وتجميعا لمنظمتين أو أكثر مع حصول المنظمة التي تم إنشاؤها حديثا على اسم جديد، أما الاستحواذ فيتم عندما تقوم المنظمة المستحوذة بشراء كل عمليات منظمة أخرى وتتأسس موارد المنظمة الجديدة وكفاءاتها وإمكانياتها التنافسية على الوضع الجديد الذي يمثل الإمكانيات والقدرات المشتركة، سواء كان المزيج يتم نتيجة الاندماج أو الاستحواذ.
- إن هذا الأسلوب لتحديد الموارد والكفاءات يوفر العديد من المزايا للمنظمة التي من أهمها:<sup>2</sup>
- التخلص من المنظمات المنافسة؛
- تجاوز فجوات الموارد مما يسمح للمنظمة الجديدة بالقيام بأعمال لم تكن المنظمات السابقة قادرة على القيام بها بمفردها؛
- إضافة موارد وكفاءات جديدة والتشارك فيها؛
- التأثير على حجم المنظمة مما يسمح بـ:
- ✓ أن القوة التفاوضية للمنظمة مع الزبائن، الموردين، الشركاء ستكون أقوى؛
- ✓ إمكانية الإنتاج بحجم كبير وتحقيق اقتصاديات الحجم.
- تحويل الكفاءات وتفاعلها مما يؤدي إلى تعظيم أثر مشاركة الموارد والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة (معرفة حول الإدارة، التخطيط الإستراتيجي؛ المالي،...).
- إن هذا الأسلوب لتحديد الموارد -أسلوب التحديد الخارجي - لا بد أن يمر بتحليل ودراسات دقيقة ومعقدة تستجيب للحاجة الفعلية للمنظمة وتحقق أهدافها على مستوى الموارد والكفاءات.

<sup>1</sup> - مسعود طحطوح، أثر استخدام التسويق الداخلي على التسيير الإستراتيجي للكفاءات: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص 96.

<sup>2</sup> - وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 76.

## المبحث الثالث: المداخل النظرية لتسيير الكفاءات

أكد الكثير من الباحثين وخبراء التسيير ما توصلت إليه الكثير من الدراسات المنجزة من أن منظمات الأعمال الناجحة هي تلك التي تملك كفاءات بشرية ذات قدرات ومهارات عالية ومناسبة لنشاطها وقادرة على التحكم فيها وتسييرها وهو ما جعل الكثير من المنظمات تسعى لامتلاك هذه الموارد النادرة والاحتفاظ بها وعدم التفريط فيها مهما كانت تلك التكاليف والعمل على رفع قدراتها الإبداعية والابتكارية من خلال التدريب المستمر لها ما يجعله مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية ويساعد على التطور والبقاء والاستمرارية، ويعتبر تسيير الكفاءات أحد المنافذ التي تساهم في كسب وتحقيق الميزة التنافسية، فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المنظمة، الذي يتطلب من هذه الأخيرة أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تسمح لها بالتفوق والتميز عن المنافسين، كما يساهم تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة يتطلب تامين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية وكفاءاتها وتسييرها تسييرا فعالا وناجعا.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباتها

تبين لنا في المباحث السالفة الذكر أنه لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الإستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام لأداء الأعمال بطريقة صحيحة، وبذلك أصبحت للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير، وعلى الخصوص في ميدان تسيير وإدارة المورد البشري باعتباره المصدر الوحيد للكفاءات.

## أولاً: تعريف تسيير الكفاءات:

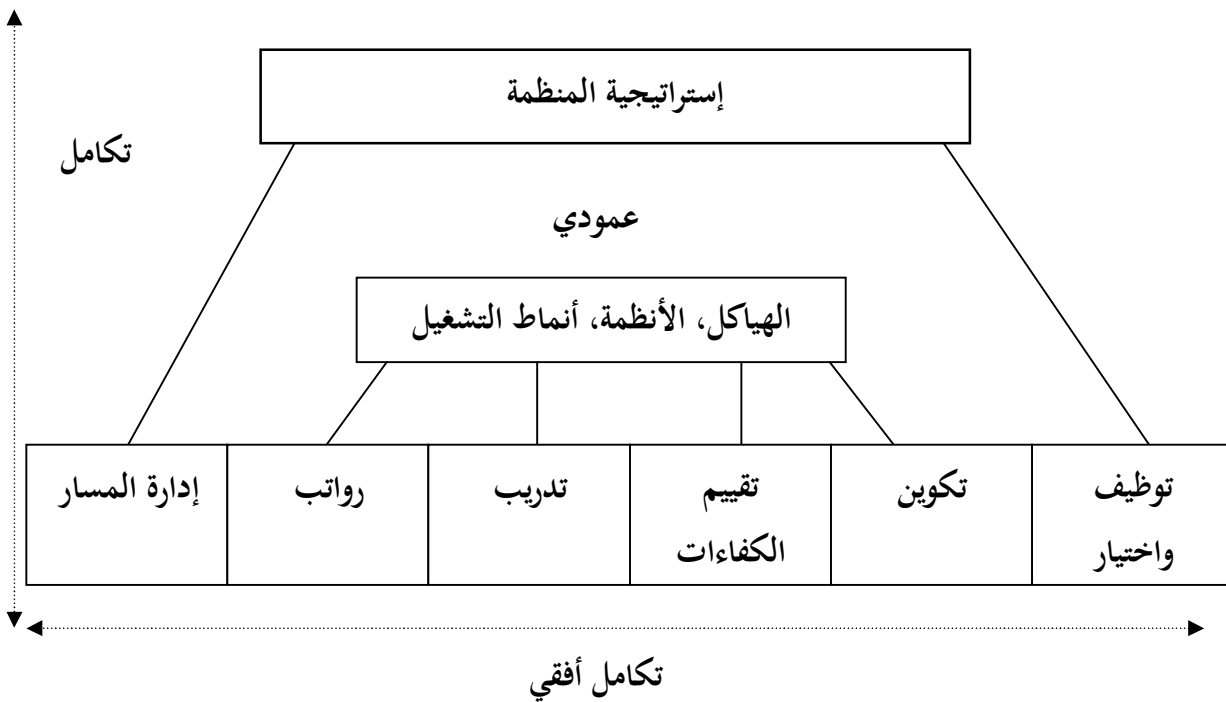
إن بداية إدراك منظمات الأعمال لمصدر نجاحها وسر تفوقها وبقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، ولقد عرف مصطلح تسيير الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف نورد بعضها فيما يلي:

- يمكن تعريف تسيير الكفاءات على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح علاوي، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 5، 2007، ص 8.

- كما عرفت أيضا بأنها: "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو".<sup>1</sup>
- تشير أيضا تسيير الكفاءات على أنها: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"<sup>2</sup>. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonck, *Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise*, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p 33.

<sup>1</sup> - إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21 و22 فيفري 2012، ص 9.

<sup>2</sup> - Lou Van Beirendonck, *Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise*, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p -p 33-34.

- وعرفها **Armstrong** بأنها: "إدارة واستثمار الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل".<sup>1</sup>
  - وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الكفاءات والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة، وتشخيص مستوى جودة الكفاءة المتوفرة في المنظمة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الأفراد الأكفاء والموهوبين وإستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فعال".<sup>2</sup>
  - كما عرفت بأنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة المورد البشري التي يتم تبنيتها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب الموارد البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة، ومن ثم توظيف قدراتها سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء بالمنظمة".<sup>3</sup>
- انطلاقا من التعاريف السالفة الذكر يمكن توضيح تعريف شامل لتسيير الكفاءات وهو أنها: "مجموعة الأنظمة الاحتواة ضمن سلوكيات المنظمة إتجاه أفرادها والرامية إلى توظيف، تجنيد، تكوين، وتحفيز كفاءاتها البشرية قصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية قدراتها على المنافسة، وكذا الوقوف صامدة أمام المتغيرات الخارجية والداخلية لبيئتها".
- بمعنى آخر تسيير الكفاءات هو "نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة".

### ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات

تفترض هذه المقاربة أن المنظمة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المنظمات المنافسة ودخولها للسوق. فمع بداية التسعينيات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة إدماج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت من خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة بذلك أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية، والطرق الإدارية.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، ط 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 152.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 153.

<sup>3</sup> - خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص-ص 27-

الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة بقوة المقالات المتتابعة، حيث كانت تدور اهتماماتهم في الكفاءات والتي اعتبروها مفتاح الميزة التنافسية للمنظمة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحفاظة التكنولوجية إلى إدارة حفاظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:<sup>1</sup>

**1. المقاربة التسييرية:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل **le pouvoir d'agir** أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل **vouloir d'agir** التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

**2. المقاربة العملية:** من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المترامن بين هذه العناصر الثلاث ليس ظرفي أو مؤقت. كما أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

**3. المقاربة الإستراتيجية:** وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات بهذا المعنى تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، ويستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة، كما يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

<sup>1</sup> - محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جامعة بسكرة، جانفي 2016، ص-ص 337-338.

إن المقاربات السابقة (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

### المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة - مجالاتها ومتطلباتها أولاً: خطوات تسيير الكفاءات:

تمثل الخطوات الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية: يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور.. الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المنظمة.
2. توقع الأعمال المستقبلية: يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمنظمة واضحة، والتي تسمح ترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
3. وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وتعتبر هذه العملية ليست بسهولة التنفيذ لعدة اعتبارات:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الإستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمنظمة؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة حيث نجد معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

<sup>1</sup> - J. Brillman, Op.cit, p 386.



### ثانيا: مجالات ونموذج تسيير الكفاءات

تقوم المنظمة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعة نشاطها، وعموما يتمثل نموذج تسيير الكفاءات في عدة مجالات تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها.<sup>1</sup>

#### 1. إعداد مواصفات الكفاءات:

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من أهم المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف. وهذا ما نسميه بتحليل الكفاءات، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها، وراتبها.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... ومهما تكن الطريقة المستعملة، وتحليل الكفاءات يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهنة؛

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

أ. **بطاقة الكفاءات المهنية:** الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند مع كل لحظة اهتمام في المنظمة.

ب. **المقابلة:** تمثل المقابلة وسيلة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالاتها، حيث نقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو المجموعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية. مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في منظماتهم. وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

<sup>1</sup> - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص-ص 57 - 62.

كما أن لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وبعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على المعلومات بارزة عن الوظيفة، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيداً بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

## 2. تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول فيما يلي التعرف على مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

### أ. مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

1. **مقاربة المعارف:** تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، كما أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2. **مقاربة المعارف العملية:** هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

3. **مقاربة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة. وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العلمية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

4. **المقاربة المعرفية:** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5. **مقاربة المواهب (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية مثل المواهب مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط. وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل. إلا أنه الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة، في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ب. أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:

- **مقابلة النشاط السنوية:** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط معهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.
- **المرافقة الميدانية:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة. وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، حيث تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤوليهم الذي وضع لتقييمهم.
- **طريقة مركز التقييم:** تعتبر هذه العبارة عن اسم "مركز التقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدرتهم لشغل وظائف معينة. وبعدما اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

3. رواتب الكفاءات:

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق

يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها.<sup>1</sup>

أ. **العوامل المؤثرة في الرواتب:** السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ بعين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

وهذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي؛
  - الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،...)
  - الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،...)
  - احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... وأخرى.
- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:<sup>3</sup>
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
  - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا إطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
  - مواصفات كفاءات واضحة؛
  - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
  - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛
  - إرادة المنظمة في وضع في العمل نظام رواتب معين؛
  - وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.

<sup>1</sup> - Celile Dejoux, **Les Compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p 129.

<sup>2</sup> - **Ibid**, p 144.

<sup>3</sup> - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 65.

ب. الكفاءات وصيغ الرواتب:

يركز **le Boterf** في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: **prime**) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المنظمة،<sup>1</sup> ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> <li>● على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج)؛</li> <li>● على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل.</li> </ul>	رواتب الثابتة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● على أساس النتائج الاقتصادية للمنظمة.</li> </ul>	علاوة المنظمة	الرواتب المتغيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق، ...)</li> <li>● تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية؛</li> <li>● على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	علاوات الأداء الجماعي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● على أساس بلوغ الأهداف الفردية؛</li> <li>● فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة؛</li> <li>● السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	العلاوات الفردية	

**Sources:** Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4ème édition, éd d'organisation, Paris, 2002, p 529.

<sup>1</sup> - Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4ème édition, éd d'organisation, Paris, 2002, p 529.

### ثالثا: مقومات وركائز تسيير الكفاءات

إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي (Le savoir) وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا (Le savoir-faire) مع حسن التصرف (Savoir-etre) وتوفر القدرة على الأداء (Le pouvoir d'agir) لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء (Vouloir d'agir) وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز. ⊗

ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية. وبناء عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:<sup>1</sup>

1. **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

2. **المشاركة:** وتتضمن العديد من الجوانب:

أ - ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب - ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءا من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت - مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

ث - مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.

3. **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.

⊗ - تعرف برامج التحفيز على أنها: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بما سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". ينظر لكتاب: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتسمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 130. إن براعة الإدارة في تصميم أنظمة وبرامج تحفيزية عادلة وناجعة تؤدي إلى إخراج الطاقات والمهارات البشرية من مكانتها وإيقاظ همم الموظفين وشحذها نحو أداء المهام بكفاءة، فدقة برامج التحفيز وتطبيقها المناسبة والمتفاوتة مع أداء الموظفين جودة وريادة من خلال الحوافز الإيجابية و السلبية له دور كبير في خلق رأس مال مهاري وفني وإبداعي للمنظمة.

<sup>1</sup> - محمد لخضر حرز الله، مرجع سابق، ص- 338-339.

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

### المطلب الثالث: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر الحديث

لاشك أن إفرزات العولمة والاقتصاد الجديد أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق، ومما أثر مباشرة على المنظمات وخاصة الأفراد - نظرا لاعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور بعض التقنيات الجديدة والمتطورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الفرد.

### أولا: علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموما وعلى الإدارة خصوصا، كان ولا بد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير وتنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات، ونذكر منها:<sup>1</sup>

- ضغط وتراكم المعلومات (خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت)؛
  - تحتم التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات خاصة في المحروقات؛
  - الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات، الفضاء السيبراني، عصر المعلومات، القرية الكونية، تدفق المعلومات المتخطية للحدود،... الخ.
- وتكمن العلاقة بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:<sup>2</sup>

- استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني... الخ؛

<sup>1</sup> - نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية: دراسة ميدانية على عينية من طلاب جامعة المنيا، مستقبل التربية العربية، المجلد 9، عدد 31، أكتوبر 2003، ص 258.

<sup>2</sup> - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط 1999-2005، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 43.

- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت - (Formation en -ligne) - وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية، واستخدام طرق جديدة في التعلم عن طريق الانترنت e-learning؛ وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02): تكنولوجيا المعلومات والتدريب

ميدان التطبيق	تكنولوجيا المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعاهد، المنظمات.</li> <li>- التعلم عن بعد.</li> <li>- التعلم الالكتروني (e-learning)</li> </ul>	التعلم والتدريب

المصدر: أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط 1999-2005، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 43.

- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع تزايد امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية)، مما أجبر المنظمة على تدريب الأفراد وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة (اختصار طرق التوزيع).
  - مع اتصالات المنظمة بمختلف الفئات عبر الانترنت أصبح الإدراك يزداد بأن الفئات المتصلة عبر الشبكة هي أكثر كفاءة من تلك التي لا تتصفحها، وبذلك تستطيع المنظمة تشكيل جماعات افتراضية **Communautés virtuelles** أين يتم تبادل المعلومات مما يسمح بتحويل الكفاءات من وإلى المنظمة، ومثال ذلك الملتقيات عن بعد **(Vision Conférence)**.<sup>1</sup>
- وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيات الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، وقد صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة والموضحة في الجدول رقم (03):

<sup>1</sup> - Olivier Andrieu, Denis Lofont, **Internet et l'entreprise**, 3ème Tirage, édition eyrolles, France, 1996, P 124.



جدول رقم (03): الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	مكوناتها
التفكير الناقد والعمل	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشكلات، طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، التراضي، الإجماع
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المنافسة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة (الهاتف، الانترنت،...).
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	التحكم في التعبير والتعلم طول الحياة، التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص 145.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة الكفاءات التي يحتاجها الأفراد في عصر المعلومات، كأن يكتسب الأفراد روح الابتكار والاتصال؛ لأن العالم قائم على الابتكار في كل شيء، إضافة إلى التحكم في المعلوماتية التي تعتبر وسيلة مساعدة في تشجيع الابتكار. ويجب أن لا نغفل عاملا مهما من شأنه أن يكيف الكفاءات مع تطورات البيئة وعصر المعلومات ألا وهو المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس والذي يتكون أساسا من عنصر التنمية الذاتية التي بدأت في البروز في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ.

#### ثانيا: علاقة الكفاءات بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء وكفاءات الأفراد، نعطي تعريفا للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية (*efficacité*) وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية (*efficacité*) وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها؛ فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمنظمة مصادره من مصدرين: الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المنظمة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات. وبما أن الكفاءات تساهم

هي الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء،<sup>1</sup> فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة؛
  - الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات؛
  - حسب (Noam Chomsky) فلغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأداؤه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة.
- أما نقاط الاختلاف فهي:
- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء؛
  - لا تتناسب الكفاءات طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المنظمة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:<sup>3</sup>
  - عدم التوازن بين الكفاءة والمهنة (فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد)؛
  - غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح)؛
  - عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية)؛
- وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج والكفاءات ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

#### ثالثا: علاقة الكفاءات بالبرمجة اللغوية العصبية:

أضحت مسألة تنمية واستغلال الطاقة البشرية لدى الأفراد من بين التحديات التي تواجهها أي منظمة تسعى للتميز، ونتج عن هذه التحديات ضرورة التفكير في أساليب وطرق تسمح بتحقيق ما يصطلح عليه "الإمتياز الإنساني" *L'excellence humaine* في العمل، ونتيجة للأبحاث الرامية لتحقيق ذلك وفي حدود سنة 1975 ظهر علم جديد زواج بين علم النفس وعلم الكمبيوتر والفيزياء يدعى بعلم "البرمجة اللغوية العصبية" من طرف العالمان الأمريكيان (Richard Bandler) و (John Grindler) والذي يهدف أساسا إلى نمذجة النجاح والتفوق الإنساني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Claire Beyou, **Manager Les Compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p 37.

<sup>2</sup> - Nadin Jolis, **Piloter Les Compétences: de la logique de poste à l'atout – compétence**, éditions d'organisations, paris, 1997, p-p 31 – 35.

<sup>3</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>4</sup> - Pierre login, **Agir en leader avec la programmation neurolinguistique**, édition Dunod, paris, France, 1993, P 04.

وتعرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها دليل استخدام العقل، أو دراسة التجريب الموضوعي وهي "برامج تشغيل العقل" كما يقول "كارول هارس" ويقدم "ستيف أندرياس" تعريفا جيدا لهذا العلم في كتابه "البرمجة اللغوية العصبية هي التكنولوجيا الجديدة للإنجاز" ب: "البرمجة اللغوية العصبية هي دراسة التفوق الإنساني، وهي القدرة على بذل قصارى جهدك أكثر فأكثر. وهي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي. وهي تكنولوجيا الإنجاز الجديدة". ويستمد هذا العلم كلماته من:<sup>1</sup>

➤ **البرمجة:** وهي تشير إلى الأفكار والمشاعر والتصرفات، حيث أنه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية؛

➤ **اللغوية:** تعني القدرة الطبيعية على استخدام اللغة المفضولة وغير المفضولة يعني كيفية عكس الكلمات والوضعيات والحركات والعادات والتي تكشف كلها عن أساليب التفكير والمعتقدات؛

➤ **العصبية:** تشير إلى الجهاز العصبي وهي سبل الحواس الخمس، التي تخزن وتشفر في الأعصاب (العقل الباطن). أما عن العلاقة بين الكفاءات وهذا العلم، فيهدف هذا الأخير إلى تنمية الكفاءات داخل المنظمة بكل المستويات الهرمية، ويشمل ذلك: تنمية العلاقات، المواهب، رفع الروح المعنوية (التحفيز)، تغيير البرمجة السلبية، تعويض النقص والخلل في الشخصية تنشيط عمل الفرق والاجتماعات، تدريب الأفراد على الخطابة، تغيير الاعتقادات الخاطئة والسلبية، زيادة نسبة الولاء للمنظمة... الخ، إضافة إلى الفوائد الرائعة التي يقدمها هذا العلم باستخدام عدة أساليب في غاية السهولة والفعالية السريعة، مثل: (مولد السلوك الجديد، الروابط الذهنية، تغيير الاعتقاد... الخ).

وينظر علم البرمجة اللغوية العصبية إلى الكفاءة بأنها تحتوي على وجهين، الوجه الأول ينظر إلى الحقل العقلي (الحركات العقلية أو الاستراتيجية العقلية) للفرد، والوجه الآخر ينظر إلى مجموعة السلوكيات الممكنة، وأثناء تطبيق كل فعل منهما نلاحظ فترتين زمنييتين متتاليتين، الأولى: القراءة العقلية للفعل المراد فعله داخل عقل الفرد وتليها الحركة السلوكية أو الجسمية للفعل على شكل كفاءة معنية.<sup>2</sup>

إضافة إلى هذه الإفرازات هناك أيضا بعض التوجهات الحديثة للإدارة والتي لها علاقة بتسيير الكفاءات ومن بين هذه التوجهات ما يلي:

أ. **إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات:** تعد مقارنة إدارة المعرفة امتدادا لمقاربة تسيير الكفاءات، بحيث تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية. وتتركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - Christian Maison, **Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, édition Maxima, paris, France, 2003, P 150.

لإنتاج المعرفة وأداة لتجديد نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى التأثير التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجها وتجديدها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة. هذا التداخل بين المفهومين أدى إلى تداخل بين المقاربتين، والذي أدى بدوره إلى ظهور مقاربة حديثة تسمى بإدارة الكفاءات والمعارف، والتي تهدف إلى استغلال الكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال ثقافة التعلم. وتسمح هذه العمليات بتراكم المعارف التي يتم تقاسمها بصورة منهجية من أجل تطوير المنظمة. وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم العوامل لنجاح المنظمات، لذلك أصبح من الضروري وجود إطارات بشرية مؤهلة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابتكار والإبداع.<sup>1</sup>

ب. إدارة الإبداع وتسيير الكفاءات: تنتج حتمية ارتباط تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع من علاقة الإبداع والكفاءة، حيث أن سعي المنظمات المتنافسة لتحقيق التفوق تدفعها إلى انتهاز تسيير الكفاءات لتطوير مشاريع مبتكرة من أجل تحقيق مكاسب إنتاجية. حيث تولدت في عصر العولمة والمعرفة العلاقة بين كل من الكفاءة والإبداع وهي علاقة متبادلة لأن الأولى تساهم في تحقيق الثانية وفي نفس الوقت يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المنظمة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على إحداث منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي الدخول إلى أسواق جديدة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: آليات تسيير الكفاءات

هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على مجموعة من الآليات التي تشكل الكفاءات والتسيير الفعال للكفاءات يتم على أساس تلك الآليات ويهدف إلى تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية السريعة وإكسابها المكانة المناسبة، حيث أن الأهمية لا تكمن في الكفاءات وإنما تكمن في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف والأفكار والمهارات ووضعها موضع التنفيذ، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة على ترجمة كل تلك المعارف والمهارات إلى الواقع العملي لتكون بمثابة عامل نجاح المنظمة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغير. وتسيير الكفاءات يعني البحث، المحافظة وحسن استغلال طاقات وقدرات ومعارف الكفاءات.

ويمكن تحديد الآليات الأساسية لتسيير الكفاءات وفقا لدراسات بعض الباحثين في العناصر التالية: (تشخيص الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية وتطوير حافظة الكفاءات، صيانة وتحديث الكفاءات، المحافظة على الكفاءات وتقييم الكفاءات).

<sup>1</sup> - إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 12.

أولاً: تشخيص الكفاءات:

تشخيص الكفاءات هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة، وينفذ استناداً لمرجعية الكفاءات (كقاعدة للتشخيص)<sup>1</sup>، حيث يقدم تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق اكتساب الكفاءات الناقصة أو تدعيم النقائص.

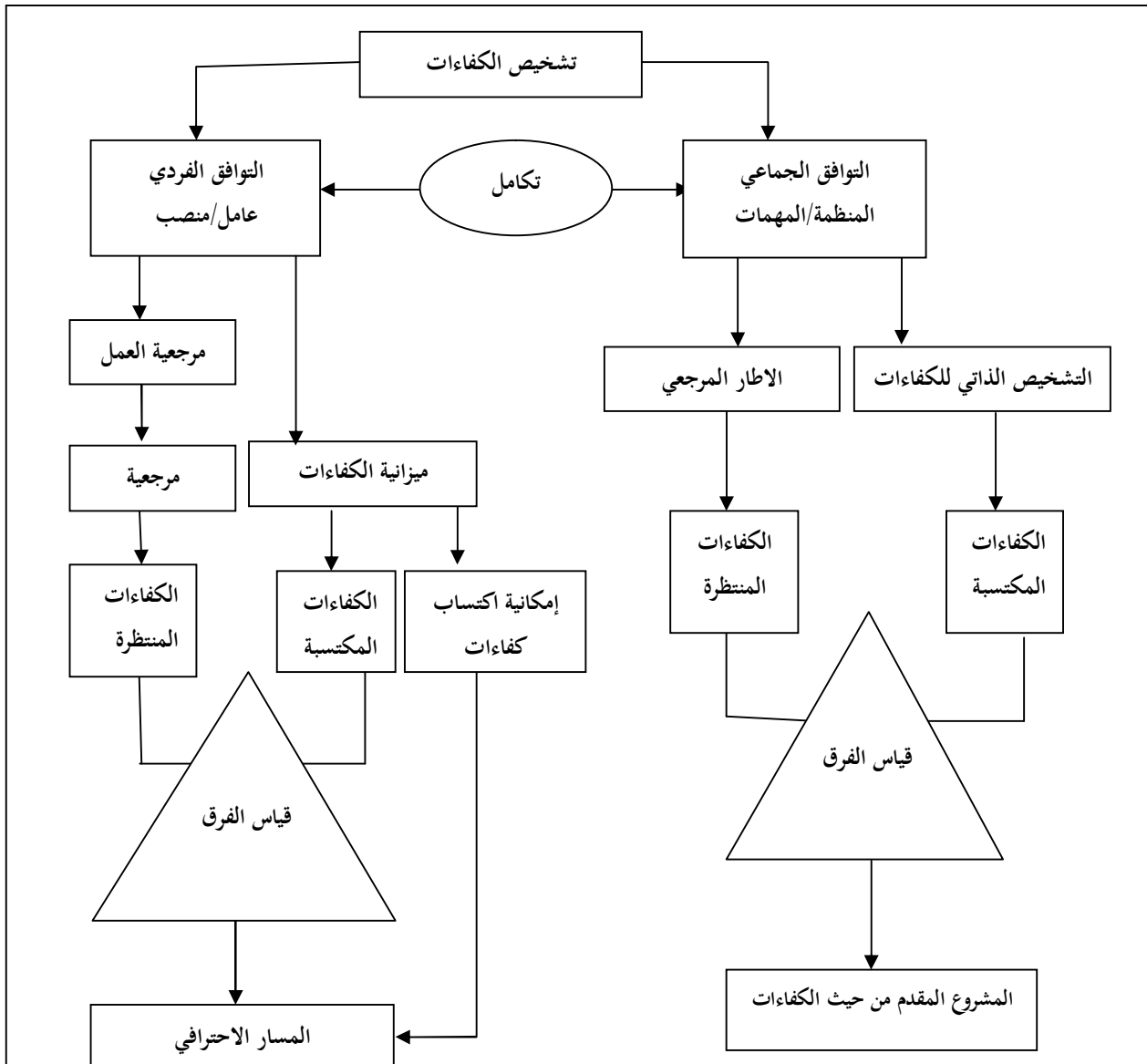
ويتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل/المنصب) ويتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة (**Référentiel d'emploi**)، وتمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة، ومن جهة أخرى يمكننا ميزانية الكفاءات (**Bilan de compétences**) من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات وتقييم إمكاناتها وبالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المنظمة.

وبتحليل وقياس الفرق بين الكفاءات المطلوبة (المنتظرة) والكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات من تكوين وتدريب... الخ<sup>2</sup> أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المنظمة/المهام) (**Organisation/ mission**) ويتم في ذلك تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) (**compétences requises**) من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة (**compétence acquise**) ومن ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة اكتساب مختلفة. ويتضح تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية بالتوازي وهو ما يوضحه الشكل رقم (08).

<sup>1</sup> - Bref, **Management des Compétences et construction des qualification**, p 3. <http://cereq.fr/pdf/b201.pdf> le 14/10/2016

<sup>2</sup> - **IBID**

الشكل رقم (08): تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية بالتوازي



المصدر: سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 58.

### ثانيا: استقطاب الكفاءات:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيد وانتقاء أفضلها وتعيينها في المنظمة سيؤثر ايجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد ويشير مصطلح الاستقطاب إلى "عملية البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات معينة، وتشجيعهم على

التقدم للعمل بالمنظمة بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب لانتقاء الأنسب بينهم، تلبية لاحتياجات المنظمة في سوق العمل - بعد القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية -<sup>1</sup>.

كما يشير الاستقطاب أيضا إلى "عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد، ويكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد للملئ الوظائف الشاغرة"<sup>2</sup>.

كما يعرف الاستقطاب على أنه: "مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا"<sup>3</sup>.

ومع التطورات التي تشهدها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية السريعة والمذهلة وتعاضم المنافسة وتهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار في السوق، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة ومؤهلة ومدربة وقادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج وإرضاء العملاء.<sup>4</sup>

ولقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام 2004 في ممارسات إدارة الموارد البشرية ذلك لأنه وسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين، فعندما ينجح الاستقطاب بجذب عدد وفير من المهارات البشرية المطلوبة وبمواصفات عالية.<sup>5</sup> هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها، وتأهيلها وتدريبها ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينها، مما يرفع مستوى فاعلية الأداء في المنظمة مستقبلا. والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تستطيع المنظمة الحصول على كفاءاتها مع ضمان تحقيقها للميزة التنافسية للمنظمة؟

وتهدف عملية استقطاب الكفاءات البشرية إلى تحقيق ما يلي:<sup>6</sup>

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين)؛
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة؛

<sup>1</sup> - مازن فرس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، ط 3، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006، ص 459.

<sup>2</sup> - السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006، ص 81.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 106.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 110.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه.

<sup>6</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 42.

3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف؛
  4. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
  5. العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد المميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.
- وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الكفاءات المؤهلة لشغل الوظيفة وجذبهم للعمل في المنظمة.<sup>1</sup>

إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي:<sup>2</sup>

1. **المصادر الداخلية:** وتتوزع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات،... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.
  2. **المصادر الخارجية:** ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية،... ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلباً بعد دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة.
- وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات

<sup>1</sup> - مازن فارس الرشيد، مرجع سابق، ص 459.

<sup>2</sup> - زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص 18.



المطلوبة من المترشحين بغية التمكين من ترتيبهم تبعاً لملائمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم تأهيلاً وأرشدهم سلوكاً وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

إن أهمية اختيار وتعيين الكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

### ثالثاً: تنمية وتطوير حافظة الكفاءات:

للتنمية علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط وتجديد متواصل فهي إذا تركت تدور في نفس الدائرة وبذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم المعارف، ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها، وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد به، خاصة وأنه يتميز بالتغير والتطور المستمر والسريع لهذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت وتطورت كفاءة المنظمة ككل.

ومهما كان مستوى ومؤهلات الأفراد العاملين (العمال، الموظفين، الإدارات التقنيين) عند بداية مزاولتهم لمناصبهم الحالية فهم مجبرون اليوم أكثر من أي وقت مضى على تطوير معارفهم ومهاراتهم وتعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي غير البعيد كأن يتم ذلك من خلال عمليتي التدريب والتطوير. فبينما تعني عملية التدريب تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم في الوظيفة الحالية، أما عملية التطوير تعني منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.<sup>1</sup>

وفي الوقت الحالي هناك توجه آخر جاء نتيجة التحولات التي عرفها الفكر الإداري وقيام معظم المنظمات بتبني منهج الكفاءات، فأصبح بذلك تطوير وتنمية الكفاءات هو الشغل الشاغل للمنظمات والأفراد على حد سواء خاصة وأن لكل كفاءة لها دورة حياة خاصة بها تبدأ عندما نحصل عليها أثناء ممارسة نشاط ما وتفقد عندما لا يتم الاعتناء بها؛ أي عندما لا يتم تطويرها.<sup>2</sup>

ولما كانت الكفاءة حسب ما توصلنا إليه سابقاً هي القدرة على تجنيد مجموعة من الموارد، والمعارف، والمهارات، والسلوكيات للمواجهة الفعالة لأوضاع معقدة ومفاجئة وشديدة التغير وسريعة التطور فمن الضروري أيضاً أن تكون الكفاءات كذلك متطورة. وعملية التطوير هذه تمر عبر الاندماج، التكامل ووضع هذه الموارد في تناغم مع الأوضاع،

<sup>1</sup> - ياري كشيوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 118.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه

وكل هذا يمكن أن يتم تعلمه واكتسابه من خلال التجربة، فالتجارب الواقعية أثبتت أن الخبرة المكتسبة في أرض الواقع لها أهمية كبيرة في بناء الكفاءات غير أنها ليست صفات فطرية تقدم الخبرة بتقويتها وتنميتها.<sup>1</sup>

ولهذا يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد والمنظمات على حد سواء والرامية إلى زيادة التنسيق والترابط بين مختلف الموارد التي تتشكل منها الكفاءة والتي تحتاج هي الأخرى إلى تطوير وتنمية خاصة المتعلقة منها بالأفراد (المعارف، المهارات، السلوكيات)، مما يساهم في بناء كفاءات تتلائم مع الظروف والأوضاع الوظيفية المعقدة وغير المتوقعة. فهي إذن ليست تقنية بيداغوجية جديدة ولا نشاط تكويني موضوع تحت سلطة مسؤول ما، وإنما هي سلوك يتم تبنيه من قبل كل من يرغب في تطوير كفاءاته، فهو التصرف الذي يجب تقاسمه ومعرفته من طرف مسؤولي المنظمة، كما أنها رغبة ذاتية للبحث عن تعيين، تحديد إمكانيات لتطوير الكفاءات، ومحاولة ذاتية لإيجاد الوسائل التي تدعم هذا التطور.<sup>2</sup>

كما أن تطوير الكفاءات يقدم مرحلة جديدة في تاريخ التكوين باعتباره نوع جديد من أنواعه المختلفة فخلال المرحلة الوظيفية يمكن التمييز بين نوعين من أنواع التكوين وهي:<sup>3</sup>

- **التكوين التأهيلي أو الابتدائي:** الذي يتم قبل الدخول إلى المنظمة وهو يمثل عنصر أساسي في إدماج الموظفين الجدد من خلال إكسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات المطلوبة، مع تقديم معلومات عن المنظمة ونظام العمل بها وطرق الانتاج، قواعد الأداء،... الخ.

- **التكوين المستمر:** وهذا النوع يسعى لسد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة وزيادة وترقية المهارات وهو يستخدم طيلة حياة الموظف، حيث أن مفهوم التكوين في هذه الحالة يتشكل بإكتساب الحصول على كفاءات لا تقارن لا بالتكوين الأساسي ولا بالتكوين المعطى من طرف المنظمة في بداية المسار المهني بعبارة أخرى التكوين لا يسبق العمل وإنما يرافقه.

أما تطوير الكفاءات فهو توجه جديد كلية حيث أنه لا يتم لا قبل الدخول في مجال العمل ولا خلال أو أثناء المسار المهني ولكنه يكون أو يتم خلال العمل نفسه وعن طريقه.

وتتم عملية تنمية وتطوير الكفاءات باعتماد عدة طرق أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Perrenoud, Philippe, **Formation continue et développement des compétences professionnelles**, revue l'éducateur, N 9, paris, 1996, p 28.

<sup>2</sup> - Levy- Le boyer, Claude, **la gestion des compétences**, paris, edition organisation, 1997, P 129.

<sup>3</sup> - **IBID**

<sup>4</sup> - Roy- Lemarchand, Ghyslaine, **Le Management des compétence : développer les parcours professionnels et l'employabilité**, paris, esf, 2007, p 58.

- **التكوين:** من المتعارف عليه أن التكوين هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. فهو إذن عملية محورها الفرد حيث تزوده بالخبرة، والمهارة والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما الآن أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل. كما أن التكوين يساعد الفرد على الحفاظ وتطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي، خاصة وأن أهم أهداف التكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلائم معها، ولهذا يجب أن نؤكد بأن:

✓ التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات، فهو لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص؛  
 ✓ التكوين لا يمكن أن يعطي نتائجه الحقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة التي يجب تحديدها واستخدامها؛

✓ يشارك التكوين في سد الفراغ والفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية، فهو يتبنى إذن تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على المستوى الكلي (الوظائف، المهن، الأعمال...) وعلى المستوى الجزئي (الأفراد) إنها مسؤولية رؤساء المصالح والوحدات؛

✓ الحاجات في التكوين هي الموارد (المعارف والمهارات) التي يجب أن تحدد وتكون قابلة للاكتساب خلال التكوين.

ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نؤكد بأن التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات لأنها تعمل بدرجة أكبر على الموارد الخاصة بالأفراد وبالتحديد على اكتساب المعارف والمهارات، لهذا كان لا بد من الاعتماد على وسائل أخرى لتطوير الكفاءات والتي من بينها:<sup>1</sup>

- **الملاحظة أو تبادل الخبرات:** كل فرد يمتلك كفاءة ويتبادلها مع الآخرين أو نظيراته من المنظمات، هذه التبادلات يمكن أن تكون تنظيمات عقلانية اجتماعية، مادية تنجز غالبا على شكل عقود، بحيث كل طرف يقدم للآخر شيء ما بالمقابل ما يريد الحصول عليه، والملاحظة أو تبادل الخبرات يمكن أن تتم من خلال التريصات الواقعية والميدانية والملتقيات الوطنية والمشاركة في الندوات الوظيفية... الخ؛

- **عملية تحسين النوعية:** تطوير روح الابتكار والإبداع، فهي تتبع عموما هدف أكثر دقة والمحدد من الملاحظة أو تبادل الخبرات توجد هناك العديد من مراحل إجراءات تحسين النوعية، نشاطات البحث والتطوير، مجموعات الجودة، فترات التقييم السنوية، والإجراءات الفردية لتحسين النوعية هي أيضا ضرورية عند استخدام برامج العمل؛

<sup>1</sup> - Le Portail micro fiance, **Comment développer les compétences ?** en ligne, site visite le 10/09/2016, disponible sur : [http:// lamicrofiance.org/resource\\_centers/ressourcesshumaines/ ressourcesshumaines6](http://lamicrofiance.org/resource_centers/ressourcesshumaines/ressourcesshumaines6)

- عمليات نشر المعرفة والمهارة: رسملة المعارف، توزيع الخبرات، تحرير المقالات، إعداد حوامل دعائم التكوين، مساعدة المتكويين وإدماج المتربصين والأفراد غير المؤهلين في المنظمة؛
- الإدارة التشاركية: والتي تعتمد بشكل واسع في اتخاذ القرارات وهي ممارسة رابحة أو مكسبة لتطوير الكفاءات، فهي تمنح الفرصة المتكررة إلى جزء كبير من الأفراد لتطوير القدرة على التنسيق الجماعي التي من شأنها أن تساهم في معرفة التنسيق والربط الفردي.

#### رابعا: صيانة وتحديث الكفاءات:

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبي الفرد فإن مصيره إلى التسريح كما يقول (Jean-pierre Narino) لأن المنظمة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المنظمة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديثات، وكما يقول (Pierre LeGorrec) فمن حق المنظمة إجبار الفرد على التدريب.<sup>1</sup>

من جهة الفرد لكي يحدث كفاءته عن طريق الوعي والإدراك بالخضوع للتدريب التحديثي، فلدى المنظمة طرق عدة لإقناعه بدل إجباره على الاستجابة لذلك كما يقول (Bernard péquignot) ومن بين الأدوات ما يلي:<sup>2</sup>

- التحفيز: بشتى الأساليب حتى يجعله متعطشا فعلا للتدريب؛
  - الالتزام المتبادل: وهو على هيئة عقد بين المنظمة والفرد يلتزم هذا الأخير بتنمية وتحديث كفاءته والمنظمة تلتزم بوضع الأدوات وتهيئة الجو لذلك؛
  - الفائدة: توعية الأفراد بخطور عدم تحديث الكفاءات المستمر ومنهم من هو ضد هذه الفكرة مثل (Jean-luc Buridans) الذي يقول بأن الفرد هو واعي بكل هذه الأمور.
- وقد أجمال (Boterf) الشروط اللازمة لصيانة الكفاءات في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- تنظيم العمل داخل المنظمة ليسمح بتطبيق الكفاءات المكتسبة؛ أي تهيئة المناخ الملائم ليطبق الأفراد ما تعلموه، كتوفير الآلات والمعدات الملائمة؛

<sup>1</sup> - Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, sans date d' édition, P-P 101-102.

<sup>2</sup> - Ibid, P 102.

♦ يقصد بالصيانة توفير الشروط الضرورية للتحديث المستمر للكفاءة.

<sup>3</sup> - Guy le boterf, **op-cit**, P-P 394-395.

- تنظيم برامج تدريبية لتقوية وتدعيم هذه الكفاءات، إذ يتوجب على المنظمة أن تنظم دورات تدريبية من حين لآخر لتدعيم الكفاءات السابقة ولتتماشى مع تطورات المحيط؛
- توفير الطرق والأدوات لضمان اتصال كفاءات الأفراد مع الكفاءات الخارجية للاستفادة من خدماتها (الانترنت،...); وليبقى الأفراد في احتكاك دائم مع الكفاءات الخارجية؛
- وضع نظام معلومات (برنامج) يسمح بتتبع حركة وسير ونمو الكفاءة وكذلك الطلب عليها، لأنه يسهل عملية التقييم ليسمح باكتشاف الأجزاء التي يجب صيانتها؛
- القيام بالتقييم الدوري للكفاءات جراء البرنامج التدريبي ومعرفة أثر ذلك خاصة الأداء؛
- تطبيق نظام يقظة بشأن صيانة الكفاءات يكون على مستوى الإدارة للتنبؤ بالعملية؛
- إنجاز وتطبيق أعمال الصيانة الدورية للكفاءات، حتى نظام الصيانة في حد ذاته يحتاج إلى صيانة لضمان نجاح هذه العملية؛
- التحديث الدوري لميزانية الكفاءات • ليتلائم مع مستجدات الصيانة واحتياجاتها. وهناك بعض العمليات الأخرى المساعدة في صيانة الكفاءات وتحديثها وهي:<sup>1</sup>
  - التنمية الابتكارية لدى الأفراد: نشر جو من الحرية لاكتشاف المواهب وتنميتها؛
  - تشجيع عملية التعاضد: عن طريق تشبيك وتقاطع الكفاءات بمختلف أنواعها<sup>⊗</sup>؛
  - تنمية القدرة على التكيف عن طريق التدريب؛
  - تنمية الحركية: عن طريق جرد الكفاءات، الخبرات تطلعات الأفراد ومعالجتها واستعمالها؛
  - تنمية التحفيز: عن طريق الطرق الشائعة والمعروفة مثل المكافآت، الأجور،... الخ.

#### خامسا: الاحتفاظ بالكفاءات

يعد الاحتفاظ بالكفاءات أحد الأنشطة الهامة لنجاح المنظمة، إن أي منظمة تمتلك للكفاءات فهي تسعى للمحافظة عليها، فتلجأ الكثير من المنظمات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل، فكيف يمكن للمنظمة أن تحتفظ بما تملكه من طاقات بشرية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية؟

\* تسمح هذه الأخيرة للأفراد بتحليل آفائهم المهنية والشخصية واستعداداتهم ومخزاناتهم بغية تعريف وتحديد المشروع المهني ومن ثم مشروع التدريب.

<sup>1</sup> - Patrick Audebert lasrochas, Jean-marie Beeq, Claude dellière et autres, **Les équipes intelligentes**, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'organisations, France, 2000, P 242.

⊗ - وذلك بين الأفراد عن طريق تبني أفكار البعض من طرف آخرين والعكس.

## 1. بيئة العمل:<sup>1</sup>

هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص. وتتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين هما:

- **بيئة العمل المادية:** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الكفاءات في العمل وفعالية أداؤها؛
- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، و يمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

✚ العلاقات بين الرؤوسين ببعضهم البعض؛

✚ علاقات الرؤساء بمرؤوسيههم؛

✚ علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

لا يمكن لأية منظمة وخاصة الصناعية أن تحقق لدى كفاءاتها الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية بالاطمئنان النفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المنظمة للسلامة والصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي.

## 2. التحفيز:

تؤدي أنظمة الأجور والحوافز دورا هاما في احتفاظ المنظمة بكفاءاتها فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دورا هاما في عملية تفعيل وتنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة، فإنه يعتبر كذلك هاما للمنظمة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعلها تتميز على مثيلاتها من المنظمات المنافسة، ولقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على منظمات أمريكية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص-ص 569-570.

أشارت إلى أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات وحوافز أهلتهم إلى المزيد من العمل والعطاء.<sup>1</sup>

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء في المنظمة، وتتخذ عدة أشكال، فقد تكون:<sup>2</sup>

➤ **الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المنظمة فقط دون غيرها، وتتمثل في ظروف العمل الملائمة، تحسين بيئة العمل، توفير أدوات حديثة للعمل،... الخ.

➤ **الحوافز المالية:** وتشتمل على الرواتب، الأجور، أجر الوقت الإضافي، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية، المكافآت المالية

➤ **الحوافز المعنوية:** وتشتمل على الثناء والمدح، التقدير، الجوائز التقديرية، فرص الترقية، التدريب،... الخ. كما أن هناك تحفيزات أخرى مثل الحوافز الفردية والجماعية وقد تكون هذه الحوافز مالية أو مادية أو معنوية. فنظام التحفيز الجيد يشمل على مجموعة من الخصائص هي:<sup>3</sup>

- الإدارة الجيدة هي التي تعد نظاما عاما وموضعا للتحفيز؛
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين؛
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز؛
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها؛
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص-ص 114-115.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو نصر، تنمية الموارد البشرية، ط 1، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 163.

### 3. تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات:

يعد تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المنظمة. فالمنظمة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

فتخطيط المستقبل الوظيفي هو: "عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد وغالبا ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي"<sup>1</sup>، والسؤال المطروح هنا هو: كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي؟ و يجب دريو (Dorio) عن هذا التساؤل ويقدم بعض المقترحات أهمها:<sup>2</sup>

- إعداد جلسات للإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعد هذه الجلسات داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج؛
- إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

➤ **الخطوة الأولى: الإعداد:** يقوم الموظف والموجه كل على حدى بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن:

- ✓ الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حاليا ومستقبلا؛
- ✓ التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا؛
- ✓ المهارات الوظيفية للموظف؛
- ✓ مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي التحق بها؛
- ✓ الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.

➤ **الخطوة الثانية: المقارنة:** يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

➤ **الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي:** يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:

- ✓ المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 257.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 570.



✓ التعليم أو التدريب مطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف؛

✓ المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له الجدول الزمني والتقريب للوصول إلى الهدف.

➤ **الخطوة الرابعة: التنفيذ:** يقوم الموظف وبمساعدة المنظمة باتخاذ خطوات التنفيذ التالية:

✓ الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه؛

✓ التدوير الوظيفي: أي الانتقال بين الوظائف المختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيدا للوصول للهدف، فمثلا: إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام مصنع فإن الموظف لا بد أن يعمل لبعض الوقت في كل من إدارة الإنتاج والتسويق؛

✓ إضافة مسؤوليات جديدة إلى الوظيفة الحالية.

➤ **الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل:** يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس

ب عقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إن لزم الأمر، ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقدم الموظف في هذا المسار في ملفه، أو في مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

**سادسا: تقييم الكفاءات:** تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات مما يفرض على المنظمات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير الكفاءات بما يخدم أهداف المنظمة وهذا وفقا لإستراتيجياتها. وهناك عدة طرق لتقييم الكفاءات وهي:<sup>1</sup>

أ. **تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم:** وهذا عن طريق:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها؛

- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولين من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛

- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

ب. **تقييم الأفراد قبل إلتحاقهم بمناصبهم:** حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل إلتحاقهم به.

وهناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات،

ومن هذه الأدوات نجد: المقابلة، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، وكذا إخضاع الأفراد لمجموعة من

الاختبارات والفحوص للحكم على قدراتهم لشغل وظائف محددة.

<sup>1</sup> - Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisation, paris, p 23.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وطرق تطويرها، على اعتبار أن الكفاءات تمثل جوهر المنظمة وبالتالي البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها وتسييرها بفعالية، بالإضافة إلى البحث عن الطرق المختلفة لتطويرها وتحديدتها والمحافظة عليها لضمان بقاء واستمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أشرنا إلى ماهية الكفاءات وذلك بتوضيح مفهوم الكفاءات وخصائصها بالإضافة إلى استعراض أهم أبعادها، أنواعها ومستوياتها ومؤشرات قياسها، كما تناولنا أيضا في هذا الفصل مداخل بناء الكفاءات وآليات تطويرها في المنظمة، وأهم المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات وعلاقتها ببعض إفرزات العصر الحديث، وصولا إلى أهميتها في منظمات الأعمال اليوم. وهذا الذي يفرض على هذه المنظمات ضرورة المحافظة على مكانتها، علما أن هذا لا يتحقق لها إلا عبر الاهتمام والتطوير الدائم لكفاءاتها البشرية، التي تعتبر بمثابة رأس مالها المعرفي.

كما يمكن القول أن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من كفاءات ومعارف ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين. إذ أصبح التنافس بين المنظمات يتركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية؛ كما يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يتركز على ثلاثة أبعاد هي: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات التنظيمية أو الميزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

كما توصلنا أيضا إلى أن تسيير الكفاءات يتمثل في مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الأفراد العاملين، فهي تهتم باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛ أما فيما يخص آليات تسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال عملية تشخيص الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.

## الفصل الثاني:

علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات  
في ظل اقتصاد المعرفة

تمهيد:

قديمًا كان رأس المال المادي وقودًا للمجتمعات الصناعية، أما الآن وفي عصر الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات، فإن المعرفة هي وقود السيادة، فمن يملك المعرفة سيكون في المقدمة والرائد والقائد، والعكس صحيح فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة، لذلك أصبح رأس المال المعرفي أحد مصادر التنافس وثروات الأمم، وأحد عناصر القوة في الاقتصاديات والمجتمعات الحديثة الناهضة.

ولقد تحول الاقتصاد العالمي إلى نظام جديد يترسخ مع كل تطور بوتيرة متسارعة وعلى نطاق واسع؛ إذ تتجلى خصائصه المستندة على مبادئه الإستراتيجية من أجل مواجهة الاقتصاد الصناعي التقليدي ألا وهو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعارف والأفكار والابتكارات هي التي تباع وتشتري، وهي الأساس الذي يبنى عليه التفوق والنجاح. إن هذا التغير في القيمة من رأس المال المادي إلى رأس المال المعرفي يظهر في مختلف جوانب الاقتصاد الجديد القائم على صناعة وتداول وتقييم المعرفة الذي يتميز برأس مال متجدد لا يقل ولا ينفذ ولا يحتكر.

وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة عبارة عن ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم بإستقطاب واختيار وتطوير الأفراد الأكفاء والموهوبين العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن منظمات الأعمال الناجحة هي المنظمات التي تهتم بزبائنهم وحاجياتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة ببيئتها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الموارد البشرية ذات الكفاءات والمواهب المتميزة.

كما أن رأس المال المعرفي لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة؛ أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإلتقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة الإنتاجية أو الخدمة المتميزة المقدمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها.

وسنركز في هذا الفصل على المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة**

**المبحث الثاني: الإطار الفكري والنظري للرأس مال المعرفي**

**المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.**

### المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة

إن امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها بصورة جيدة يعتبران محورين أساسيين في إدارة الأعمال الإستراتيجية. فإذا كان تحقيق ميزة تنافسية هو هدف الإستراتيجية، فإن الكثير من الباحثين يؤكدون أن مصادرها داخل المنظمة، ويجب أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في التعرف على هذه المصادر وتضمينها في الاستراتيجيات التنافسية المتبناة في كل المستويات لضمان التميز والتفوق عن باقي المنظمات المنافسة.

وبناء على ذلك، فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج مهمة في السياق الإداري، إذ يتم بموجبه تمييز العمل وتعزيز الإنتاجية، بما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة، بالإضافة إلى إعطاء قيمة لأصحاب المصالح، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

لقد أصبحت عملية اكتساب وتوظيف وإدارة المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار، والتقدم والنجاح، لذا أنشأت العديد من المنظمات أقساما خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء كان داخلي أم خارجي عن طريق المحاكاة والتقليد للمنظمات العالمية الرائدة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة لديها، وأصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى للعديد من المنظمات خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغيير التي تعمق حالة عدم التأكد، إذ تبقى المعرفة العنصر الوحيد والأساسي في تحقيق المزايا التنافسية عندما تتجسد في شكل منتجات ابتكاره جديدة.

### المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة

تعد المعرفة أحد عوامل الإنتاج الحديثة والمهمة لإنشاء الثروة في الاقتصاد العالمي الجديد حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، وأصبحت تشكل أهم الموارد والموجودات التي تساعد وتمكن منظمات الأعمال من البقاء في عالم متغير، باعتبارها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق المزايا التنافسية. وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مفهوم المعرفة وخصائصها، بالإضافة إلى تحديد أنواعها ومصادرها، وتحديد أهم المقاربات النظرية لإدارة المعرفة.

### أولا: مفهوم المعرفة وخصائصها:

#### 1. مفهوم المعرفة:

يمكن القول أنه من الصعب تحديد مفهوم واحد وشامل للمعرفة فكل باحث وخبير عرفها وفق تخصصه

ورأيه الشخصي، ومن بين تلك المفاهيم ما يلي:

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

- إن المعرفة هي نتيجة العلم والعلم يتكون من المعلومة المؤلفة من معلومات والمعلومات تأتي من المعطيات فمعرفة القراءة مثلا كان نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط صورها هي معطيات أعطاه الله تعالى للبشر للتعبير عن شيء معين واكتشفها الإنسان في نفسه واستخدمها وطورها.<sup>1</sup>
  - تعرف المعرفة بأنها: "عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة".<sup>2</sup>
  - وتعرف أيضا على أنها: "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرار والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".<sup>3</sup>
  - كما عرفت المعرفة بأنها: "المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والمتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة".<sup>4</sup>
  - كما عرفت المعرفة على مستوى الأفراد على أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة التقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء"، أما على مستوى المنظمات فهي تلك "المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز مهام ووظائف المنظمة".<sup>5</sup>
- من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمعرفة وهو أنها: "عبارة عن جملة من العمليات والمعلومات والبيانات، والممارسات والخبرات، والقيم والإبداعات، التي تتكون عند الأفراد أو المنظمات والتي تترجم إلى أداء من أجل القيام بمجموعة من المهام لتحقيق أهداف معينة".
- وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن المعرفة نتاج لعناصر متعددة وذات العلاقة بها نذكر منها ما يلي:
- أ. **البيانات:** "هي التي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات، أو أشكال، أو صور، أو رموز، بحيث تتيح إمكانية الاستفادة منها ويمكن أن يكون لها إطارا إستراتيجيا في المستقبل".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 59.

<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقييمات والحلول، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

<sup>3</sup> - إيمان مسعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 7.

<sup>4</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص

31.

<sup>5</sup> Davenport. Hand and Prusokp, **Working Knowledge**, Harvard Business School , 1998, p 42.

<sup>6</sup> - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 8.

ب. **المعلومات:** "عبارة عن نتاج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه، وتطبيق عمليات حسابية وموازنات ومعادلات وطرق إحصائية ورياضية ومنطقية".<sup>1</sup>

ت. **القدرات:** "المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله عز وجل الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة".<sup>2</sup>

بمعنى يمكن القول أن القدرات هي الإمكانيات التي يمكن أداؤها لإنجاز مهمة ما.

ث. **الاتجاهات:** "هي التي تدفع الأفراد للربحية في التفكير والتحليل والصرف، لذا يشكل عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات".<sup>3</sup>

ويمكن إضافة عنصر خامس وهو **الذكاء** بصفته وسيلة لتوليد المعرفة وتوظيفها. ونقصد به القدرة على الربط بين الأشياء وإيجاد العلاقة بينها، كما ينظر إليه على أنه: "المحصلة الكلية لمختلف القدرات والمواهب العقلية المعرفية التي تضم التفكير والإدراك والتذكر والتخيل والانتباه".<sup>4</sup>

### 2. خصائص المعرفة:

إن المعرفة تتسم بالعديد من السمات والخصائص كونها غير مادية أو غير ملموسة، وكونها تتعرض للتغيير المستمر، فإنها تصبح غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وبما أن المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم والعمل والخبرة، وبالتالي يمكن الإشارة إلى عدة خصائص والتي تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:<sup>5</sup>

- أ. **التراكمية:** المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛
- ب. **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

<sup>1</sup> - هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

<sup>4</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 39.

<sup>5</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط 1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص-ص 4-5.

- ت. البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل؛
- ث. الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير؛
- ج. الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

كما تمتاز المعرفة بخصائص وسمات أخرى يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- قابلية المعرفة للتوليد: فبعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين والموهوبين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها؛
  - المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
  - قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المنظمات تتمكن من امتلاك هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع؛
  - المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف المنظمة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها؛
  - قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمنظمة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب....؛
  - قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله؛
  - عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهتلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
  - قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المنظمة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.
- مما سبق يمكن القول أن المعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها، وعلى فرص نجاح أي برنامج معرفي تتبناه المعرفة.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص



ثانياً: أنواع المعرفة ومصادرها:

1. تصنيفات المعرفة: لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة؛ لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

a. تصنيف ميشيل زاك:<sup>1</sup>

يصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

أ. المعرفة الجوهريّة: وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمنظمة فرصة بقاء طويلة؛

ب. المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التمييز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التمييز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة؛

ت. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المنظمة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها للتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المنظمة إنما راجع لتحسن أدائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

1. 2. تصنيف نوناكا (Nonaka): صنف إيكاجيرو نوناكا في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة.<sup>2</sup>

أ. المعرفة الباطنة أو الضمنية: وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل في الخبرة والمعارف العملية (Savoir-faire).

ب. المعرفة الظاهرة: وهي المعارف المكننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.

<sup>1</sup> - مبارك بوعشة، إدارة المعرفة: مقارنة اقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان- الأردن، 2005، ص 12.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المنظمة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب، تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص شخصا بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

ويرى (Grundstein, 1995) أن معارف المنظمة تحتوي جزءا من المعارف الخاصة **les savoirs** التي تصف قدرة المنظمة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها. ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية **savoir-faire** فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور،<sup>1</sup> وأن تلك المعارف الخاصة **les savors** هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق، تحليل... الخ أما المعارف العملية **les savoirs-Faire** فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات (**les habilités**).<sup>2</sup>

لقد ركز هذا التصنيف على معارف المنظمة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة المنظمة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية.

### 3.1 تصنيف (Barthès, 1997):

ويرى أن هناك ثلاث أنواع هي:<sup>3</sup>

أ. **المعارف الموضوعية**: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد؛

ب. **المعارف المرتبطة بالمنتج**: وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج؛

ت. **معارف على المنظمة**: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المنظمة وبإستراتيجياتها.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المنظمة؛ حول إستراتيجياتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها،... الخ.

### 4.1 تصنيف (Gilles Ballmise):

لقد صنف Gilles Ballmise المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 80.

<sup>2</sup> - Jida Bahloul, **Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques**, Thèse de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon –France- 2006, P 3.

<sup>3</sup> - Gilles Ballmise, **Gestion des connaissances -Outils et applications du KM**, VUIBERT, Paris, 2001, P 24.

<sup>4</sup> - Gilles Ballmise, **Knowledge management et outils informatiques**, Paris, Avril 2003, P 07.

أ. المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المنظمة، من طرف عاملها (collaborateurs)؛  
ب. المعارف الخارجية: فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، إن هذه المعرفة - في إطار نشاطات المنظمة - مهمة للمنظمة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية، فهي معرفة تأتي بها المنظمة من المحيط الخارجي، كالاتعانة بخبراء في المجال.

### 5.1. تصنيف (Nonaka – Tackutchi, 1995):

لقد صنف كل من Nonaka and Tackutchi المعارف إلى فردية وأخرى جماعية:<sup>1</sup>

أ. المعارف الفردية: هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المنظمة؛

ب. المعارف الجماعية: وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المنظمة.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكيوشي أن المعارف تأخذ شكلين؛ إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المنظمة. من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمنظمة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية جلبها وإدامتها للاستفادة منها.

### 6.1. تصنيف Marquardt: "يصنف المعرفة إلى خمسة (05) أنواع:<sup>2</sup>

أ- معرفة ماذا: Know-What : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب؛

ب- معرفة كيف: Know-How : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة؛

ج - معرفة لماذا: Know-Why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛

د - معرفة أين: Know-Where : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛

و - معرفة متى: Know-When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة".<sup>3</sup>

وتصنف أيضا المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها:<sup>3</sup>

أ. رأس المال الفكري: المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى

نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه

المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام والابتكار حاليا أو في المستقبل؛

<sup>1</sup> - Yoan Baizet, *La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault –DLEC*, Thèse de doctorat, Paris, 2004, P 28.

<sup>2</sup> - Marquardt Michael J, *Building the Learning Organizations : Mastering the five elements for corporate Learning*, David-Black, publishing company, USA, 2002, p 47.

<sup>3</sup> - Gilles Ballmisse, *Gestion des connaissances -Outils et applications du KM*, Op.cit, p 25.

ب. **الخبرة:** يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل و/ أو العاملين في المنظمة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل. فالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. وعلى عكس ذلك فقد تفقد المنظمة جزءا من رأس مالها الفكري، وحجما من المعرفة الإستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين.

ت. **البيانات:** هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات (**Pinformation**) المتوافرة في المنظمة تحت تصرف المسييرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والموارد المادية، والبشرية، والمالية... الخ. وإجمالا تضم هذه المعرفة مختلف البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمنظمة، اعتمادا على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومات الإنتاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية.. الخ.

### 2. مصادر المعرفة:

تتنوع في عصرنا هذا مصادر المعرفة، ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن نتناول بعضها فقد طرح كل من **CULLEN** و **Marquardt** من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها هناك مصدرين للمعرفة في المنظمة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ. **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد، وافترضااتهم، وذاكرتهم وحقوقهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة. وتوجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمنظمة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:<sup>1</sup>

■ **الفرد العامل بالمنظمة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل. فمثلا استطاعت منظمات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ " رأس المال الفكري " وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظمتهم من خلال مهاراته وخبراتهم؛

<sup>1</sup> - سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص 2.

■ **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق؛

■ **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المنظمات.

ب. **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة... الخ.<sup>1</sup>

وبالتالي منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً، وأصلاً من أصولها الرئيسية كما تعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لا بد على المنظمات أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة انطلاقاً من المصادر الداخلية، أو استقطاب المعرفة، والحصول عليها من مصادر خارجية.

### ثالثاً: مقاربات نظرية إدارة المعرفة

تتطلب الدراسة المعمقة لنظرية إدارة المعرفة ونموذجها الإداري ضرورة تحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية الأساسية لإدارة المعرفة، ضمن هذا الإطار نجد أنه من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كل من مقارنة التعلم التنظيمي، ومقاربة المهارات، والموارد الإستراتيجية المتميزة.<sup>2</sup>

1. **مقاربة التعلم التنظيمي (Learning Organization):** يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بإدارة المعرفة في المنظمة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة لمحيط المنظمة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المنظمات تم تناوله في مطلع الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها "هربرت سيمون" (Herbert simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي، علماً أنه قبل تلك الأعمال كان منطوق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يركز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار

1 - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 63.

2 - نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص-ص 233 - 235.

وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة وملغيا للتجارب السابقة.

لقد انتقد "سيمون" هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة (**Bounded Rationality**)، الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار نرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية "المتفق عليها" من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم "بالإعادة" وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات (**Routines**).

ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة المتعاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق.

### 2. مقارنة التطور الاقتصادي (**Evolutionary Economics**): قدمت هذه المقاربة نظرة مخالفة لمفهوم

المنظمة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر معامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، إذ أن هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، فالتكنولوجيا تعتبر متغير داخلي للنمو (**Endogène**) ضمن نموذج النمو الاقتصادي، فمن المهم دراسة تكون الإبداع التكنولوجي في المنظمة وانتشاره خارجها.

وفي إطار تحليل موضوع المعرفة نجد أن هذا التيار يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المنظمة ويدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية (**Tacite**)، والمعرفة المدونة (**Codifiée**)، فالمعرفة الضمنية هي ذلك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع أو لا يريد حاملها التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل (اللغة الطبيعية، والوثائق، والترميز الالكتروني.. الخ). إذ تعتبر أهم عناصر المهارات الفردية (**Skills**) المستخدمة في الروتينيات التنظيمية، في حين أن المعرفة المدونة هي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقا. من التحليل السابق يبرز جليا فكرة أن المنظمة كتنظيم تتميز بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بشكل غير مباشر بإعادة نسخ، وتقوية وإعادة تركيب معرفة جديدة.

### 3. مقارنة الموارد الداخلية (**Resources-Based**): قدمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات ذات

أهمية حول موضوع المعرفة في المنظمة، فقد كان لها دورا مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المنظمة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمنظمات يعتمد

أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع (Diversification).

فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت المنظمات الكبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تنجح حالة امتلاك المنظمة موارد تمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية.

ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازًا تنافسيًا حسب هذه النظرية، نجد الموارد المعنوية (Ressources immatérielles) التي اكتسبت أهمية كبيرة نظرًا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيًا عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقًا. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين.

4. مقارنة الكفاءات المحورية: شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن (Performance) في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها. فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية (core Competences) تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومناولة النشاطات التي لا تمثل امتيازًا تنافسيًا لمنظمات أخرى. وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمنظمة امتيازًا تنافسيًا مستدامًا، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة التسييرية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المنظمة في تلك الإستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي (Dynamic Capability) تعني باختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي استطاعت مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور إستراتيجي تعتبر كل من المنتجات، والربائن، والموردين، والمنافسين كعناصر مرجعية.

### المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجال إدارة الأعمال والاقتصاديات، والتي أصبحت تحدي كبير لمنظمات الأعمال، مما استلزم على هذه الأخيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة، وفي ظل هذا التحول في المفاهيم الاقتصادية، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، وتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون اعتبروها موجودا غير ملموس والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي وفيما يلي نستعرض أهم المفاهيم التي تطرق إليها بعض المختصين.

#### 1. مفهوم إدارة المعرفة:

في البداية لابد أن نشير بأن: "إدارة المعرفة كمصطلح لازال يعاني من الغموض في التعريف ومن النقائص في التحديد وهذا يعود، كما أشار البعض إلى كون المصطلح ينتمي إلى المصطلحات التي لا تزال في طور الظهور. فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها".<sup>1</sup>

حيث عند محاولتهم لتعريف إدارة المعارف، قدم خبراء لجنة الوظيف العمومي الكندي التابعة لوزارة الوظيف العمومي الكندي التعريف التالي: "تتعلق إدارة المعارف بعمليات إنشاء المعارف، والحصول عليها وتحويلها واستعمالها بهدف تحسين مردودية المنظمة".<sup>2</sup>

كما يمكن أن نعرفها: "على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنقيحها واستخدامها، ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي".  
إلا أن هذه التعاريف تركز على العمليات (المراحل) المكونة لإدارة المعرفة ولا تعطي تعريفا لإدارة المعرفة نفسها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> - CFP:DR, La Gestion du Savoir dans la Fonction Public, Ministère de la Fonction Public, Canada



## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

كما يعرفها **Wiig** بأنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

كما يعرفها **Nonaka** على أنها: "العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينه"<sup>2</sup>. حيث تركز هذه التعاريف في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية. وكما يرى **Scott** بأن إدارة المعرفة تتمثل: "في التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل أو خارج المنظمة وتحليلها واستغلالها لتحسين أداء المنظمة قياسا مع منافسيها"<sup>3</sup>.

حيث يركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

كما تعرف أيضا على أنها: "الإدارة الواعية لموجودات المنظمة الأساسية (المعرفية) لغرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتعزيز قدرة المنظمة في توسيع وإدامة القدرات الجوهرية وضمان الميزة التنافسية"<sup>4</sup>. من خلال ما سبق يمكن القول أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، وإدارة التعاضد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة.

ويلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة ولغاية هذه الدراسة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، حيث يمكن أن نقول بأن: "إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج **externalisation** المعارف الضمنية للمنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أبو قارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004، ص 8.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص 7.

<sup>3</sup> - سملاي بحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 41.

<sup>4</sup> - زكريا مطلع الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص 5.

<sup>5</sup> - Philip Baumart, **Organisation d'économie: La Gestion Stratégique de la Connaissance**, Masson, 1996, (Fiche de lecture de Jean-Marc Jehanno),

## 1. أبعاد إدارة المعرفة

يرى Duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:<sup>1</sup>

**1- البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**3- البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة. وهناك من حدد أربع أبعاد لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **البعد الاقتصادي الاستراتيجي:** يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عوامة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير التنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري؛
2. **البعد التنظيمي:** يتعلق بالمنظمة، يتمثل في قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية؛
3. **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم؛
4. **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية، من برمجيات ووسائل، والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 274.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه

ثانيا: مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ومجالاتها:

### 1. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، القيادة ومدير المعرفة، وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.<sup>1</sup>

أ. **الهيكل التنظيمية:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية، وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة، لذا تقوم كل منظمة على حدى بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمات لعل من أهمها حجم المنظمة، نوع المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من العوامل. وتستخدم المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقي والمصفوفي،... الخ. ويمكن أن نصف حال العديد من المنظمات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوى للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة في تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المنظمات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول الباحث همشري في هذا الصدد: "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المنظمات، لأن مع مرور الزمن وتغيير الظروف، فإن هياكل المنظمات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا الصدد تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة

<sup>1</sup> - أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المنظمة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي؛

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخليقها؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

**ب. الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ويؤكد **Shanhong** في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها نظاماً جديدة داخل ثقافة المنظمة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم ومشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

**ت. القيادة ومدير المعرفة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفوقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتباره أحد كوادرات إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المنظمة الراغبة في تبني إدارة المعرفة استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المنظمة. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات-مبادرة إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة **(OKC) chief knowledge officer** أو قائد المعرفة **knowledge leader (KL)**، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية أو إدارة المعلومات. وبالتالي فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها بما يشمل ذلك من المنظمات وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة؛
- إدارة العلاقات مع موردي المعلومات والمعرفة الخارجيين ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس؛
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة؛ أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة؛
- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتية أمام مهنة المنظمات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتنها.

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة في المنظمات تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفعالية والإنتاجية في المنظمة.

ث. **تكنولوجيا المعلومات:** إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المنظمات، وتقوم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من التكاليف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المنظمات. وليست أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التخزين بسبب كمية المعرفة فقط بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.<sup>1</sup>

ولتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل من إدارة المعرفة في المنظمات. كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، الحداثة، والعمومية والشمولية، ويناسب التغيرات والتطورات، والسهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.<sup>2</sup>

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال ما يلي:<sup>3</sup>

- نظم الذكاء الصناعي وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والحوارزميات الجينية؛
- تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الأنترنيت، والأنترانات، والإكسترانات، والوكيل الذكي؛
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب؛
- نظم دعم الإدارة وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق، مستودعات البيانات، نظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات.

<sup>1</sup> - نعيمة حسن رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 9، العدد 2، سبتمبر 2003، ص 4.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، مرجع سابق، ص 48.

ويمكن للمنظمات خاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبنى أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعتمدين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب العاملين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

### 2. مجالات استخدام إدارة المعرفة في المنظمة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها:<sup>1</sup>

أ. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛

ب. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛

ت. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛

ث. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛

ج. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك؛

ح. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي، وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين؛ وهناك أيضاً مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجياً وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمات، وأهم هذه المجالات ما يلي:<sup>2</sup>

أ- مجالات البحوث والتطوير والتحسين الدائم والمستمر، والقائمة على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيات الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانيات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات؛

ب- مجالات الإنتاج التي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع والقضاء على الضائع من وقت العمل، ومن ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج؛

<sup>1</sup> - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

<sup>2</sup> - محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص-ص 37-38.

- ج- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- د- مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة وإنتاجية وعائدية وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حالياً، ويمكن الوصول إليها مستقبلاً لأن القدرة التمويلية للمنظمة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة؛
- هـ- مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختبار واختيار وتعيين وتشغيل وتدريب وإكساب معلومات وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي، وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمشروع والعمل.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة؛ إذ يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا يعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والحفاظ عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. حيث نجد الباحث **King** يشير إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.<sup>1</sup>

ومن الواضح "أن المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري ومجالها الأكثر تخصصاً وهو مجال إدارة المعرفة. وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم الأعمال اليوم يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى كالأعمال الصناعية أو الأعمال الخدمية الأقل تخصصاً. فلقد أشارت إحدى الدراسات التي شملت رؤساء المنظمات الأمريكية التي فازت بجائزة **مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige)** العالمية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه الأعمال فظهر أن التحدي الأول هو أن تصبح المنظمات أكثر عولمة (98٪) والتحدي الثاني هو تحسين إدارة المعرفة الذي أكدته (88٪)".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 67.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 95.



ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، توليد المعرفة، تقاسمها أو توزيعها. ولا شك في أن الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بالعلاقة مع العاملين داخل المنظمة ومع مورديها وزبائننا خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموماً.

ويحدد توربان وزملاؤه **Turban et al** هذه العمليات بالآتي:

"إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (لتجديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها) وأخيراً نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان)".<sup>1</sup>

أما **ديفيد سكايرم D.Skrme** فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديداً تفصيلياً واسعاً في عشر عمليات وهي: "إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة وأخيراً تقييمها".<sup>2</sup>

أما منظمة (**Artlus Andandersen**) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحددتها في سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: "تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج".<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، وسنركز في دراستنا هذه على بعض عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل وذلك بإجماع عدد من الباحثين (114, 2000, Heisig et Vorbeck)، (28, 2001, Martines)، (الكبسي، 2002، 62)،

(العمرى، 2005، 38)، (باسرودة، 2006، 55)،

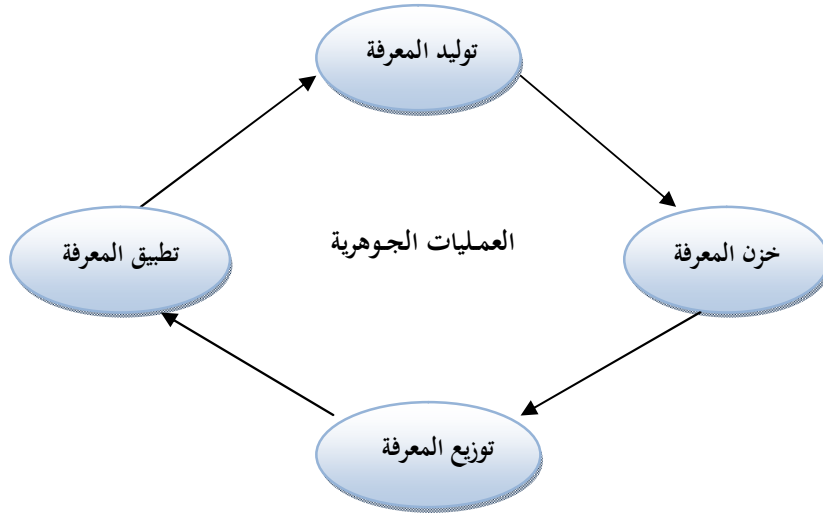
ويوضح الشكل رقم (9) أدناه خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألاسكو الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 8.

الشكل رقم (9): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 91.

**1- تشخيص المعرفة:** "إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية. وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة".<sup>1</sup>

ليتم بعد ذلك تحديد المعرفة من خلال "تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من أجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية".

**2- اكتساب المعرفة:** "وتأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم. فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 40.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 41.

3- توليد المعرفة: "توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة"<sup>1</sup>. كما يأتي توليد المعرفة من "الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم". ويتم أيضا خلق وتوليد المعرفة عبر بعدين وهما: البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المنظمي (التنظيمي).

4- تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها): "هي عملية حزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة وتخزين المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base)"<sup>2</sup>.

كما يتم حفظ المعرفة ب: "مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة".

5- نشر وتوزيع المعرفة: "توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالأنترنيت والأنترنات، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. وتنتقل المعرفة عبر المنظمات والأقطار إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة بشكل تصميم كما حصلت في منظمة هيتاسي على أحدث تصميم للحاسوب من منظمة (IBM)، أو تنتقل على شكل آلة (Machine) عن طريق معرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيعها، أو تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى"<sup>3</sup>.

6- تطبيق المعرفة: "وهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى آفاق ومجالات متجددة، ومن خلال التطبيق في الواقع العملي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 255.

<sup>3</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، مرجع سابق، ص 9.

<sup>4</sup> - Wiig. Karl, **Comprehensive Knowledge Management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas, 1999, p 3.**

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

ويوضح الشكل رقم (10) دورة تطور المعرفة الشمولية، فالمعرفة الشمولية تتطور وتتوسع وتتحدد عبر السلسلة المعرفية، وهي المعرفة التي يتم استخدامها واستثمارها وتسخيرها من أجل بقاء واستمرارية ونجاح المنظمة وذلك من خلال ما يأتي:<sup>1</sup>

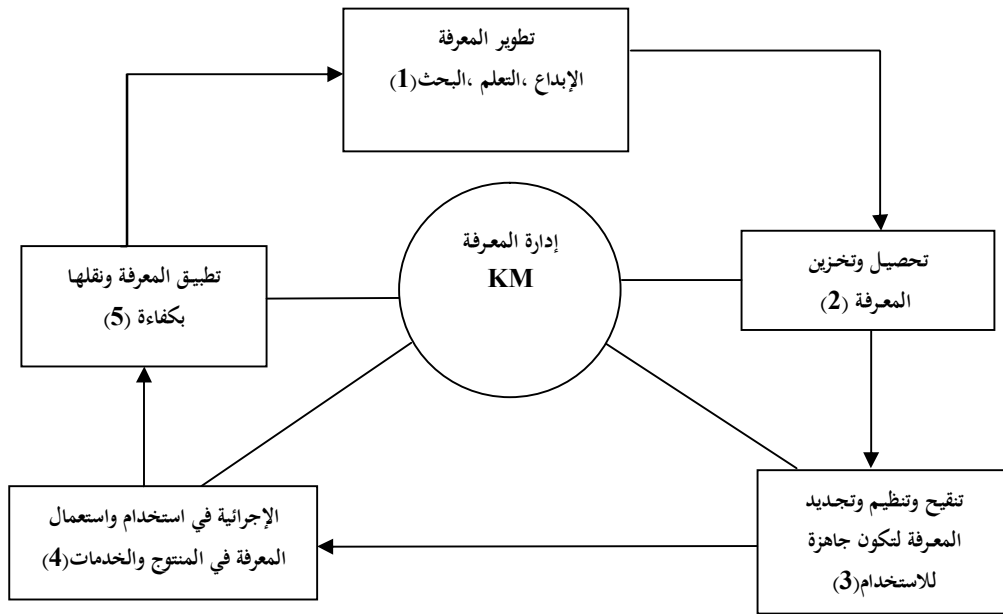
أ- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي الذي تحتاجه المنظمة لإنتاجه والمحافظة عليه لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السبق؛

ب- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجدد والتواصل المستمر؛

ج- التأكد من رصيد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بحذافيرها؛ أي بإتقان وكفاءة ودقة متناهية حيثما يكون ذلك ضرورياً؛

ح- السيطرة على عمليات إدارة المعرفة والعلاقات المكونة لها من خلال تقديم الدعم المعرفي للمنظمة وبنائها التحتية وقيادتها.

الشكل رقم (10): دورة تطور المعرفة



Source : Wiig .KarlM, **Comprehensive Knowledge Management: working paper knowledge research institute**, Arlington, texas, 1999, p 3.

<sup>1</sup> - wiig .karlm, **Op.cit**, p 3

### المطلب الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات بالمنظمة

في إطار بيئة تشهد تحولات وتطورات كبيرة للتوظيف، ومصالحها، فإن تقوية وتطوير وتسيير الكفاءات هي إحدى العناصر المهمة والتي تسمح بالاستجابة لتوقعات النظام وتضمن بشكل جيد المهمات التي يتعهد بها. وفي ظل الآفاق المتطورة فإن التسيير الحقيقي للكفاءات يجب أن يشمل مجموع السلسلة التدرجية وخاصة التأطير القريب من إحدى المهام الأولى في لفت انتباه المنظمات والوحدات إلى تنمية الكفاءات الضرورية سواء منها الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

إن إدارة المعرفة تأخذ حيزا كبيرا لأنه يشكل عاملا مهما في تنمية الكفاءات الجماعية والفردية.

### أولا: الكفاءات في خدمة المنظمة:

نستند أكثر على مفاهيم الكفاءة ذات العلاقة بالوظيفة أو المنصب، إلا أنه من الضروري التذكير ببعض العناصر:<sup>2</sup>

#### 1. الكفاءة الفردية:

- تنتج من عامل أو عون في وضعية معينة؛
- ترافق تجنيد أو تعبئة وتوليفة في العمل لبعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلاقاتية، القدرات)؛
- مرتبطة بصفة مباشرة بسياق وضعية العمل؛
- معرفة مثبتة (سليمة) بالحيط المباشر؛
- تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

إن الكفاءات الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا. و لا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك، وأن معرفة التصرف، والرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف هي أسس تطبيق الكفاءة وهي تمثل النقاط التي يحرك فيها المسير؛

#### 2. الكفاءة الجماعية: إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

- تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع،...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة؛

<sup>1</sup> - الطيب داودي، مفتاح صالح، من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26 - 27 نيسان 2006، ص 11.

<sup>2</sup> - Glossaire, plan treinnal 2002 -2004 GPEC, mai 2002

- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح بتحقيق النتائج.

3. من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية للمصلحة: مهما كان حجم المصلحة فإن لها مهام تؤديها، ونتائج تتوصل إليها ومنتجات تحققها، ثم أن المستفيدين من عملها يمكنهم قياس أدائها (الإجابة عن المشكل، نوعية الإجابة، احترام الآجال،...) وبنفس الطريقة يتم تقييم كفاءاتها. هذه الكفاءة هي نتيجة تعاون الكفاءات الفردية وكفاءات وحدات العمل، ثم إن استخدام الوسائل الضرورية يتعلق الأمر بتفضيل عبارة الكفاءات من طرف المنظمة وتسييرها لتسهيل التبادل والتقسيم، وتحديد الأهداف بدقة، كما أن تجميع النتائج المحصل عليها وإشراك العمال هو تسيير المصلحة في جميع المستويات التي يجعل الكفاءة تظهر وتتطور.

في هذه المقاربة هناك عنصران يأخذان كامل أهميتهما، معرفة الموارد وخاصة تلك المتعلقة بالعلوم والمعرفة، ثم تهيئتها لدى المنظمة التي تسمح وتسهل انتشارها وامتلاكها على المستوى الجماعي والفردى. إن تجميع هذين الإنشغالين يؤدي بالضرورة إلى إنشاء تفكير وتصرف بالمعنى التسييري، والمعارف سواء على مستوى المصلحة أو المنظمة، وتسيير المنظمات سيصبح بشكل كبير مجموع تسيير الكفاءات.

### ثانيا: المعارف في خدمة الكفاءات:

إن استعمال مخصص للموارد هو عنصر ضروري للإنتاج وتطبيق الكفاءات، هذه الموارد هي ذات طبيعة متنوعة، إلا أنه في هذا الإطار سنقوم بتحليل دقيق أكثر للموارد المرتبطة بالمعارف. في البداية من الضروري التمييز بين مكونات العناصر الأساسية للمعرفة قبل النظر في كيف تستطيع الأعمال المتنوعة أن تسهل التسيير، الانتشار، وامتلاك هذه المعارف لدى المصلحة أو الوحدة. في السابق كانت المعلومة تظهر بأنها أداة سلطة، ثم إن تنمية وسائل الاتصال وسهولة الدخول إلى المعلومة أدى ذلك إلى إنتاج وانتشار تدفق مستمر للمعلومات لمعالجتها، إلا أن المعلومة لا تنشأ المعرفة. ونفس الشيء فإنه خلال حقبة طويلة كان تركيز اكتساب المعارف على التكوين فقط، وخاصة في إطار انتقال المعارف النظرية بشكل دروس من نوع مدرسي والتي لا تجيب إلا بشكل جزئي جدا للاحتياجات الحقيقية للمعارف المهنية.

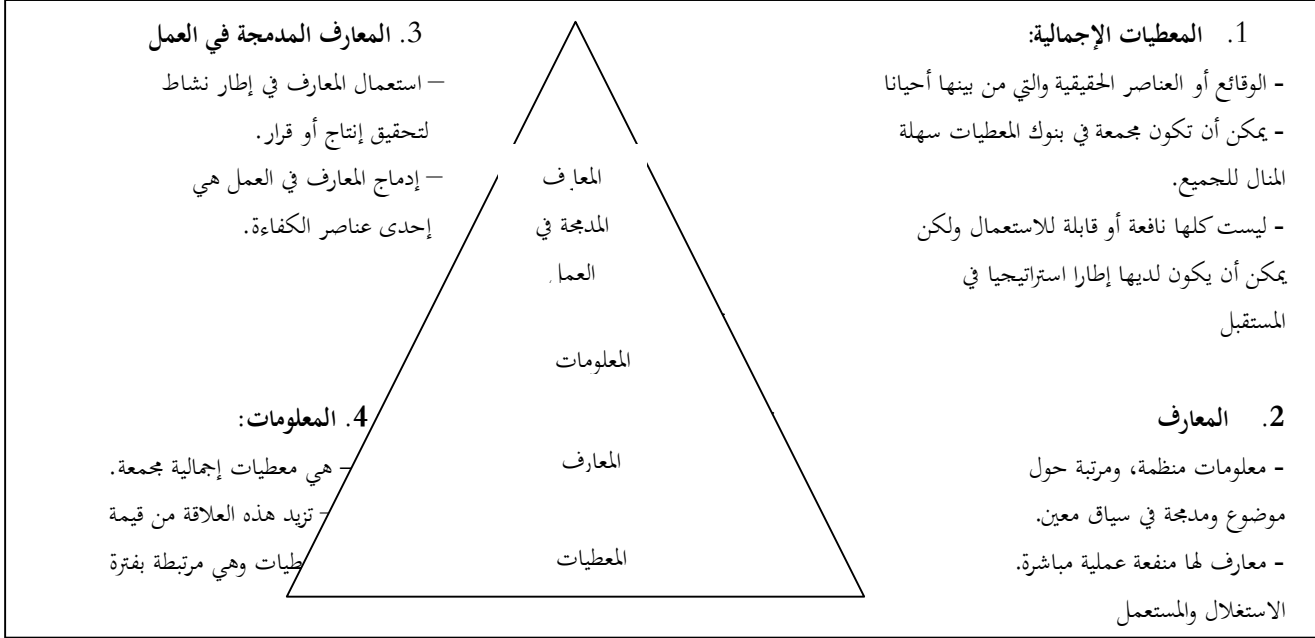
وفي هذا السياق، يبدو من الأفضل توضيح الفروق التي يمكن أن توجد ما بين هذه المفاهيم المتنوعة، حيث يمكن أن نميز بين المعطيات، المعلومات والمعارف عبر الشكل الهرمي المستعمل عادة، والذي يسمى بـ <sup>1</sup>بهرم العلوم.

<sup>1</sup> - الطيب داودي، مفتاح صالح، مرجع سابق، ص 12.

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

بينما البعض يميز بين العلوم (المتعلقة بالأفراد) والمعارف (التي تتعلق أكثر بالمجموع) وسنمثل المفهومين في الشكل رقم (11) الموضح أدناه.

### الشكل رقم (11): يوضح الفروق بين المعطيات، المعلومات والمعارف.

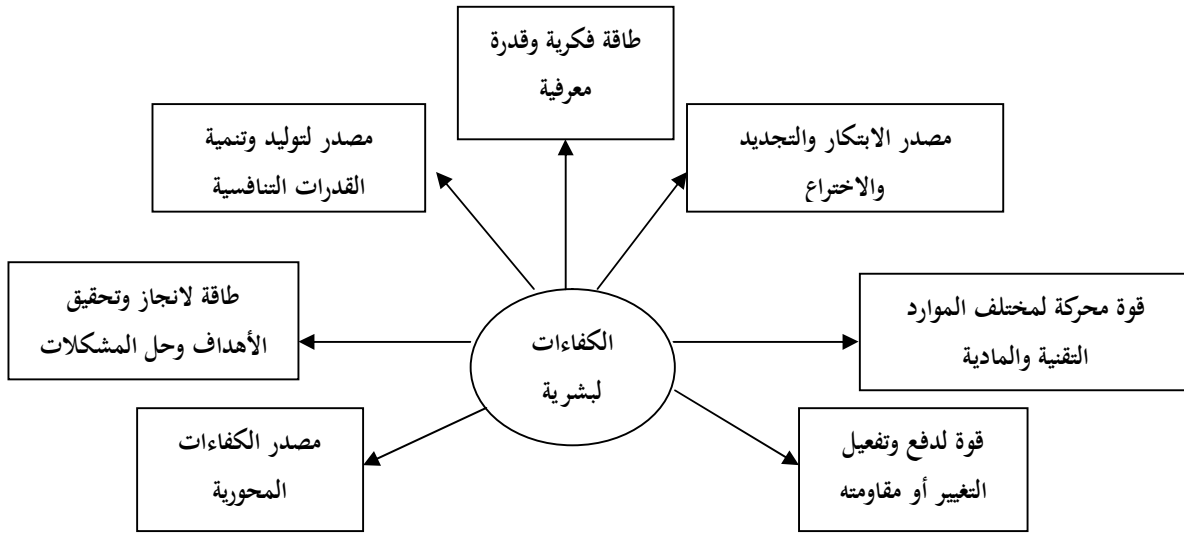


المصدر: الطيب داودي، صالح مفتاح، من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26 - 27 نيسان 2006، ص 13.

ويمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير الكفاءات في العديد من الجوانب فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لكفاءاتها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الكفاءات البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، وتساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ويوضح الشكل رقم (12) الكفاءات البشرية في منظمة المعرفة:

الشكل رقم (12): الكفاءات البشرية في منظمة المعرفة



المصدر: مصطفى صام، محمد بوقناديل، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على مخرجات التعليم العالي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، أكتوبر 2018، ص 24.

وينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثل في التعلم والتكيف والرضا:<sup>1</sup>

- **التأثير على تعلم الأفراد:** تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية. خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة وبيانات ومعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة. ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين؛ أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأفراد إلى معرفة بشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين؛
- **التأثير على تكيف الأفراد:** يساهم التعلم المستمر في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة. وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معهم الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل

<sup>1</sup> - مصطفى صام، محمد بوقناديل، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على مخرجات التعليم العالي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، أكتوبر 2018، ص - ص 24-25.



المستحقات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية؛

• **التأثير على رضا الأفراد:** تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك. ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بشتمين التحسن والاعتراف به ومكافئته، وبعكسه يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك. كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين. ويؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل بما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات.

### المبحث الثاني: الإطار الفكري للرأس المال المعرفي

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعدد منظمات الأعمال تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية والمتمثلة في الرأس المال المعرفي والذي يعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها وتميزها في الأسواق.

### المطلب الأول: مفهوم الرأس المال المعرفي وخصائصه

لقد لاقت فكرة اعتبار رأس المال المعرفي جزءاً أساسياً من أنظمة التقويم، قبولاً واسعاً من قبل الأوساط العلمية والأكاديمية لاسيما في مجال السلوك التنظيمي والحاسبة الإدارية، وبذلت الجهود البحثية من قبل الباحثين في العالم الغربي وخاصة في الولايات المتحدة، لإيجاد مقاييس مرجعية لتقويم أداء المنظمة في مجال الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في زيادة قيمة المنظمة.

ويمثل رأس المال المعرفي الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن، التي يتضافر استخدامها مع الموارد المادية الأخرى، ويمكن لإدارة المنظمة خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز.

### أولاً: تعريف الرأس المال المعرفي

تحتاج المنظمات على اختلاف أشكالها إلى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الإنتاجية وخدماتها. ورأس المال مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والمعدات اللازمة لإنشاء نشاط أو مشروع بهدف تجاري أو غير تجاري، ويكون الهدف من المشروع الربح أو الإعلام أو الأعمال الإنسانية. ويطلق على رأس المال هذا "رأس المال المادي"، أما في الوقت الحاضر فتحدد القيمة السوقية للمنظمة برأس مالها المادي ورأس مالها المعرفي.

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

وقد تكاثفت جهود العديد من الباحثين حول موضوع الرأس المال المعرفي في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بينهم والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، وقد برزت العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال المعرفي (الفكري) (ويرمز له اختصاراً IC)، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما المقصود بالرأس المال المعرفي؟

✓ استخدام مصطلح رأس المال المعرفي (الفكري) بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية في عقد التسعينيات فقط من القرن الماضي، واعتقد الباحثون بأن هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمنظمة وبقائها في السوق.<sup>1</sup>

✓ كما عرفه (Yogesh) بأنه: "قوة ذهنية مجتمعة تمثل التشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم".<sup>2</sup>

✓ ويعرف (Stewart) رأس المال المعرفي بأنه: "المادة الفكرية - المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة".<sup>3</sup> وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة حسب "Stewart" على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم شرط أن تتصف بما يلي:<sup>4</sup>

-المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المنظمات المنافسة؛

-المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

✓ والتعريف التالي الذي وضعته دراسة (Mention) يرى أن: "رأس المال المعرفي هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".<sup>5</sup>

✓ كما عرف أدفينسون (Edvinsson) الرأس المال المعرفي بأنه: "مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Nermien Al- Ali, **Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003, p10.

<sup>2</sup> - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 195.

<sup>3</sup> - Thomas Stewart, **Intellectual Capital: The Wealth of Organizations**, New York : Doubleday, 1998,

P11

<sup>4</sup> - سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 28، 2001، ص 155.

<sup>5</sup> - Mention, A., **Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**, Business and Economic Research, Vol 2, N 1, 2012, P 3.

<sup>6</sup> - Edvinsson Leif , Malone, **Intellectual capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots** , New York : Harper business, 1997, P9.

✓ كما يعرف الرأس المال المعرفي بأنه: "مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها".<sup>1</sup>

✓ ويشير **April** الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية، إلى أن الموارد المادية تتمثل في العقارات، التجهيزات، المكائن والبرمجيات وغيرها التي تظهر في ميزانية المنظمة، بينما الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة والتكنولوجيا، والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة.<sup>2</sup>

وفي ضوء التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن رأس المال المعرفي يتمثل في ناتج التفاعل بين كل ما تملكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق.

وبصفة عامة يمكن أن نقول بأن الرأس المال المعرفي يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للمنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانيا: مميزات الرأس المال المعرفي:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص الرأس المال المعرفي يمكن الركون إلى الخصائص التالية:

1. **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن الرأس المال المعرفي حسب **Barell, 1991** ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة،<sup>3</sup> أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب الرأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العفوي المرن، أما الرسمية فحسب **Robbins, 1990** فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح؛<sup>4</sup>
2. **المهنية:** الاهتمام ينصب على التعلم التنظيمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية **Peflefer & Sutton, 1999** ويمتاز الرأس المال المعرفي بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المرفجي، الرأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 18.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 279.

<sup>3</sup> - Barell .I, **Teaching for Thought Fullness: Classroom Strategies of Enhance**, New York, 1991, p 110.

<sup>4</sup> - Robbins .S.P, **Organization Theory: Structure Design & Applications**, 3ed, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990, p 220.

<sup>5</sup> - Pefelfer, J. & Sutton, r. L, **Knowing what to do Enough, Turning Knowledge in to Action**, California Management Management Review, Vol 42, N 1, 1999, p 83.

3. السلوكية والشخصية: يميل الرأس المال المعرفي إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل إلى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد **Davis, 1996** والرأس المال المعرفي يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس؛<sup>1</sup>

4. الإبداع: يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أم تصرفاً جديداً.

وتتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخلياً أو خارجياً، ويذكر **Rastogi, 2000** أن مصادر الإبداع تتركز في المختبرات البحثية، والدوريات المهنية، وخلصات براءات الاختراع والمصادر الحكومية وأفراد التسويق والزبائن فضلاً عن المستشارين والعاملين.

إن الإبداع على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات، وأن هذه الأخيرة وجدت لتقييم المنتجات والخدمات للمستهلكين تبعاً لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة إلى المستهلك، وأن أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمروسيهم واستنهاضها والعمل على استقطاب الرأس المال المعرفي وصناعته في هذه المنظمات والعمل على المحافظة عليه.<sup>2</sup>

كما يمكن من التعاريف السابقة استخلاص أن رأس المال المعرفي يمثل من مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، ولتأصيل مفهوم رأس المال المعرفي بشكل أكثر تحديداً سنتعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال المعرفي للمنظمة، على النحو التالي:<sup>3</sup>

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال المعرفي بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- يفضل رأس المال المعرفي العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛
- يتسم رأس المال المعرفي بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يتفاعل رأس المال المعرفي بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- لا يرغب رأس المال المعرفي في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛
- يميل رأس المال المعرفي نحو المبادرة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان؛

<sup>1</sup> - عفاف شكري حداد، ناديا هایل السورور، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين: دراسة عملية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة 8، قطر، 1999، ص 61.

<sup>2</sup> - عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 6.

<sup>3</sup> - هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 25.

- يفضل رأس المال المعرفي التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد؛ لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛
  - يمثل رأس المال المعرفي المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
  - يحاول رأس المال المعرفي الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين؛
  - يتواجد رأس المال المعرفي في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- وبالإضافة إلى تحديد خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري، فالأصول الفكرية في بيئة الاقتصاد المعرفي تتسم بما يلي:<sup>1</sup>
- أنها أصولاً غير ملموسة؛
  - صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛
  - صعوبة وضع الأصول الفكرية تحت سيطرة المنظمات؛
  - صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛
  - تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمنظمات القائمة على المعرفة؛
  - تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمنظمات؛
  - التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية.

### المطلب الثاني: أهمية رأس المال المعرفي

يعد الاستثمار في عقول البشر وفي مقدراتهم وتنميتهم ذا قيمة عالية وأمن ضرور رأس المال، والسبيل الأمثل لإيجاد الفرد المتعلم والمنظمة المتعلمة والمجتمع المتعلم، وبالتالي تحقيق زيادة الإنتاجية، التطور التنظيمي، وإيجاد الثروة والقيمة المضافة ويؤكد هذا المقولة التي تنص على أنه "لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة"، وتنبع أهمية رأس المال المعرفي بالنسبة للمنظمات كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمات. ويشير **Hubert** إلى أنه في بيئة الأعمال ذات التغيير التكنولوجي السريع، يعتبر رأس المال الفكري هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة. فالاهتمام برأس المال المعرفي يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية، والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة

<sup>1</sup> - مصطفى أبو بكر محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 8.

لمختلف الأنشطة والعمليات. ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو في رأس المال المعرفي وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:<sup>1</sup>

1. تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛

2. تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يضمن الرأس مال المعرفي للمنظمة مجموعة من الميزات نذكر منها:<sup>2</sup>

أ. تأسيس منظمة ذكية: إذ أن من المعلوم أن هناك نموا متزايدا في الوقت الحاضر في الوظائف ذات الطابع المعرفي وفي الطلب عليها، وعليه سيشهد سوق العمل اتجاها متزايدا للطلب على رأس المال المعرفي المتمثل بالعقول المتميزة بذكائها ومقدراتها ومهاراتها وخبراتها، القدرة على استثمار الموارد المتاحة وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتها. ولذلك فإن التنافس بين المنظمات يتمحور حول استقطاب العقول الذكية المبدعة لأنها تشكل قوة عظيمة لها، وعملا مساعدا في بقائها وتنافسيتها. ومن هنا تعرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام رقمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. ويمكن تبسيط مفهوم المنظمة الذكية من خلال المعادلة التالية:

**المنظمة الذكية = رأس المال الفكري (الإنسان الذكي) + تكنولوجيا المعلومات + القيم**

وبذلك فالمنظمة الذكية تستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة والمنافسة المتزايدة؛

ب. استثمار ناجح وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، التنافسية والنمو الاقتصادي. فبحلول مجتمع المعرفة أصبحت المعرفة تشكل رأس مال ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمات؛

ت. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال المعرفي موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وذلك لتوفره على الخصائص التالية:

- مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة؛

1- أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

2- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 172.

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

- مورد نادر لأنه يحمل خبرات ومهارات عالية متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي؛
- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة وبالتالي يصعب تقليدها؛
- مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين الأفراد العاملين والذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال المعرفي وعلاقته بإدارة المعرفة

#### أولاً: عناصر الرأس المال المعرفي:

إن رأس المال المعرفي أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية، لهذا كان الاهتمام يتزايد برأس المال المعرفي، ويتجلى جانب من هذا الاهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في مجال الرأسمال المعرفي، ومن أهم هذه التصنيفات تقسيم ( Stewart )؛ وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:<sup>1</sup>

أ. رأس المال البشري؛

ب. رأس المال الهيكلي؛

ج. رأس المال الزبوني.

#### 1. رأس المال البشري: والذي يتمثل في الطاقات المعرفية والمهارات وقدرة العاملين في المنظمة على الإبداع

والابتكار؛ أي أن الرأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة،<sup>2</sup> كما عرفه (Ashton) بأنه "مجموع المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعالية فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 129.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41.

<sup>3</sup> - محمد الفضل مؤيد، العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 175.

ولقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه بذلك الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي. ويتميز رأس المال البشري بما يلي:<sup>1</sup>

✓ يتسم رأس المال البشري ببعدين: الرصيد أي قيمة هذا الأخير المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفرادها؛

✓ أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، وأكثر كفاءة)؛

✓ إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة أو الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرصا أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المنظمة.

**2. رأس المال الهيكلي:** إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال المعرفي هو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة المنظمة. في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة والتي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة.<sup>2</sup>

إن الرأس المال الهيكلي يتمثل في البنى الإرتكازية للرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى المنظمة، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، والتوثيق التنظيمي، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة وتعتمد قيمته على تمكين المنظمة من تحريك استخدام الرأس المال البشري، أي معارف المنظمة لخدمة أهدافها.

**3. رأس المال العلائقي:** وهو القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين (الطلب < الإنتاج)، قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص - ص 296-298.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 294.

<sup>3</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 136.



كما يشير (knight) إلى أن الرأس المال العلاقتي يتمثل في العلاقات مع الزبائن والمجهزين ويسميه بالرأس المال الخارجي والذي يتشكل من الرأس المال الزبوني، الرأس المال الخاص بالمجهزين والرأس المال التنافسي.<sup>1</sup> ولم يعد التوجه للزبون كافياً في بيئة تنافسية جميع المتنافسين فيها يتدافعون من أجل الاقتراب بالزبون. إن هذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية تجعل من الزبون ذو الولاء أصلاً من أصول المنظمة وتكتسي هذه العلاقة أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:<sup>2</sup>

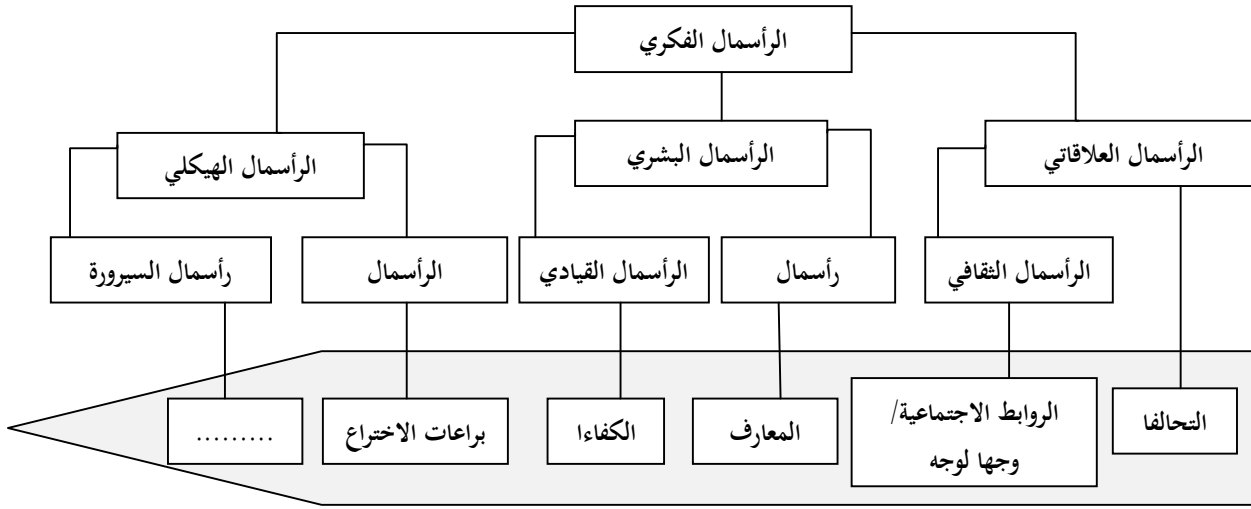
✓ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم؛  
✓ إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة والمتميزة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25 %).

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي وبجميع أنظمتهم الفرعية تعتبر أصول غير ملموسة من مجموع أصول المنظمة، تشكل في مجموعها مكونات رأس المال المعرفي الذي يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة والتكنولوجيات المتطورة، وذلك من خلال ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وقدرات في ظل توفر الهياكل والأنظمة وقواعد البيانات التي تساهم في دعم الأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة وبالتالي القدرة على جذب الزبائن وكسب ولائهم ومن ثم الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 137.

الشكل رقم (13): الرأس المال المعرفي ومكوناته



Source : Massard.N & Mehier.c, **Externalité de connaissances, capital intellectuel et performance innovatrice localisée**, Papier présenté lors de la 1<sup>ère</sup> journée interdisciplinaire de recherche « performance et immatériel », Angers, France, 2004.

ثانيا: علاقة الاستثمار في رأس المال المعرفي بإدارة المعرفة:

باعتبار الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة فإن الاستثمار فيهم من خلال الاستقطاب والتطوير والمحافظة يلعب دورا مهما في عمليات إدارة المعرفة، من خلال مساهمته في الحصول عليها وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها وفيما يلي توضيح لكل عملية:<sup>1</sup>

أ. مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في اكتساب المعرفة: يمكن لمصادر المعرفة أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تحصل عليها المنظمة من خارج حدودها وتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف والمجلات والإعلانات على شاشة الانترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم علاقة بالمنظمة، توظيف موظفين جدد، التعاون مع منظمات أخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة.. الخ، وبالتالي فإن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المنظمة وتطويره من

<sup>1</sup> - عيسى خليف، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في الرأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، رؤى اقتصادية، العدد 6، جوان 2014، ص- ص 176-177.

خلال التدريب والتعليم ومثال ذلك حضور المؤتمرات والندوات يساعد على اكتساب المنظمة المعارف التي تحتاج إليها وهو ما يبرز علاقة الاستثمار في رأس المال المعرفي باكتساب المعرفة.

ب. **مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندها يعود ويصبح مصدرا لمعرفة جديدة. وتبرز علاقة الاستثمار في رأس المال المعرفي بتوليد المعرفة من خلال تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتشجيع العمل الجماعي وروح التعاون والإبداع.

ت. **مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في نشر وتوزيع المعرفة:** على الرغم من أن المعرفة تعتمد على معاني الأفراد الشخصية إلا أنها قابلة للانتقال إلى الأفراد الآخرين خلال عملية التعليم والتدريب، والخبرة، وبذلك يكون هناك مشاركة بالمعرفة، وتستخدم المنظمات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجه نحو تقاسم المعرفة ونشرها، وتشتمل على العديد من طرق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل: التعلم الافتراضي والكتب الافتراضية وتقنيات تدريب المدربين وغيرها، بالإضافة إلى استعمال الحوافز لكي تشجع العاملين على نشر وتوزيع المعرفة، فالحافز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، ولذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، وهو ما يبرز علاقة الاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال التطوير وتقديم الحوافز بنشر وتوزيع المعرفة.

ث. **مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تطبيق المعرفة:** بصدد تطبيق المعرفة أشار (Burk, 1999) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين "مدير المعرفة" الذي يحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار. إذا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال المعرفي في تطبيق المعرفة من خلال تعليم وتدريب وتحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكننا القول بأن هناك علاقة وطيدة بين الرأس المال المعرفي وإدارة المعرفة باعتبارها يعتمدان على الفكر البشري، فإدارة المعرفة من بين مهامها استخراج المعرفة المتولدة من رأس المال المعرفي (الخبرات الشخصية والقواعد المكتسبة لأداء الأعمال)، ولا يمكن ذلك إلا بالالتقاء مع الأفراد الممثلين للرأس المال المعرفي وخلق بيئة تسمح

بالتحاور ونقل الخبرات، ومن جهة أخرى تظهر العلاقة من خلال قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال المعرفي وتطبيقها مباشرة في الميدان لتحقيق المنافسة المطلوبة، وكذا عمليات البيع وتنفيذ براءات الاختراع التي ستحقق للمنظمة أرباحاً كبيرة. وإذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة فإن العمالة الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس، لذلك يجب تطوير المهارات حتى لا تموت الأفكار دون تجسيدها في الواقع، ولن يتأتى ذلك كله إلا من خلال إدارة قوية غير مكبلة بقيود البيروقراطية.<sup>1</sup>

وقد تطورت العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي من خلال ظهور أنظمة وهيئات خاصة لرعاية المبدعين والذي يسمى "بالحاضنات"، وهي المكان الذي يقدم الخدمة المتعلقة بتبني أفكار المبدعين لإنتاج منتجات جديدة أو تطوير صناعات قائمة من خلال تكوين مشروعات صغيرة أو متوسطة حيث تقدم لهم المعلومات الكافية والدراسات اللازمة لخطط العمل وحدود المشروعات وتسويق منتجاتهم واستمرار نموها، وفكرة الحاضنات تعود نشأتها إلى بداية الخمسينيات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وانتشار الكساد والبطالة، حيث ظهرت أول حاضنة سنة 1956 باسم "ستريوش بارك" (Triaushe park) ثم الحاضنة الثانية باسم "باتا فيا" (BATA VIA) لتنتشر حاضنات أخرى في أوروبا وآسيا إلى أن وصل عددها إلى 4300 حاضنة، كما ظهرت حاضنات في منتصف التسعينيات لدى الدول العربية، وتعتبر حاضنة الأعمال ذات الأساس التقني والتي يرمز لها (TBI) وهي أنجع أسلوب عمل بسبب الدعم الإداري القوي والتكلفة البسيطة والتي اعتمدت عليها إلى حد الآن والتي انتشرت فيما بعد في دول أوروبا وآسيا.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: آليات بناء وتنمية الرأس المال المعرفي وطرق المحافظة عليه

إن إدارة الرأس المال المعرفي أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجندة أعمال المنظمات المعاصرة إذ أنها في غاية الأهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث أن المنظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي الحقيقة أنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية.

<sup>1</sup> - سليمان بوفاسة، اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2009، ص 60.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص-ص 60 - 61.

أولاً: آليات بناء الرأس المال المعرفي:

من خلال العرض المفاهيمي الذي سبق ذكره عن مفهوم ومكونات رأس المال المعرفي، ومن خلال مراجعة الأدبيات الفكرية عن آراء ووجهات نظر الكتّاب والباحثين عن موضوع الرأس المال المعرفي، يمكن تحديد أهم الآليات التي نالت اهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود آليات وأبعاد أخرى. إذ يتفق كل من (Stewart, 1997)، (Quini, et. al, 1996)، (عبيد، 2000)، (العنزي، 2001)، (المفرجي وصالح، 2003) على الأبعاد الآتية: (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين، التدريب والتطوير). ويمكن تعريف كل بعد من هذه الأبعاد، كما يأتي:<sup>1</sup>

1. **الاستقطاب:** وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: مصادر داخلية ومصادر خارجية؛

2. **الصناعة (المهارة والمعرفة):** إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وأن تطوير الإمكانيات الثلاث الآتية يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية:

● توسيع الذكاء؛

● تشجيع الابتكار والتجديد بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقة وجديدة؛

● ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال.

3. **التنشيط:** إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتعاون مع الاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة؛

4. **المحافظة على الموارد البشرية الموجودة:** إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة يحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية. وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها المعرفي منها تنشيط الحافز المادي

<sup>1</sup> - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 264.

والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي وتعزيز التميز التنظيمي؛

5. **الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية، لا سيما في ظل ثورة المعلوماتية التي دخلت كل منظمة خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، ويعرف **Kotler** الرضا بأنه شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون، فإن كان الأداء يفوق التوقعات، فإن هذا الزبون سيكون راضيا بدرجة كبيرة وسعيدا؛

6. **التدريب والتطوير:** التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة. والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

مما تقدم نخلص بالقول بأن رأس المال المعرفي يعد أصل من أصول المنظمة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى، وهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كذلك فإن المنظمات تتسابق في استقطاب رأس المال المعرفي وتعمل على إدارته وتطويره والحفاظ عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية وأهداف النمو والتوسع وخدمة زبائنها والمستفيدين في ظل التطورات السريع في بيئة تتسم بالتحديات والتعقيد.

### ثانياً: تنمية وتطوير الرأس المال المعرفي وطرق المحافظة عليه

يعتبر الرأس المال المعرفي أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيئ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان الرأس المال المعرفي وعدم فعالية طرق تسييره، يؤدي إلى فشل إستراتيجيات المنظمة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضماناً لبقائها بالمنظمة. ونتطرق في هذا العنصر إلى أسباب المحافظة على الرأس المال المعرفي، أساليب تنشيطه، وأيضا طرق المحافظة عليه.

#### 1. أسباب المحافظة على الرأس المال المعرفي:

تتم إدارة الرأس المال المعرفي بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال

بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على الرأس المال المعرفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ. **ميزة تنافسية:** تبحث المنظمات عن ميزة تنافسية، ويعد الرأس المال المعرفي أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، ونظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ "الزبون الداخلي" لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة؛

ب. **ثروة كبيرة:** يجب الحفاظ على الرأس المال المعرفي لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال للرأس مال المعرفي يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية؛

ت. **نفقات عالية:** يمثل الحصول على الرأس المال المعرفي وتنميته، تكلفة عالية تتحملها المنظمات والتي تنفق في جوانب عديدة منها: الاختيار، التعيين،... وعندما تحرص المنظمة على المحافظة على قدرات الرأس المال المعرفي لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد، ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة؛

ث. **عامل بقاء:** يمثل الرأس المال المعرفي والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المنظمة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة؛

ج. **تكلفة الاستشارة:** تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على الرأس المال المعرفي.

### 2. طرق تنشيط الرأس المال المعرفي وأساليب المحافظة عليه:

#### i. طرق تنشيط الرأس المال المعرفي

الرأس المال المعرفي يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط الرأس المال المعرفي وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رتيبة عروب، سبل تطوير الرأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، دون سنة النشر، ص-ص 102-105.

<sup>2</sup> - لويبة فرحاتي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص-ص 135 - 137.

- أ. **عصف الأفكار:** يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة إنفرادية، وتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل؛
- ب. **السينكتيك: SYNECTICS (تآلف الأشتات أو المترابطات):** ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج الأمريكية" ونشره في كتابه "المترابطات" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5-7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفاً / فهم المشكلة / جعل المألوف غريباً) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً، باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل = تعدد المتغيرات وبساطة الحل؛
- ت. **حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كـ"فريق"، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة؛
- ث. **الإدارة على المكشوف:** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة بإستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو، من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب؛
- ج. **مجموعات الممارسة:** فكرة "مجموعة الممارسات" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعارف في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة؛



ح. الإثراء الوظيفي: بدأت تطبيق هذه الفكرة في منظمة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه؛

خ. التمكين: هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

### ii. أساليب المحافظة على الرأس المال المعرفي:

المحافظة على الرأس المال المعرفي تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد منظماتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على الرأس المال المعرفي حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على الرأس المال المعرفي تتمثل بالآتي:<sup>1</sup>

أ. تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي؛

ب. التصدي للتقادم التنظيمي: والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات؛

ت. مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق

أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره:

الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات... إلخ؛

ث. تقليل ضغوط العمل: وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب:

<sup>1</sup> - لوزيرة فرحاتي، مرجع سابق، ص- ص 137 - 138.

الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة؛<sup>1</sup>

ج. **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.<sup>2</sup>

ح. **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية... الخ.

### المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

من الملامح البارزة للاقتصاديات الحديثة هو التحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعرفة والتحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي المتكامل، ومن إنتاج السلع إلى إنتاج المعلومات، والبنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات لبلد ما هو العامل الأهم في تحديد قدرته على الانتقال إلى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والمؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية هي كثافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثروة المعلوماتية.

### المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه وأهم معايير تصنيفه

لقد استخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة كإقتصاد المعلومات، والاقتصاد الرقمي، والاقتصاد الافتراضي، والاقتصاد الإلكتروني، والاقتصاد الشبكي واقتصاد اللاملموسات... الخ، وكل هذه التسميات إنما تشير في كليتها إلى اقتصاد المعرفة. وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة، مما يبين أن مسألة تحديد تعريف جامع مانع لهذا الاقتصاد لم تلقى إجماعاً بعد بين أوساط الباحثين والمنظرين.

### أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة:

من المهم قبل تعريف مفهوم اقتصاد المعرفة أن نميز بينه وبين عدة مصطلحات أخرى قد تتداخل معه من بينها "اقتصاد المعلومات" والذي يعنى بطبيعة القرارات الاقتصادية المبنية على المعلومات. ولتجنب الالتباس نوضح الفرق بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات:<sup>3</sup>

- **اقتصاد المعلومات:** هو الاقتصاد المبني على المعلومات والمعرفة الممزوجة بتقنيات الاقتصاد التقليدي، القائم على استهلاك المعلومات، وخاصة في بلدان العالم الثالث، وفيه تنهض المعرفة بدور في تكوين الثروة؛

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 514.

<sup>2</sup> - لوزية فرحاتي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> - أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 41.

- **اقتصاد المعرفة:** هو القائم على المعلومات من الألف إلى الياء، باعتبارها وسيلة لإنتاج المعرفة وتطبيقها في إنتاج سلع وخدمات جديدة، على أساس أن المعلومات تعد عنصراً جوهرياً في العملية الإنتاجية، كما أنها المنتج الوحيد في اقتصاد يعتمد في أساليبه الإنتاجية وتسويقه على المعلومات وتقنياتها.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول عرض أهم تعاريف اقتصاد المعرفة على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

● **عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** اقتصاد المعرفة بأنه: "ذلك الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات".<sup>1</sup>

● **أما البنك الدولي** فيعرفه بأنه: "الاقتصاد الذي يعتمد على اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها واستثمارها بفاعلية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متسارعة".

● هو "القدرة والقابلية على خلقه إبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة، وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة".<sup>2</sup>

● **وعرف أيضاً** بأنه: "الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية مثلما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوصفها المنصة الأساسية التي ينطلق منها".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن نعرف اقتصاد المعرفة بأنه: "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، استخدامها، توظيفها، إبداعها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة واستخدام العقل البشري ك رأس مال معرفي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي".

### ثانياً: مميزات اقتصاد المعرفة:

قبل البدء في تفصيل الخصائص التي تميز اقتصاد المعرفة والتي وردت في الأدبيات السابقة، يتعين علينا الإشارة إلى الخصائص الثابتة والأساسية للمورد الأساسي الذي يمثل الرأس المال في هذا النوع من الاقتصاد؛ فالمعرفة تتميز بكونها (لا تنفذ) و(لا تقل) و(لا تحتكر) كما هو الحال بالنسبة للموارد الطبيعية، وهو ما مكن دول شرق آسيا كاليابان والصين وتايوان، التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية، من اعتلاء قمة الأسهم الاقتصادية الصاعدة، بالاعتماد على نقل وتطوير المعرفة والخبرات الصناعية، والاستفادة من الربح الذي يفوق بأشواط أرباح الثروات الطبيعية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الهاشمي، فائزة عزوي، المنهج واقتصاد المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 25 .

<sup>2</sup> - Graham. S, TOFT, **Human capital Policies for the knowledge Economy**, Presentation prepared for National Governors, Association Conference-Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization- Washington D.C, 9-11 December 2002, p 3.

<sup>3</sup> - هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذاري، مرجع سابق، ص 64.

بالنسبة لـ **Galbreath** يرى أن خصائص اقتصاد المعرفة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

• العولمة **Globalization** ؛

• التكيف الموسع لموافقة رغبات الزبائن **Mass Customization** ؛

• تقليل الكوادر والمهارات **Staff/Skill Shortage** ؛

• التركيز على خدمة المستهلك **Customer Services Emphasis** ؛

• خدمة "الخدمة الذاتية" **Service Self-Service** ؛

• التجارة الإلكترونية **Electronic Commerce** .

كما يمكن القول أن اقتصاد المعرفة ينفرد بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

• العامل الرئيسي في الإنتاج هي المعرفة، والاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأصول المادية؛

• شبكي نظرا لتطور وسائل الاتصالات الحديثة؛

• رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وخزن ومعالجة المعلومات، وأنه افتراضي فمع الرقمنة وشبكة الأنترنت بات العمل الافتراضي حقيقة واقعة؛

• انحسار قيود الزمان والمكان وانخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة؛

• انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها، وتدعم الوعي

بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الإلكترونية.

### ثالثا: مؤشرات تصنيف اقتصاد المعرفة:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت دراسة هذا الموضوع من الاقتصاد، يمكن تحديد أبرز المؤشرات والمعايير لاقتصاد المعرفة، حيث اتفق أغلب الباحثين على أن هناك فئات رئيسية دارجة تدرج تحتها المؤشرات ألا وهي:<sup>3</sup>

• **مؤشر البحث والتطوير:** تشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، حيث يتم استخدام مؤشرين أساسيين هما: النفقات المخصصة للأبحاث والتطوير وفريق العمل المستخدم لها، هذه الأبحاث تخضع منذ مدة طويلة لعملية جمع منظمة ومعيارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية؛

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 358.

<sup>2</sup> - نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق الرأس المال الفكري في الجزائر -الواقع والمأمول-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014، ص 37.

<sup>3</sup> - مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص - ص

- **مؤشر التعليم والتدريب:** ويركز على أهمية الموارد البشرية في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، وتسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو (الرأس المال البشري) المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم. ويعد هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن مؤشر التعليم والتدريب يسمح بتقديم المخزون والاستثمار في الرأس المال البشري؛
- **مؤشر تكنولوجيا المعلومات:** يعد مؤشر نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع تزامن الوقائع، حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة وهذا ما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، ولهذا الأخيرة ثلاث تأثيرات في الاقتصاد، وهي:
  - أنها تسمح بكسب أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة، التخزين وتبادل المعلومات؛
  - تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة ظهور وازدهار صناعات جديدة مثلا: وسائل الإعلام المتعددة، التجارة الإلكترونية، الجداول الإلكترونية... الخ؛
  - أنها تحث على اعتماد نماذج تنظيمية أصلية بهدف استخدام أفضل للإمكانيات الجديدة لتوزيع ونشر المعلومات. وقد وضع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجموعة من المؤشرات تتيح بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان، وهذا استنادا إلى مجموعة من المعايير التي بموجبها تتيح لصانعي القرار والسياسة استنباط سياسات مناسبة وملائمة لوضع خطط عمل مستقبلية.

### المطلب الثاني: النماذج المفسرة لاقتصاد المعرفة

كانت المعرفة منذ الأزل المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية مهما كان نوعها وتوجهها ومستواها، ولكنها لم تستثمر استثمارا حقيقيا، ولم يتم الاهتمام الفعلي بها إلا مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة، حيث تحولت إلى ركن أساسي من أركان الاقتصاد العالمي، الذي تحرر من قيود الرأس المال والعمل، واعتمد على المعرفة بشكل كبير، وكان من أوجه التصور في الاقتصاد التقليدي دور المعرفة في عملية الإنتاج، ومع ذلك هناك دلالة قوية على أن نشر المعارف يعتبر مصدرا أساسيا لتطوير أي اقتصاد، وقد تنبه بعض علماء الاقتصاد إلى إمكانية الاستفادة من المعرفة، لتصبح سلعة اقتصادية يمكن استثمارها لتحقيق قدر أكبر من القيمة المضافة وحتى الكثير من الأرباح، فكان أن انبثقت فكرة علم اقتصاد المعرفة، ليصبح علم اقتصاد القرن الحادي والعشرين، نتيجة الطفرة المعلوماتية التي تغمر العالم منذ نهايات القرن الماضي في مختلف المجالات. حيث أن المعرفة أصبحت مكون رئيسي في العملية الإنتاجية، وإننا في حاجة إلى التركيز على الطابع المتميز للمعرفة وتوظيفه في مجال العلاقات الاقتصادية، كما تعتبر المعرفة مكون ذو طبيعة خاصة، يتميز بخصائص مختلفة تماما عن تلك الخصائص التي تميز السلع والخدمات في الاقتصاد التقليدي.

## الفصل الثاني: علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة

ولقد حدد دركر في مرحلة ما بعد المجتمع الرأسمالي الجوانب الرئيسية لاقتصاد المعرفة في العصر الصناعي، وقد كانت إحدى الافتراضات الأساسية للاقتصاديين تزعم أن الاقتصاد كان يتحدد وفقا للاستهلاك أو الاستثمار. وقد أصبحت المعرفة التي تتمثل في الرأس المال المعرفي بعد اتحادها مع الاقتصاد ذات تأثير كبير على مختلف الجوانب الحياتية وإدارتها.<sup>1</sup>

وبالتالي زاد التركيز على الرأس المال المعرفي من خلال تطوير أساليبه ومهاراته وتحديث التقنيات التي تستخدم لمواجهة المنافسة المتزايدة، وذلك من خلال البحث عن مصادر المعرفة كاستقطابها، وتنمية الرصيد المعرفي وتوظيفه لخدمة العمل، ومن هنا كان الاهتمام بالتركيز على المعرفة ودورها في الاقتصاد. وتركز الاهتمام الأول بأفكار بيتر دركر، الذي اعتبر من خلاله أن المنظمة كائن حي تعيش على المعرفة وتتزود من مصادرها ومناهلها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث فيها، وقد تنهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتقدم فظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف وانتقالها وتوظيفها في بناء إستراتيجياتها، وقد تمثلت تلك الآليات بالعديد من النماذج وهي:

### أولا: نموذج نوناكا:

يقوم نموذج نوناكا في المعرفة على نوعان من المعارف وهما: (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة). وعبر عن المعرفة الضمنية من خلال الخبرة والمهارات الذاتية الكامنة في الأفراد، والتي لا يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الجمل أو الأرقام أو الصيغ في كثير من الأحيان، فهي تشمل المهارات المعرفية. أما المعرفة الصريحة فهي: المعرفة الموضوعية والعقلانية، التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والجمل والأرقام والصيغ، حيث تشمل المناهج النظرية، حل المشكلات، والأدلة وقواعد البيانات، حيث تسير المعرفة في نموذج نوناكا بشكل حلزوني، ويتكون نموده من أربع أنماط من تحويل المعرفة، وفي كل نمط تحدث عملية تحويل للمعرفة، وهذا التحويل في أنماط المعرفة يلور بشكل حلزوني باتجاه عقارب الساعة دون توقف، والعملية تبدأ من النمط الأول الذي تسير فيه المعرفة الضمنية من شخص إلى آخر دون تحول، وتعتمد على مشاركة المعرفة داخل مجتمع معين في المنظمة، ولكن تبقى المعرفة داخل هذا المجتمع معرفة ضمنية فقط؛

**في النمط الثاني،** تبدأ المعرفة الضمنية بالتحويل إلى معرفة صريحة، بحيث يتم التعبير عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد داخل المنظمة بشكل يسهل فهمها، ويتم ذلك من خلال المقابلات بين أفراد المنظمة وجهها لوجه؛

**النمط الثالث:** في هذا النمط تتضح المعرفة وتتضح كمعرفة يمكن الاستفادة منها في تطوير المنظمة، ويتم نشر المعرفة إلى كافة أقسام المنظمة، من خلال الوثائق والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات، فضلا عن الاجتماعات وجلسات الحوار، وهنا تتم معالجتها لتكون أكثر قابلية للاستخدام والتطبيق في المنظمة، لتصبح بنية تحتية معرفية منظمية؛

<sup>1</sup> - Drucker, P.F, Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol 41, N 2, 1999, p 47.

**النمط الرابع:** وهو العملية التي يتم فيها فهم واستيعاب المعرفة لدى جميع أفراد المنظمة، لتكون الحافز والمؤثر والحرك لتوليد وخلق معرفة ضمنية جديدة عند الأفراد، ليتم معالجتها مرة أخرى بشكل دوري ومتكرر ضمن الأنماط الأربعة في نموذج فوناكا. حيث أن المعرفة تلور في فلك فوناكا الحلوي بشكل دائم، فلا بد أن يكون هناك مساحة مشتركة لتحفيز العقل على الإبداع، ومكان لخلق المعرفة والابتكار، كون المعرفة هي إحدى المتطلبات المهمة لبناء اقتصاد المعرفة، الذي يتمثل بقدرة الأفراد على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها بكفاءة وفعالية للابتكار والإبداع وتوليد الأفكار والمنتجات الجديدة، من أجل تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع، حيث يول فوناكا في مقالته عن المنظمات المبتكرة: يتجسد مصدر النجاح في المنظمات اليابانية بقدرتها على ابتكار معرفة جديدة واستخدامها لإنتاج منتجات وتقنيات ناجحة، وهو ما يعرف بالقدرة على الابتكار، التي تعتبر إحدى الركائز الرئيسية لبناء اقتصاد المعرفة، التي يمكن اعتبارها سلسلة من الإجراءات يمكن تطبيقها أو تضمينها بسهولة في نشاطات المنظمة، بل هي تحول جذري في بيئة العمل، وتتطلب تغييرا عميقا في سلوكيات العمل والثقافة المحلية السائدة في منظماتنا الحكومية.<sup>1</sup>

أما النموذج الثاني لنوناكا<sup>2</sup> فقد بين من خلاله كيفية إنتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طريقتة ومنهجيته، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، فحاء هذا النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي أكد من خلاله أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى بروز عدة كفاءات لنقل المعارف كما يلي:

- عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف؛
- أما عند إنتقال المعارف الظاهرة من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك المعرفة من طرف واحد؛
- عند انتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة تصبح المعارف في حالة تعميم؛
- عند انتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد تصبح المعارف خاصة أي على مستوى الفرد؛
- عند انتقال المعارف الباطنة الفردية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعيا بها؛
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى نفس الفرد يكون قد استوعب معارف أخرى؛
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة بأن المعارف في حالة تفصل أو ارتباط.

### ثانيا: نموذج المناهج الخرائطية:

تسمى **بالمناهج الخرائطية** لأنها تعتمد على تمثيل بياني ووصفي لمعارف المنظمة، ويمكن من تحديد مكان تواجدها في المنظمة، وهذا ما يطلق عليه تسمية الخرائط المعرفية.

تتم هذه الطريقة بشكل كبير بجانب رأس المال البشري أكثر من التركيز على المعارف، فهي تهدف أساسا لفهرسة القدرات والإمكانات والاختصاصات الموجودة داخل المنظمة، من خلال توضيحها وبالتالي تسمح بلامركزية

<sup>1</sup> - Nonaka I. and Takeuchi, H, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies- Create - the Dynamics of Innovation** - , New York, NY University Press, Oxford, 2005, p 112.

<sup>2</sup> - عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، ط 1، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان، 2008، ص 76.

النشاطات التكوينية، من أجل تحسين التلاؤم بين المشروعات الفردية والموارد الجماعية للمنظمة، وأهم ما في هذا المنهج هو ما يسمى **بشجرة المعارف**، والتي تركز على الرأس المال المعرفي، ويقوم مبدأ هذا النموذج على توفير صورة خرائطية للمعارف، عناصرها عبارة عن رأس مال بشري، ويكون كل عنصر عضو في المنظمة عارض للمنظمة، حيث تساعد هذه الطريقة على نقل المعارف وطالب للمعرفة في الوقت نفسه، وتعتبر كمالك لرأس المال البشري الشخصي مع الحفاظ عليه، ومحاولة تطويره من خلال القيام بتبادلات داخل جماعته، وتعتبر **أشجار المعارف** كمثال ديناميكي لبراءات الاختراع داخل المنظمة، التي تكون كإنتاج فردي لأعضاء المنظمة، وما يؤخذ على هذه الطريقة أنه يجب أن تطبق داخل مجموعة ديناميكية في تبادل المعارف القائم على نظام الحوافز.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نموذج رومر:

لقد اقترح رومر نموذجاً محدداً للنمو الاقتصادي على المدى الطويل، افترض فيه أن تكون المعرفة التكنولوجية من عناصر الإنتاج الأساسية مع إنتاجية حدية متزايدة، حيث يوفر نموذج رومر إمكانية أفضل لفهم الدور المتنامي للمعرفة التكنولوجية في تحفيز النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، عبر ما يدعى تراكم المعرفة، في إطار نظرية النمو الجديدة، التي تربط نمو الناتج المحلي بالمستوى التكنولوجي والرأس المال مباشرة، وليس عن طريق تضمين المعرفة التكنولوجية في عنصر العمل ورأس المال، كما اعتبر رومر المعرفة التكنولوجية على أنها متغيراً داخلياً ضمن هيكل نموذج النمو الحديث، فإذا توخى السياسة الاقتصادية في بيئة ما زيادة معدل النمو الاقتصادي، يتعين على البيئة الاقتصادية المعنية تحسين المستوى التكنولوجي وزيادة معدل نموه السنوي من جانب، وزيادة نسبة الادخار واستثمار رؤوس الأموال المدخرة محلياً في أنشطة تكنو اقتصادية من جانب آخر، وفي النموذج المعني يشمل الرأس المال الفيزيائي الذي يعكس وسائل الإنتاج التكنولوجية، ورأس المال البشري المتمثل في المعرفة والخبرة والمهارة، ورأس المال الاجتماعي الذي يجسد البنية التحتية للقطاع التكنولوجي.

وفي سياق متصل يعتقد رومر أن التقدم التكنولوجي في البيئات المبنية على المعرفة، يتألف من مركبتين **الأولى** تعكس التصميم التكنولوجية المتجسدة في المنتجات التي يمكن تسجيل براءات اختراعها عبر ترتيبات الملكية الفكرية، للحيلولة دون منافسة المنظمات الاقتصادية الأخرى لإنتاج منتجات مماثلة. **والثانية** تشير إلى أن المعرفة المتعلقة بتصاميم التكنولوجية تعد أساساً ملكية عامة يمكن للمنظمات العامة استثمارها لإنتاج منتجات جديدة، طالما أن كل منتج منها متميز عن غيره من المنتجات.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن الثورة الصناعية أحدثت نموذجاً اقتصادياً مؤسساً على تحويل الموارد المادية الطبيعية لإشباع حاجات الأفراد والمنظمات، ولكن اليوم نحن في مواجهة عجز هذا النموذج في ظل اعتبار المعرفة نفسها مورداً

<sup>1</sup> - خالد مصطفى قاسم، جدوى استخدام تكنولوجيا النانو في تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد 1، أبريل 2010، ص- ص 8 - 9.

<sup>2</sup> - حسن الشيخ عمر، رأس المال البشري ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في سورية: دراسة تحليلية - جامعة دمشق نموذجاً، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 84.



يتطلب بدوه معالجة، فالمعرفة محرك للتنمية ولكن من الصعب معالجتها، فهي مختلفة عن الأصول والخدمات الأخرى، في مرحلة أين ضيعت المواد الأولية في الاقتصاد الصناعي لصالح الكفاءات المعرفية، وتبعاً لذلك أصبح القادة مجبرين على تحليل المعارف التي تخص أنشطتهم واستعمالها بشكل جدي، للحفاظ على تنافسية المنظمة مرتبط بالتزامها بالتكنولوجيا الجديدة لمعالجة المعلومات وقدرتها، وهناك بعض المنظمات التي لم تخطئ حينما أقرت على تنظيم التغيير حول إمكانياتها المعلوماتية في هيكلها التنظيمي.

### المطلب الثالث: تحديات اقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الأفكار والمفاهيم والمنتجات، قد اقترن بالتكنولوجيا الرقمية أو الشبكية مما جعل المنتج المعرفي مثل أنشطة الاستشارة يتحول إلى منتج معرفي رقمي مثل البرمجيات... الخ، وهذا جعل اقتصاد المعرفة ذو مكونات وخصائص تتحدى مكونات وخصائص الاقتصاد الصناعي، ويمكن تحديد هذه التحديات فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- في اقتصاد المعرفة فإن التكلفة الثابتة التي لم يتم تحملها لإنتاج النسخة الأولى من المنتج المعرفي تكون عالية، ولكن التكلفة الحدية لإعادة إنتاج نسخة إضافية تكون منخفضة جداً أو أقرب إلى الصفر، وفي هذه الحالة تتحدى في النظرية الاقتصادية مفهوم اقتصاديات الحجم؛
- ب- **قانون تزايد العوائد:** إن أصول المعرفة وخاصة الرقمية لا تستهلك عند استخدامها، وقابلة للنسخ بتكلفة حدية أقرب إلى الصفر؛
- ج- **اقتصاد المعرفة هو اقتصاد اللاملموسات:** وأصوله هي الأصول الفكرية لذلك فإنه اقتصاد اللاملموسات؛
- د- **عائد المعرفة** وهو ما يدفع من أجل الاستشارات أو عند استخدام خبير من قبل المنظمة من أجل معرفته المهنية، ومن هذا فإن للمعرفة أجراً مقابل الجهد الذهني الذي يقدمه صاحب المعرفة؛
- هـ- **اقتصاد الوفرة:** إن من يبيع المعرفة هو الذي يمتلكها وبالتالي تتسم المعرفة هنا بالوفرة؛
- و- انتشار المعرفة الفائق على الصعيد الكلي والجزئي؛
- ز- إن اقتصاد المعرفة مقترن بالتكنولوجيا الرقمية؛
- ح- في اقتصاد المعرفة تمثل المعرفة هي المورد الأكثر أهمية، وهي تلعب نفس الدور الذي لعبته الأرض في الاقتصاد الصناعي، ويمتلكها عمال المعرفة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص-ص 202 - 204 .

### المطلب الرابع: علاقة الرأس المال المعرفي باقتصاد المعرفة

عادة ما يسود الاعتقاد بأن قدرة الأفراد على الوصول إلى الابتكارات التقنية والمواصلات أو الهاتف والإنترنت وما شابه من الوسائل التقنية الحديثة قد تزداد بزيادة الدخل، وهذا أمر حقيقي فالنمو الاقتصادي يخلق الفرص لإيجاد الابتكارات التقنية النافعة ونشرها، ولكن هذه العملية يمكن أن تتم بشكل عكسي، فالاستثمار في التقنية مثل الاستثمار في التعليم، يمكن أن يمد الأفراد بأدوات أفضل، مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم ورفاهيتهم، ومن ثم تصبح التقنية أداة وليس مجرد مكافأة أو نتيجة للنمو والتنمية، وبالتالي يمكن إرجاع العديد من المكاسب التي تحققت في مجال التنمية إلى الاكتشافات التقنية. كما أن الرأس المال المعرفي وسيلة مهمة للتنمية التقنية، والابتكار التقني تعبير عن الإمكانات المتوفرة في الرأس المال المعرفي، ومستويات التعليم والتأهيل المرتفعة تقدم مساهمات قوية بشكل خاص لخلق التقنية ونشرها. فهناك بعدا جوهريا في تنمية الكفاءات البشرية، وهو المعرفة التي تعد حاسمة في تمكين المجتمع من توسيع مجالات اختياراتهم، كما يصاحب هذه التنمية اتجاه قوي نحو خصخصة مصادر المعرفة وإضفاء الطابع التجاري عليها. ويتزامن ذلك مع فرض إجراءات قانونية لحماية الملكية الفكرية. وقد يكون تطبيق مبادئ تنمية الرأس المال المعرفي هو السلاح الوقائي الأكثر فعالية في المجتمع، لأن الاهتمام به وتطويره وزيادة قدرته على التكيف مع التكنولوجيا المتسارعة يعتبر من أهم عوامل الإفادة من العولمة، بدلا من الخضوع إلى سلبياتها بشكل ساكن. إذ تهتم تنمية الرأس المال المعرفي بالأوجه غير المحسوسة في عملية النمو الاقتصادي، أي في تطوير المهارات وتنظيم الوحدات الإنتاجية، وفي آليات اكتساب العلم والتكنولوجيا وتطويرها لأغراض التصنيع، وفي تنظيم سوق العمل وتجهيز الكفاءات البشرية لأغراض التنمية. وهذه الأوجه جميعها تعود للنشاط الفكري، ومن دونها لا يمكن الحصول على عائدات مستدامة وتراكم معرفي داخل الوحدات الإنتاجية والمنظمات الاجتماعية، مهما كبر حجم الاستثمارات والتجهيز والأجهزة بحسب لغة المعلومات، ولكي يتمكن أي مجتمع من التقدم المستمر والمستدام فلا بد من أن يشارك في هذا التقدم أكبر عدد ممكن من الأفراد، خاصة في العالة الذهنية المرتبطة بتحسين أساليب الإنتاج والإدارة.

كما يمكن توضيح العلاقة بين الرأس المال المعرفي واقتصاد المعرفة من خلال حلقة مرتبطة ببعضها، فتنمية الرأس المال المعرفي ترتبط بالعولمة لما تقدمه من تكنولوجيا متطورة، وبالمقابل تأخذ كفاءات بشرية تزود الاقتصاد بمستوى إنتاجي أعلى، لتحصل على دخل مرتفع ويزود كل من العولمة والنمو الاقتصادي بالقدرة على جذب الاستثمارات والمكاسب التجارية والقسم الآخر يتعلق بارتباط العولمة والنمو الاقتصادي بالاقتصاد المعرفي، إذ يعطي اقتصاد المعرفة للعولمة الخدمات والنمو الاقتصادي ويزيد الإنتاج، وبالمقابل يأخذ من العولمة الرأس المال ويوفر النمو الاقتصادي المواد اللازمة له، وهذا لا غنى عن تنمية الرأس المال المعرفي ولا عن اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن الشيخ عمر، مرجع سابق، ص - ص 128 - 129.



### خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال، والذى أدت إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة فى عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التى تغطيها من توليد وخبز، وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو. بالإضافة إلى محاولة فهم مستلزمات استخدام إدارة المعرفة وتحديد أنشطتها باعتبارها المفتاح الذى يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة.

كما اتضح من خلال هذا الفصل أن تسرب الموارد البشرية يمثل أحد أهم المخاطر التى ينبغى على المنظمات الخدمتها، نظراً لتأثيرها على رأس مالها المعرفى، فانتقال العامل البشرى من منظمة إلى أخرى من شأنه التأثير بشكل كبير على المزايا المرتكزة على المعارف، وبالتالي أصبحت المنظمات تسعى دائماً للحفاظ على رأس مالها المعرفى باعتباره ميزة تنافسية لها، ويمثل ثروة كبيرة لها تساهم فى زيادة قيمتها السوقية، وهو سلاحها لبقائها، كما اتضح أيضاً أن الرأس المال المعرفى هو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة فى عصر العولمة، التى تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

## الفصل الثالث:

الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

### تمهيد:

إن الضغوط التنافسية بين منظمات الأعمال لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، فإن استمرار بقاء المنظمة في السوق يتطلب منها العمل على التحسين والتحديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار؛ لأن المنظمة من الناحية العملية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة نظرا لأن المنظمات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا ما يوضح بأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحديا بالنسبة للمنظمة أكثر منه فرصا، لأنه يعمل على تقادم ميزتها التنافسية.

وفي ظل بيئة الأعمال الحالية، نجد أن الميزة التنافسية تعتبر عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في تحقيق القيمة للزبون، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمات لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لهذا أصبحت المنظمات حسب هذا المفهوم تحرص على العمل المستمر لخلق واكتساب والاستثمار والمحافظة على المزايا التنافسية لمدة أطول.

وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد - بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية - ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها.

كما يمكن القول أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماما والمتفق عليه حول الميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على المباحث التالية:

- أساسيات الميزة التنافسية؛
- مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسس تطويرها؛
- دراسة العلاقة بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

لقد فرضت ظروف البيئة الحالية وتغير حاجيات ورغبات الزبائن عبر الزمن على المنظمات تبني مجموعة من الأبعاد لبناء المزايا والقدرات التنافسية، وتفاوتت هذه الأبعاد عبر الزمن فبدأت بالتكلفة وانتهت بالمرونة ولا زالت التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ربما تتطلب ابتكار مزايا تنافسية جديدة، وتصف أبعاد الميزة التنافسية الخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية الرئيسية للمنظمة، وكذلك الطرق والإجراءات التي تتبعها المنظمات في بناء مركزها التنافسي.

ويعتد ثبات الميزة التنافسية ضمن مدى زمني محدود وأن مساحة هذا المدى تزداد عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية، والقيمة والنادرة والصعبة التقليد والمكلفة عند تقليدها. وبالتالي فإن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية هي دالة لنجاح وتفوق المنظمة في بيئتها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية - خصائصها وأهميتها-

إن مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المهمة لأنه يمثل الهدف التي تسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال وعليها السعي لتحقيق الميزة التنافسية التي تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وتجعلها في منافسة مستمرة مع المنظمات الأخرى التي تعمل ضمن نشاطها من أجل المحافظة على هذه الميزة وتطويرها لأن الوقت الحاضر هو وقت التطور والتنافس المستمر الذي يتطلب من المنظمات حصولها على موقع تنافسي في السوق من خلال اختيار الفرصة التي تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على تطبيقها، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة في مجال نشاطها.

وقبل التطرق إلى هذا المفهوم سنحاول من خلال هذا المطلب الإشارة لمختلف المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالميزة التنافسية.

### 1. المنافسة: La Concurrence

- تعرف المنافسة على أنها: "صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين".<sup>1</sup>
- كما يمكن تعريفها بأنها: "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار".<sup>2</sup>

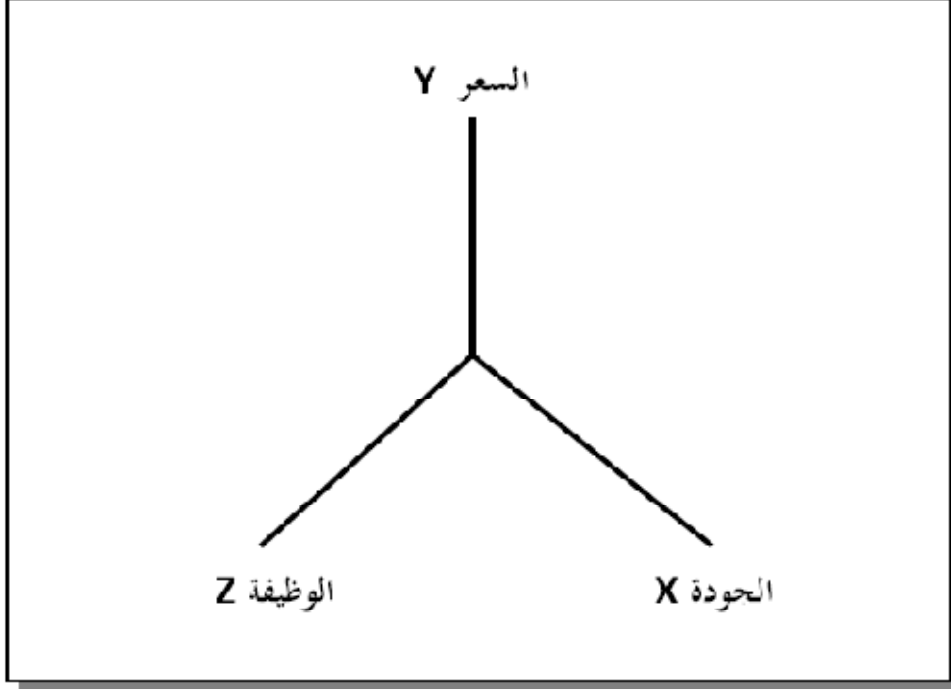
<sup>1</sup> - إلهام فخري طميعة، إستراتيجيات التسويق - إطار نظري وتطبيقي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

<sup>2</sup> - Kotler . Ph, Dubois .B, **Marketing Management**, Edition Union Public, 10<sup>eme</sup> edition, Paris, 2000, p 47.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

• كما يصف **Robin Cooper** المنافسة انطلاقاً من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة. والتي تعرف بثلاثية الاستمرار أو البقاء **Survival Triplet**.<sup>1</sup> والعلاقة بين هذه العوامل موضحة في الشكل رقم (14):

الشكل رقم (14): ثلاثية البقاء



Source : John L. Daly, **Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, Inc, New York, P 42.

حسب **Robin Cooper** فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد. وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها: تُعد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع وغيرها". نستنتج من التعريف السابقة أن المنافسة اقتصر على أساس منتج واحد، وبين قوتين فقط (العرض والطلب)، في حين تجاوزته اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، والمنافسة بين المنتجات البديلة.

وعند تحديد المنظمة لمنافسيها يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المنافسة وهي:<sup>2</sup>

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس مجموعة العملاء وبأسعار متقاربة، أي نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة ولكن تلك التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛

<sup>1</sup> - John L. Daly **Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage**, John Wiley & Sons, Inc, New York, P 42.

<sup>2</sup> - **Ibid**



- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك.  
فتحليل المنافسة عملية ضرورية لاكتشاف المشاكل والصعوبات التي تواجهها عند القيام بتغيير تكنولوجيا الهيكل التنظيمي، أسلوب الإدارة الإستراتيجية العامة والفرعية... إلخ.

### 2. التنافسية: La Compétitivité

إن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة (القطاع) أو على مستوى الدولة.

➤ والتنافسية على مستوى المنظمة تعني "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>1</sup>

- كما عرفت على أنها: "إمكانية تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة من طرف الزبائن"<sup>2</sup>.
- وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المنظمة على الحصول على نصيب من السوق"<sup>3</sup>.

➤ أما تنافسية القطاع تعني "قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة"<sup>4</sup>، ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع منظماتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

➤ أما تنافسية الدولة فتعني طبقا للمنتدى الاقتصادي العالمي **The world economic forum** بأنها "يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل"<sup>5</sup> وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

نستطيع القول أن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاثة للتنافسية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود منظمات قادرة على قيادة القطاع، وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، وبالتالي الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المنظمات.

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

<sup>2</sup> - هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 136.

<sup>3</sup> - أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 28.

<sup>4</sup> . عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 9 و10 نوفمبر 2010، ص 305.

<sup>5</sup> - Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises**, France, harmattan, 2005, P 41.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

وتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية أهمها:<sup>1</sup>

أ. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأقل (الأرخص) يمكنه تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

ب. **التنافسية غير السعرية:** وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية، والملائمة، وتسهيلات التقدم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المنظمة المصدرة ذات السمعة الجيدة.

ت. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

وهناك من يصنف التنافسية إلى:<sup>2</sup>

➤ **التنافسية بحسب الموضوع:** تتضمن نوعين هما:

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، لكنه غير كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، إلا أنه يعتبر مضللا نوعا ما، إلى جانب معايير أخرى هامة مثل الجودة، وخدمات ما بعد البيع.

✓ **تنافسية المنظمة:** يتم تقييم تنافسية المنظمة على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، آخذين بعين الاعتبار لهوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (كتكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير،...)

➤ **التنافسية وفق الزمن:** وتشتمل على صنفين:

✓ **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية معينة.

✓ **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال بالاستناد على معايير معينة منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف،... الخ.

ويجب دائما التفرقة بين الأنواع السابقة حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها أو تطويرها.

### 3. التنافس: La Competition

"و يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي تصف تلك السوق المعنية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 139.

<sup>3</sup> - يوسف سعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005، ص 126.

### 4. القدرة التنافسية:

- يقصد بها: "مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والمواد والقدرات التي تستطيع المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسين، تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين".<sup>1</sup>
  - كما تعرف بأنها: "تمثل ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>
- أولاً: تعريف الميزة التنافسية:**

يحوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير الاستراتيجي وإدارة الأعمال في عصر العولمة، الاقتصادية، وفي ظل اشتداد الصراع بين المنظمات، إذ أن كل منها تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها، ولهذا برز هذا المفهوم كوسيلة للتفوق على المنافسين.

ويعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة الذي نال اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية وفيما يلي عرضاً موجزاً لوجهات النظر المختلفة ورؤى الباحثين لمفهوم الميزة التنافسية:

- وردت الميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة في العديد من المفاهيم، حيث عرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى".<sup>3</sup>
- ويعرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها: " قدرة المنظمات على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية".<sup>4</sup>
- يعرفها Igor Ansoff على أنها: "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج – سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، ط 1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 37.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 83.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 19.

<sup>5</sup> - Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing th Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P 10.

• وعرفها (Czepiel) بأنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن، وتكون هذه المدة في أقل تقدير أطول من دورة التصميم/الصنع/السوق والخاصة بالصناعة؛ بمعنى تقديم منتجات وخدمات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

• كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: أي ميزة أفضل من المنافسين يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبائن أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار.<sup>2</sup>

• كما عرفت بأنها: "تتمثل في مدى قدرة تفرد وتميز المنظمة في إشباع حاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها".<sup>3</sup>

• وعرفها li et al على أنها: "أحد العوامل التي تجعل المنظمة قادرة على خلق حالة من الدفاع ضد المنافسين من خلال سمة معينة تسمح لها بالتميز عن منافسيها".<sup>4</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة و متميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

بمعنى أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة الموجودة في المنظمة والتي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للزبائن أعلى مقارنة بالمنافسين.

كما يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بصفة عامة على النحو التالي: "هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر إزاء المنافسين من خلال ما يخلق من قيمة للزبائن، بحيث يمكن أن يتجلى في شكل تقديم منتجات أقل تكلفة أو أكثر تميزاً أو حصة سوقية مرتفعة".

### ثانياً: مميزات الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة وبقاء الميزة التنافسية: لأن الميزة تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، إذ أن قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها. ومن هنا كان لا بد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل حتى بناء إستراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص136.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 315.

<sup>3</sup> - طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 75.

<sup>4</sup> - أشرف فؤاد السيد سلطان، تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، أكتوبر 2016، ص 150.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية، وبالتالي المحافظة عليها.

وبصورة عامة، يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تتصف وتميز بعدد من الخصائص وهي:1

- عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت، وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل سريع؛
- تتسم كذلك الميزة التنافسية بكون الأداء الناجم عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى؛
- وفي ضمن التوجه نفسه، فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمنظمة وزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

كذلك من أهم خصائصها ما يلي:2

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد؛

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال الخصائص التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية ويمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي:3

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

1 - محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 81.

2 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

3 - محي الدين القطب، نفس المرجع، ص 82.

### ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:<sup>1</sup>

1. تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛
2. تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
3. تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل لها، وينسجم الكلام السابق مع إشارة (Porter) التي مفادها "أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة"؛

4. أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار. وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل. لذا تعمل المنظمات المتميزة على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الامكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال. وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم أبعادها واستراتيجياتها

تعد الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، وذلك لأنها تعد أساسا لنجاح المنظمة لكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المنظمة على بقائها؛ لأن الميزة التنافسية تسمح للمنظمة بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية وقدرتها على التفوق والتميز بالمقارنة مع منافسيها.

### أولا: تصنيفات الميزة التنافسية

حدد M. Porter الميزة التنافسية إلى صنفين رئيسيين تكون المنظمة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

<sup>1</sup> - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 68.

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التمييز، فعلى المنظمة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها. ويمكن للمنظمة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.<sup>1</sup>

بمعنى قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث لا تتمكن المنظمة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وتكون عملية مراقبة تطور التكاليف كما يلي:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، والتوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم إستغلالها؛
- مراقبة الإتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز؛
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين والزملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2. **ميزة التميز:** تتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة. كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها. كما تتمكن من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، 2013، ص 388.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

بمعنى قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا أصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.<sup>1</sup>

وتستمد المنظمة الحياة على ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

• الإجراءات التقديرية: تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنًا على تفرد المنظمة وتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة؛

• الروابط: تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛

• التموضع: تحوز المنظمة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

• التعلم وآثار نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يمتلكها الأفراد؛

• الإدماج: حيث أن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛

• الحجم: والذي قد يتناسب إيجابًا أو سلبًا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛

• الرزمانية: إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورًا.

### ثانياً: أسبقيات تحقيق الميزة التنافسية

بسبب التغيرات والتطورات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرق وأساليب جديدة تميز نفسها من خلال زيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك الميزة التنافسية.

حيث وردت في تعابير الإدارة الحديثة معايير كثيرة ومختلفة عن الميزة التنافسية، منهم من سماها الأسبقيات التنافسية، ومنهم من أطلق عليها الأبعاد التنافسية التي تختارها المنظمات في تحقيق التفوق والتميز عن باقي المنافسين ومن بين هذه الأسبقيات أو الأبعاد ما يلي:

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص - ص 85-86.

<sup>2</sup> - وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008، ص-ص 29-30.



1. **التكلفة:** إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها. فالتكلفة الأقل هي الهدف العملي والرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكاليف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال التكلفة. إن إدارة عمليات الإنتاج تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.<sup>1</sup>

وهناك مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكاليف وهي:<sup>2</sup>

أ. الاستثمار الأقل في الموارد؛

ب. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛

ت. وفورات منحى الخبرة والتعلم؛

ث. منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين؛

ج. البيع المباشر للمستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

2. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق توقعاتهم في كلا الجانبين (المفاضلة بين السعر والجودة).<sup>3</sup>

ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

أ. **جودة التصميم:** تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون. ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون ويعتمد تحقيق ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يمكن بها نشاط العمليات من ترجمة

<sup>1</sup> - عبد الخليم بليزك، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، المجلد 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، مارس 2018، ص- ص 166 - 167.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 123.

<sup>3</sup> - عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص72.

<sup>4</sup> - ثامر البكري، أحمد الصقال، نفس المرجع، ص- ص 124-125.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم. وتعد تلك الخصائص أحد الوسائل التي تساهم في الحصول وزيادة الحصة السوقية للمنظمة؛

ب. **جودة المطابقة:** وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد التصنيع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية جودة المطابقة في جانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبائن. إذ أن التصميم أساسا يبنى وفقا لتلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتآلف أقل ما يمكن؛

ت. **جودة الخدمة:** وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتج يقود المنظمة إلى تحقيق التميز في السوق من خلال تقليص تكلفة المنتجات المعيبة والتالفة وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعاب. فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، وبالتالي تحقيق هامش ربح أعلى.

3. **المرونة:** تتمثل في القدرة على الاستجابة للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهها المنظمات وتؤدي بها إلى الانتقال من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول. كما تعبر المرونة عن قابلية المنظمة على التحول بين الخدمات وبسرعة، والاستجابة بأقل وقت وأداء ممكن.<sup>1</sup> بمعنى آخر أن المرونة تظهر في:<sup>2</sup>

أ. **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن غير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية؛

ب. **مرونة الحجم:** وهي القدرة على تغيير حجم الانتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب. وأن ميزة المنظمة من خلال بعد المرونة تتم عن طريق:

- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة؛
- القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية؛

- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل تكلفة ممكنة؛
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أسلس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بانتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

<sup>1</sup> - مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، أحمد الصقال، مرجع سابق، ص 126.

4. **الوقت أو التسليم:** تشير إلى قدرة المنظمة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم المنتج أو الخدمة، وهذا يعني أن توفر المنظمة المنتجات أو الخدمات، أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كما أن الاهتمام بالوقت يعني تسليم المنظمة حسب الوقت المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ومن أهم الأسبقيات التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

أ. **وقت التسليم السريع:** وهو ما يعرف بوقت الانتظار؛ أي الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه المنتج أو الخدمة؛

ب. **سرعة التطوير:** وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير المنتج أو الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي.

5. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات، على غرار العمالة، رأس المال، والإدارة، والأساليب التكنولوجية المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. وتشتمل المدخلات على ما يلي:<sup>3</sup>

أ. **الموارد الملموسة:** وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها، وتشمل: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية؛

ب. **الموارد غير الملموسة:** تشمل المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل التي تعبر عن تلك الدرجة الراقية في الاتقان مقارنة بالمنافسين، ومنه الوصول إلى ميزة تنافسية فريدة؛

ت. **الكفاءات:** تعتبر أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وتشتمل الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية.

6. **المعرفة والابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات، الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى اهتمام المنظمات بالمعرفة والابتكار والتركيز عليهم، إلى درجة اعتبارهم الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية. وتميز بين هذه العناصر كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - طارق قندوز، مرجع سابق، ص 81-82.

<sup>4</sup> - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص 188-189.

أ. **المعرفة:** في بيئة الأعمال المتغيرة المتصرفة بجدّة المنافسة العالمية، وسرعة التغير التكنولوجي، ومتطلبات السوق، وقصر دورة حياة المنتج، يلزم المنظمة التركيز على الإبداع والابتكار اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة، وبما أن الميزة التنافسية هي نتاج الإبداع والابتكار فإن المعرفة وإدارتها هي عبارة عن عملية خلق الميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم المستمر (التعلم مدى الحياة). كما قد تحقق المنظمة ميزة المعرفة عندما تصل إلى معرفة أشياء لا يعرفها المنافسون، وقد أشار **Tanriverdi and Venkatraman** إلى أن غالبية المعرفة الإستراتيجية للمنظمة تتمحور حول ثلاثة أصناف تكمل بعضها البعض وهي: معرفة المنتج، معرفة الزبون والمعرفة الإدارية.

ب. **الابتكار:** وهو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات، ويمثل الابتكار أحد أهم الأسس أو المصادر لبناء الميزة التنافسية وعلى المدى الطويل وذلك بفضل منحها شيئاً منفرداً أو مميزاً يفترق إليه المنافسون، ويتحقق الابتكار من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين. وتتعرّز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل توليد الأفكار وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على الزبائن، كما تتعرّز القدرة الابتكارية بمدى توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث تسمح هذه الأخيرة بتعزيز القاعدة المعرفية ونشرها على كافة الموظفين فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية والداخلية.

### ثالثاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية:

نميز ضمن الاستراتيجيات العامة للتنافسية التي يمكن للمنظمة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع منظمات أخرى، ما بين ثلاث إستراتيجيات بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وفيما يلي شرح مفصل لكل منها:

**1. إستراتيجية قيادة التكلفة:** في ظل مواجهتها لمنافسة المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المنظمة إلى تخفيض تكلفة الوحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.<sup>1</sup>

يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة؛
- القدرة على التأثير على التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

**2. إستراتيجية التمييز:** هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تقديم منتج مختلف من المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك وأن القيمة المضافة للمنتج (التمايز) يجب أن يؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وهناك العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تمييز المنتج منها على سبيل المثال سهولة التشغيل، إضافة استخدامات جديدة لنفس المنتج، خدمات ما بعد البيع، توفير السلع في منافذ البيع، تنوع

<sup>1</sup> - أحمد زغدار، مرجع سابق، ص 50.

المنتجات، ويتوقف نجاح إستراتيجية التمايز على عدة عوامل منها: خلق المنفعة للمستهلك، تدعيم القيمة المدركة، صعوبة التقليد.<sup>1</sup>

**3. إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

ومن بين هذه الخيارات الإستراتيجية ما يلي:<sup>3</sup>

**أ. التركيز مع خفض التكلفة:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع سوقي معين.

**ب. التركيز مع التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتجات الموجهة إلى قطاع سوقي محدود وليس السوق ككل وتسعى المنظمة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

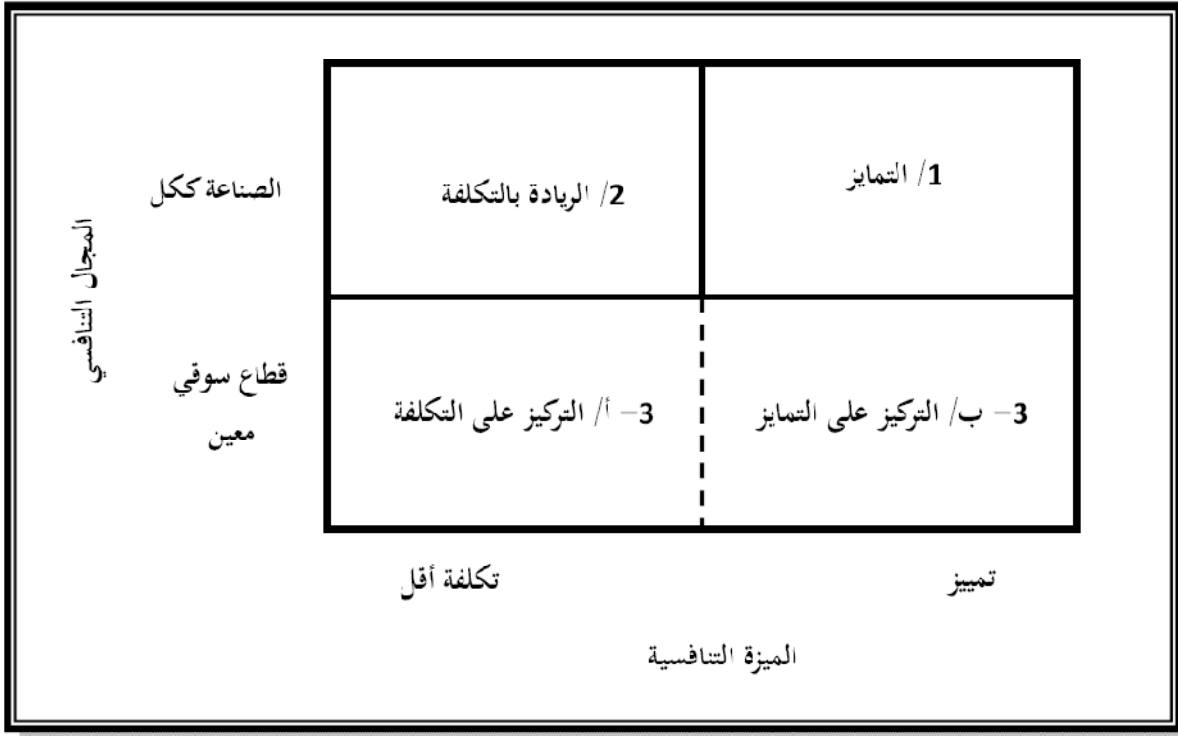
ويوضح الشكل رقم (15) هذه الاستراتيجيات.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 226.

<sup>2</sup> - فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 296.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 87.

الشكل رقم (15): الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source: hill, charles w.l and jones, garth r, **strategic management an integrated approach**, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin compony, 2008, p 164.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه عندما تتوفر لدى إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه ببساطة يمكن أن نطلق عليها القيادة في التكلفة والتمايز، وعندما تتركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق فإنه يمكن أن نطلق عليها التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

أولاً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات. والسؤال المطروح هنا؛ ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟ والجواب هو أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لمجموعة من العوامل وهي:<sup>1</sup>

1. **العوامل الخارجية:** وتتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية. وهذه التغيرات قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات. فالتاجر الذي استورد

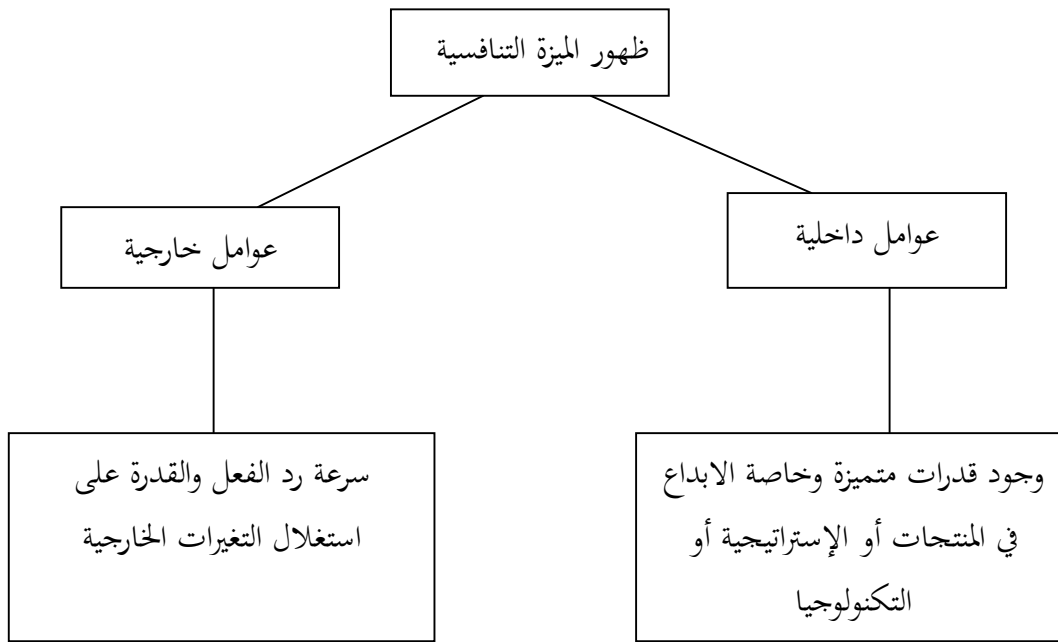
<sup>1</sup> - ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور الرأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة القادسية، العراق، دون سنة النشر، ص- 143- 142.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات أو توقع التغيرات. فقد تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها؛

**2. العوامل الداخلية:** وتتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين بحيث تتمكن من خلق ميزة تنافسية. والابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق منفعة جديدة للعميل. والشكل رقم (16) يوضح هذه العوامل

### الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



المصدر: ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور الرأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة القادسية، العراق، دون سنة النشر، ص 143.

كما نجد أن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل أخرى عديدة من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

1- **القدرات الإبداعية:** طالما أن المنظمة ليس في وسعها تقديم منتج يرضي جميع رغبات وأذواق المستهلكين وكذلك مسايرة تغير هذه الأذواق وتمكنها من الحصول على حصة معتبرة من السوق، فيجب عليها أساسا أن تعتمد على ما يلي:

• دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع والاستماع إلى آراء وشكاوي الزبائن ولا يأتي هذا إلا بوجود نظام معلومات فعال أساس المعرفة.

• الخبرة التكنولوجية للمنظمة حيث أن الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا إذن فالإبداع ليس تقديم منتجات جديدة فحسب بل يتعدى الأمر إلى تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج... إلخ

2- **القدرات الإنتاجية:** نستطيع القول أن القدرة الإنتاجية تتكون من عنصرين مهمين وهما الجودة، الإنتاجية.

• **الجودة:** وتعرفها الجمعية البريطانية على أنها: "مجملة مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة". ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛

- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.

• **الإنتاجية:** ويعبر عنها رياضيا بنسبة المخرجات على المدخلات أي مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

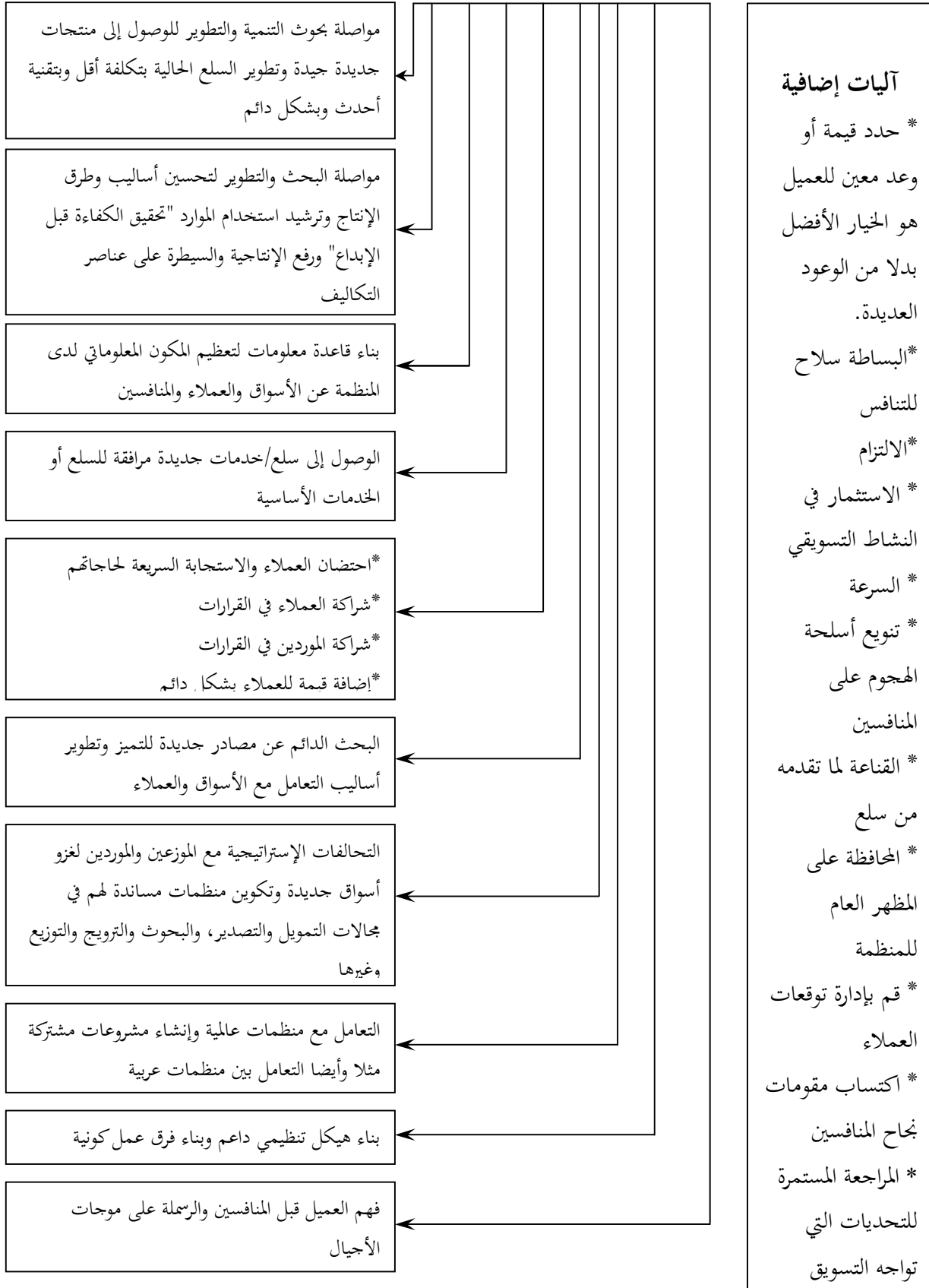
3- **القدرات التسويقية:** حيث تعتبر وظيفة التسويق في منظمة كأحد مرتكزات قدرتها التنافسية، وذلك بتوفر معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك.

4- **القدرات على التردد:** من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيط عملها وهذا لفهم ومعرفة طبيعة تغيرات وتطورات الواقعة أو التي ستقع (فرص الاستثمار، تهديدات المنافسين...)، مما يساعدنا في اتخاذ قرارات ملائمة ذات إستراتيجية مدروسة والشكل رقم (17) يبين آليات المحافظة على الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق.

<sup>1</sup> - أحمد عيشاري، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص-ص 298-299.



الشكل (17): آليات المحافظة على الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 165.

ثانيا: متطلبات فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.<sup>2</sup>

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل رقم (18)، وهذه المراحل متمثلة في:<sup>3</sup>

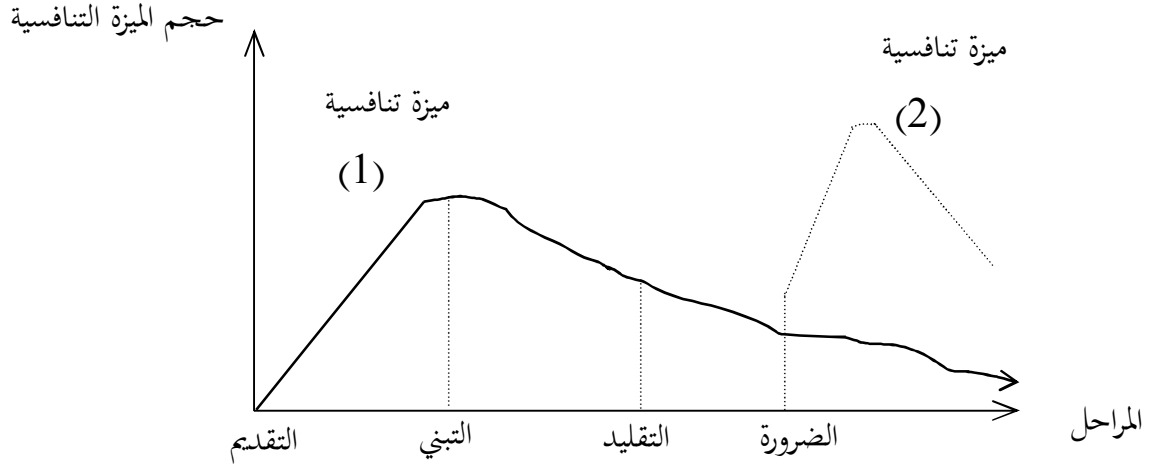
- 1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛
- 2- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن؛
- 3- **مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية:** ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها ومنها انخفاض في الوفورات؛
- 4- **مرحلة ضرورة التطوير:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> - هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> - رتيبة نحاسية، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> - هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، نفس المرجع، ص-ص 118-119.

الشكل رقم (18): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج، حيث تنمو حتى مرحلة النضج حيث يستقر نموها نوعاً ما ثم تدخل في مرحلة التراجع، حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمنظمة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه - من الناحية العملية - خصوصاً إذا علمنا أن هناك جهوداً معتبرة تبذل من طرف المنظمات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظراً لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

#### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي: <sup>1</sup> التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

##### 1. التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة،

<sup>1</sup> - سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص 113.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المنظمة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:<sup>1</sup>

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

### 2. الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية وطنية:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، بالإضافة إلى الطلب والذي يعتبر العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني بحيث تحدد تركيبة الطلب الداخلي بالتعرف على أجزاء السوق المشكلة لهذا الطلب، وترجم وتلبي المنظمات حاجيات المستهلكين من خلال التنبؤ باحتياجاتهم، فهذا يحد ذاته مصدر للميزة التنافسية للمنظمات المحلية؛ وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الإستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر، ص 56.

<sup>2</sup> - سمية بوران، مرجع سابق، ص-ص 123-126.

### 3. مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توافرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:<sup>1</sup>

أ- **الموارد الملموسة:** تصنف إلى ثلاث أنواع:

✓ **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

✓ **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

✓ **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- **الموارد غير الملموسة:** نميز فيها ما يلي:

✓ **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

✓ **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

✓ **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المنظمة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

✓ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

✓ **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتيقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى

<sup>1</sup> - سمية بوران، مرجع سابق، ص-ص 119-121.

المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمنظمات المنافسة.

ج- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:<sup>1</sup>

✓ **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين ماهرين، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

✓ **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة. وتدعى محورية لأن بقاء المنظمة وتطورها أو انسحابها مرهون بها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمنظمة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المنظمة؛

<sup>1</sup> - طارق قندوز، مرجع سابق، ص 82.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن؛
  - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.
- تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعا من الضباية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.
- د- **ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم:** في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول. بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.<sup>1</sup>
- ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 37.

### المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وأسس تطويرها

يوجد في بيئة الأعمال الحالية صراع بين المدارس الفكرية في النظرة إلى أسس بناء الميزة التنافسية، فبعض المدارس تركز النظر إلى الخارج باعتبار الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز السوقي، وبعضها الآخر يركز النظر إلى الداخل من خلال عد مخزون المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساسا لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية:

من أهم مداخل ومقاربات دراسة الميزة التنافسية نجد ما يلي:

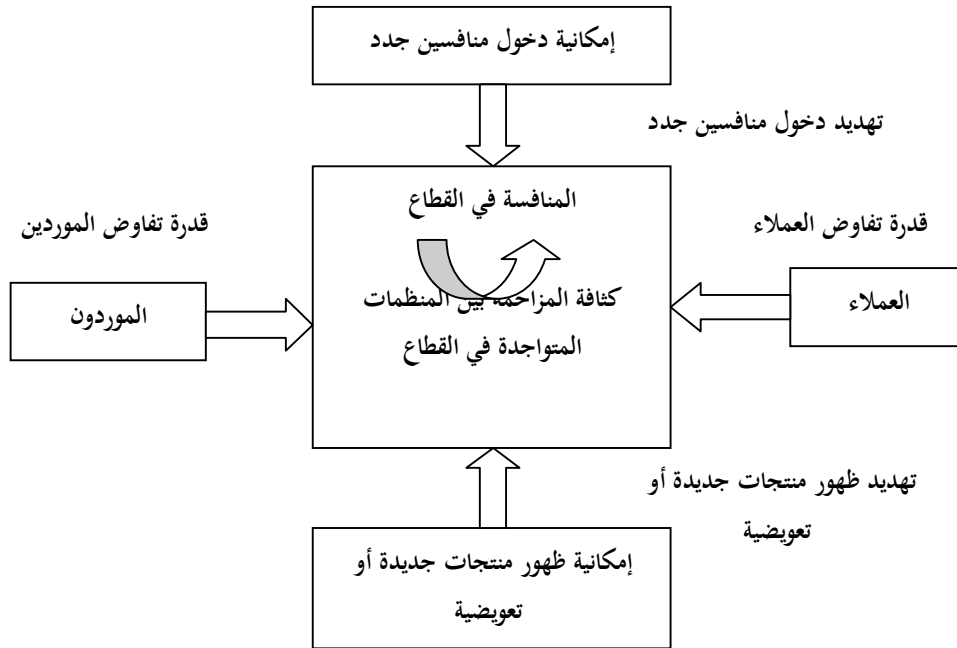
**أولا: مقارنة هيكل الصناعة:** انطلق هذا المدخل على يد (Porter)، فقد عرف الإستراتيجية التنافسية بأنها فن ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل بها. ويقوم هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة التي تعمل فيها، فالموقع الناجح في السوق تحققه المنظمات نتيجة عاملين هما العامل الأول هو الذي يحدد مردودية المنظمة ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، والعامل الثاني يتمثل في الوضعية التنافسية النسبية للمنظمة إزاء منافسيها ضمن القطاع (الموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق).<sup>1</sup>

1. **تحديد القوى التنافسية:** يستند تحليل هيكل الصناعة إلى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة المنظمة على التنافس، حيث أن دراسة البنية الخارجية للقطاع يهدف إلى تحديد القوى التنافسية الأساسية التي بإمكانها التأثير على مردوديته ومن ثم تحديد درجة تأثيرها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، هذه القوى صنفها Porter في خمسة أنواع تظهر في الشكل رقم (19) الموضح أدناه.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 117.



الشكل رقم (19): القوى الخمس المحددة للمنافسة في القطاع



Source : Michel Gervais, *Stratégie de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, 1995, p 11.

أ. كثافة المنافسة بين المنظمات المتواجدة في القطاع: تمثل شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المنافسين، كما ترتبط حدتها بتفاعل جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين؛

ب. الداخلون الجدد: تشكل هذه القوة خطراً على المنظمات المتواجدة في القطاع خاصة على مستوى حصة السوق، الأرباح، العملاء، الأسعار... الخ، إلا أن درجة هذا الخطر ترتبط بطبيعة ردود أفعال هذه المنظمات من جهة وقوة موانع الدخول من جهة أخرى، فكلما كانت معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة، منها تمايز المنتجات، الوصول إلى قنوات التوزيع، اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة؛

ت. المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديداً على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتوجات منظمات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كثيف للإشهار، تحسين نوعية المنتج... الخ؛

ث. القوة التفاوضية للموردين: يشكل الموردون قوة ضاغطة على منظمات القطاع في حالة توافر شروط أهمها:

- أن تكون هذه المجموعة منظمة و متمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع؛
- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنهم مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

ج. القوة التفاوضية للعملاء: إن ما يحدد من قوة الزبائن في التفاوض زيادة أو نقصان مجموعة كثير من العوامل أهمها:

- حجم المشتريات واستمراريتها وقدرة العملاء على تدعيم موقفهم من خلال تنظيم عملية الشراء مع المنظمة؛
- تكاليف تحول المشتريين لشراء منتجات بديلة من منظمات أخرى لم يسبق التعامل معها؛
- قدرة المشتري الصناعي بالتكامل للأمام أو الخلف وفق آليات التطور التي يفرضها المحيط.

ح. المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديداً على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتوجات منظمات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كتكثيف الإشهار، تحسين نوعية المنتج،... والجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لاستكمال تحليل أكثر شمولية منها:

❖ إضافة **Freeman** قوة سادسة والمتمثلة في القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرون، علماً بأن هذه الأخيرة تختلف من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى؛

❖ إضافة **Austin** فكرتين أساسيتين، حيث يرى أن الحكومات والسياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة لذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، كما يجب تحليل هذه القوى في إطار العوامل البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول النامية.

### 2. تحديد الوضعية التنافسية:

بعد تحديد القوى التنافسية التي بإمكانها التأثير على القطاع ككل، فإن التحليل يمتد إلى دراسة البنية الداخلية للقطاع، فكل منظمة متواجدة في القطاع يمكن ضمها إلى مجموعة إستراتيجية معينة بالنظر إلى نوعية الإستراتيجية التي تتبعها وبالتالي الوصول إلى تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ومعرفة وضعيتها التنافسية.

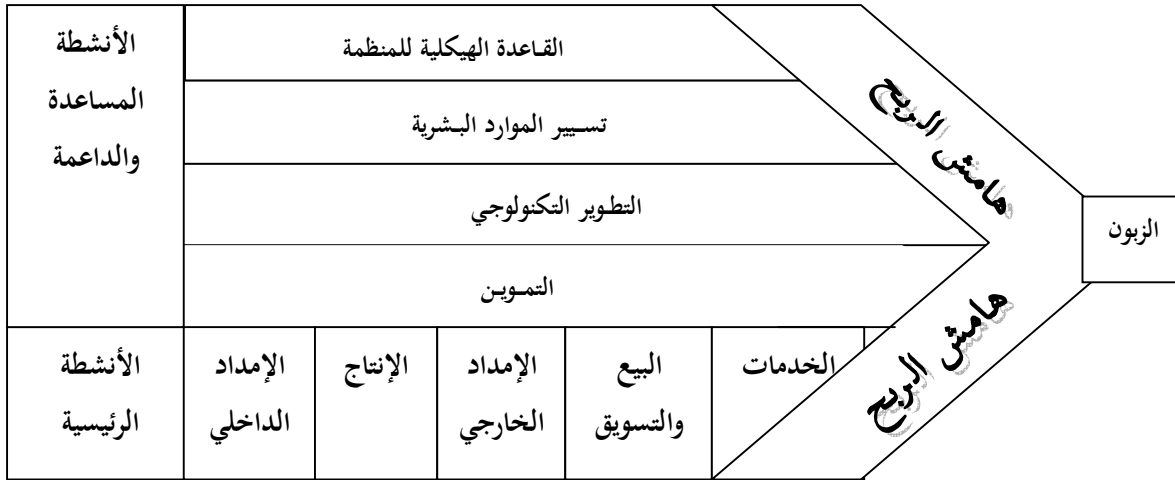
ثانياً: مقارنة سلسلة القيمة: إن سلسلة القيمة هي الهيكل الذي تستخدمه المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال. فسلسلة القيمة هي الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن للمنظمة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها. بمعنى تساعد سلسلة القيمة في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات، وتستخدم للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل القوة وما تحتاجه لتحسينها، والفرص لتطوير الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ويقوم هذا المدخل بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل/التمييز بالجودة).<sup>2</sup> ويوضح الشكل رقم (20) سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> - طارق قندوز، مرجع سابق، ص 87.

الشكل رقم (20): سلسلة القيمة



Source: Strategor, *Politique de l'entreprise*, Dunod, p46.

من الشكل يتضح أن حلقة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وذلك من خلال الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، التي تتكون من مجموعة من الأنشطة، كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والسعي إلى التفوق على المنافسين.

**1-2 الأنشطة الأولية (الرئيسية):** هي تلك الأنشطة **Primary Activites** التي تحقق القيمة للمنظمة، وتتولى مهمة التكوين المادي للمنتج، التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك، وإنشاء ميزة تنافسية للمنظمة لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بينها:<sup>1</sup>

- **الإمداد الداخلي:** أي أنشطة الاستلام، التعيين، مراقبة المخزونات، المناولة، برجة النقل؛
- **الإنتاج:** أي عملية التحويل الصناعي في حد ذاتها؛
- **الإمداد الخارجي:** يمثل الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات، كالتوزيع، التخزين؛
- **التسويق:** أي الأنشطة التي تحث وتسمح للمشتريين باقتناء منتجات المنظمة؛
- **الخدمة:** نشاط يهدف إلى الرفع من قيمة المنتج، كالتركيب، الصيانة، قطع الغيار.

**2-2 الأنشطة الداعمة:** وأهمية هذه الأنشطة الثانوية **Support Activities** تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية للقيام بمهامها وتوفير مستلزماتها، وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها كما ينبغي:<sup>2</sup>

- **التموين:** مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المنظمة؛
- **التطوير التكنولوجي:** أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير؛
- **تسيير الموارد البشرية:** من توظيف، ترقية، تكوين، تدريب... الخ؛

<sup>1</sup> - طارق قندوز، مرجع سابق، ص-ص 87 - 88.

<sup>2</sup> - Strategor, *Politique de l'entreprise*, Dunod, p - 64.

- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية... الخ.

ثالثا: مقارنة النظرة المستندة إلى الموارد RBV: نتيجة لسرعة تقلبات البيئة وكثافة مخاطرها، أصبح بقاء المنظمة مرهونا بتحديد خصوصيتها التي تميزها عن منافسيها وكذا المحافظة عليها. فهذه الخصوصية ترتبط بنوع خاص من المزايا التي يصعب تقليدها وإحلالها كما تساهم في إنشاء القيمة للزبون، لذلك أعيد النظر في صحة العلاقة السببية بين الصناعة الجذابة والمنظمة ذات الأداء الجيد، بمعنى آخر أن الميزة التنافسية لن تكون بالضرورة نتيجة الاختيار الواضح للثنائية منتج/سوق وإنما نتيجة امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة تشكل ربع أو شبه ربع للمنظمة.<sup>1</sup> وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المنظمة قطيعة نظرية مهمة مهما كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المنظمة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتج/سوق) بل من خلال مواردها الداخلية وغير المادية.

تعود أصول هذه النظرية إلى قانون المنافذ لـ "Say" الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، ونظرية الربع لـ "David Ricardo" التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ربعية مفيدة، وإلى Penrose الذي صاغ أول فرضية حول تباين المنظمات بخصوص الموارد وإنشاء القيمة، لتبلور الفكرة فيما بعد لدى (Wernerfelt, 1988 - Barney, 1986 - Rumelt, 1984) بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد. ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء.<sup>2</sup>

رابعا: المقاربة المبنية على الكفاءات CBV:

شكلت الموارد مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي، مما أدى إلى استقطاب العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير الفكرة من مسألة موارد إلى مسألة معارف ثم كفاءات (مهارات) مبررين ذلك بأن الميزة التنافسية لا تكمن في الموارد وإنما في القدرة على مزجها وخلق توفيقات جديدة، حيث أن هذا المزج له أثر ضمني، غير مرئي يصعب تقليده

<sup>1</sup> - Piene-Xavier Meschi, **Le Concept de Compétence en stratégie: perspectives et limites**, <http://strategie-aims.com/montreal/Meschi.pdf>, consulté le: 15/03/2016

<sup>2</sup> - برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص 49.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

أو اكتسابه، فهو ناتج عن التعلم الجماعي وعن تاريخ المنظمة، كما يضيف آخرون بأن كل أصل أو مورد مادي قابل للتعريف والشراء؛ بمعنى قابل للتقليد وبالتالي لا يحمل ميزة تنافسية، بينما الموارد غير المادية خاصة الكفاءات والمهارات التي تتمتع بالخصوصيات الإستراتيجية فهي مصدرا للميزة التنافسية، وبذلك ظهرت في بداية سنوات التسعينات رؤية مكملة لنظرية الموارد، تقوم على أن القيمة الإستراتيجية للموارد مرتبطة بطريقة مزجها، تنسيقها واستعمالها مع موارد أخرى خاصة بالمنظمة والتي يمكن اللجوء إليها. فنظرية الكفاءات أضافت أبعاد تصورية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار مظاهر التفاعلات المعقدة للموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والتفاعلات والاجتماعية داخل وبين المنظمات، ولكنها لم تخرج عن الإطار النظري للمقارنة المبنية على الموارد.<sup>1</sup>

إن طبيعة الكفاءات التي تقوم على هذا المدخل تتمثل في الكفاءات التنظيمية أو الجماعية، التي يعرفها البعض بأنها "مزيج من المعارف، الكفاءات الفردية، والموارد المختلفة، كما تنتج عن التوافق وتجميع الأفضلية بين الكفاءات الفردية"، والواقع أن هذا المدخل أو المقارنة لم تلقى نجاحا كبيرا إلا بمقالة Hamel, Prahalad حول الكفاءات الأساسية (Core Competencies)، فيرى الباحثان أن الكفاءات الأساسية هي: "المعرفة الجماعية للمنظمة خصوصا في طريقة تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج وإدماج متنوع لسلسلة من التكنولوجيات".<sup>2</sup> ومن أجل أن تكون هذه الكفاءات أساسية يجب أن تتميز بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- المرونة بمعنى القدرة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة؛
- لها قيمة كبرى لدى الزبون؛
- إظهار مستوى عالي عن المنافسين أي التمييز عن المنافسين.

ويتصور هذا المدخل أو المقارنة أن إنشاء القيمة يقوم على امتلاك المنظمة لكفاءات مميزة. فكل منظمة تملك محفظة موارد خاصة، تمنحها ميزة تنافسية إذا كانت تملك القدرة على الفهم والممارسة بطريقة أفضل من منافسيها، وعليه فإن الميزة لا تنشأ من الموارد المعبئة عن طريق نظام الفعل وإنما من نظام الفعل نفسه؛ أي أن بناؤها يقوم على الكفاءات أكثر من احتكار الموارد.

### خامسا: المقارنة المرتكزة على المعرفة KBV:

ساهم في صياغتها كل من (Grant, Spander, Kogut) ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المنظمة والبحث عن مصادر الميزة

<sup>1</sup> - سناء جبيرات، الميزة التنافسية من مقارنة هيكل الصناعة ل Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، العدد 37، جامعة الأزهر، دون سنة النشر، ص - ص 346 - 348.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 349.

<sup>3</sup> - Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, *Les outils de la stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2005, P58.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

التنافسية، ومع ذلك فإن المدخل المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المنظمات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تملكه من معارف خاصة.<sup>1</sup>

ووفق هذا المدخل فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، وعليه فهو يمثل المحور الذي يتركز عليه مدخل الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاضت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الرأس المال المعرفي، فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه الذهنية ليتحول الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، حيث حدد (Peter Druker) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة **Knowledge workers** أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم المادية، إذ تتميز المعرفة بأنها مورد لا ينفذ بمرور الزمن كما أنها تتميز بالتراكمية واعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، متمثلة فيما يلي:

1. مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:<sup>3</sup>

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل: التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة؛

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ومن أجل أن تصل المنظمة إلى هذا المستوى من الأداء وامتلاكها لمزايا نسبية ذات جودة عالية يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص أهمها:<sup>4</sup>

- القدرات الفنية الداخلية؛
- توافر قدرات ومهارات مرتفعة لدى الأفراد؛
- التاريخ الطويل من الاستثمار المستمر والتراكمي؛
- التعلم المتخصص؛
- البحوث والتطوير والتسويق.

<sup>1</sup> - الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 209.

<sup>2</sup> - وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> - M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p-p 199-200.

<sup>4</sup> - edam, p 200.

إذن فيمكن القول بأن الميزة التنافسية المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل فاعلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات والخدمات.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: فاعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً: على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.<sup>1</sup>

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية للمنظمة:

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى التجديد في الميزة التنافسية ما يلي:<sup>3</sup>

4. ظهور تكنولوجيات جديدة: ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

5. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة؛

6. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات،... الخ؛

7. التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساساً في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 101.

<sup>3</sup> - سميرة بوران، مرجع سابق، ص 110-111.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمنظمة على تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج، وتعظيم عائدها وتطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك التحسين المستمر في الأداء، وضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة لهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية؛

أما بالنسبة لأسس تطوير الميزة التنافسية فتمثل أساسا فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية؛
  2. التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل؛
  3. تطوير اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO) يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛
  4. تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق: يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية؛
  5. الاهتمام بالبحوث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المنظمات من جهة والجامعات ومراكز البحث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل وفق هدف واحد، ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، فالعنصر البشري المؤهل له دور كبير في تنشيط البحوث العلمية، ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛
  6. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛
  7. تطور نظم المعلومات: إن إنتاج المعلومات وتداولها وحزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية، لقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم بشكل كبير نظرا لما يوفره من معلومات وبيانات متعددة.
- كما أدت التطورات التنافسية إلى سعي منظمات الأعمال إلى رفع كفاءة وفعاليتها بهدف امتلاك الميزة تنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها وتطوير والمحافظة على الميزة التنافسية من خلال مدخل التلبية الدائمة لحاجات العملاء ومدخل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup> - سمية بوران، مرجع سابق، ص - ص 111 - 112.



1- **مدخل تلبية حاجات العملاء:** يتوقف نجاح المنظمة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات الزبائن وإشباع رغباتهم<sup>1</sup> اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء الزبائن واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفاً استراتيجياً تعمل المنظمات الاقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. **تحقيق رضا الزبائن:** إن قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا الزبون عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة والمتغيرة؛
- ب. **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب؛
- ت. **ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية؛**
- ث. **تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛**
- ج. **تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات الزبائن؛**
- ح. **توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل والصيانة).**

2- **مدخل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:** تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:<sup>2</sup>

- أ. **المرونة:** وهي قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها؛
- ب. **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً على ميزة المنظمة التنافسية؛
- ت. **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمنظمة في نفس الوقت.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية؛
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع؛

1 - طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999، ص 188.

2 - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 44.

- تخفيض زمن الدورة للزبون، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج؛
  - الالتزام بمجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.
- ث. **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المنظمة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

### المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية

إن تحقيق تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها. ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجه. والقيمة التي تنتجها المنظمة مرتبطة بأصولها غير المادية تماما كارتباطها بالأصول المادية. وحتى يتم اكتساب الميزة التنافسية فإن المنظمة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك. و هنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلفة به. إن دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي). كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة. وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المنظمة).

### المطلب الأول: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به المنظمات كمدخل لتدعيم المزايا التنافسية لكفاءاتها البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل.

### أولا: التكامل بين الموارد والكفاءات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المنظمة لأداء أفضل على مختلف المستويات، إذ تحتاج هذه الموارد رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المنظمة لبناء المزايا التنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمنظمة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، وذلك باعتبار هذه الموارد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها. وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة، ومن أبرزها الكفاءات، فالإبهام الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ومصدر

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

المزايا التنافسية، ويؤكد كل من (Godfrey & Hill, 1995) على أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة؛<sup>1</sup>

ويرى G.Lebotarf أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية التعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الأفراد المالكين لهذه القدرات والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي **Le Professionnelle** حيث تتجسد الكفاءة من خلال:<sup>2</sup>

- معرفة كيفية التعبئة: تشغيل الكفاءة بطريقة مناسبة وفي ظروف ملائمة؛
- معرفة كيفية التنسيق: قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها؛
- معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد؛
- دراية فنية معترف بها ومجربة: أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف موظف؛

كما أن المنظمات في ظل مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمات مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة ولكن يفترض على إدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكيل لها مزايا تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفير ثلاث خصائص أساسية وهي:<sup>3</sup>

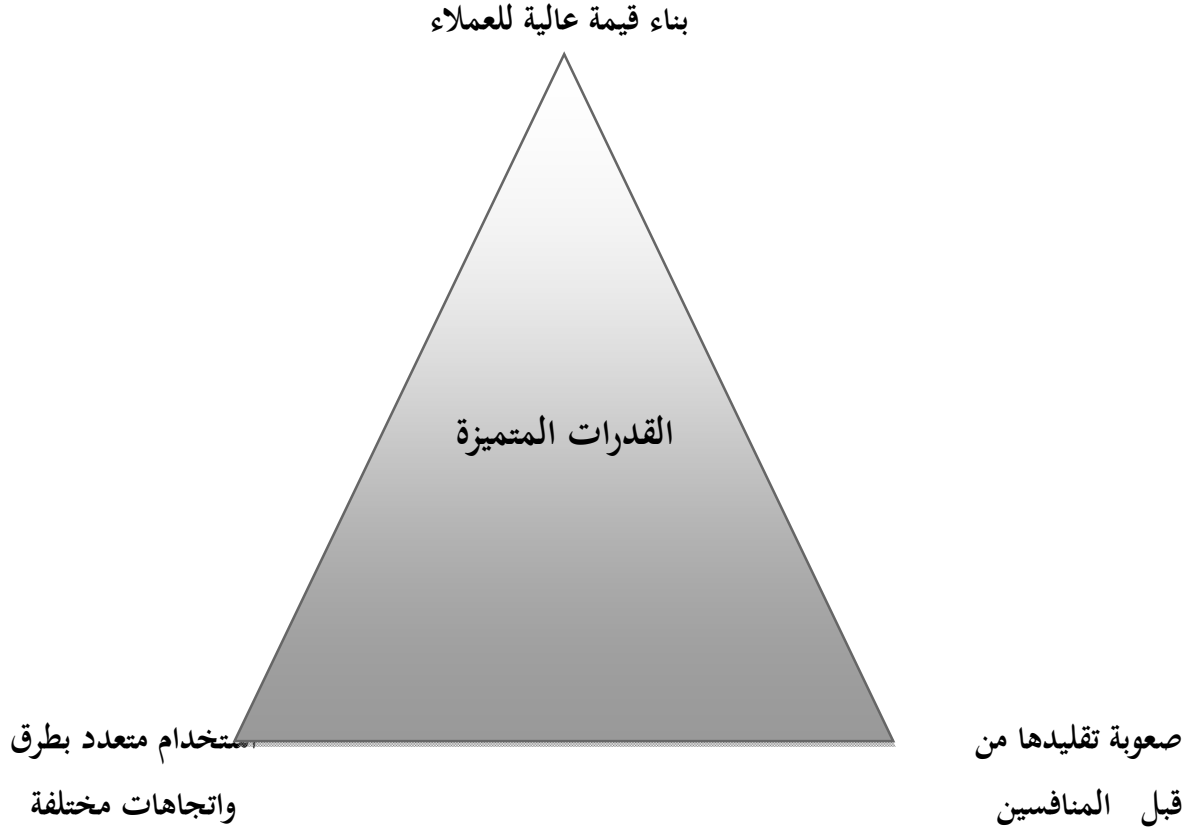
- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة؛
- تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المنظمة والشكل رقم (21) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2011، ص 72.

<sup>2</sup> - زهية موساوي، خديجة خالدي، مرجع سابق، ص-ص 176 - 177.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 305.

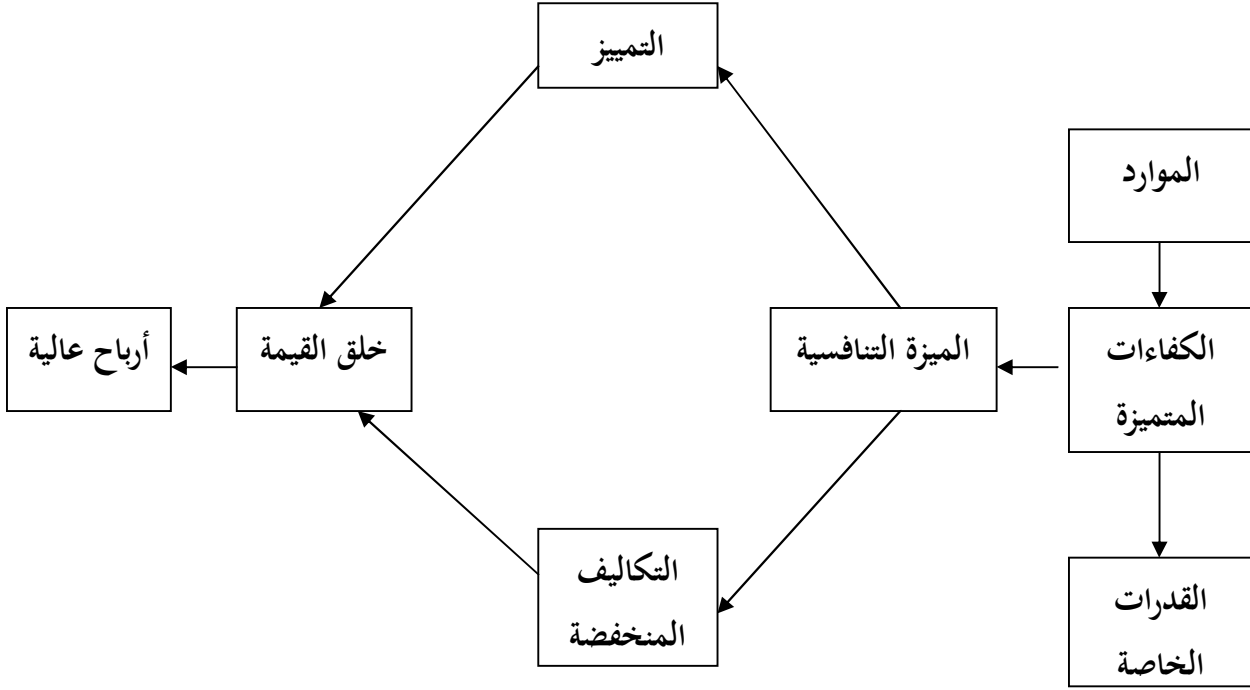
الشكل رقم (21): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 306.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغيير عالمية الأبعاد تحاول المنظمات الاستفادة من هذه الموارد، القدرات، والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المنظمات في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل والترابط بين هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها إستراتيجية المنظمة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المنظمة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية ويعطي الشكل التالي خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

الشكل رقم (22): مركز تحليل موارد المنظمة وتربطها



المصدر: تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 212.

ولابد أولاً من التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تملك المنظمة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد المتفردة بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج المنظمة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون.<sup>1</sup>

ثالثاً: خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المنظمة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن إنشاء الميزة التنافسية، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23)

<sup>1</sup> - تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 213.

الشكل رقم (23): مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الكفاءات البشرية

موارد ذات قيمة	موارد نادرة	موارد يصعب تقليدها	موارد يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الأداء
لا	-	-		عدم وجود ميزة تنافسية	ضعيف
نعم	لا	-		ميزة متماثلة	متوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسية مستدامة	جيد ومتميز

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 136.

1. **خاصية القيمة:** تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي؛<sup>1</sup>
  2. **خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في منظمات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي منظمة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية؛
- إن امتلاك المنظمة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

<sup>1</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص

3. **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمنظمة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع منظمة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة. إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة؛<sup>1</sup>
4. **خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة؛
5. **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعات من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

**أولا: العلاقة بين تخطيط الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية**

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى قبل القيام والانطلاق في أي عمل مهما كان نوعه وذلك من أجل رسم الطريقة والمنهجية المتبعة لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلا يمكن تحقيق الأهداف إلا بوضع الخطط المناسبة والبرامج التي بواسطتها يمكن تنفيذ الخطط وتحقيق الأغراض الأساسية المبتغاة منه.

حيث يمكن تخطيط الكفاءات على أنها العملية التي تسعى من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ظل التطورات التي تحدث على جميع المستويات ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الذي يتكون من شقين هما التسيير التوقعي للوظائف ويعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف

<sup>1</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> - Jacques Gris , *les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable*,  ditions - Organisation, 2001, P 61

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

المنظمة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، وأما الشق الثاني التسيير التوقعي للكفاءات وتعني الإجراءات التي تهتم بتطور كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المنظمة؛<sup>1</sup>

ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات العملية الاستشرافية تسعى المنظمة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضراً ومستقبلاً، حيث أن الاستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتيح من فرص وتفاذي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية. حيث تعد الوظائف في المنظمة بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ذلك الحديث عن العاملين في المنظمة، هو حديث عن الوظائف التي يشغلونها واختيارهم يتم بحسب توقعاتهم مع الوظائف التي تسند لهم، كما أن تعليمهم وتدريبهم يتم لغرض إكسابهم المهارات والمعارف التي تسمح لهم بالاستجابة لمتطلبات وظائفهم.<sup>2</sup>

وهنا تحاول المنظمة تقدير ما تحتاجه من مورد بشري كفاء، من خلال عدة خطوات أولها تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف فيما يخص قدراتها وإمكانياتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية والذي يشمل تقدير عدد موظفيها وتحديد مساهمها واحتياجاتها النوعية، والكمية للأفراد الأكفاء، وتشخيص للبيئة الخارجية في ما يتعلق بسوق العمل، والمنافسين وقوانين العمل، إضافة إلى خطوة التحديد الدقيق للاحتياجات من خلال طرح عدة أسئلة تتمثل في ما هي الوظائف التي يجب شغلها؟ ما هي أنواع الكفاءات التي تحتاجها؟ وكم عدد الأفراد الذي نحتاج إليهم لانجاز العمل؟ والمطلوب أيضاً هو تحديد توفر هذه الكفاءات في سوق العمل وتحديد ما تتوفر عليه من كفاءات، وبالتالي تحديد الانحراف بين ما تملكه وما تحتاجه المنظمة ثم تصحيح هذا الانحراف، ويؤدي تحديد الانحراف إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن نحدد كيف يمكن لتخطيط الكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، هذا وقد ربطنا وأسقطنا تسيير الكفاءات بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات للقيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها، ومن خلال التخطيط يمكن تحديد المسار الذي يجب على المنظمة إتباعها في ظل الكفاءات المتاحة، وتحديد الكفاءات الواجب الحصول عليها أو الكفاءات المستهدفة سواء داخل أو خارج، فإن الكفاءات داخل المنظمة يتم وضع خطة من أجل الاستغلال الأمثل لها وتنميتها وتطويرها من خلال البرامج التدريبية وتحديد الوقت والمكان المناسب، والكفاءات المتواجدة خارج المنظمة لا بد من وضع خطط من أجل الحصول عليها.

<sup>1</sup> - رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، حزيران 2013، ص 62.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 63.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

إن التخطيط هو المرحلة الأولى في عملية تسيير الكفاءات فإن نجاح هذه المرحلة بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة من استقطاب وتدريب وتقييم، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع والجودة المؤدية إلى التميز في السوق وهو ما تسعى إليه المنظمات في ظل البيئة الشديدة التميز.

ثانيا: العلاقة بين اكتساب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية:

تختلف الميزة التنافسية من منظمة إلى أخرى، بل تختلف حتى في المنظمة الواحدة، من فئة إلى أخرى، وما يؤكد ذلك هو أن المنظمات التي تمتلك كفاءات متميزة يكون لها فرص أكبر وأوفر لتحديد وتطوير ميزات التنافسية عن غيرها من المنظمات الناشطة في نفس القطاع السوقي.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا البحث يبين وجود علاقة طردية بين اكتساب المنظمة للكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، فالكفاءات البشرية تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمنظمة،<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الشكل رقم (24)

الشكل رقم (24): العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

الميزة الكفاءات	مثل المنافسين أو	أفضل المنافسين
	سهل التقليد	أو صعب التقليد
الموارد	1 الموارد الضرورية	3 الموارد المتميزة
القدرات	2 القدرات العامة	4 القدرات المتميزة

التطوير أو الدعم

الكفاءات المتميزة

تطوير المزايا التنافسية

المصدر: ثامر البكري، أحمد الصفال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 137.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة من خلال اكتساب الكفاءات من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية لهذه المنظمة. حيث يبين العمود الثاني من الجدول المدرج في الشكل أن امتلاك المنظمة فقط لكفاءات بشرية عامة تحمل نفس القدرات التي تحملها الكفاءات الموجودة في المنظمات المنافسة، وتكون تنافسياتها في مستوى تنافسية الغير، وتصبح سهلة التقليد؛

<sup>1</sup> - حمزة الوائلي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018/2017، ص 130.

أما بالانتقال إلى العمود الثالث نجد أن امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة تحمل قدرات لا تحملها الكفاءات البشرية المتواجدة في المنظمات المنافسة تكون لها ميزة تنافسية عن نظيراتها، وبالتالي تصبح هذه الميزة صعبة التقليد من طرف الغير؛

كما يتضح من الشكل أن اكتساب المنظمة لكفاءات متميزة وصعبة التقليد مع تدعيمها وتنميتها يؤدي إلى تطوير وتنمية المزايا التنافسية التي اكتسبتها وخلق فجوة كبيرة بينها وبين منافسيها.

### ثالثا: العلاقة بين جوانب تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

إن استقطاب أفضل المهارات البشرية وتنظيم دورات تكوين متخصصة لها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها يشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الباحثة عن دعم مشروع الحصول على الميزة التنافسية، فعملية بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المداخل لتثمين الكفاءات البشرية.

#### أ- ميزة التكلفة الدنيا:<sup>1</sup>

1. تنمية الكفاءات من شأنها أن تدعم قدرة المنظمة وضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج؛
2. إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا؛
3. دائما عبر تنمية الكفاءات والتي تساهم في ضمان التدقيق الفعال عن طريق ضمان الجودة؛
4. إن تحقيق ميزة التكلفة أقل تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقائمة تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع والشراء ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات؛
5. وكذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر والحزم البرمجية حيث يتم تحويلهم إلى صناع إستراتيجية المنظمة والتي تتميز بالإنتاج الكبير أو المستمر وهذا لا يأتي إلا بتنمية الكفاءات على جميع المستويات الهرمية؛
6. إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة. سواء كانت تلك القرارات القيادية مبرجة أو غير مبرجة أو تكون مزيجا بين هذا وذاك. وبالطبع فإن المقدرة الفكرية المطلوبة لأي صنف من هذه الأصناف الثلاثة هي غير المقدرة الفكرية المطلوبة للصنف الآخر، وللتوضيح فإن النشاط الفكري للجانب الأيسر من المخ البشري والذي يتسم بالتزامن (المنهج الخطي) هو الأكثر ملائمة للقرارات المبرجة، في حين أن النشاطات الفكرية (اللحظية) للجانب الأيمن للمخ تكون

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص-ص 143 - 144.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

أكثر ملائمة للقرارات غير المبرجة والتي تتسم بالاستثنائية وعدم الرتابة وربما الإبداعية؛ أي أن الجانب الأيسر من المخ للتخطيط والمنطق، بينما الجانب الأيمن فهو للصور والتخيل والإبداع.

### ب- ميزة التمايز:<sup>1</sup>

1. تتمتع المنظمة بميزة التمايز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، ولكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياها، وكذلك مع زبائنها، لذلك فمن واجب المنظمة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين وهذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع ومع ما هو جديد وهو يتدرج تحت التحسين المستمر؛

2. تعتبر الكفاءات البشرية التصويرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المنظمة إلى ميزة التمايز بصفة جيدة؛

3. وأخيرا جوهر عملية تنمية الكفاءات وقد تحدثنا عنه مسبقا في صيانة وتحديث الكفاءات المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وأن هذا يحتاج إلى اهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمنظمة من خلال:

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة والثقة والتعاون وهذا ما توفره تنمية الكفاءات البشرية؛
- تصميم وتطوير نظام للحوافز؛
- تصميم وتطوير برامج للتدريب المستمر؛
- التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية.

كما يمكن القول أن نظام تنمية وثمان كفاءات الأفراد يدخل في إطار تدعيم الميزة التنافسية من خلال إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمنظمة، حيث يهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المنظمة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد:<sup>2</sup>

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من:
  - ✓ تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء؛
  - ✓ تثمان الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة و تفجيرها؛
- العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:
  - ✓ الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمنظمة؛
  - ✓ التطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة؛

1 - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص-ص 144 - 145.

2 - أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 12.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

إن شعور إدارة المنظمة بضرورة تنمية كفاءات مواردها البشرية نابع من ضغوط المنافسة خاصة بعد انفتاح الأسواق الوطنية على السوق العالمي، وما ترتب عنه من تحديات غير معتادة، وحتى تحقق المنظمات متطلبات التنافسية المعتمدة على الكفاءات البشرية كان لا بد عليها أن تصمم البرامج التدريبية المناسبة التي تضمن دعم الميزة التنافسية من خلال التأكيد على توفر الشروط والمتطلبات التالية:

- العمل على ضمان تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمنظمة، وينعكس ذلك في زيادة سرعة العمليات، ومن ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله الزبون؛

- العمل على ترقية العلاقة بين المنظمة والزبائن من خلال تحسين صورة الخدمة وإعطاء الفرصة الكاملة للعميل حتى يعبر عن طلباته ومدى احتياجاته لإعادة تشكيل المنتجات والخدمات المقدمة؛

- تقييم أداء الجهاز الوظيفي من خلال القيام بعملية الفحص المنظمة لأنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق وموحد بهدف التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز وتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة.

### رابعاً: العلاقة بين تقييم الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

تطبيق نظام إدارة الأداء والاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للكفاءات البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق بعين الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.<sup>1</sup>

إن تقييم الكفاءات عملية مهمة وتعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة تسيير الكفاءات البشرية ومتابعتها، ولها دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المنظمة لما خططت له في المستقبل وأي خروج عن المسار المخطط له وتحديد التغيرات التي قد تظهر أو عدم الحصول على الكفاءة المرغوبة أو هناك نقص في المهارات والمعارف والسلوكيات في الأفراد والواجب تفاديها مستقبلاً ومعالجتها وذلك يستلزم عملية التقييم وتطوير برامج التنمية وتغيير الاستراتيجيات المتبعة، والايجابيات والعمل على تدعيمها والاستفادة منها، وهو ما يؤثر مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة، أي أن نجاح عملية التقييم يعني التمكّن والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، والفشل في هذه العملية يعني منح فرصة للمنافسين لذا يجب على المنظمة إعطاءه أولوية لهذه العملية.

<sup>1</sup> - حمزة الوائلي، مرجع سابق، ص - ص 134 - 135.

### المطلب الثالث: الكفاءات واعتماد اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية أولاً: الكفاءات واعتماد اقتصاد المعرفة:

- إن التحدي الذي تفرضه المنظمات التي تحوز على رصيد كبير من المعرفة والمهارات على منافسيها يمكن أن نستشفه من توقع منتجاتها في الأسواق العالمية، وما يميز به من خصائص ومواصفات أهمها:<sup>1</sup>
- كونها ذات قيمة ومنفعة عالية للزبائن؛
  - تميزها عن منتجات المنافسين من حيث الجودة والخصائص الفنية؛
  - ما تساهم فيه بحكم طبيعتها المتخصصة من زيادة في مهارة الزبائن؛
  - كونها تساعد الزبائن على اتخاذ القرارات والأحكام الفورية بشأنها.

إن كسب رهان التحدي للاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المنظمة على إستراتيجية فعالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تامين ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص والتي تجعل المعرفة مركز الاهتمام؛ لأن المنظمات المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة متميزة، وبما تسوقه من أفكار وإبداعات وابتكارات تساهم في الاندماج الفعال وتعزيز مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

### ثانياً: إدارة المعرفة ومرتكزات الميزة التنافسية

تجمع أغلب الدراسات الحديثة ضمن حقل التسيير الإستراتيجي، على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشراً لإنشاء القيمة ومصدراً للميزة التنافسية، وضمن هذا التحليل نهدف إلى محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، مما يمكنها من الاستمرارية والتطور. ويمكن حصر مرتكزات الميزة التنافسية في إدارة المعرفة في عنصرين أساسيين هما:<sup>3</sup>

1. **الرأس المال المعرفي:** والمتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية للمنظمة، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، فالرأس المال المعرفي الذي تمتلكه المنظمة، ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للابتكار حالياً أو في المستقبل؛
2. **خبرة العاملين:** يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العاملين في المنظمة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة، تمتلك وفرة كبيرة من المعرفة، والتي توظفها في تحسين المركز التنافسي، إذا تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعكس ذلك فقد تفقد المنظمة جزءاً من رأس مالها المعرفي، وجزءاً من المعرفة في حالة تسرب بعض العاملين؛

<sup>1</sup> - محمود قرزيز، هشام بوخاري، التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 6، العدد 1، 2017، ص-ص 148-149.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 149.

<sup>3</sup> - طارق قندوز، مرجع سابق، ص-ص 216-217.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الرأس المال المعرفي، والخبرة البشرية كونها يمثلان الدعائم الأساسية للتنافسية المنظمة، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولا بد أيضا من تقدير وإدراك قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تمتيتها والاعتناء بها، والتحكم في توجيهها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والتفوق على منافسيها.

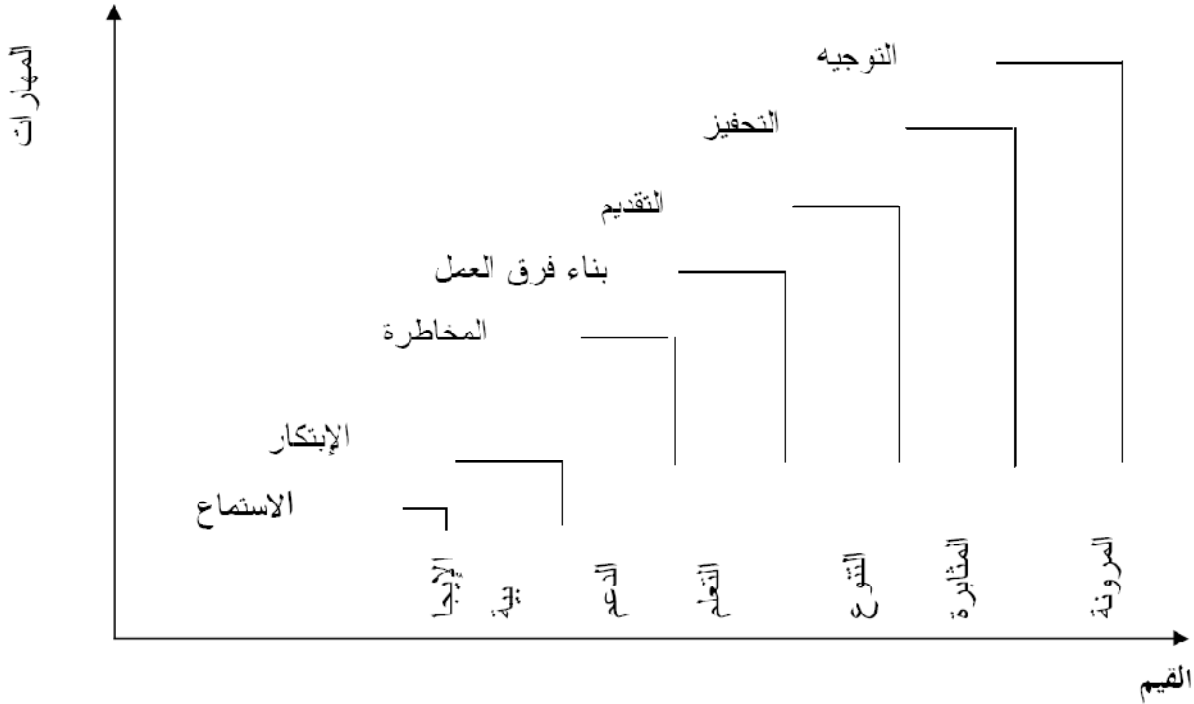
### ثالثا: علاقة الرأس المال المعرفي بالكفاءات

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات مركزين على الموجودات الفكرية للمنظمة على أنه رأس المال المعرفي مصدر المعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلا عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المنظمة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المنظمات يرمز إلى التقدم والرقى إلا أنه اليوم لا تعرف المنظمات بآلاتها وتكنولوجياها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المنظمة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها،<sup>1</sup> فالنتيجة فشلها بالطبع بالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيف عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفاء، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالترقيق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا، بناء أو مخربا،<sup>2</sup> بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفاء، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا، وروحا، وخاصة فكر، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري.

<sup>1</sup> - أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1990، ص 327.

<sup>2</sup> - فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 39.

الشكل رقم (25): مجمل القيم والمهارات لدى الرأس المال المعرفي.



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 25.

واعتبار أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المنظمة يعود إلى أن كافة الموارد غير البشرية لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد (آلة، أرض، مواد خام)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع.. إلخ)، هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، خاصة إذا تمكنت المنظمة من جعل وتفعيل المعرفة الشرطية تبعث وتعمل على الابتكار والإبداع الذاتي، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال المعرفي يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم،<sup>1</sup> حسب **porter بورتو** الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطورها من خلال خلق القيمة،<sup>2</sup> التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة

<sup>1</sup> - حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 383 .

<sup>2</sup> - Porter michel , **l'avantage Concurrentiel** , dunod , paris ,1999, p 60.

على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب.

رابعاً: إستراتيجيات تعزيز الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

في الوقت الذي عانت العديد من المنظمات من تدهور ميزتها وقدراتها التنافسية، وجدت المنظمات الأخرى طرقاً عززت بها فعالية موقعها في السوق العالمية، وتضمنت أهم هذه الطرق الإستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية الابتكار: يتجسد أهم مصدر للمعرفة، والابتكار في الاقتصاد العالمي الحالي في البحث والتطوير، وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر، لا تستطيع أن تبرره معظم المنظمات خاصة المنظمات الصغيرة والمتوسطة حتى في الدول المتقدمة، فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها بعض المنظمات، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطور الرأس المال البشري وقوة عاملة ماهرة وذات كفاءات ومواهب متميزة؛

2. إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات: يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دوراً فعالاً في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالج البيانات أن يساعد في التخفيف من تأثيرات وفورات الحجم، والاستثمارات، والاتصالات... الخ، والتي تحد من القدرات التنافسية للمنظمات وبالتالي تعزز القدرات والمزايا التنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على أسس المعرفة بالارتقاء من خلال البحث، والتطوير والابتكار، والتطور التكنولوجي، والتحسين المستمر للمنتجات، ووجود قاعدة الموارد البشرية تتمتع بتعدد المهارات، والإمكانيات الفنية الضرورية.

المطلب الرابع: الرأس المال المعرفي كآلية لبناء وتحقيق الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق، وهي كما أشرنا سابقاً قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابتكار).

أولاً: الدعائم التنظيمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، أهمها الجودة، مواكبة العولمة، ضرورة الأداء المتميز وغيرها، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات عليها أن تتحكم في بعض الآليات والدعائم الأساسية من أجل تنمية كفاءاتها البشرية (رأس مالها المعرفي) حتى تضمن بقاءها وتميزها، من خلال تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

ونتناول في هذا العنصر أهم هذه الدعائم التنظيمية، والمداخل الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك.

1. الإبداع والابتكار كآلية لدعم تحقيق الميزة التنافسية: يعد الإبداع والابتكار العامل الرئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المنظمة كلما

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 326.



احتفظت المنظمة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص المنظمات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.<sup>1</sup> كما يعد الإبداع والابتكار من أهم الأسس لبناء ودعم الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في الكفاءات والمواهب البشرية، بصفة خاصة وتثمينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية استمرارية الميزة التنافسية لديها إضافة إلى ذلك على المنظمة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتمامها وعدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على تسيير الابتكارية تأتي من أفكار المبدعين، وعليها أن لا تحمل استمرارية الاستثمار في الموارد غير الملموسة والكفاءات ولا تكتفي بنتائج إيجابية حققها الإبداع في المدى القصير، لأن ذلك سيقودها إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات الأمر الذي سيؤدي بها إلى تراجع مكانتها التنافسية في السوق لصالح منافسيها، وبالتالي تضائل مزاياها التنافسية.<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى يمكن أيضا للإبداع والابتكار أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط ومن خلال تعديل حواجز الدخول والخروج، ومن ثمة التأثير على عدد من المنظمات في السوق. كما يؤثر على القوى الخمس للمنافسة والإستراتيجيات التنافسية.<sup>3</sup>

2. **التعلم التنظيمي والميزة التنافسية:** يتمثل التعلم التنظيمي في العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>4</sup> ومنه يمكن القول أن معظم التغييرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغييرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بحتمية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدلها على أحسن طريق لاستثمار وتفعيل أهم ثروتها وهي ثروة الفكر ورأسها المعرفي، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز وهذا من خلال

<sup>1</sup> - Bin Ahmad, S, Mushraf, A., **The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol.6, Press, Bali, Indonesia, 2011, p105.

<sup>2</sup> - الداودي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 و 10 مارس 2004، ص 269.

<sup>3</sup> - محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 35.

<sup>4</sup> - Trochim Wiliam M.K, **An Introduction to concept mapping for planning and evaluation**, conell university, cornal, 2004, p 3.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، وإزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتمييزهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة. وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدر تحقيق الميزة التنافسية، ويجب عليها امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وهي ما يسمى بالرأس المال المعرفي، الذي عليها معرفة كيفية امتلاكه، وتثمينه والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.<sup>1</sup>

وكما يرى أحد الكتاب أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المنظمة عن طريق التعلم الذي يعتبر ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال؛ أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسؤولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المنظمة.

### 3. تمكين العاملين والميزة التنافسية: ترى دراسة (Goetsch & Davis) التمكين بأنه اندماج الأفراد بالطرق

التي تمنحهم المشاركة الحقيقية وتمكنه من صنع القرارات المتعلقة بتحسين عمليات العمل ضمن المعايير المحددة بالشكل الدقيق.<sup>3</sup> كما يرى البعض تمكين العاملين بأنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات العملاء من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لتحقيق منفعة وأهداف المنظمة.<sup>4</sup>

وبالتالي نستطيع القول أن إستراتيجية تمكين العاملين أصبحت أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية وكفاءتها العاملة، وتحقق لها مجموعة مزايا أهمها:<sup>5</sup>

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تنفيذ المنظمة من جهة، وتوفير لديهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة.

<sup>1</sup> - فاتن أحمد أبو بكر، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 69.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 278.

<sup>3</sup> Goetsch, Davidl, Davis, Stanley. B, **Quality Management Introduction to Total quality Management for Production, processing, and services**, 5th ed, Pearson prentice, Hall, 2006, p17.

<sup>4</sup> - اللوزي موسى سلامة، خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 256.

<sup>5</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 233.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين، حققت نتائج أفضل من منافسيها، لأنها استطاعت من خلاله تحقيق رضاهم وولائهم.<sup>1</sup>

4. التدريب كآلية للاستثمار في الرأس المال المعرفي لتحقيق التميز التنافسي: يعتبر التدريب من أهم أساليب الاستثمار في الرأس المال البشري الذي تحوز عليه المنظمة، وهو يحتل مكانة هامة بين مختلف الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل، والتلائم مع التغيرات التكنولوجية، وتحقيق التميز التنافسي. حيث يتمثل التدريب في عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، والتدريب هو تطبيق المعرفة، الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم كما إعتبره البعض بأنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل، لهذا تضع معد برامج التدريب محددات ضمن سياق يهدف إلى الوصول للأهداف المرجوة من التدريب، وتمثل هذه المحددات في:<sup>2</sup>

- ✓ الهادفة: وتعني أن للمتكون هدفاً محدداً وموضوعياً وقابلًا للتطبيق؛
- ✓ ضرورة خلق الحافز لدى المتدربين؛
- ✓ الشمولية؛
- ✓ الاستمرارية.

إن الاستثمار في استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وفي ظل اقتصاد المعرفة لم تعد الموجودات ثابتة فقط بل تتعداها لتضمن الاستثمار في الموجودات المعرفية من أجل تكوين رأسمال معرفي وإنتاج منتجات معرفية فكرية، والتي تتمثل في البرنامج والتصاميم التي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة، وبالتالي التحول الهيكلي في تكوين الرأس المال، وإضافة الاستثمار غير الملموس لتكوين الرأس المال المعرفي، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد، هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يتم دون بحوث البيئة لأن إدراك خبايا البيئة التنظيمية والتأقلم معها من الأمور الهامة التي يراعيها البرنامج التدريبي إضافة إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب، وبالتالي تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائماً إلى الأفضل، ويمتازون دائماً بروح الإبداع والرغبة في التدريب المتواصل سيصلون بالمنظمة إلى كسب الأسواق، وسرعة المنافسة، والحصول على المزايا التنافسية وتنميتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 148.

<sup>3</sup> - لويزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 218.

ثانيا: دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال المعرفي والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد **stewart** أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.<sup>1</sup>

وقد بين العديد من الباحثون أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، وأن شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها المعرفي وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزاتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة.

كما أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها المعرفي وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار **youndt**<sup>2</sup> أن التسيير الفعال للرأسمال المعرفي محدد أساسي لنجاح المنظمة وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

وحسب **Stewart** فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمنظمة، ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال المعرفي وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.

وكما أكد عليه الباحثون، فإن للرأسمال المعرفي أهمية تنافسية كبيرة، مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك، لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة.

وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر. وإن الاتجاه الحديث في

<sup>1</sup> - Stewart T. A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Business Quarterly, Vol.3, 1994.

<sup>2</sup> - Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W, Lepak, D. P, **Human resource management, Manufacturing strategy and firm performance** , Academy of Management Journal, Vol. 39, August 1996.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأسمال المعرفي في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تتطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.<sup>1</sup>

وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:<sup>2</sup>

- أن يكون المورد ثميناً؛
- أن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده بسهولة؛
- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند التأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو الرأسمال المعرفي، يمكن القول أن قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

وتهتم المنظمات الناجحة بالعقول الخيرة؛ حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المنظمة، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز، وقدرة المنظمة على استخدامه والتعاون مع منظمات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح منظمات الأعمال الدولية وزيادة

<sup>1</sup> - سمية بوران، مرجع سابق، ص-ص 156-157.

<sup>2</sup> - حسين عجلائن حسن، مرجع سابق، ص-ص 142-143.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرة، وتمثل المشكلة لبعض المنظمات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المنظمة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لا بد من عمالة متميزة.

وتعتبر إستراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث إستراتيجيات منظمات الأعمال المتقدمة، وهذه الإستراتيجية تعبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمنظمة لذا ينبغي وضع خبراء معلومات (عقول بشرية عالية التميز) في مراكز أنشطة وعمل المنظمة، وخبراء المعلومات هم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصدقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وبالتالي تتضح لنا أهمية خبراء المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمنظمة منها:

- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة وتسيير الأزمات؛
- زيادة قدرة المنظمة على تسيير العاملين، مما يجعل العمال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين الذين يحكمونهم وفقا لسلطاتهم الرسمية أو القانونية؛
- سرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات ونمط جديد من التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى تميز المنظمة على منافسيها وإنشاء قيمة مضافة على المدى القريب والبعيد.

### ثالثا: العلاقة بين رأس المال المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية.

تواجه المنظمات العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات. وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق المزايا التنافسية. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية، هي كفاءاتها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية، وأن تكون هذه الكفاءات أكثر مهارة وقدرة ومعرفة والتزاما<sup>1</sup>.

كما يعتبر الرأس المال المعرفي في العصر الذي نعيش وهو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز الرأس المال الفكري عن الرأس المال المادي هو كون الرأس المال المعرفي غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة

<sup>1</sup> - حسن راوية، مرجع سابق، ص 3.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

طردية، على عكس العلاقة بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هو مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
  - الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه؛
  - الرأس المال المعرفي هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
  - العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
  - يمكن الرأس المال المعرفي من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
  - يمكن الرأس المال المعرفي من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني.
- وهناك عاملا مهما يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة). فالمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال المعرفي)، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاكه وإدارته وقياسه لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات بإستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس وإدارة رأس المال المعرفي وتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.<sup>2</sup>

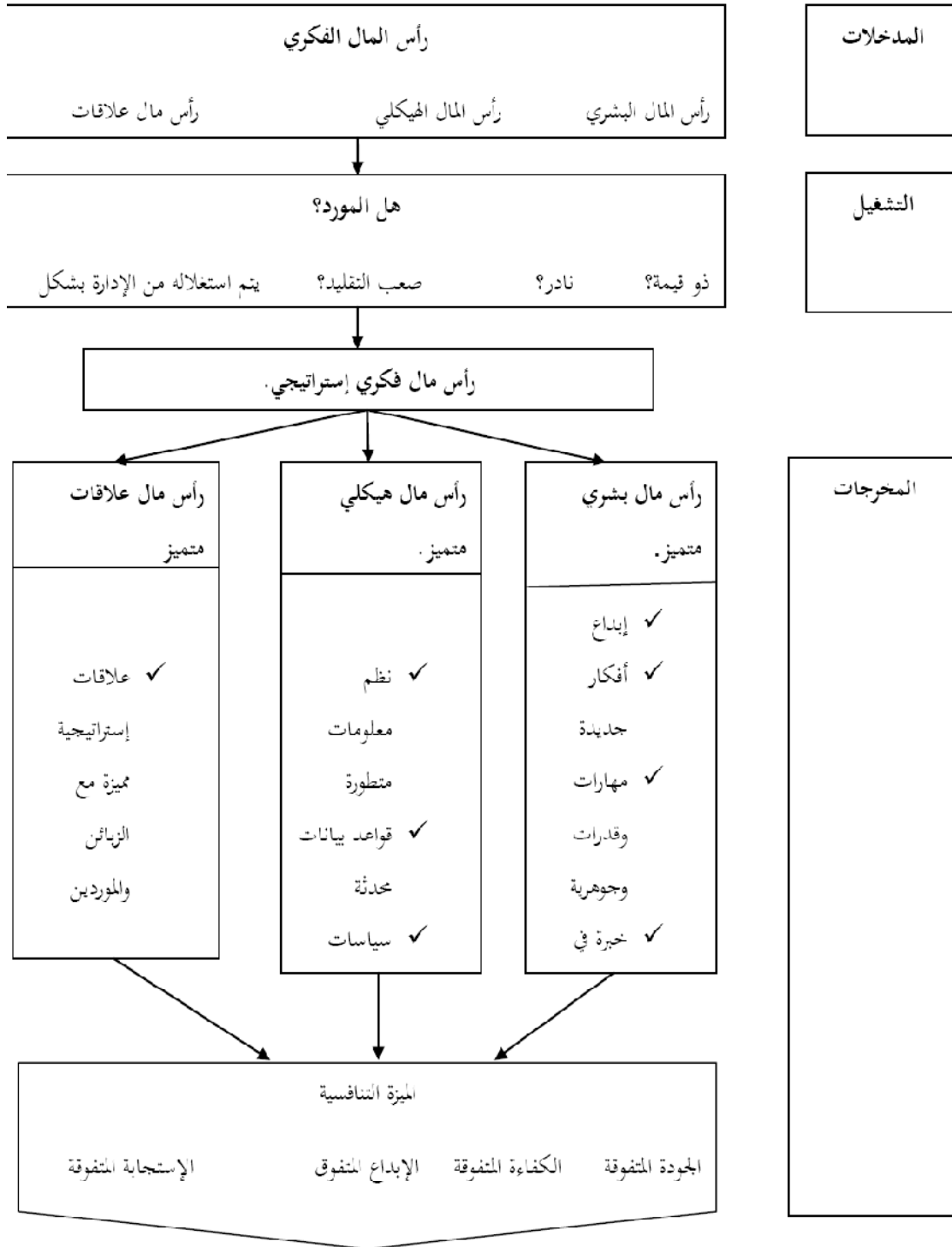
ويمكن تصوير العلاقة بين رأس المال المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب ما يوضحه الشكل رقم (26)، بحيث تكون مكونات رأس المال المعرفي هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال المعرفي، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المنظمة لرأس مال معرفي إستراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. وكنتيحة لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإن المنظمة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

<sup>1</sup> - حسن الشيخ عمر، مرجع سابق، ص-ص 122 - 123.

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص-ص 16 - 17.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية بالمنظمة

الشكل رقم (26): العلاقة بين رأس المال المعرفي وامتلاك الميزة التنافسية



المصدر: بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 17.



### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق يمكن أن نجد أن مفهوم الميزة التنافسية له أهمية كبرى وذلك للدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، ولا يزال المفكرون يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر جديدة للميزة التنافسية، كما أن لامتلاك هذه الأخيرة تسعى الكثير من المنظمات لتحقيقها في ظل التحولات العالمية منها العولمة وهو ما يفرض على المنظمات تطبيق وتوجه نحو مصادر جديدة، وتمثل الكفاءات الرهان الحقيقي للمنظمات في ظل هذه التحولات والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، ومصدرا للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها، لكنها تبقى مبهمه في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قلة من المنظمات التي تستطيع الاستفادة منها وتطويرها.

كما تعتبر تسيير الكفاءات أحد أهم المداخل الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الفعال للكفاءات البشرية والعمل على توظيفها وتنميتها وتطويرها وتقييمها وذلك لمعرفة أي ثغرة قد تحدث والعمل على تصحيحها وبالتالي الفعالية في تحقيق الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى أن تواجد الكفاءات في المنظمة يفرض إستراتيجيات معينة لتسييرها بطرق ناجعة وفعالة إذا ما أرادت المنظمات أن تمتلك ميزة تنافسية بواسطة هذه الكفاءات وأيضا من أجل مواكبة التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، والكفاءات الفردية التي لها أهمية في بناء القيمة إلا إذا سمحت بكفاءات جماعية، كما لا يمكن للمنظمات أن تحقق المزايا التنافسية.

كما يمكن القول أيضا أنه في ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك بإتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين من جهة، والاستثمار في رأس المال المعرفي باعتباره الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.

## الفصل الرابع:

مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية  
بالمجمع الصناعي صيدال

تمهيد:

يعد قطاع صناعة الأدوية في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تغيرات جوهرية، مست أساليب تسييره، وكذا المتعاملين فيه، وذلك بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف منظمات صناعة الأدوية والمنتجات الصيدلانية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنهوض بهذا القطاع الإستراتيجي، الذي يتميز بميزات خاصة كونه يتعامل بمنتجات فريدة ألا وهي الأدوية، والتي تمتلك مكانة خاصة في منظومة العلاج، وقوانين خاصة به لأنه منتج له مواصفات دقيقة، ويتم إنتاجه وفق قواعد خاصة.

وبعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وطرق تطويرها، والتي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، والتي وفرت الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي، أما الفصل الثاني استعرضنا فيه علاقة الرأس المال المعرفي بخدمة تنمية الكفاءات، الذي أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي في بيئة الأعمال، إضافة إلى ذلك تم التطرق في الفصل الثالث إلى أساسيات الميزة التنافسية بالمنظمة وذلك من خلال استعراضنا لأهم الأسبقيات التي تعتمدها المنظمات في بناء وتحقيق المزايا التنافسية، من أجل ضمان البقاء والنمو.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع صناعة الأدوية، وهي المجمع الصناعي صيدال، حيث يعتبر قطاع صناعة الأدوية ذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق، والظفر بحصص سوقية هامة قد تهدد حصة المجمع الصناعي صيدال.

وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المجمع الصناعي صيدال تبني أسبقيات تنافسية معينة للحفاظ على حصته، وبناء حصص أخرى إن أمكن. ومما لا شك فيه أن قطاع صناعة الأدوية يعتبر سباقا في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة والمهارة من أجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر. كما سيتم التعرف على مدى تبني المجمع الصناعي صيدال لآليات تسيير الكفاءات والاستثمار في الرأس المال المعرفي الذي يساهم في تعزيز وزيادة تنافسية المجمع من خلال دورها الاستراتيجي.

وسوف نعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن قطاع صناعة الأدوية والسوق الصيدلانية والمجمع الصناعي صيدال؛

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال؛

المبحث الثالث: الملامح والأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؛

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال.

### المبحث الأول: لمحة عن قطاع صناعة الأدوية والسوق الصيدلانية والمجمع الصناعي صيدال

تعتبر الصناعات الدوائية من أهم الصناعات التي تتسم بالتغير المستمر والدائم على المستوى المحلي والعالمي، سواء ما تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول المتقدمة التي من بينها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا لامتلاكها مخابر علمية معروفة، ولتمويلها الكبير للبحث والتطوير في هذا المجال.

وكباقي الدول الأخرى، فإن صناعة الأدوية بالجزائر عرفت هي الأخرى تطورات في الطلب وخاصة في العشرية السابقة، هذا الطلب الذي لم تستطع المخابر المحلية تلبيته، الأمر الذي أدى بالدولة إلى فتح باب الاستيراد، رغم تواجد بعض المنظمات العاملة في هذا القطاع منها المجمع الصناعي صيدال، الذي يعتبر قطبا صناعيا هاما في الجزائر، والذي سنتطرق للتعريف به، وبأهم التغييرات الهيكلية التي مر بها، والتي مكنته من تحقيق نتائج هامة أكسبته حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية للأدوية.

### المطلب الأول: قطاع صناعة الأدوية

الصناعة الدوائية بمفهومها الحديث نشأت وازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت المنظمات تسجلها كبراءات الاختراع وتحتكر بموجبها عددا من الأسواق الهامة، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح طائلة، مما ساهم في جعل هذه الصناعة، واحدة من أضخم الصناعات في العالم وأصبحت منظمات عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في التحكم في هذه الصناعة، وفي سياسات الدول من حيث الإنفاق عن البحث والتطوير.

وبعد إدراك مختلف الدول لأهمية الدواء، أصبحت تتنافس فيما بينها للإنفراد بصناعة الأدوية التي تخضع لحقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع حتى تعطي الحق في حماية مختلف المنتجات الدوائية وطرق تصنيعها وجعلها واحدة من الصناعات المستقلة بذاتها لأنها أصبحت جد متطورة باستعمالها للأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة سواء كانت فنية أو علمية، وذلك لكي تبدي فعاليتها في المجتمع لأنها تتعلق بالصحة العامة ويجب أن لا تحتوي على أي مجال للخطأ وعدم الدقة.

### أولاً: ماهية المنتجات الدوائية:

### أ- مفهوم المنتج الدوائي وأهميته:

من ناحية الجوهر لا يختلف تعريف المنتج الدوائي عن المنتجات الأخرى من ناحية المضمون، ولكن قد يختلف من ناحية الاستخدام أو الشراء أو الاستهلاك نتيجة كون المنتج الدوائي علاجي يركز على الحالة المرضية التي يعاني منها الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل إستراتيجي تحليلي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- وتعرف المنتجات الدوائية على أنها: "المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها المنظمات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للمنظمات المنتجة في عبوات مميزة".<sup>1</sup>
- كما عرفت المنظمة العالمية للصحة (OMS) الدواء على أنه: "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض".<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا بأنه منتج ذو صفات ملموسة وغير ملموسة يشتريها الزبون لتحقيق ما يلي:<sup>3</sup>
  - الشفاء اللازم للمريض؛
  - تحقيق الرغبة؛
  - الراحة والاطمئنان النفسي الذي يحققه المنتج الدوائي للمريض.
- كما عرف المشرع الجزائري الدواء في المادتين 170 و 171 كما يلي: <sup>4</sup> "هو كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات إستشفائية ووقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا، ويتمثل الدواء في المواد التالية:
  - المواد الضرورية للعافية والصحة وتخفيف الآلام؛
  - مواد تنظيف وتجميل البشرة والشعر؛
  - المواد الخاصة بنظم التغذية والحماية؛
  - مواد التغذية الحيوانية؛
  - المواد البيطرية المخصصة لحماية صحة الحيوانات.حيث تعتمد الأدوية في صناعتها على صناعتين مختلفتين وهما:
  - ✓ **الصناعة الصيدلانية:** تهتم بصناعة المواد الصيدلانية والمتاجرة فيها وذلك تحت مراقبة الصيدالة؛
  - ✓ **الصناعة الكيميائية:** تهتم بصناعة وبيع المواد الكيميائية التي تستعمل في الصناعة الصيدلانية فقط وبالجملة.من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج الدوائي بأنه: "عبارة عن مواصفات عقدة ملموسة وغير ملموسة تحتوي على وظائف ومنافع علاجية معينة تنعكس على الحالة المرضية والنفسية للأفراد".

<sup>1</sup> - مجلة التجارة العربية - البريطانية، **الصناعات الدوائية**، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، العدد 11، لندن، جويلية- أوت 1999، ص 11.

<sup>2</sup> - Larousse médicale, paris, 2005, p 639.

<sup>3</sup> - رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 190.

<sup>4</sup> - CNES : commission population et besoins sociaux, **le médicament plate-forme pour un débat social**, projet de rapport, novembre 2001, p 21.

ومن بين أشكال الأدوية المتعارف عليها ما يلي:

- الشراب - الكبسولات - الدهون - التحاميل - الكريمات - النقط - الحبوب - المراهم - الإبر.

أما بالنسبة لأهمية الدواء فيمكن القول بأنه مادة ضرورية وهامة للحفاظ على صحة البشر والتخفيف من معاناته، ورفع مستوى الصحة العامة في الدول، كما يساهم الدواء في المحافظة على قدرات الأفراد في الإنتاج والتشغيل حيث أن غياب الصحة يبعد الفرد المنتج عن العمل والدواء يعمل على إعادة الأفراد المرضى إلى سوق العمل، فالدواء سلعة ضرورية لا يرتبط استهلاكه بمرونة سعرية أو دخلية، ولا يتحدد الطلب عليه بمستوى سعر معين، لأن المريض يريد تناول الدواء في وقت محدد وبجرعات مضبوطة وبفاعلية ثابتة، مهما اختلفت أشكاله الصيدلانية ومصادره ومكان إنتاجه.

### ب- أصل الأدوية:<sup>1</sup>

الأدوية يمكن أن تكون من أصل طبيعي (نباتية، حيوانية أو معدنية)، أو الحصول عليها بواسطة التركيب الكيميائي في المختبر.

#### 1. الأدوية من أصل نباتي: *Les médicaments d'origine végétale*

تستخدم لتخفيف الألم، وتستخدم النباتات الطبية في أشكال مختلفة، يمكن استخدام النبتة بكاملها أو استغلال جزء منها فقط (ورقة، فاكهة أو الجذر،...)، تكون طازجة أو مجففة أو نشطة مستخرجة من النباتات مثل (الرتنجات، النشا،...).

التداوي بالأعشاب أو ما يسمى بالطب (العلاج) البديل هو العلاج من الأمراض باستخدام النباتات أو المنتجات من أصل نباتي.

#### 2. الأدوية من أصل حيواني: *Les médicament d'origine animale*

يوفر الحيوان أيضا العديد من الأدوية مثل: زيت كبد السمك، الأمصال العلاجية، الغلوبولين المناعي، لانولين والأنسولين،... (*L'huile de foie de morue, les sérums thérapeutiques, immunoglobuline, Lanoline, Insuline.*)

#### 3. الأدوية من أصل معدني: *Les médicaments d'origine minérale*

المعادن يمكن استخدامها كجزء بسيط (عنصر) أو شكل مركب، العديد من المعادن ضرورية لوظائف الأعضاء لدينا، نقصها يمكن أن يسبب اضطرابات، من هذه المعادن: الكالسيوم **Calcium**، الفوسفور **Phosphore** ، البوتاسيوم **Potassium**، الحديد **Fer** ، الزنك **Zinc** والنحاس **Cuivre** .

<sup>1</sup> - Rezig Amira, *L'enjeu de la stratégie marketing dans la commercialisation des produit pharmaceutiques cas de: l'Amoxypen (Amoxicilline) de saidal*, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etude Commerciales (EHEC) ex: INC, Alger, 3ème promotion, 2009/2010, p 108.

#### 4. الأدوية من أصل اصطناعي: Les médicaments d'origine synthétique

معظم الأدوية المسوقة يتم الحصول عليها بواسطة تركيب عضوي في مجال صناعة الأدوية.

##### ج- تصنيفات الأدوية:

لا توجد طريقة موحدة لتصنيف الأدوية، حيث تصنف الأدوية عادة بما يناسب الجهة المعنية من أطباء، صيادلة وكيميائيين وذلك إما حسب تركيبها، استعمالها، تحضيرها أو حسب وصفها.

##### 1. حسب التركيب: وهي تصنف إلى نوعين:

✓ **أدوية بسيطة:** يدخل في تركيبها مادة أو اثنان وتحضر بسهولة اعتبارا من مواد أولية موجودة في الطبيعة بشكل عفوي؛

✓ **أدوية مركبة:** تحضر من مادتين أو أكثر ويحتاج تحضيرها إلى عدة طرق وتكون معقدة فيزيائيا وكيميائيا.

##### 2. حسب الاستعمال: تصنف إلى:

✓ **أدوية خارجية:** تستعمل على الجسم خارجيا كالمهزم؛

✓ **أدوية داخلية:** تؤخذ عن طريق الفم كالأقراص أو قطارات العيون، الأنف والأذن.

##### 3. حسب التحضير: تصنف إلى:

✓ **أدوية دستورية:** أي أنها تحضر حسب دساتير الأدوية المختلفة ولا يمكن إضافة أو حذف مكون منها لأنها أدوية صادرة عن جهات رسمية في كل دولة، فهذا الدواء يكون دائما وعالميا؛

✓ **أدوية وصفية:** تحضر حسب رغبة الطبيب أو حسب كتاب الأدوية الوطني، وهي أدوية معترف بها من الهيئة الصحية في البلد وتوصف عادة لحالات مرضية لا ترد في دستور الأدوية وتلاءم الأمراض السارية في البلد نفسه وهي أدوية وقتية.

##### 4. حسب الوصف: وتصنف إلى:

✓ **الأدوية الضدية:** وهي التي تستند إلى الخواص الكيميائية والفيزيائية للمواد الفعالة التي تدخل في تركيبها وعلى مقدار تركيزها؛

✓ **أدوية مثيلة:** تعتمد على مبدأ التشابه، وهذه الأدوية المثيلة حديثة وتشكل 25% من الأدوية العامة.

كما يمكن تصنيف الأدوية حسب تأثيرها الفيزيولوجي، فهناك أدوية خاصة تهتم بمعالجة عضو معين من الجسم، وأخرى محضرة من عدة مواد ولها تأثير دوائي خاص وعام في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود مطولة التأثير والتي تحضر بطريقة صيدلانية بحيث تعطي المادة الدوائية مدة أطول لكي تمتص من قبل العضوية. أو حسب قوامها وشكلها، حيث توجد أربعة أشكال أساسية هي: الأشكال الصيدلانية الصلبة كالمساحيق والحبوب السكرية، الأشكال الصيدلانية اللزجة كالمراهم والكريمات، الأشكال السائلة كالكحول والمياه المعدنية والأشكال الصيدلانية الغازية كالحللات الهوائية، أو حسب درجة خطورتها، حيث يعتمد هذا التصنيف على الجداول المقترحة في دساتير

الأدوية، وصنفت هذه الأخيرة إلى ثلاث زمر هي: جدول المواد السامة الذي يضم جميع الأدوية ذات تأثير خطر على حياة الإنسان، جدول المواد المخدرة و جدول المواد الخطرة أو المعزولة.<sup>1</sup> بالإضافة إلى هذه التصنيفات ونظرا لتطور البحث وطرق الإنتاج في مجال الأدوية أصبحت توجد عدة أنواع:

### 1. الأدوية الأصلية:<sup>2</sup> Les médicaments essentiels

أ. تعريف الأدوية الأساسية: عرفت الأدوية الأساسية من قبل المنظمة العالمية للصحة (OMS): "بأنها تلك الأدوية التي تمكن من تلبية احتياجات السكان ذات الأولوية من خدمات الرعاية الصحية، ويتم اختيارها بمراعاة معدلات انتشار المرض، مأمونيتها، نجاعتها ومردوديتها النسبية".

كما تعرف الأدوية الأساسية بأنها: "تلك التي تلي حاجات أغلب السكان من العلاج والصحة، وبالتالي يجب أن تكون متوفرة في كل وقت وبكمية كافية وبالشكل الصيدلاني الخاص بها".

ب. قائمة الأدوية الأساسية للمنظمة العالمية للصحة: تشمل قائمة المنظمة العالمية للصحة النموذجية للأدوية الأساسية أكثر من 951 دواء، وتشمل تلك القائمة خيارات لعلاج الأمراض ذات الأولوية، مثل الملاريا والايديز والعدوى بفيروسه والسل والأمراض المرتبطة بالصحة الإنجابية فضلا عن الأمراض المزمنة من قبيل السرطان والسكري، وذلك استنادا إلى تقييم أفضل البينات المتاحة.

ج- اختيار الأدوية الأساسية: يتم اختيار الأدوية المدرجة في قائمة المنظمة العالمية للصحة النموذجية للأدوية الأساسية بمراعاة معدلات انتشار المرض، والبيانات الخاصة بمأمونية تلك الأدوية ونجاعتها، ومردوديتها النسبية. ونظرا لتغير تكاليف الأدوية مع مرور الوقت، فإن سعر دواء ما ليس من الأسباب التي تبرر سحبه من القائمة إذا ما كان يستوفي معايير الاختيار المحددة الأخرى. ويتم إجراء مقارنات المردودية بين تلك الأدوية وأدوية بديلة تدخل ضمن فئة العلاجات ذاتها.

ويتم توجيه طلبات الإدراج في القائمة أو طلبات التغيير أو الحذف إلى أمين لجنة الخبراء المعنية باختيار واستعمال الأدوية الأساسية. وتحمل اللجنة مسؤولية استعراض البينات الواردة في الطلب والبت في إدراج دواء ما في القائمة أو حذفه منها. كما تقوم أيضا لجنة الخبراء بتحديد الثغرات المعرفية وتقديم توصيات بخصوص البحوث التي قد يتعين الاضطلاع بها في مجال الأدوية في المستقبل من أجل علاج المشاكل الصحية ذات الأولوية. وقد ينظر في إمكانية حذف دواء ما من القائمة إذا ما أثبتت تساؤلات بشأن أهميته الصحية العمومية و/أو إذا ما أبدى قلق بشأن مأمونيته ونجاعته ومردوديته النسبية مقارنة بأدوية أخرى توصف لعلاج المرض نفسه.

<sup>1</sup> - [www.leem.org](http://www.leem.org), consulté le 15/05/2018

<sup>2</sup> - مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص-ص 74 - 75.



- يمكن للبلدان استخدام قائمة منظمة الصحة العالمية النموذجية كدليل لإعداد قوائم الأدوية الأساسية الخاصة بها على الصعيد الوطني،
- يمكن الاستناد إلى القوائم الوطنية للأدوية الأساسية لشراء الأدوية والإمداد بها في القطاعين العام والخاص، ووضع الخطط الخاصة بسداد تكاليف الأدوية، والتبرع بالأدوية، وتوجيه إنتاج الأدوية على الصعيد المحلي.

### 2. الأدوية الجينية (المجمعة): Les médicaments génériques

أ. تعريف الدواء الجينيس: حسب المرسوم رقم 92-284 بتاريخ 6 جويلية 1992 حول تسجيل الأدوية للاستخدام في الطب البشري، نقول عن دواء أنه جينيس كل تخصص وتركيبية تشبه أساسا المنتجات الصيدلانية الأصلية بشرط أن تكون لديه نفس التركيبة النوعية والكمية بطريقة فعالة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها أدوية مطابقة أو مكافئة بيولوجيا إلى العلامة التجارية، ولكن إنتاجها وبيعها تحت اسم دولي، ومع ذلك قد لا تكون صورة طبق الأصل للمصدر الأصلي من حيث الشكل أو اللون أو الحجم. ويتم تحديد الأدوية الجينية من قبل اسم (DCI) \* **Dénomination Commune Internationale** (أي الاسم الكيميائي للجزء) مع اسم المخترع أو تحت اسم العلامة التجارية.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأدوية الجينية أيضا بأنها: "عبارة عن نسخة للأدوية الأصلية التي يمكن الحصول عليها بعد دخول براءة الاختراع في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها وتتراوح هذه الأخيرة عشرين عاما من بدأ تاريخ الحصول على رخصة طرحه في السوق (AMM) وتبقى صناعته حكرا على الطرف الذي توصل إلى تركيبته، أما إذا أودع السوق قبل الحصول على (AMM)، تنخفض المهلة المسموح بها للاستغلال والاحتكار من قبل المخبر المكتشف إلى أقل من عشر (10) سنوات.

الإطار القانوني الذي ينظم حياة براءات الاختراع تختلف من بلد إلى آخر، لكن هي دائما لها مهلة (15، 17 أو 20 عاما) يمكن من خلاله نسخ المنتج دون تحمل خطر الملاحقة القضائية.<sup>3</sup>

الأدوية الجينية غير مكلفة وتباع رخيصة لأن المنظمات المصنعة لا تتحمل تكاليف البحث والتطوير والتنمية لهذه المنتجات، وانخفاض أسعار المواد الخام الدوائية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - [http://caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D\\_cret\\_ex\\_cutif\\_92-284.doc](http://caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D_cret_ex_cutif_92-284.doc), consulté le 20/05/2018

\* - (DCI): هي مادة دوائية نشطة وهو اسم غير تجاري حسب تعريف منظمة الصحة العالمية، حددت ليتم استخدامها بوضوح (دون لبس) في العديد من اللغات.

<sup>2</sup> - [http://gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments\\_generiques.pdf](http://gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments_generiques.pdf), consulté le 09/05/2018

<sup>3</sup> - Oliver Queneaux, **Les conseil de votre pharmacien en 200 question**, édition Vecchi, Paris, 2008, P 16.

<sup>4</sup> - مريم قلال، مرجع سابق، ص 76.

ب. مكانة الأدوية الجنيسة في العالم:<sup>1</sup>

أصبح العديد من المرضى يسألون الأطباء والصيادلة بأن يتم وصف وصرف العلاج من ضمن قائمة الأدوية الجنيسة المتوفرة لعلاج الأمراض وبالتالي توفير في التكلفة، لقد بينت دراستين حديثتين في الولايات المتحدة الأمريكية نقل المرضى لصرف الأدوية الجنيسة بحيث أن 59% من المرضى طلبوا من أطبائهم صرف دواء بديل حالة وجوده، و67% من المرضى قالوا أن منظمات التأمين طلبت منهم صرف الأدوية الجنيسة وبينت الدراسة أيضا أن 76% من الأطباء أصبحوا أكثر تقبلا لصرف الأدوية الجنيسة كما كان قبل سنوات مضت، والمفاجئة في هذه الدراسة أن 90% من موظفي الرعاية الصحية أقروا بوجود ضغط من منظمات التأمين والرعاية الصحية باتجاه صرف الأدوية الجنيسة.

وبينت استطلاعات المرضى في أمريكا أن 84% منهم يعتقدون أن وجود الأدوية الجنيسة مهم جدا في التحكم في ارتفاع فاتورة العلاج، وقد قامت الحكومة الأمريكية وإدارة الدواء والغذاء (FDA)\* بالتصريح جهارة بأن الأدوية الجنيسة تلعب دورا مهما في جعل المواطنين الأمريكيين لديهم قدرة على شراء الأدوية التي يحتاجونها. وقد ضمنا التشريعات وإدارة الدواء والغذاء الأمريكية أن يتم فحص الأدوية الجنيسة والتأكد من مطابقتها للأدوية الأصلية بحيث تحتوي نفس المادة الفعالة وتكون على نفس الدرجة من الفاعلية والأمان.

يمكن أن توفر الأدوية الجنيسة ما نسبته 30 - 80% من سعر الدواء الأصلي فعلى سبيل المثال، في سنة 2004 في الولايات المتحدة كان معدل تكلفة الوصفة الطبية التي تحتوي على أدوية مقلدة 28% بينما معدل تكلفة الوصفات التي تحتوي على الأدوية الأصلية قد وصلت إلى 96% وهذا يشكل فرق كبير يمكن للمواطنين توفيره في حالة ضمان نفس الفعالية والأمان.

تشكل وصفات الأدوية الجنيسة 53% من مجموعة الوصفات الطبية في الولايات المتحدة ومن حيث التكلفة المالية فإننا نورد إحصائية تفيد بأن قيمة الأدوية الأصلية في سنة 2004 وصلت إلى 217.4 مليار دولار بينما وصلت قيمة الأدوية الجنيسة إلى 18.1 مليار دولار حسب إحصائيات (IMS Health) في الولايات المتحدة.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم اعبيدات، جميل سمير دبابنة، التسويق الصحي والدوائي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 243.

\* - FDA: إدارة الغذاء والدواء وهي وكالة تابعة لوزارة الولايات المتحدة الأمريكية، لخدمات الصحة وحقوق الإنسان، واحدة من الإدارات التنفيذية الفيدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية، هي المسؤولة عن حماية وتعزيز الصحة العامة من خلال التنظيم والإشراف على سلامة الأغذية، المكملات الغذائية، الأدوية، اللقاحات، المستحضرات الصيدلانية البيولوجية، عمليات نقل الدم والأجهزة الطبية.

تندرج معظم الأدوية المصنعة في الدول العربية ومنها الجزائر تحت قائمة الأدوية الجنيسة وبالتالي فإن المنظمات الصيدلانية العربية تعتمد على تقليد المستحضرات الأصلية وتثبت أنها مكافئة من حيث الاختصاص ومن ثم طرحها في الأسواق المحلية والدولية بأسعار منافسة للمستحضرات الطبية.

ومن التوجهات الجديدة في الصناعة الدوائية، قيام منظمات صيدلانية عملاقة بعمل منظمة فرعية باسم مختلف عن المنظمة الأم وتكون متخصصة في صناعة الأدوية الجنيسة والتي انتهت مدة احتكار تصنيعها من قبل المنظمة المخترعة الأصلية، وبذلك تكون هذه المنظمات العملاقة قد دخلت أسواق الصناعة الجنيسة باسم مختلف بحيث لا تؤثر على إدراك الأطباء والمرضى لقيمة الاسم الأصلي وفي نفس الوقت تكون قد حققت أرباح من هذه الصناعة الجنيسة التي لا تتطلب أبحاث تطوير مكلفة. وأحيانا قد تخصص هذه المنظمات العملاقة منظمات فرعية أخرى لتسوق مستحضرات طبية لا تحتاج إلى وصفات طبية ويتم ترويجه للأطباء والصيدال والمرضى مباشرة.

ومن الطرق المعروفة لدخول المنظمات العملاقة أسواق الأدوية الجنيسة بأن تقوم بشراء واستملاك منظمات معروفة في مجال تصنيع الأدوية الجنيسة كما فعلت على سبيل المثال منظمة **نوفارتيس Novartis** السويسرية العملاقة باستملاك منظمة **بيوشيمي Biochemi** النمساوية والتي اشتهرت بتصنيع الأدوية الجنيسة ولكن بطرق مبتكرة تنافس فيها الأصناف الأصلية للمنظمة المخترعة للتركيبية العلمية.

**ج. الأدوية الجنيسة في الجزائر:** عرفت الجزائر الدواء الجنيس سنة 1982، وفي الآونة الأخيرة انتشرت الأدوية الجنيسة بشكل ملفت للانتباه في المستشفيات والصيدليات عبر التراب الوطني، وذلك لتحقيق الأهداف الحكومية الرامية إلى تشجيع إنتاجها واستهلاكها، غير أنها لم تتمكن من فرض نفسها في السوق الصيدلانية الجزائرية بالرغم من سعرها المعقول نوعا ما مقارنة بالأدوية الأصلية فضلا عن كونها طرحت عدة إشكالات على غرار فقدانها لعنصر الفعالية بسبب عدم نجاعتها في جلب الشفاء للمرضى، وقد أرجع الكثير من الصيدال مشكلة فقدان الأدوية لفعاليتها إلى رواج الأدوية الجنيسة على حساب الأدوية الأصلية، بعدما قررت وزارة الصحة في لقاءها الوطني الذي جمعها مع نقابات الصيدال سنة 2002 منح التراخيص للصيدليات من أجل بيع الأدوية المشابهة للأدوية الأصلية للمرضى شرط أن تكون من نفس العلامة التجارية.<sup>1</sup>

### د. هل الأدوية الجنيسة آمنة وفعالة؟

هل الأدوية الجنيسة فعالة ومكافئة حيويًا للأدوية الحاملة للاسم التجاري؟ هناك أكثر من 10 آلاف دواء جنيس (مقلد لدواء يحمل الاسم التجاري) مرخص من الولايات المتحدة الأمريكية وهناك أكثر من ذلك في المناطق الأخرى من العالم، وتشكل الأدوية الجنيسة 80% من المليارات من الوصفات الطبية التي تكتب في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام.

<sup>1</sup> - مريم قلال، مرجع سابق، ص 78.

تعتبر هيئة الغذاء والدواء (FDA) في الولايات المتحدة الأمريكية أن الأدوية الجينية الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية هي مماثلة في الجودة للأدوية الحاملة للاسم التجاري، وتشير كمثال على ذلك إلى دراسة حلل فيها 38 اختبار سريريا قورنت فيه الأدوية الجينية بالأدوية الأصلية، و قد وجدت الدراسة أن الأدوية الجينية كان لها نفس التأثير.<sup>1</sup>

### 3. الدواء المبتكر : Le médicament innovant

هي الأدوية التي استفادت بأول رخصة، لتطرح في السوق على أساس الوثائق المقدمة لترسيخ وإثبات فعاليتها وجودتها. وفي حالة الأدوية التي سوقت منذ سنوات عديدة لا يمكن تعريفها كمواد مبتكرة.<sup>2</sup>

### 4. الدواء بشهادة المؤهلات: Le médicament référence<sup>3</sup>

هو الدواء الجديد الذي من المفروض أن يأخذ مكان آخر في التطبيق العلاجي، لأنه يتمتع بنفس التأثير والفعالية لتشابه محتوياته.

مع العلم أن الدواء بشهادة المؤثرات (بالمرجعية) هو دواء مبتكر بالنظر لفعاليتها وجودته المسجلة، وإذا كان الدواء المبتكر غير متوفر فإن أول دواء يمكن أن يعوضه في السوق يسمى دواء بالمرجعية، بشرط أن يكون تسويقه مسرح به ويجب أن تكون فعاليتها وجودته مسجلة ومعترف بها بوثائق رسمية.

#### ثانيا: ماهية الصناعة الدوائية:

إن زيادة الاهتمام بالأدوية والبحث عن مجموعة من الخصائص فيها، ساهم في ترقية الصناعة الدوائية وظهور العديد من السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد على تطور البحث والتكنولوجيا الصناعية الهادفة إلى خلق نظام لتسيير أسواق هذه الصناعة ومتابعة المنافسة.

#### أ. مفهوم الصناعة الدوائية وخصائصها:

تعتبر الصناعة الدوائية جزء من الصناعة الصيدلانية، التي تضم جميع المنظمات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية، ويمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية أو أعشاب طبية أو نباتات خام، يقوم الصيدلي بتركيبها ويضعها لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدام الدواء في صورته النهائية".<sup>4</sup>

وتتميز الصناعة الدوائية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - <http://ar.wikipedia.org/wiki> ,consulté le 12/12/2018

<sup>2</sup> - مريم قلال، مرجع سابق، ص 79.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه..

<sup>4</sup> - مراد محبوب، فاطمة محبوب، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 6، 2018، ص 532.

<sup>5</sup> - Dorothy. M, **Pharmaceutical industry in US**, office of Health and consumer Goods, 2010, P 23.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- تعدد المنتجات الدوائية وتنوع استخداماتها العلاجية واختلاف المادة الخام المستعملة لكل منتج؛
- اختلاف طرق الإنتاج لكل منتج دوائي؛
- اعتماد هذه الصناعة على الاكتشافات العلمية والالتزام بشروط التصنيع الصيدلاني الجيد نظرا لخطورة وأهمية الدواء؛
- الالتزام بأنظمة وقوانين خاصة للتسجيل والمراقبة والترويج والتسويق؛
- تتطلب رؤوس أموال كبيرة نظرا لاعتمادها على البحث والتطوير؛
- اعتمادها بشكل كبير على الكفاءات العلمية والمهنية والخبرات التخصصية؛
- تعمل ضمن منافسة شديدة نظرا لتحقيقها أرباح مرتفعة مقارنة بالصناعات الأخرى؛
- الطلب على المنتج الدوائي ضعيف المرونة وهو طلب غير قابل للإرجاء أو التريث نظرا لأهمية الدواء في حياة الإنسان.

كما تتميز أيضا بما يلي:<sup>1</sup>

- أنها صناعة كثيفة رأس المال وأيضا كثيفة التكنولوجيا، وعليه فإن المنظمات الدوائية العملاقة تحتكر التكنولوجيا (من خلال الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز،...) ولديها رأس مال ضخم؛
- أنها صناعة تعتمد على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض المنظمات الصيدلانية تخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع منظمات أخرى منافستها عليها، بينما توجد منظمات تنتج لقطاع معين من السوق، كما أن هناك منظمات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة، أو الأدوية المنقذة للحياة؛
- إنها صناعة تشتد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مريحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها؛
- تمتلك الصناعة الدوائية أنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن صناعة الدواء تعول كثيرا على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجار الأدوية، حيث تساهم قنوات التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفاعلية وكفاءة عاليتين؛
- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات فاعلة لتقليل التكاليف، وتمتلك استراتيجيات تسويقية هجومية.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص - ص 16 - 17.

### ب. أهمية الصناعة الدوائية:

تعتبر الصناعة الدوائية في غاية الأهمية بالنسبة للسكان والاقتصاد، والموضحة كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. أهمية الصناعة الدوائية لصحة السكان:

إن الصناعة الدوائية تحتل مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن استهلاك الأدوية له دور في انخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة ووفيات الأطفال بصفة خاصة، وهذا الاستهلاك له دور أيضا في ارتفاع أمل الحياة عند الولادة. من خلال تطور واتحاد كل من الطب والمواد الصيدلانية تمكنت الدول المتطورة من القضاء على الأوبئة، وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية والأمراض الناتجة عن الميكروبات والفيروسات مثل: التفوئيد **La Typhoïde**، التيتانوس **Le Tétanos**، الخ...، كما تمكنت من تخفيض آلام ومعانات المرضى المصابين بالأمراض الناتجة عن خلل في الجينات مثل: السرطان، السيدا... الخ، ومن خلال تطور الصناعة الدوائية أصبح للكثير من المصابين بالأمراض المزمنة كالمصابين بداء السكري العيش حياة طبيعية إلى حد ما والأمل في الحياة الأطول وذلك بسبب الاكتشافات الفعالة مثل الأنسولين.

#### 2. أهمية الصناعة الدوائية في الاقتصاد:

منذ القرن الثامن عشر تضاعفت مدة الحياة النشيطة والعملية للفرد أكثر من ثلاث مرات على ما كانت عليه من قبل، وهذا التحسن الملحوظ بفضل الأدوية، وهذا ما سمح بالارتفاع الهائل في جودة العمل، مما أدى إلى نمو وتطور اقتصادي لم يسبق له مثيل.

إن الحالة الصحية للسكان تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي، لأن تدهور مستوى الصحة سيؤدي إلى تقليل ساعات العمل وانخفاض المردودية وهذا يؤثر سلبا على نوعية العمل وجودته، وبالتالي سيؤثر على سير الاقتصاد.

### ج. أنواع الصناعة الدوائية:

الصناعة الدوائية بمفهومها الحديث، نشأت وازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت للظلمات تسجلها كبراءة اختراع، وتحتكر بموجبها عددا من الأسواق الهامة، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح مجزية، مما ساهم في جعل هذه الصناعة، واحدة من أضخم الصناعات في العالم وأصبحت منظمات عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في التحكم بهذه الصناعة، مما ساهم في تطور أنواع وأصناف الصناعة الدوائية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري: دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص - ص 166 - 167.

<sup>2</sup> - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2009، ص - ص 28 - 29.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- أ. صناعة المادة الأولية (الصناعة الأساسية): وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي (المادة المستخدمة للصناعة التحويلية) وله دور مهم في جودة المنتج النهائي، ويمكن أن تتكون من مواد طبيعية أو غير طبيعية؛
- ب. صناعة مستلزمات التعبئة والتغليف: وتشمل صناعة مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد المتممة لهذه الصناعة والتي تحافظ على فعالية وجودة الدواء؛
- ت. صناعة المنتج النهائي (الصناعة التحويلية): ويمكن تقسيم المنتجات النهائية وفقا لعدة معايير أهمها:

### 1. وفقا لطريقة البيع:

- الأدوية التي تباع بوصفات طبية؛
- الأدوية التي تباع بدون وصفة طبية؛

### 2. وفقا لحقوق التصنيع:

- الأدوية الخاضعة لبراءة الاختراع ولا يتم تصنيعها إلا من خلال المنظمة المخترعة لها والمسجل لصاحبها براءة اختراع؛
- الأدوية التي انتهت مدة احتكارها والتي يمكن لأي منظمة تصنيعها وبيعها دون الرجوع والحصول على موافقة المنظمة الأصلية؛
- الأدوية المصنعة بموجب ترخيص من المنظمة المالكة لبراءة الاختراع؛

### 3. وفقا لاسم البيع:

- الاسم الكيميائي للدواء؛
- الاسم التجاري (العلامة التجارية).

### د. التحديات التي تواجه صناعة الأدوية

تواجه الصناعة الدوائية مشكلات عديدة تحد من جدواها الاقتصادية، وعوائدها المستقبلية إذا لم يتم تبني الاستراتيجيات الملائمة والمناسبة لمواجهة التحديات والعقبات ويمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 1. توافق المواصفات كقضية عالمية: يجري منذ فترة اتجاه المنظمات الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق

مستمر في المواصفات (المواد الخام، المستحضرات، الدراسات الإكلينيكية... الخ)، وقد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل عام 1991، ومن المتوقع ارتفاع المواصفات التي يتم الاتفاق عليها عالميا سواء في البحوث أو الإنتاج مما يشكل قدرا من التحدي للدول الأقل نمواً؛

<sup>1</sup> - مراد محبوب، فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص-ص 533 - 534.

2. **التحالفات والاندماجات:** بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في مجال صناعة الدواء تثير الانتباه منذ منتصف الثمانينات، وهي في تزايد مستمر، وينشأ أغلبها في مجالات بحثية تطويرية، وقد تكون هذه التحالفات دائمة أو مؤقتة، ويتزايد الاعتماد على التحالفات الإستراتيجية في الصناعة الدوائية إلى حد أنه صار من الممكن أن يكون لمنظمة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد، وقد لوحظ مؤخرا أن النمو الحاد في منظمات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو منظمة لوحدها وإنما كان نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ، الأمر الذي أدى إلى احتكار السوق وتركيزها في عدد محدود من المنظمات؛

3. **إدارة أنشطة البحث والتطوير:** تمثل أنشطة البحث والتطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية، وهناك تغيرات مهمة جدا في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة منها:

- ✓ إعادة هيكلة أنشطة البحوث والتطوير داخل المنظمات؛
- ✓ إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم؛
- ✓ التحالف مع منظمات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدود؛
- ✓ إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية، مثال تجريب سلسلة من مركبات تحت البحث للمنظمة نفسها على بكتيريا مقاومة للأدوية يتم فصلها في عدد من المعامل والمستشفيات في دول مختلفة؛
- ✓ إدخال المبدأ الإداري **Just in time** في أنشطة البحث والتطوير؛

ث. **مسألة الأدوية الجنيسة:** الأدوية الجنيسة هي مكافئ علاجي للدواء الأصلي بسعر أقل، فهي فرصة لتخفيض تكاليف العلاج، وبالتالي تمثل تهديدا لتقليص مكاسب المنظمات الكبرى صاحبة الاسم التجاري.

### المطلب الثاني: مكانة السوق الصيدلانية العالمية

يقدر حاليا عدد المنظمات الرائدة والعملاقة في مجال صناعة الأدوية بنحو حوالي 1000 منظمة، وتقدر السوق العالمية للدواء بحوالي 989 مليار دولار، وهناك توقعات من طرف الخبراء أن ترتفع مبيعات الأدوية على مستوى العالم بمتوسط سنوي قدره 8.1%. نتيجة تباين كبير بين الإنتاج والاستهلاك فيما بين الدول المصنعة والدول الفقيرة.

### أولا: السوق الصيدلانية العالمية

عرفت السوق الصيدلانية العالمية تطورا ونموا متزايدا في العالم من ناحية الإنتاج أو الاستهلاك، كما شهد الاستثمار العالمي في هذه السوق استثمارات ضخمة، نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الأدوية.



أ. تطور حجم سوق الأدوية العالمية: بلغت إيرادات السوق العالمية للأدوية في عام 2018 قيمة 1200.46 مليار دولار أمريكي، بمعنى أنه خلال سنة 2018، فإن قيمة سوق الأدوية العالمية تجاوزت 1046 مليار دولار أمريكي في المبيعات (حوالي 928 مليار يورو)، بزيادة 5% عن سنة 2017.<sup>1</sup> ويعتبر السوق الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) لا يزال الأكثر أهمية، بنسبة 45% من السوق العالمية، متقدما بكثير من الأسواق الأوروبية الرئيسية (ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة وإسبانيا)، والتي تحقق 15.7% من حصة السوق، واليابان بنسبة 7.1% والدول الناشئة (الصين، والبرازيل) بنسبة 10.4% من السوق العالمية للأدوية.<sup>2</sup>

هذا التركيز في بلدان المثلث، لإنتاج الأدوية الأصلية، والسباق الكبير للتقارب الحاصل فيما بين المخابر العالمية الكبرى، نتج عنه ظهور سوق جديد وهو سوق الأدوية الجنيسة، الذي تطور في البلدان المصنعة وشهد تطورا ملحوظا في البلدان السائرة في النمو (الأردن، تركيا، ودول أخرى). والجدول رقم (04) يوضح تطور رقم أعمال السوق الصيدلانية العالمي خلال الفترة 2009 - 2018.

الجدول رقم (04): تطور رقم الأعمال السوق الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2009 - 2018

#### الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	830.8	888.2	963.4	964.2	993.8	1063.6	1073.1	1115.7	1143.3	1200.46

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- <https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial/>, consulté le 12/10/2019
- [www.leem.org/marche-mondial](http://www.leem.org/marche-mondial), consulté le 12/10/2019

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رقم أعمال السوق الصيدلانية في ارتفاع ونمو مستمر، حيث بلغ سنة 2009 قيمة 830.8 مليار دولار أمريكي ليرتفع بنسبة 28.02% سنة 2014 والتي بلغت قيمة 1063.6 مليار دولار أمريكي، كما ارتفعت قيمتها بشكل مستمر إلى أن بلغت قيمة 1200.46 خلال سنة 2018، وذلك بسبب زيادة الطلب العالمي على المنتجات الدوائية خاصة الدول المتقدمة والتي تستهلك حوالي 80% من الطلب العالمي.

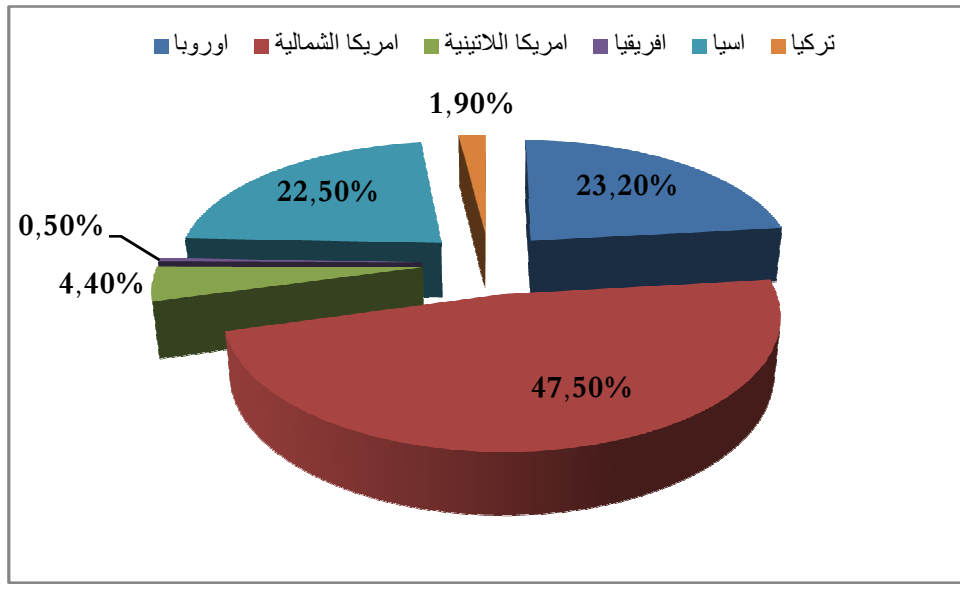
<sup>1</sup> - Les entreprises du médicament en France, bilan économique, Leem, édition, 2018, P 38.

<sup>2</sup> - [www.leem.org/marche-mondial](http://www.leem.org/marche-mondial), consulté le 12/10/2019

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

وتشير التوقعات بأن قيمة سوق الأدوية سيصل في أفق سنة 2020 إلى 1300 مليار دولار مما يعزز من سيطرة هذه المنظمات العملاقة، ويفتح المجال للاستثمار خاصة في الدول السائرة في طريق النمو.<sup>1</sup> من خلال ما سبق يمكن القول أن ما نسبته 15% من سكان العالم (أمريكا الشمالية، اليابان، أوروبا) تمثل 80% من الطلب العالمي للأدوية والباقي يوزع على باقي دول العالم الممثلة لحوالي 85%. والشكل رقم (27) يوضح السوق الصيدلانية العالمية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018.

### الشكل رقم (27) : يوضح السوق الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018



Source : www.Leem.org Page consulte le 12/10/2019

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أمريكا الشمالية تحتل المركز الأول في السوق العالمية بنسبة تقدر بنسبة 47.5%، تليها أوروبا بنسبة 23.5% ودول آسيا بنسبة 22.5% نتيجة تميز هذه الدول بالتطور التكنولوجي في مجال الصناعة الدوائية، وتأتي في المرتبة الأخيرة دول إفريقيا بنسبة 0.5% وذلك بسبب ضعف استثماراتها في هذا المجال نتيجة تخصصها في إنتاج الأدوية الجنيسة.

#### ثانيا: تطور حجم الإنتاج العالمي للدواء:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في مجال إنتاج الأدوية في العالم، والجدول رقم (05) الموضح أدناه يبين نسب تقريبية لإنتاج الأدوية لبعض الدول لسنة 2018

<sup>1</sup> - مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص23.

الجدول رقم (05): الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2018

نسبة الإنتاج	البلد
49	أمريكا الشمالية
28	أوروبا
11	اليابان
4	أمريكا الجنوبية
8	باقي العالم

Source: www.leem.org/, les entreprises du médicament, consulté le 12/10/2019

من خلال الجدول السابق نلاحظ التركيز الكبير للولايات المتحدة الأمريكية على صناعة الدواء باعتبارها صناعة إستراتيجية، حيث تقدر نسبة إنتاجها بـ: 49 %، وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى المعيشة والتطور العلمي في هذا المجال، ثم تليها الدول الأوروبية بنسبة 28 %، ثم تليها اليابان بنسبة 11 %، بينما تبقى حصة الدول النامية من الإنتاج العالمي للدواء ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة نتيجة تخصصها في إنتاج الأدوية الجنيسة، بالإضافة إلى استيراد المواد النصف مصنعة وتصنيعها.

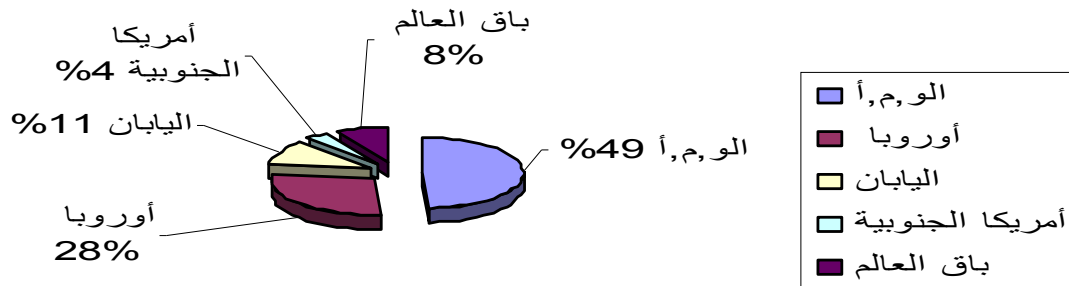
ولقد أدت كثافة التكنولوجيا والرأس المال التي يحتاجها قطاع صناعة الأدوية إلى إرتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكار السوق العالمي للأدوية من طرف الدول المتقدمة.

والجدير بالذكر أن العديد من الدول الصاعدة عرفت تطورا كبيرا في مجال الصناعة الصيدلانية وعلى رأسها الصين، البرازيل، الهند وكوريا الجنوبية، كما أن تركيا والمكسيك على الرغم من عدم تصنيفهما ضمن المراتب العشر الأولى إلا أنها تعرفان منحنى تصاعديا بنسب نمو سوقية تعادل 17% إلى 20% سنة 2015، إلى جانب التركيز على زيادة حصة السوق الصينية بنسبة نمو تقارب 24% عام 2016، وبالمقابل عرفت الحصة السوقية للمتعاملين التقليديين انخسار، وهذا راجع إلى توجيه الدول الصاعدة طاقاتها المادية والبشرية إلى ضمان أمنها الدوائي والحفاظ على مكتسبات الصحة العمومية وحيازة التكنولوجيا الطبية من خلال الشروع في تنفيذ استثمارات كبرى في الصناعات الدوائية والحيوية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح نسبة الإنتاج الصيدلاني العالمي في الشكل الموالي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018.

<sup>1</sup> - أمينة بلعيد، نادية هيمة، أهمية الابتكار في الصناعات الدوائية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الدوائية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، الجزء 2، العدد، 8، جوان 2018، ص 56.

الشكل رقم (28): يوضح الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2018



source : [www.Leem.org](http://www.Leem.org) Page consulte le 12/10/ 2019

يبين الشكل أعلاه أن أمريكا الشمالية تمثل ما يقارب نصف الإنتاج العالمي بـ 49%، وهي بالخصوص الولايات المتحدة الأمريكية، تأتي بعدها أوروبا بنسبة 28% برغم امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كالدانمارك NovoNordisk، وفرنسا (Aventis) وتأتي في المرتبة الثالثة اليابان بنسبة 11%، وهي حتما نسبة ضعيفة مقارنة بأوروبا، ونجد باقي دول العالم أي دول إفريقيا وآسيا بنسبة ضئيلة 08%، حيث نجد الإنتاج العربي من الأدوية الجنيسة يغطي نسبة 48% من استهلاكه في عام 2017. وبخصوص المنظمات الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى العالمي فالجدول رقم (06) الموضح أدناه يوضح ترتيب العشر (10) المنظمات العالمية الأولى في هذا مجال صناعة الأدوية خلال سنة 2018.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

الجدول رقم (06): ترتيب العشر (10) المنظمات العالمية الأولى والرائدة في مجال صناعة الأدوية خلال

سنة 2018

الوحدة: مليار دولار أمريكي

الترتيب	المنظمات/المخبر	البلد	رقم الأعمال (سعر خارج الرسم)	حصة السوق
1	NOVARTIS	سويسرا	55	5.3 %
2	JOHNSON & JOHNSON	الولايات المتحدة الأمريكية	54	5.2 %
3	PFIZER	الولايات المتحدة الأمريكية	51	4.9 %
4	ROCHE	سويسرا	45	4.3 %
5	SANOFI	فرنسا	43	4.1 %
6	GLAXOSMITHKLINE	المملكة المتحدة	42	4.0 %
7	MERCK & CO	الولايات المتحدة الأمريكية	42	4.0 %
8	ABBVIE	الولايات المتحدة الأمريكية	41	3.9 %
9	LILLY	الولايات المتحدة الأمريكية	30	2.9 %
10	GILEAD SCIENCES	الولايات المتحدة الأمريكية	30	2.9 %

Source : les entreprises du médicament en France, bilan économique, leem, édition, 2018, p39.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المنظمة الرائدة في صناعة الأدوية (NOVARTIS) السويسرية، والتي تليها هي منظمة أمريكية (JOHNSON & JOHNSON) ثم تليها أيضا منظمة أخرى أمريكية (PFIZER)، وبالتالي يمكن القول أن إنتاج الأدوية مستحوذ عليه وبنسبة كبيرة من طرف المنظمات الأمريكية ويرجع ذلك إلى امتلاكها لمخابر عالمية رائدة ومعروفة في صناعة الأدوية كمخبر Pfizer فهو أكبر منظمة لصناعة الأدوية في العالم وتتخذ من مدينة نيويورك الأمريكية مقرا رئيسيا لها، سميت هذه المنظمة على اسم مؤسسها الصيدلي "شارلز فايزر" (1824 - 1906). حيث يمتلك هذا المخبر حصة سوقية عالمية تقدر بـ: 4.9 % ومخبر JOHNSON & JOHNSON الذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ: 5.2 %، كما نلاحظ أن أكبر حصة سوقية عالمية خلال سنة 2018 تمتلكها منظمة سويسرية وهي NOVARTIS والمقدرة بـ: 5.3 %، ثم بعد ذلك يليهم المخبر الفرنسي SANOFI والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ: 4.1 %، ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه المخابر على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

كما يمكن القول أن هذا النمو والتطور في المنظمات الرائدة في مجال صناعة الأدوية تساهم فيه بشكل كبير فاراتا إفريقيا، وآسيا والشرق الأوسط ب: 12% إلى 15%، في حين بلغت الواردات 80% نحو إفريقيا لوحدها، وفي الوقت نفسه تعرف هذه الأخيرة توجها جماعيا نحو تنمية وتطوير صناعتها الصيدلانية الخاصة وهذا ما نلاحظه من خلال نشأة مخابر ومنظمات برؤوس أموال محلية في العديد من الدول الإفريقية، إلا أنها تنقسم إلى قطبين: شمال إفريقيا (مصر، تونس، المغرب، الجزائر) وجنوب إفريقيا، حيث أن المنظمات دخلت في مرحلة الشراكة الناجعة مع المنظمات العالمية الكبرى.

### ثالثا: تطور عدد السكان وحجم استهلاك الأدوية على المستوى العالمي

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى في الاستهلاك العالمي للأدوية، حيث تستهلك ما نسبته 36.6% من الاستهلاك العالمي، ثم تليها الدول الأوربية بنسبة 22.1% واليابان بنسبة 11%، باعتبارها من الدول الصناعية تتميز بكثافة الرأس المال واعتماد التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، وفيما يلي بيان لعدد السكان وقيمة الاستهلاك العالمي للأدوية لبعض الدول خلال سنة 2017.

### الجدول رقم (07): عدد السكان وحجم الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2017

البلد	السكان (نسمة)	قيمة الاستهلاك (مليون دولار)	نسبة الاستهلاك العالمي	حصة الفرد من الدواء (دولار)
الولايات المتحدة الأمريكية	579	350	36.6%	911
أوروبا الغربية	452	208	22.1%	450
اليابان	132	122	11.0%	808
مجموع الدول الصناعية	1163	680	69.7%	677
الشرق الأوسط	467	38	3.3%	65
أوروبا الوسطى والشرقية	462	65	5.7%	114
الصين وجنوب شرق آسيا	6075	88	8.9%	38
شبه الجزيرة الهندية	1452	34	3.1%	19
مناطق أخرى	1768	92	9.3%	360
المجموع (المتوسط)	11387	997	100%	127
الوطن العربي للمقارنة	385	12.259	1.4%	34.2

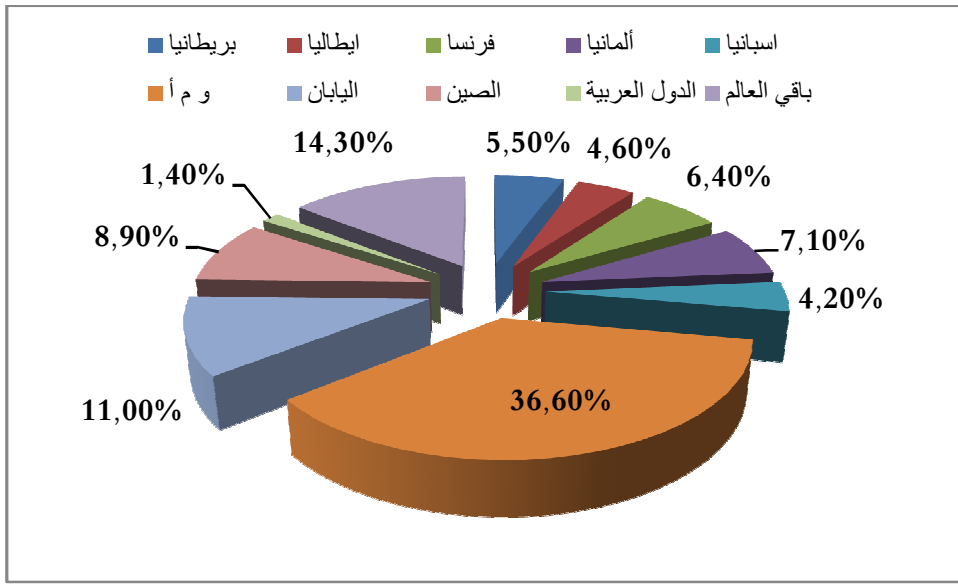
المصدر: الإتحاد العربي لمنتجي الأدوية، النشرة السنوية، عمان، الأردن، 2017.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

نلاحظ من الجدول أعلاه أن استهلاك كلا من الدول الصناعية (الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية واليابان) تستهلك ما نسبته 69.7% من الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2017، مع العلم أن نسبة هذه الدول هي 15% من سكان العالم، وأن متوسط حصة الفرد من الأدوية يبلغ 677 دولار لكل فرد مقابل 127 دولار كمتوسط لباقي دول العالم، مما يدل على حالة الرفاهية والتقدم والعناية الطبية الكبيرة في تلك البلدان مع معدل دخل مرتفع، في حين نجد الدول العربية والتي تشكل ما نسبته 6% من سكان العالم تستهلك فقط ما نسبته 1.4% من الاستهلاك العالمي للأدوية، ولا يتعدى نصيب الفرد فيها من الأدوية 34.2 دولار للفرد خلال سنة 2017. مما يعني وجود حالة نقص في كميات الأدوية اللازمة للأفراد، والتي عجزت الحكومات العربية عن توفيرها لأسباب كثيرة منها انخفاض في الدخل الفردي لهذه الدول وعدم الاهتمام بالرعاية الصحية من قبل الحكومات العربية، أما حجم الاستهلاك الدوائي العربي فقد بلغ قيمة 12.259 مليون دولار وذلك بسبب ارتفاع معدل إنفاق الفرد على شراء الخدمات العلاجية والدوائية. وبالتالي يمكن القول أن الصناعة الدوائية العربية بشكل عام مازالت عاجزة عن تغطية حجم الطلب الاستهلاكي المحلي على الأدوية، كما أن هناك فجوة كبيرة بين حجم ونوعية الصناعة الدوائية العربية والصناعات الأجنبية بسبب التكنولوجيات المتقدمة والاعتماد على البحوث العلمية في المنظمات الأجنبية.

كما يمكن توضيح نسبة الاستهلاك الصيدلاني العالمي في الشكل الموالي لبعض الدول خلال سنة 2017.

### الشكل رقم (29) : يوضح الإستهلاك العالمي حسب البلدان لسنة 2017



Source : [www.Leem.org](http://www.Leem.org) , Page consulte le 12/10/2019

يتضح من الشكل أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى عالميا بنسبة **36.6%**، وبعدها اليابان بنسبة **11%** إذ تحتلان المرتبتين الأولى والثانية، تتبعهما دول أوروبا، فألمانيا تستهلك ما يقارب **5%** من الاستهلاك العالمي وفرنسا حوالي **5%** وهذه النسب أصغر بكثير مقارنة بأصحاب المراتب الأولى وأن البلدان العربية والتي يشكل سكانها حوالي **6%** من سكان العالم تستهلك **1.4%** من قيمة الاستهلاك العالمي من الأدوية وأن الجزائر لم تستطع تغطية نسبة **50%** من كمية استهلاكها للأدوية حسب التقرير الصادر من الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية.

مما يلاحظ أن إنتاج واستهلاك الأدوية مستحوذة وبنسبة كبيرة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع ذلك إلى امتلاكها لمخابر علمية معروفة كمخبر **Pfizer** الأمريكي والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ **4.9%** ومخبر **JOHNSON&JOHNSON** الأمريكي بنسبة **5.2%** من الحصة العالمية. بالإضافة إلى مخبري **NOVARTIS** و **ROCHE** السويسرية اللذان يمتلكان حصص سوقية عالمية تقدر بينهما بـ **9.6%** وبالتمعن في النسب المتفاوتة فإنه يتولد لدينا فكرة أكثر على تركيز المنتجين في منطقة أمريكا الشمالية، وهو ما يعطي لهم ميزة عالمية مقارنة بالمخابر الأوروبية والسويسرية واليابانية من ناحية، ومن ناحية أخرى تركيز الحصة السوقية لـ **20%** أكبر المخابر بعدم تجاوزها لنسبة **25%** على خلاف القطاعات الأخرى كمجال الإعلام الآلي **40%** وقطاع السيارات بحوالي **50%**.

ويلاحظ أنه بعد سنة **1990** ظهرت حركة تحالفات واندماجات بين مخابر كبرى في مجال الصناعة الصيدلانية، والتي تسعى إلى الوصول إلى جملة من الأهداف لعل أهمها تخفيض التكاليف وخاصة في مجال البحث والتطوير الصيدلاني والدخول إلى أصناف علاجية جديدة، والجدول رقم **(08)** يوضح أهم تلك الاندماجات بين سنتي **2009** و **2015**.



الجدول رقم (8): أهم أكبر الإندماجات في مجال الصناعة الصيدلانية العالمية خلال الفترة 2009-2015

2009	Roche (Sui)	Syntex (EU)
	Sanofi (Fra)	Sterling Winthrop (EU)
	American Home Products (EU)	American Cyanamid (EU)
	SmithKline Beecham (GB)	Sterling OTC (EU)
	Bristol - Myers - Squibb (EU)	UPSA (Fra)
2010	Glaxo (GB)	Wellcome (GB)
	Hoechst - Roussel (All)	Marion Merrell Dow (EU)
	BASF (All)	Boots Pharma (GB)
	Rhône-Poulenc Rorer (Fra)	Fisons (GB)
	Pharmacia (Suè)	Upjohn (EU)
2011	Ciba-Geigy (Sui)	Sandoz (Sui)
2012	Roche (Sui)	Boehringer Mannheim (All)
	Nycomed (Nor)	Amersham (GB)
2013	Sanofi (Fra)	Synthelabo (Fra)
	American Home Product (EU)	Monsanto (EU)
	Zeneca (GB)	Astra (Suè)
2014	Rhône-Poulenc Rorer (Fra)	Hoechst Marion Roussel (All)
2015	Glaxo Wellcome (GB)	SmithKline Beecham (GB)
	Pfizer (EU)	Warner - Lambert (EU)
	Pharmacia & Upjohn (Suè / EU)	Monsanto (EU)

Source : SNIP 2015, [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com), page consulte le 22/08/2018

وبخصوص سوق الأدوية العالمية حسب الأصناف العلاجية نجد ما نسبته 16% من المعروض الدوائي هي أدوية خاصة بأمراض القلب والشرايين، وما نسبته 24.6% تمثل الأدوية الخاصة بالأمراض العصبية، ونسبة 11.3% للأمراض الهضمية، ونسبة 12% للأمراض التنفسية، وهذه الأمراض تحتل المراتب الأولى.<sup>1</sup>

"إلا أن هناك أربعة أمراض تسبب أكبر معدل الوفيات في الدول المتقدمة، حيث نجدها وراء 72% من الوفيات وهذه الأمراض هي: السرطان، القلب والشرايين، الأمراض التنفسية والأمراض المعدية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - [www.Leem.org](http://www.Leem.org), Page consulte le 12/10/2019

<sup>2</sup> -Plan Stratégique a long terme 2011-2020, Groupe Sidal.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

رابعاً: تمويل البحث والتطوير والإنفاق الصحي: إن أهم المؤشرات التي تعكس تطور أي دولة هو معدل الإنفاق على الصحة والتعليم، وهذا المعدل يحسب كنسبة من الناتج المحلي الخام (PIB) وذلك بقسمة معدل الناتج المحلي الداخلي على عدد السكان بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{PIB}}{\text{عدد السكان}} = \text{متوسط الدخل الفردي}$$

$$\frac{\text{PIB}}{\text{متوسط الدخل الفردي}} = \text{معدل الإنفاق الصحي}$$

الجدول رقم (09): يوضح التكاليف الإجمالية للصحة مقارنة بالإنفاق الصحي لبعض الدول مقارنة

بالناتج المحلي الخام خلال سنة 2015

PAYS	PIB / habitant en \$	Dépenses de santé par habitant en \$	Dépenses de santé en % du PIB
Luxembourg	37 613	2.215	5,9
USA	30 625	4 178	13,6
NORVEGE	27 187	2 330	8,6
SUISSE	26 782	2 794	10,4
DANEMARK	25 588	2 133	8,3
ISLAND	25 386	2 103	8,3
Canada	24 368	2 312	9,5
PAYS BAS	24 119	2 070	8,6
AUSTRALIE	23 998	2 036	8,5
JAPON	23 873	1 822	7,6
Autriche	23 872	1 968	8,2
Belgique	23 566	2 081	8,8
Allemagne	22 951	2 424	10,6
Irlande	22 587	1 436	6,4
FINLANDE	21 741	1 502	6,9
France	21 721	2 055	9,5
ROYAUME UNI	21 675	1 461	6,7
Italie	21 312	1 783	8,4
SUEDE	20 867	1 746	8,4
NOUVELLE ZELANDE	17 625	1 424	8,1
Espagne	17 257	1 218	7,1
Portugal	17 787	1 237	7,8
COREE DU SUD	14 471	730	5,0
GRECE	14 095	1 167	8,3
REP TCHEQUE	13 004	930	7,2
HONGRIE	10 373	705	6,8
POLOGNE	7 704	496	6,4

Source : SNIP 2015, [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com), page consulte le 22/08/2018

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

بالإضافة إلى ما سبق فإن الدول وخاصة المتقدمة تخصص أموالا كثيرة للاستثمار في البحث والتطوير في مجال الصناعة الدوائية نظرا لاعتبار هذه الدول ذات كثافة الرأس المال واعتمادها على التكنولوجيا المتقدمة. والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (10): يوضح تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر خلال**

**سنة 2017**

حسب المخابر (%CA)	حسب الدول (%PIB)	
<i>Pfizer</i> 15 %	- فرنسا 11.2 %	- الوم.أ 20.8 %
<i>Aventis</i> 17 %	- ألمانيا 09.5 %	- السويد 19.9 %
<i>Schering Plough</i> 13.5 %	- اليابان 8.1 %	- بريطانيا 19.7 %
<i>Groupe Sidal</i> 1.5 %	- إيطاليا 05.3 %	- سويسرا 12.1 %

SOURCE : Plan Stratégique a Long terme 2011-2020, Groupe Sidal

يتضح لنا من الجدول بأن الدول المتقدمة تولى أهمية للقطاع الصيدلاني، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تخصص له ما نسبته **20.8%** من الناتج المحلي الخام، وما نسبته **11.2%** في فرنسا موجه للبحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما انعكس على مؤسساتها ومخابرها العاملة في هذا القطاع، فنجد ما نسبته **15%** من رقم الأعمال مخبر *Pfizer* الأمريكي يوجه للبحث والتطوير، وما نسبته **17%** من رقم أعمال مخبر *Aventis* الفرنسي موجه للبحث والتطوير، كما نجد ما نسبته **1.5%** من رقم أعمال مجمع صيدال موجه للبحث والتطوير وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمخابر العالمية.

هذه الأموال المخصصة للبحث والتطوير من طرف الدول والمخابر العالمية تتوزع على مختلف مجالات البحث والتطوير المختلفة التي كانت في سنة **2017** مثلا كالاتي:

- **51.6%** موجهة لتنمية التجارب.
- **33.8%** موجهة للبحوث التطبيقية.
- **14.6%** موجهة للبحوث الأساسية.

الأمر الذي أدى إلى ظهور ميادين جديدة للبحوث متمثلة أساسا في الهندسة الوراثية، البيوتكنولوجيا، وبيولوجيا الجزئيات.

ويتوقع مختصون وخبراء في مجال الصناعة الدوائية أن يزيد الإنفاق العالمي على الأدوية بمقدار **367** مليار دولار أمريكي حتى سنة **2021** وذلك مع تحسن آفاق الطب. كما يعتقد الكثير من الخبراء أن القول الفاصل في من سيتحكم فعليا في صناعة الأدوية سيتوقف على الأكثر قدرة على توجيه المزيد من المخصصات المالية لمجال الأبحاث

والتطوير. إذ أن أكبر 15 منظمة في هذا المجال تستثمر حاليا 20.5% من مبيعاتها في تطوير عقاقير جديدة، بينما بلغ إجمالي إنفاقهم على مجال الأبحاث والتطوير نحو 90 مليار دولار من إجمالي الاستثمارات التي تقدر بـ: 120 مليار دولار لأكبر 37 منظمة عالمية في مجال صناعة الأدوية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الصناعة الدوائية في الجزائر

ظهرت غالبية المنظمات الجزائرية الدوائية الخاصة (78% من مجموع المنظمات) بعد سنة 2000 وخاصة بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية، بعدما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف المنظمات العمومية.

وتعرف الصناعة الدوائية الجزائرية تطورا ملحوظا، حيث شهدت دخول عدة متعاملين أجانب عرب وأوروبيين للسوق الجزائرية، خاصة من خلال عقود الشراكة والتحالفات مع المتعاملين المحليين وبالأخص المجمع الصناعي صيدال، وإنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة والتجهيز.<sup>2</sup>

### أولا: دراسة السوق الجزائرية للأدوية:

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية، رغم حالة الركود الاقتصادي التي شهدتها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وأهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية والمغاربية بصفة عامة.

أ. **مراحل تطور سوق الأدوية بالجزائر:** تحتل السوق الجزائرية المرتبة الثالثة إفريقيا، بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، حيث تعتبر سوق جذابة ومستقطبة للاستثمارات الأجنبية والوطنية. ويقدر الخبراء حجمها حاليا بحوالي 3.3 مليار أورو، الطلب الوطني مرشح للارتفاع؛ وبالتالي فهي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحسن التغطية الصحية، والتحول الذي مس الأمراض التي تصيب المواطن الجزائري خاصة الأمراض المزمنة، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة وسوق واعدة بالنسبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساسا في المجمع الصناعي صيدال لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير، وهو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للحواص باستيراد المواد والمنتجات الصيدلانية.

<sup>1</sup> - [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com), page consulte le 22/08/2018

<sup>2</sup> - مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 26.

إن قطاع الأدوية في الجزائر بنقاط قوته ونقاط ضعفه عكس بوضوح مختلف السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث مر بمرحلتين هامتين هما:<sup>1</sup>

### 1. المرحلة الأولى:

وتتمثل في وجود نمط تسيير مركزي ومباشر للقطاع من طرف الإدارة المركزية والمتمثلة في الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، والتي وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت الصيدلية المركزية مسؤولة كلية عن تسيير سوق الأدوية من جانب الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. ومع بداية الثمانينات فإن مباشرة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المنظمات الاقتصادية الكبرى، فإن هذه المنظمة الوطنية (P.C.A) قد تم تجزئتها إلى ثلاث منظمات فرعية جهوية وهي:<sup>2</sup>

- **Encopharm** والمتواجدة في الشرق الجزائري.
- **Enapharm** والمتواجدة في الوسط الجزائري.
- **Enopharm** والمتواجدة في الغرب الجزائري.

وأصبحت هذه المنظمات الجهوية الثلاثة تشرف مباشرة على تسيير وتنظيم سوق الأدوية وضمان تموينه بالأدوية الضرورية، وذلك بإشراف مباشر من طرف وزارة الصحة، كما أن هذه المنظمات الثلاثة كانت تعاني بحدة من نقص العملة الصعبة للقيام بعمليات الاستيراد، وهو ما أدى إلى وجود نقص فادح ومستمر للأدوية واضطرابات في عمل نظام القطاع الصحي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإنتاج الوطني ورغم وجود إنفاق كبير عليه بإنشاء منظمة ضخمة لصناعة الأدوية، إلا أنه لم يكن في المستوى المطلوب لأسباب متعددة عرفتتها كل المنظمات الاقتصادية العمومية.

### 2. المرحلة الثانية:

تتمثل هذه المرحلة في اعتماد الجزائر على انفتاح تدريجي لسوق الأدوية الوطني، والتي بدأت بصدر قانون المالية التكميلي لسنة 1990 في شهر جويلية، والذي يسمح للوكلاء الأجانب بالتوطن في الجزائر وممارسة نشاطات اقتصادية ومنها مجال صناعة الأدوية، حيث ظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليون لمنظمات أجنبية منتجة للأدوية وكذا تواجد فروع أجنبية بالجزائر، ويوجب هذا القانون من كل الوكلاء أن يقوموا بعملية استثمار منتج فيما بعد للأدوية، كما أن هناك إرادة صريحة للسلطات العمومية لتغيير الأوضاع، الذي ترجم إلى مجموعة من الإصلاحات التي عرفها الاقتصاد الجزائري، انطلاقا من قانون الاستثمار الذي عرف جملة من التعديلات لمواكبة الإرادة الإصلاحية للسلطات، ولتجسيد الخيار المتمثل في الشراكة، من خلال سن مجموعة من القوانين المشجعة على الاستثمار بشكل عام، وتجسيد عقود الشراكة بشكل خاص.

<sup>1</sup> - Nissa Hammad, **Marché du médicament en Algérie**, [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com), Page consulte le 20/01/2017.

<sup>2</sup> - UNOP: **Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments**, Septembre 2005.

وقد واجهت المنظمات الفرعية الجهوية الثلاثة مع بداية نشاطها جملة من القيود نذكر منها:<sup>1</sup>

أ/ وجود نظام رقابة صارمة على الواردات من طرف الوصاية، وقيود كبيرة على الصرف الأجنبي نتيجة الأزمة المالية التي عاشتها الجزائر؛

ب/ وجود إلزامية القيام بعملية التصنيع من طرف هؤلاء الوكلاء المستوردين والموزعين للأدوية بموجب هذا القانون، الأمر الذي كان غير ممكن في قطاع حساس ومعقد كقطاع الأدوية وخصوصا مع بداية التسعينات؛

ج/ عدم وجود تشريعات كافية تسمح للخوادم باقتحام قطاع صناعة الأدوية بكل أمان واطمئنان، حيث هناك مخاطر كبيرة مرتبطة بحماية الصحة العمومية لم تكن لتسمح بذلك.

لكن ومع بداية سنة **1995** وشروع الجزائر في تطبيق برنامج التعديل الهيكلي وتحرير التجارة الخارجية أمام مختلف القطاعات الاقتصادية، بدأ فعليا تحرير قطاع الأدوية تدريجيا وقد ساعد على ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- قابلية التحويل للعملة الوطنية؛
- تخفيضات هامة في الرسوم الجمركية على السلع؛
- تحرير قطاعات اقتصادية هامة كالنقل، الاتصالات والنفط؛
- تسهيل عملية وإجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي؛
- توقيع الاتفاق في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوربي.

وبهذه الإجراءات شهد قطاع الأدوية تطورات هامة ميزتها ما يلي:<sup>3</sup>

أ/ جهود كبيرة ومعتبرة من طرف الإدارة العمومية في المجال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية ونجد فيها: توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخبر وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية؛

ب/ تزايد سريع لعدد المتدخلين الخوادم في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع بالجملة، والتي لم تكن مع مطلع التسعينات، حيث نجد اليوم أكثر من **60** متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من **400** متعامل في تجارة الجملة للأدوية عبر التراب الوطني؛

ج/ ظهور سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المنظمات العمومية الجهوية الثلاثة.

<sup>1</sup> - UNOP, op.cit

<sup>2</sup> - edam.

<sup>3</sup> - edam.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

مما سبق يتضح المسار التاريخي لتنظيم سوق الأدوية في الجزائر ومميزات كل مرحلة مر بها القطاع، وتبرز بالتالي مختلف التحديات التي تواجهه في ظل إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا مسار المفاوضات للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

### ب. المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر:

باعتبار أن سوق الأدوية يتضمن الاتجار في سلع غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنسان، فإنه يعتبر السوق الأكثر تنظيما وتتدخل فيه جهات وإدارات مختلفة علاوة على المتعاملين الاقتصاديين من مستوردين وموزعين، وعليه فإنه يمكن القول بأن هذا السوق تتدخل فيه الجهات التالية:<sup>1</sup>

#### 1. الإدارات التنظيمية:

وتتمثل في عدد من الوزارات ذات التأثير المباشر على سوق الأدوية وعلى مستويات عديدة ونجد فيها:

#### أ/ وزارة الصحة:

والتي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية، وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم وتسيير سوق الأدوية، وذلك من خلال:

- تحديد قائمة ( la nomenclature ) الأدوية ذات الاستعمال الإنساني؛
- التسجيل الأولي لكل الأدوية والمنتجات الصيدلانية؛
- منح تراخيص البيع في سوق الأدوية (C.L.V)\* ؛
- منح الاعتماد لكل من يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية؛
- المراقبة التقنية لكل المنتجات الصيدلانية المعدة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر، عن طريق المخابر الوطنية التابعة لها.

علاوة على هذا فإن هذه الوزارة تضطلع بالإشراف على عمليات أخرى مرتبطة بسوق الأدوية تتمثل خصوصا فيما يلي:

- منح ترخيص سنوي لاستيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل المستوردون؛
- تقديم إحصائيات أولية لعمليات الجمركة والتوطين المصرفي لكل الصفقات التي تتم والخاصة باستيراد الأدوية؛
- الحفاظ على مخزون أدنى لمدة ثلاثة أشهر لكل منتج مسوق؛
- إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع استثمارية لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين؛

1- UNOP : op- cit.

\*-(C.L.V) : certificat de libre vente.



## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي يباع في الجزائر (P.P.A)\* ، وكذا تحديد هوامش الربح سواء عند الإنتاج، التوزيع بالجملة والبيع بالتجزئة.

وتهدف عموما هذه التدخلات (خاصة الصنف الثاني منها) إلى التحكم في فاتورة الواردات بالنسبة للأدوية وكذا تشجيع وتطوير الإنتاج الدوائي الوطني وضمان توفير كل الاحتياجات الوطنية من الأدوية وبأسعار تتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، لكن ما يلاحظ على هذا النوع من تدخلات وزارة الصحة في سوق الأدوية لا تتماشى مع شروط حرية التجارة وما تطالب به المنظمة العالمية للتجارة، خاصة ما تنص عليه اتفاقية القيود الفنية للتجارة (O.T.C) واتفاقية حرية النفاذ إلى الأسواق، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة النظر من طرف الوزارة في هذه الإجراءات والتدخلات في السوق.

### ب/ وزارة العمل والضمان الاجتماعي:

ويتحلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (C.N.A.S) ، والتي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى وكذا نفقات العلاج، كما أن هذا الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري، وعليه فهو ذو تأثير هام وواضح في مجال التموين وتوزيع الأدوية بالجزائر.

### ج/ وزارة الصناعة وترقية الاستثمار:

وهي الوزارة المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النسيج الصناعي الجزائري ومنها قطاع صناعة الأدوية، كما تهتم أيضا بترقية الاستثمارات خاصة في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة والذي يشرف على تسيير المنظمات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية. وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارة لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية، وإنما عملها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

### 2-2- المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع:

يتمتع سوق الأدوية في الجزائر كغيره من أسواق مختلف دول العالم خاصة الدول النامية بوجود أربع أصناف من المتعاملين فيه وهم: المتعاملون من القطاع العام، المنتجون الخواص، الموزعون بالجملة والصيدليات الخاصة المكلفة بالبيع بالتجزئة.

\* - (P.P.A) : Prix public en Algérie.

\* - (C.N.A.S) : Caisse National d'Assurance Sociale.

أ/ المتعاملون من القطاع العام:

باعتبار أن هذا القطاع كان في الماضي تحت سيطرة الدولة في ظل التخطيط المركزي ابتداء من الإنتاج، التوزيع بالجملة، الاستيراد والبيع بالتجزئة، لكن وبعد تحرير الاقتصاد الوطني واعتماد نهج الإصلاحات الاقتصادية، وتحديدًا مع مطلع التسعينات، أصبح المتعاملون العموميون مقسمون إلى أربع مستويات هي:

**\* مستوى الإنتاج:** وتمثله منظمة صيدال (Saidal) التي أنشأت سنة 1982، وهي منظمة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية.

**\* مستوى التوزيع بالجملة:** وتشرف عليه منظمة (ديقروماد) (Digromed)، والتي تولت مكان المنظمات العمومية الجهوية الثلاثة منذ سنة 1997، كما أنها بدأت في السنوات الأخيرة تدخل في شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيسة بالموازاة مع التوزيع بالجملة.

**\* مستوى التوزيع بالتجزئة:** وتشرف عليه منظمة (أوندي ماد) (Endimed)، وهي منظمة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني والتي يزيد عددها عن 1000 صيدلية.

**\* الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H):** وهي منظمة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أحدثت من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المنظمة إضافة إلى هذا بعمليات استيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية، إلى جانب منظمة عمومية أخرى هي (سوميديال) (Somedial) التي أنشأت سنة 1997 في إطار شراكة بين<sup>1</sup>:

- Groupe pharmaceutique Européen = 68.68%
- Saidal..... = 24.70%
- Finalep..... = 06.62%

وتقدر تغطية هذه المنظمات لسوق الأدوية من الواردات بنسبة ضعيفة 9.4%، هذه المنظمات العمومية على اختلاف تخصصاتها نجدها تعمل في ظل قواعد السوق والمنافسة، وعليه فهي تواجه ضغوطا كبيرة خاصة مع دخول المستثمرين الأجانب المتخصصين في مجال صناعة الأدوية، وكذا تحديات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

ب/ المنتجون والمستوردون الخواص:

يعتبر السوق الجزائري للأدوية رقم واحد في المغرب العربي، بتعداد سكاني يقدر بـ: 40.5 مليون نسمة خلال سنة 2018، وبعد تحرير هذا السوق ودخول المتعاملون الخواص في مجال عمليات استيراد الأدوية مع مطلع سنة 1990، فوفق المرسوم الوزاري<sup>2</sup> رقم (46) المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 والمحدد لدنتر الشروط وإجراءات وشروط

1- لمزيد من الإطلاع أنظر الموقع الإلكتروني: www.Somedial.dz

2- ينص هذا المرسوم الوزاري في مادته (34) على ضرورة قيام المستوردين الخواص بعمليات استثمار في صناعة الأدوية في ظرف سنتين من بداية عملية الاستيراد، وإن لم يتم ذلك تقوم الوصاية بإقضاء المؤسسة، مساهمها ومديروها من أي نشاط مرتبط باستيراد المنتجات الصيدلانية.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري، أصبح عدد المستوردين يتناقص بسبب عدم القدرة على الالتزام بنص المرسوم الوزاري رقم (46).

• وقد أحصت وزارة الصحة والسكان نحو 44 منظمة خاصة لإنتاج الأدوية فمنها من دخل حيز التشغيل ومنها من لا يزال قيد الإنجاز.

• أما فيما يتعلق بعدد المستوردين الخواص فقد تم إحصاء سنة 2004 نحو 44 متعاملا، بينما كان هذا الرقم 62 سنة 2002، و 120 سنة 2001، ويحققون ما نسبته 70% من إجمالي واردات الأدوية بالجزائر.<sup>1</sup>  
ج/ تجارة الجملة الخواص:

لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 MSP المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر، ويصل عدد هؤلاء حسب إحصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة، ويقومون بتموين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.  
د/ الصيدليات الخاصة:

وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن ومكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر بـ 1936 صيدلية خاصة، وبالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر بـ 1018 صيدلية، بينما في سنة 2007 وحسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 5502 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية بـ 1084 صيدلية. بينما في سنة 2017 وحسب إحصائيات وزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 6342 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية بـ 985 صيدلية.

وتدل هذه الأرقام على وجود تطور كبير في سوق الأدوية بالجزائر وعلى زيادة في استهلاك الأدوية، علاوة على نظام الضمان الاجتماعي الذي يعوض هذه الفاتورة الدوائية للمؤمنين.

### 2-3- الهياكل القاعدية في مجال الصحة:

إن قطاع الصحة العمومية في الجزائر مقسم إلى 5 نواحي صحية (5 Régions Sanitaires) و 48 مديرية صحية (DSP) و 185 قطاع صحي (185 Secteurs Sanitaires).

1- Missions Economiques : le marché du Médicament en Algérie, (Ambassade de France en Algérie), Août 2004, p2.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

وقد أنجزت الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم مرافق صحية هامة وشاملة لاختصاصات متعددة كما يلي:

### الجدول رقم (11) : المرافق الصحية العمومية في سنة 2018.

Intitulés	C.H.U	E.H.U	E.H	E.P.H	E.H.S	Hopitaux Régionaux	C.M.S	Polycliniques
Nombre	15	01	9	207	83	05	603	1708
Intitulés	Centre de Santé	Centres d'hémodialyse au niveau de 15 e.p.s.p répartis sur 11 wilayas	Maternités Intégrées dans une polyclinique	E.P.S.P	Salles de Soins	Maternités Autonomes	Maternités Intégrées dans une salle de soins	Pharmacies
Nombre	1313	19	408	273	6226	16	7	1084

Source : www.sante.gov.dz, consulté le 21/09/2018.

وقبل سنة 1990، تم فتح القطاع أمام الخواص بموجب المرسوم (88-204) المؤرخ في 18 أكتوبر 1988، الذي يحدد المعايير وشروط إنجاز وفتح وتشغيل العيادات الخاصة لدعم الهياكل العمومية التي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات المواطنين الصحية.

ويمكن تقديم هذه الهياكل الخاصة على النحو التالي:

### الجدول رقم (12): المرافق الصحية الخاصة في سنة 2017.

Intitulés	Cliniques	Maternités	Cabinets Spécialistes	Cabinets Généralistes	Chirurgie Dentaires	Pharmacies
Nombre	289	65	4628	5764	3865	6342

Source : MSP, www.ands.dz, consulté le 15/08/2017.

وتعتبر هذه الهياكل ذات محدد أساسي في سوق الأدوية من جانب الطلب عليها، حيث نلاحظ انتشار كبير للوحدات العلاجية سواء العمومية أو الخاصة وبتخصصات مختلفة تبين في النهاية أهمية سوق الأدوية في الجزائر والفرص التي يتيحها للمتعاملين فيه سواء في مجال الاستيراد، الإنتاج، التوزيع بالجملة أو التجزئة، وهو ما سيفتح المجال لمنافسة قوية بين مختلف المتعاملين مستقبلا.

ج. مميزات سوق الأدوية في الجزائر:

تعتبر السوق الجزائرية للأدوية مهمة جدا سواء بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب. هذه السوق تتميز خاصة بالتزايد المستمر للطلب على الأدوية المدعم بالميزانية السنوية المخصصة، ومستوى التعويضات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي.

إن الطلب على الأدوية والمقدر بحوالي أكثر من 650 مليون دولار سنويا، يتميز بنمو متزايد يتماشى مع النمو الديموغرافي من جهة وظهور أمراض جديدة من جهة أخرى.

إن التغطية العلاجية حاليا تتم في جزئها الكبير عن طريق الاستيراد والباقي عن طريق الإنتاج الوطني الذي تغطي فيه مجموعة صيدال أكثر من 45% من الاحتياجات.

وعليه فإن السوق الجزائرية تتميز كأى سوق بفرص ومخاطر يجب أخذها بعين الاعتبار عند التفكير في اقتحامها أو الاستثمار فيها.

أ. الفرص المتاحة في سوق الأدوية الجزائري: تتميز سوق الجزائرية للأدوية بوجود مجموعة من الفرص من أهمها:<sup>1</sup>

- سوق كبيرة وواعدة، تعتبر الأهم في المغرب العربي؛
- استعادة النمو الاقتصادي يؤدي حتما إلى نمو مرتفع للاستهلاك؛
- قوانين الاستثمار ملائمة وتشجع الإنتاج المحلي؛
- إمكانية الشراكة؛
- تزايد عدد الأطباء؛
- ترقية الأدوية الجنيصة من طرف السلطات العمومية؛
- الهوامش الربحية لصالح مهنيي القطاع الصيدلاني (منتجين، مستوردين، موزعين وصيدالة خواص) كل حسب طبيعة نشاطه، كضعف الرسوم الجمركية والضرائب من جهة أخرى وارتفاع هوامش الربح من جهة أخرى.

ب. التهديدات الموجودة في سوق الأدوية:

- رغم وجود فرص إلا أنه يوجد مجموعة من التهديدات تتمثل في:<sup>2</sup>
- ميلاد منافسة محلية واتساع حجمها شيئا فشيئا؛
  - تشجيع استيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي بدون أية مراقبة، تراقبه عراقيل أمام استيراد المواد نصف مصنعة والتي تدخل في إنتاج الأدوية محليا؛
  - انخفاض عدد الأدوية المعوضة وعدم استفادة كل المواد المنتجة من طرف المجمع الصناعي صيدال على الخصوص وباقي المتعاملين الخواص بصفة عامة من التسجيل في قائمة الأدوية المعوضة، مقارنة بالأدوية المستوردة وهو ما يعيق تسويق المنتج المصنع محليا؛

<sup>1</sup> - Ministère de l'Industrie/ DICP, **Marché national du médicament**, Aout 2006, p 28.

<sup>2</sup> - **Ibid**, p29.

- انتقال العمال المكونين من طرف المجمع الصناعي صيدال إلى قطاع الإنتاج الصيدلاني الخاص؛
- مشاكل البيئة التي أصبحت تساهم في ظهور أمراض وأوبئة معقدة تتطلب اختراع أدوية جديدة؛
- إستراتيجية غير منظمة للمنافسة المحلية، خاصة في الفترة التي لم يكن فيها تعويض الأدوية يخضع للسعر المرجعي، بحيث كنا نجد نفس الدواء يباع بأسعار مختلفة؛
- قلة مخابر البحث والتطوير على مستوى منظمات الإنتاج المحلية؛
- دخول المنظمات متعددة الجنسيات مجال المنافسة حتى في صناعة الأدوية الجنيسة.

### ثانيا: حجم سوق الأدوية في الجزائر :

يعتبر سوق الأدوية في الجزائر صعب الدراسة والتحليل نظرا لعدم وجود إحصائيات دقيقة عنه في مجال الإنتاج والتوزيع وكذا الاستهلاك، كما أنه يشكو من رقابة فعالة وصارمة من طرف الإدارة العمومية رغم كثرة النصوص والتشريعات المنظمة له.

وسنحاول في هذا الجزء التركيز على الواردات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية وكذا على الإنتاج اعتمادا على بعض الإحصائيات المتوفرة.

### أ. واردات الأدوية :

حيث ترتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة والقروض الخارجية، وتعتبر الجزائر مثل غيرها من الدول النامية ذات صناعة دوائية ضعيفة وليس بمقدورها تلبية احتياجات السوق الوطني من هذه المادة الحيوية والضرورية لصحة الإنسان، وعليه تعتمد الجزائر بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية هذه الاحتياجات سواء في مجال استهلاك الأدوية أو حتى في مجال تموين الصناعة المحلية بالمواد الأولية. والجدول رقم (13) الموضح أدناه يبين لنا تطور واردات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية غير الأدوية منذ سنة 2005 إلى غاية سنة 2017.

الجدول رقم (13): تطور واردات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية غير الأدوية ما بين سنة (2005 - 2017).

الوحدة: مليون دولار

المجموع	الواردات		السنة	المجموع	الواردات		السنة
	المنتجات الصيدلانية غير الأدوية	الأدوية			المنتجات الصيدلانية غير الأدوية	الأدوية	
2241	362	1879	2012	1089	87	1002	2005
2287	358	1929	2013	1189	69	1119	2006
2522	460	2061	2014	1448	112	1335	2007
1957	446	1511	2015	1850	155	1695	2008
2021	474	1546	2016	1743	168	1575	2009
1893	551	1342	2017	1672	174	1498	2010
				1962	232	1730	2011

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: إحصائيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، 2018، ص 3.

وترتبط الجزائر بعشرة دول موردة للمنتجات الدوائية هي: فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، الأردن، ألمانيا، النمسا، بريطانيا، الدنمارك، هولندا وسويسرا بنسبة تتراوح ما بين 84% إلى 90% من إجمالي الواردات وهي نسبة كبيرة جدا، والجدير بالذكر أن فرنسا تمثل المرتبة الأولى المعتمد عليها في التوريد من بين دول الاتحاد الأوروبي، في مجال الأدوية ثم تليها كل من الأردن والدانمارك.<sup>1</sup>

وما يلاحظ أيضا هو تزايد المستوردين للدواء والذي يفوق عددهم الـ 120 (سنة 2005)، ويعتبر مخبر LPA ومخبر Biopharm من أكبر المستوردين بنسبة تقارب 30% من الاستيراد الوطني.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أنه في مجال الواردات من الأدوية فإن حجمها الكلي سنة 2005 قد فاق المليار دولار وتحديدًا 1002 مليون دولار أمريكي، ومن جملة الواردات التي تحتل مكانة هامة نجد المنتجات الصيدلانية النهائية الموجهة مباشرة للاستهلاك والتي فاقت قيمتها 1893 مليون دولار خلال سنة 2017، وتمثل نسبتها حوالي 90% من إجمالي واردات المنتجات الصيدلانية، وما نلاحظه كذلك هو تضاعف الرقم خلال سنة 2014 أي من 1002 إلى 2061 مليون دولار، وهو ما يعكس حقيقة التطور والانفتاح الذي يعرفه سوق الأدوية بالجزائر.

<sup>1</sup> - مراد محبوب، فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 540.

فهل هذه الزيادة مرتبطة فقط بالقيمة أم بالكمية كذلك؟

إن المتتبع لأحوال التجارة العالمية وأسعار الصرف يلاحظ بأنه قد وقع انزلاق لقيمة الدولار الأمريكي مقابل الأورو خلال سنة 2005 قدر بنحو 30%، وهو ما يعني أن هناك تطور بالقيمة إذا تم تحويل الواردات والتي تأتي من دول الاتحاد الأوربي، خاصة فرنسا التي تستحوذ على 52% من السوق الجزائري للأدوية بقيمة 556 مليون دولار<sup>1</sup>، إضافة إلى بلجيكا، إيطاليا، هولندا، إسبانيا وبريطانيا، وهو ما يعني بأن الانخفاض في قيمة الدولار قد ساهم في رفع قيمة الواردات النقدية رغم وجود تطور فعلي بالكميات.

### ب. الإنتاج المحلي من الأدوية:

تعتبر التجربة الجزائرية في مجال صناعة الأدوية صغيرة مقارنة بغيرها من الدول كمصر مثلا، ويعتبر المجمع الصناعي صيدال هو المسيطر الوحيد الذي يتولى عملية الإنتاج إذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي لم يدخل هذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، وبعد رفع الدولة سلطتها عن احتكار التجارة الخارجية وتحرير سوق الأدوية وإجبار المتعاملين الخواص في سوق الأدوية (الاستيراد) بضرورة إنشاء وحدات صناعية بعد مرور سنتين من بدء عملية الاستيراد للأدوية. ظهرت منظمات ومخابر خاصة مثل: **Alpharm, LPA**... الخ. والذين يتخصصون في إنتاج أنواع معينة من الأدوية على خلاف صيدال ذات التشكيلة الواسعة. والملحق رقم (03) يوضح أهم المخابر المحلية العاملة في الجزائر. وفي ظل محدودية وحدات صناعة الأدوية على المستوى الوطني، ولتشخيص مدى قدرة الإنتاج المحلي على تلبية الاحتياجات من المنتجات الدوائية، بالنظر إلى الإحصائيات المتوفرة يمكن عرض اتجاهات الإنتاج المحلي خلال الفترة 2010 - 2017 في الجدول رقم (14) الموضح أدناه.

<sup>1</sup> - لمزيد من الإطلاع على الموضوع أنظر : . p2 . Missions Economiques : op- cit.



الجدول رقم (14): تطور الإنتاج المحلي من المنتجات الصيدلانية في الجزائر ما بين سنتي 2010 - 2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مليار د.ج	59.790	63.570	80.960	150.109	170.788	232.172	245.150	280.680
مليار دولار	0.803	0.853	1.044	1.891	2.120	2.311	2.440	2.793
نسبة التغطية	32.43	32.67	31.78	45.25	45.66	56.39	59.01	60.63

**Source:** Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Direction de la veille stratégique et des études économiques et des statistique, **Etude sur la promotion et la valorisation de la production nationale relevant du secteur industriel, Appui à la mise en œuvre de la stratégie industriel et à la promotion des investissement**, filière de la pharmacie, statistique en 2010-2017, p 9.

نلاحظ من الجدول أعلاه تزايد الإنتاج المحلي بشكل مستمر ابتداء من سنة 2010 من 59.790 مليار دج إلى 170.788 مليار دج في سنة 2014، وواصل الارتفاع إلى 280.680 مليار دج في سنة 2017، حيث سمح هذا النمو بتحسين مستوى التغطية من 31.78% في سنة 2012 إلى 60.63% في سنة 2017. وعلى الرغم من التطور الإيجابي للإنتاج المحلي إلا أنه لا يزال بعيدا عن مستوى الأهداف المسطرة. حيث كان من المتوقع أن تبلغ نسبة التغطية 65% في سنة 2015 ثم 75% في سنة 2017. هذا ما يجعل النتائج المحسنة غير كافية وغير مرضية.

كما يمكن أن نشير إلى نسبة مساهمة القطاع الخاص في الصناعة الدوائية بالجزائر من خلال الجدول رقم (15) على النحو التالي:

الجدول رقم (15): نسبة مساهمة القطاع الخاص لصناعة الأدوية في الجزائر ما بين سنة 2013 و

2017

البيان السنوات	الإنتاج الخاص (%)	الاستهلاكات الوسيطة (%)	القيمة المضافة (%)	فائض الاستغلال الصافي
2013	30%	23%	36%	24%
2014	19%	17%	28%	18%
2015	20%	16%	28%	17%
2016	27%	15%	42%	37%
2017	35%	17%	45%	40%

Source : MSP, www.ands.dz, consulté le 15/08/2017.

من خلال النسب السابقة نلاحظ:

• أن مساهمة القطاع الخاص في الإنتاج الدوائي بلغت نسبة **35%** من إجمالي إنتاج فرع الصيدلية بالجزائر سنة **2017**.

• أن القيمة المضافة تمثل نسبة **45%** سنة **2017** من إجمالي القيمة المضافة المحققة في الفرع، وهي معتبرة، وفي تطور مستمر منذ سنة **2014**.

• الاستهلاكات الوسيطة قليلة ولا تمثل سوى نسبة **17%** من إجمالي الاستهلاكات الوسيطة للفرع سنة **2017**، وهو ما يدل على وجود تحكم كبير في العملية الإنتاجية للقطاع الخاص واستغلال أفضل للموارد المتاحة.

• حقق القطاع الخاص **40%** من أرباح الفرع سنة **2017**، وهي نتيجة جيدة مقارنة بالقطاع العام. ومنه يتضح أن القطاع الخاص رغم تجربته المتواضعة في مجال الصناعة الدوائية إلا أنه يظهر أكثر فعالية وقدرة على استغلال الموارد المتاحة بمقارنه بالقطاع العام، خاصة في مجال المردودية المالية.

وتراهن السلطات العمومية على تطوير الصناعة الصيدلانية من أجل تقليص الفاتورة الوطنية للأدوية التي بلغت خلال سنة **2015** قرابة **191** مليار دينار أي بزيادة تقدر بـ **6** بالمائة مقارنة بسنة **2014**. حيث تسعى إلى تحويل قطاع الصحة من قطاع مستهلك فقط إلى قطاع منتج يسمح بتجسيد الأهداف المسطرة، وجعل الإنتاج الوطني من الأدوية يغطي **70** بالمائة من الاحتياجات الوطنية مع نهاية سنة **2017**. من أجل تحقيق هذا الهدف بادرت السلطات بإجراءات هامة لمرافقة الـ **100** وحدة منتجة للأدوية، المستشار الإعلامي لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات أكد في اتصال مع "المساء" أن الحكومة جعلت من الصناعة الصيدلانية محورا استراتيجيا لتفعيل التنمية خارج المحروقات منذ مدة.

كما سطرت بغرض ضمان الأمن الصحي من خلال وزارة الصحة هدف بلوغ **70** بالمائة من الإنتاج الوطني من مشمول قيمة السوق الوطنية للأدوية. علما أنه توجد قرابة **80** وحدة إنتاج و **110** مشاريع وحدة قيد الإنجاز منها ما سيدخل الخدمة خلال سنة **2017**، وهو الأمر الذي سيمكن من بلوغ هذا الهدف وتعزيز القدرات الوطنية.

كما تسعى الجزائر من جهة ثانية؛ ويضيف ممثل وزارة الصحة بالشراكة مع المنظمات العالمية الرائدة في هذا المجال إلى جعل بلادنا رابع قطب في العالم في مجال البحث والإنتاج في مجال الأدوية المبتكرة ووليدة البيوتكنولوجية وهو ما يمكنها من أن تواكب التطورات الحاصلة في مجال الصيدلة والتكنولوجيات الجديدة التي تخص هذا المجال.

تدعيما لمسعى الحكومة ومن خلال وزارة الصحة يضيف محدثنا، فقد قرر الوزير الأول إنشاء لجنة متابعة لتفعيل الاستثمار في مجال الصناعة الصيدلانية من بين مهامها الأساسية تقديم كل التسهيلات لضمان هذا الاستثمار وترقيته، علما أن الحكومة وبواسطة وزارة الصحة وضعت من جهة أخرى إطارا تنظيميا تحفيزيا للإنتاج المحلي يسمح بإعطاء الأفضلية لكل ما ينتج في الجزائر عند الاقتناء، وعدم استيراد الأدوية التي تنتج محليا وتغطي حاجيات السوق. كما تتوقع وزارة الصحة أن يتجاوز الإنتاج الوطني (من الأدوية) معدل **50** بالمائة مع نهاية السنة مع تشغيل الوحدات الجديدة لترتفع النسبة إلى **70** بالمائة مع نهاية **2017** مع إمكانية أن يتجاوز الإنتاج هذه النسبة من حيث القيمة، علما أن أكثر من **100** وحدة ستدخل الإنتاج خلال **2016** و**2017** كما سلفت الإشارة. ويعرف قطاع الصناعة الصيدلانية في السنوات الأخيرة انتعاشا ملحوظا بعد أن تم ضبطها بنصوص قانونية تلزم المستوردين بالانتقال من الاستيراد إلى الإنتاج محليا بعد سنتين من الممارسة، فضلا عن تحين سنويا قائمة الأدوية الممنوعة من الاستيراد من أجل حماية الإنتاج الوطني وتشجيع الاستثمار. علما أن القائمة الحالية تضم **358** دواء بعد أن أضيف لها مؤخرا **117** منتجا صيدلانيا<sup>1</sup>.

### ح. تطور سوق الأدوية بالجزائر:

من خلال العرض السابق يمكن تحديد حجم تطور سوق الأدوية بالجزائر، خلال الفترة الممتدة من سنة **2012** إلى سنة **2018** وذلك وفق الجدول رقم **(16)** الموضح أدناه، حسب ما صرح به المدير العام لمنظمة "إي.أم.أس.هيلث" الجزائر، حسين مهدي، إلى تطور سوق الأدوية في الجزائر في السنوات الأخيرة.

<sup>1</sup> - سليم بلقسام، <https://www.el-massa.com/dz>، أطلع عليه بتاريخ 2017/10/15

**الجدول رقم (16) : تطور حجم السوق الوطني للأدوية بين سنوات 2018/2012.**

الوحدة (مليار دولار).

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنوات البيان
3.3	3.1	2.9	2.7	2.7	2.4	2.1	تقدير حجم السوق

Source : <https://www.elkhabar.com/press/article/126819/>, consulte le 15/04/2019

من خلال تحليل بيانات الجدول نلاحظ توسع وتطور كبير في حجم السوق الوطني للأدوية بين سنوات 2012 و 2018، حيث بلغ معدل نمو سوق الأدوية في الجزائر، حسب المتحدث ما بين سنتي 2012 و 2013 يبلغ 13.8 %، قبل أن يتراجع بنسبة 3 % ما بين 2014 و 2016 بسبب "التصحيح التجاري" الذي تسبب في انخفاض الأسعار، مشيراً إلى أنه يتوقع أن يعرف نسبة نمو بـ 7 % في عام 2021. وهو ما يؤكد فرضية عدم قدرة الإنتاج الوطني على تغطية السوق ولو حتى بـ (60%) واستمرار التبعية في مجال الأدوية للخارج. وحسب معطيات تم الحصول عليها من المجمع فإن الطلب على الأدوية سيتزايد في السنوات القادمة والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (17) : يوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر ما بين سنتي 2003-2015**

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنة
1210	1180	1150	1120	1100	1070	1040	1010	980	950	930	890	860	الطلب (مليون وحدة بيع)

Source : Etude sur Les prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information Médicale Groupe saidal, juin 2005.

هذا الطلب المتزايد يمكن إرجاعه إلى جملة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي والديمقراطي، وكذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض قيمة الأدوية، ومجانة العلاج أحيانا... الخ. كما كشف رئيس الاتحاد الوطني لمعامل الصيدلة، الدكتور عبد الواحد كرار، أن الجزائريين يستهلكون ما نسبته 3.8 مليار دولار سنويا، أي بمعدل 100 دولار للمواطن الواحد، في وقت بلغ المعدل العالمي للاستهلاك 127 دولار. كما قال الدكتور كرار في تصريح لـ "الخبر"، على هامش فعاليات الأيام الأولى للصناعة الصيدلانية الجزائرية والتي دامت ليومين، أن الاستهلاك السنوي للجزائريين من الأدوية، بلغ ما قيمته 2 مليار دولار من الأدوية المستهلكة، في حين يستهلك ما قيمته 1.8 مليار دولار من الأدوية المصنعة محليا من طرف المتعاملين الجزائريين.

وفي السياق ذاته، قال إن المشكل يكمن حاليا في أسعار الأدوية التي يتعين رفعها لتكون مربحة للمستثمرين والمنتجين على حد سواء، كون عائق الثمن في بعض البلدان النامية أدى إلى تخفيض استثمار المنظمات في جودة المنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض المعايير الصيدلانية، وبالتالي فقدان مصداقية المصنعين وتراجع الإنتاج تدريجيا". كما أشار المتحدث إلى أنهم قدموا منذ سنتين، طلب إعادة تقييم الأسعار، والتي قال إنه لم يتم الاستجابة له، وهو ما انجر عنه التنازل عن بعض المنتجات. داعيا إلى ضرورة تهيئة تنظيم الإطار القانوني لسوق الأدوية، من خلال الشروع في عصنة نظام التسجيل الذي يجب عليه تجاوز العوائق بسرعة في مجال الوسائل التي انحصر فيها عمله، ليتحول إلى أداة دعم لتطور الإنتاج الوطني.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنوع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية. وبدخول المجمع الصناعي صيدال جبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروعها وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

#### أولا: التعريف بالمجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال المنظمة الوطنية المنشقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

#### 1- نشأة وتطور مجمع صيدال

لقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بجايزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC (Société Nationale des industries Chimiques) آنذاك. وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني لتصبح تحت تسمية "صيدال SAIDAL".

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي للمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها. واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة

<sup>1</sup> - <https://www.elkhabar.com/press/article/126819/>, consulte le 15/04/2019

1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في 02/02/1998 بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال".

وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد: التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق. وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي: **Pharmal, Biotic و Antibiotic** وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجنبي مثل: **Pfizer** وغيرها من المنظمات العالمية. وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل المجمع الصناعي صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسيرته، تمكن المجمع الصناعي صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغاربي وفي الحوض الأبيض المتوسط. وفي 12/03/2006 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

وفي سنة 2009 رفع المجمع الصناعي صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59% وفي سنة 2010 قام المجمع بشراء 20% من رأسمال منظمة إيبيرال كما رفع المجمع من حصته في رأسمال منظمة تافكو من 38.75% إلى 44.51%. وخلال سنة 2011 قام مجمع صيدال برفع حصته في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%، كما شرع المجمع الصناعي صيدال في جانفي 2014 في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: "أنتيبيوتيكال، فارمال وبيوتيك"، حيث أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي للمجمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -www.groupsaidal.dz

<sup>2</sup> - <http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>, p-p 2-3. consulté le : 06/03/2019

## 2- تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه

"يعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب **2500000000** دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والمبيعات".<sup>1</sup> ويجترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:<sup>2</sup>

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
  - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
  - الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
  - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
  - القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة؛
  - المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
  - تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال؛
  - تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق؛
  - تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية؛
- بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:<sup>3</sup>
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
  - عبور ونقل السلع؛
  - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
  - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب **Façonnage** والتحليل).
- ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع.

<sup>1</sup> - منشورات صيدال، 2007

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

ويطمح مجمع صيدال الرائد في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق المحلي، والعمل على ترفيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق الأمن الدوائي "Assurance médicale"؛
  - ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛
  - الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا؛
  - تنوع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وتكنولوجية متطورة؛
  - تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛
  - التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية. والحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترفيتها.
  - الإنتاج، الاستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للاستغلال البشري والبيطري.
  - تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر. وترقية نشاطاته بما فيها التسويق و ضمان الجودة.
  - المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بهدف المجمع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل.
  - الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
  - تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته **600** مليون دولار سنويا؛
  - الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام المجمع الصناعي صيدال بإعداد المخطط الإستراتيجي، وحسب تصريح مدير ضمان الجودة بالمجمع قائلا: "تطبيقا للإستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة وبهذا يسجل مستقبله في مسار التقدم، وعليه يجب على كل الأفراد العاملين بالمجمع الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، بمعنى التقدم الدائم

<sup>1</sup> - منشورات صيدال، مرجع سابق



## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

والمتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، ومن هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

ويمكن لنا أن نستشف أهم العناصر الإستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في:<sup>1</sup>

- الهدف الأول: إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاولة مسايرة التقدم العلمي الدائم، وينعكس هذا الهدف الإستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع كبريات المنظمات والمخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المنظمات في مجالات تخصصها؛
- الهدف الثاني: هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية وتتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الإيزو ISO في أربعة مواقع له وهي مقر المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة. كما سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي:<sup>2</sup>

- برنامج على المدى القصير (المخطط قصير المدى)؛

- برنامج على المدى المتوسط (المخطط متوسط المدى)؛

- برنامج على المدى الطويل (المخطط الإستراتيجي).

### 3- الفرص والتحديات التي يواجهها المجمع:

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتحديات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التحديات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتحديات على النحو التالي:<sup>3</sup>

أ/ الفرص: وتتمثل في النقاط التالية:

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتأمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا؛

dz.<sup>1</sup> - [http:// groupsaidal](http://groupsaidal)

<sup>2</sup>- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22، جانفي 2010، ص 3.

<sup>3</sup> - Saidal Infos : *Revue trimestrielle du Groupe Saidal*, N°: 4, 4<sup>ème</sup> trimestre 2004, p-p 25-28.

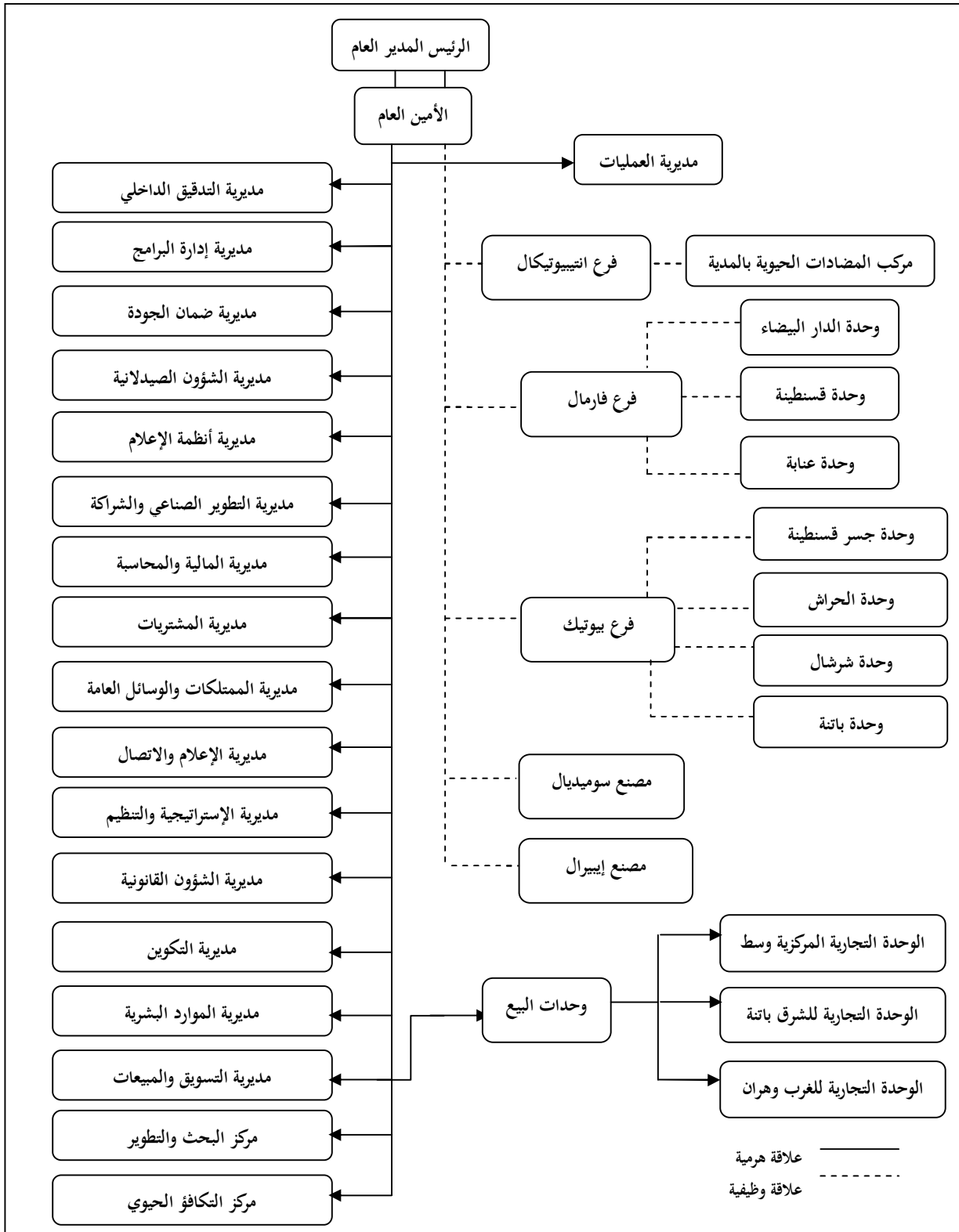
## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالاً أمثلاً؛
  - دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج؛
  - وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والمنظمات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجيدها ميدانياً؛
  - حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.
- ب/ التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديداً لمكانة المجمع الصناعي صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 30% من حجمه؛
  - وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج؛
  - عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيسة، الأمر الذي يؤثر سلباً على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها؛
  - تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلباً على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.
- مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالاً أمثلاً من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحذ الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى يتمكن المجمع من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

### ثانياً: التنظيم العام للمجمع الصناعي صيدال

- من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي:

شكل رقم (30): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية المقدمة من طرف إدارة المجمع الصناعي صيدال

يتكون الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال مما يلي:<sup>1</sup>

➤ **المؤسسة الأم - La Société Mère:** وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الفروع الإنتاجية وأهم مساهمات المجمع، والوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران، مركز البحث والتطوير ومركز التكافؤ الحيوي، ويمكن تعريف هذه المديرينات والمراكز فيما يلي:

➤ **الرئيس المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المجمع وهو الذي يباشر عملية تسييره، إذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات إلى المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المجمع، ومن بين مهام الرئيس المدير العام ما يلي:

- وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الإستراتيجية الشاملة؛

- تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

➤ **الأمين العام (S.G):** يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، له تقريبا نفس الصلاحيات للرئيس المدير العام فقط وأن الفرق بينهما هو أن الرئيس المدير العام هو الذي يرأس مجلس الإدارة للمجمع في كل قراراته أما الأمين العام يعتبر كمحرك للمجمع لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمجمع؛

➤ **المصالح الوظيفية:** والمتمثلة في:

- **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير، والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي؛
- **مديرية إدارة البرامج:** مهمتها إعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية؛
- **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية وكذا العمل على ترقية الجودة، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط تحسين النوعية وبالتالي تحقيق الجودة في المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية؛
- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي، ومراجعة ملفات صنع الأدوية، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكيد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، بالإضافة إلى قيامها بدراسة الملفات التقنية والصيدلانية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية التي أدت إلى الاهتمام بالتسويق الصيدلاني؛

<sup>1</sup>- وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014 واعتماد الموقع الإلكتروني للمجمع: <http://groupsaidal.dz>.

- **مديرية أنظمة الإعلام:** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، وإعداد البرمجيات، كما تسهر على برجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الانترنت والانترانت، لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد؛
- **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** مهمتها السهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وكذا ترقية الشراكة مع المخابر العالمية، وتهتم بالاستثمار خاصة في مجال الشراكة سواء مع المحليين أو الأجانب من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمع في الأسواق العالمية؛ بالإضافة إلى تحديد مشاريع التحالفات الإستراتيجية؛
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية، في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة ومتابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد جداول النتائج والحسابات؛
- **مديرية المشتريات:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛
- **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** مهمتها تسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات ميزانية المجمع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا تسيير وصيانة العتاد والممتلكات العامة للمجمع؛
- **مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع؛ كما تهتم بإعداد النشرات الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية: "Info Saidal" و"صيدال للصحة" "Saidal santé" و"صدى صيدال" "Saidal écho"؛  
و كذا إنشاء موقع الانترنت: **Site Web: www.Saidal Group.dz**
- **مديرية الإستراتيجية والتنظيم:** مهمتها إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمجمع والسهر على متابعتها وتنفيذها، وتأمين دخول المجمع في السوق المحلية والدولية، من خلال وضع إستراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع؛

- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا القانونية التي تمم المجمع، وضمان المساعدة القانونية لجميع هيكله، إضافة إلى إعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة مختلف النزاعات التي يكون فيها المجمع طرفاً فيها، ودراسة مختلف عقود الشراكة؛
  - **مديرية التكوين:** مهمتها إعداد الاحتياجات التكوينية ووضع وتنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين والمخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم؛
  - **مديرية الموارد البشرية:** وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية؛ وتعتبر من أهم المديريات في المجمع كونها همزة وصل بين إدارة المجمع والأفراد العاملين من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى. لم تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط تعداد المستخدمين وتصرفاتهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد فقط بل أصبحت تعني باستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتسيير الأفراد والمستخدمين، الأجور وتطوير الموارد البشرية والتكوين، تقييم الأداء،... وغيرها.
- وتعمل هذه المديرية على تسيير الحياة المهنية للأفراد العاملين منذ بداية العمل حتى نهاية الخدمة سواء بالتقاعد أو الوفاة أو تسريح،... كما أنها مسؤولة عن توفير واستقطاب الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب وهذا من خلال إيداع المترشحين للطلبات وملفات العمل لديها من طرف المصالح والمديريات الأخرى. كما تقوم (DRH) بالإشراف على:<sup>1</sup>
- **الأجور:** وهي تعمل على دفع أجور العمال وهذا ابتداءً من ملاً وثيقة تدعى **VARABLE** فيها اسم العامل، الرقم التسلسلي، مردوديته الفردية والجماعية، عدد الأيام والساعات التي عملها خلال الشهر كما يدخل في حساب الأجر النهائي كل المنح والتعويضات وغيرها؛
  - **الشؤون الاجتماعية:** تهتم بكل ما يخص العمال والضمان الاجتماعي، فهو يعمل على تكوين ملفات الحالة الاجتماعية من مرض أو حوادث أو أمومة أو تقاعد،... الخ مهمتها الأساسية هي التعويضات؛
  - **طب العمل:** وتعمل على الإشراف على الحالات المرضية في أوساط العمال وتشخيص الحالة الصحية للعامل أثناء وقوع حوادث أثناء العمل أو الأمراض الشخصية ومن هنا تعمل على تكوين ملفات طبية لهم؛
  - **تطوير الموارد البشرية:** تهتم بتنمية وتطوير المسار المهني للأفراد العاملين كما أنها مختصة بكل ما هو إحصائي في مجال تطوير الموارد البشرية، وتلجأ إليها باقي الإدارات والمديريات من أجل التعرف على السجل المهني للفرد ومؤهلاته وكفاءاته وقدراته من أجل ترقيته أو تعيينه في مناصب أخرى؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: واصل، مدير الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال، بتاريخ 2019/08/07

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

مما سبق يمكن القول أن مديرية الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال ذات مكانة جد معتبرة ولها دور فعال في عملية تسيير الموارد والكفاءات البشرية بالمجمع وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الإشارة إلى مهام المديرية ومدير الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال كما يلي:<sup>1</sup>

- وظيفة مدير الموارد البشرية تتمحور حول الاستشارة، الخبرة، والتطوير للمشاريع الكبرى للمجمع فيما يتعلق بالعنصر البشري؛
- ضمان الاستعمال العقلاني للموارد البشرية بالمجمع؛
- تصور سياسة توظيف وتكوين العنصر البشري؛
- تميم وتنشيط وتطوير الموارد البشرية في المجمع؛
- المحافظة على المورد البشري؛
- وضع معايير وإجراءات تسيير الموارد البشرية؛
- تصور ووضع سياسة وأنظمة الأجور بالمجمع؛
- السهر على تطبيق الترتيبات القانونية والقاعدية واحترام الإجراءات الموضوعية في إطار التقييس؛
- حفظ المناخ الاجتماعي من خلال عقود دائمة مع الشريك الاجتماعي؛
- تنسيق كل الدراسات وكذلك السهر على تحقيق الفعالية في تسيير المورد البشري؛
- **مديرية التسويق والمبيعات:** وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات المجمع، وتوجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعرف بمنتجات المجمع، وتطوير صورته وحصته السوقية، من خلال إعلام الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها المجمع والترويج لها، وتدعيم ركائز مراقبة الجودة، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني؛
- **مديرية العمليات:** مهمتها التنسيق بين مختلف الوحدات والمصانع الإنتاجية للمجمع، ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، باعتبارها المكلفة بكل عمليات الإمداد واللوجيستيك من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية للمجمع؛
- ❖ **العلاقة الوظيفية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف الفروع المقدره ب : ثلاثة فروع كذا بين وحدات هذه الفروع، وبين كل من الرئيس المدير العام والأمين العام، وقد قام المجمع الصناعي صيدال بتقسيم هيكله التنظيمي حسب المنتجات فجمعت كل الوحدات المتشابهة في الإنتاج في فرع واحد نظرا للعدد الكبير من الوحدات الإنتاجية، واتساع خط المنتجات الذي يتجاوز 157 نوعا من الأدوية؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: واصل، مدير الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال، بتاريخ 2019/08/07

❖ **العلاقة الهرمية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف المديرية ووحدات الخدمات (الوحدة

التجارية المركزية، الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية) ومركز البحث والتطوير من جهة ومن جهة

أخرى بين كل ما سبق والأمين العام والرئيس المدير العام.

والملاحظة الهامة التي يمكننا الوقوف عندها هي اتساع نشاط المجمع الصناعي صيدال وكذا اتساع الدائرة

الإنتاجية مما أدى إلى حدوث بعض التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي حيث أضيفت وحدتين تجاريتين وهما

الوحدة التجارية الشرقية والوحدة التجارية الغربية وكذا التعديل الذي طرأ على مستوى وحدة البحث في (LECRD)

حيث حولت إلى مركز البحث والتطوير (L'URMTP) الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

**ثالثا: فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال**

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، تتمثل في **Biotic** و **Pharmal** و **Antibiotical** كما يشمل ثلاث

وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير. ويمكن تقديمها كما يلي:<sup>1</sup>

أ. فروع المجمع الصناعي صيدال:

**1. فرع أنتيبوتيكال Antibiotical:** يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى

**Antibiotical** المتواجد في ولاية المدية على بعد **80 كلم** جنوب الجزائر العاصمة. ويقدر رأسماله ب **950**

**مليون دج**، ويتربع على مساحة قدرها **25** هكتار من بينها **19** هكتار مبنية. ولقد بدأ المركب في العمل منذ **أفريل**

**1988** ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية **Penicilliniques** وغيرها، بالإضافة إلى منتجات

تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية

الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج. ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة

عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للوحدة.

ويضم المركب الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف

التحليل، حيث تصل سعة التخمر إلى **1200 م<sup>3</sup>** بطاقة إنتاج تبلغ **750 طن** من المواد الأولية؛

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية

والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة **60** مليون وحدة بيع في السنة على

مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي **50 %** من الحقن، **30 %** من الأشكال الجاف (أقراص، كبسولات

ومسحوق للشرب)، **5 %** من الأشربة، **15 %** من المراهم. كما للوحدة **04** ورشات معقمة من صنف **100**

ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي؛

<sup>1</sup> - المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2010



-مطبعة: ذات قدرة تفوق 80 مليون عبلة و140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة Antibiofical 100% من احتياجاتها و 30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

2. فرع فارمال Pharmal : يقدر رأسمال هذا الفرع بـ 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والتنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة. وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع "فارمال" في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالتالي: <sup>1</sup>

- مصنع الدار البيضاء: ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع "فارمال". وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة "عقود التصنيع Les Accords de Façonnage". وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال؛

-مصنع قسنطينة: ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع؛

-مصنع عنابة: ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع؛

-مصنع الأنسولين بقسنطينة: ويتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن. وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

3. فرع بيوتيك Biotic : يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي حاليا بزميرلي "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج، هي:

<sup>1</sup>- المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، مرجع سابق

— **مصنع الحراش:** يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات، هي:

- ورشة الأشربة؛
- ورشة المحاليل؛
- ورشة الأقراص والملبسات؛
- ورشة المراهم.

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

— **مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي:

- ورشة التحميلات؛
- ورشة الأقراص والملبسات؛
- ورشة الأمبولات؛
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

— **مصنع شرشال:** يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م<sup>2</sup> ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج، هي:

- ورشة الأشربة؛
- ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس؛
- ورشة المحاليل المكثفة.

يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

— **مصنع باتنة:** يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل. وهو خاص بإنتاج صنف من الأدوية ( **des Suppositoires** ) وعلى العموم فإن فرع البيوتيك ينتج أشكالا وأنواعا مختلفة من الأدوية وهي: المحاليل المكثفة، المسحوقات، معجون الأسنان، الحقن، المضغوطات، القنينات الزجاجية، المشروبات ( **Sirops** ) والأقراص المعلبة.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

4. مصنع سوميدال SOMEDIAL: يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد السمار، صوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة 59% والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة 36.45% وفيناليب بنسبة 4.55%، ويتضمن هذا المصنع ثلاثة أقسام وهي:<sup>1</sup>

➤ قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

➤ قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

➤ قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

5. مصنع إبييرال: إبييرال هي منظمة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال بنسبة 40%، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) بنسبة 40%، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 20%. تكمن المهام الرئيسية لإبييرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي إبييرال إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

▪ صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)؛

▪ تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛

▪ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

ب. الوحدات التجارية: يتكون المجمع الصناعي "صيدال" من ثلاثة وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة UCC سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء (أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص) وتهتم بالعمليات التجارية والتوزيع. وللتقرب أكثر من العملاء، وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتنة UCE في سنة 1999 بـ 50 عاملاً، ووحدة الغرب بوهران UCO في سنة 2000 بـ 40 عاملاً. ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعماله في الخمس السنوات الأخيرة؛

ج. مركز التكافؤ الحيوي: وأنشأ هذا المركز قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقاً لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيص مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات المجمع محط ثقة في الأسواق المحلية والدولية؛

<sup>1</sup> - <http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>, op.cit, p - p 6-7.

<sup>2</sup> - Ibid, p 7.

د. مركز البحث والتطوير: يباشر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وقد تم إنشاء هذا المركز في 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا. وتكمن مهامه فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير الأدوية الجينية **Générique** لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزعم تطويرها؛
- متابعة استقرار وثبات 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 العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
- المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي؛

- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛

- توفير وتوزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛

- رقابة جودة الأدوية وغيرها؛

- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛

- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛

- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛

- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.

ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية:

- **مخبر الجالينوس:** ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جينية وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة)؛
- **مخبر التحاليل الكيماوية:** يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات؛
- **مختبر الأبحاث السمية:** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها؛

<sup>1</sup> - المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، مرجع سابق

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- **مختبر الميكروبيولوجيا:** يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة؛
  - **مختبر علم أمراض المناعة:** يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA وغيرها من أمراض حديثة الظهور؛
  - **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي:** تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، ويتم تحديثها بصفة مستمرة؛
  - **قسم ضمان الجودة:** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر؛
  - **قسم الشؤون الصيدلانية:** يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم الجسومات الهندسية للأدوية المطورة. كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة منظمات وجامعات في مجال التدريب. أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز، فتتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني، الغذائي، العطور وأدوات التجميل. وتعتبر الجزائر من الدول التي تمتلك ثروة من النباتات والأعشاب الطبية مثل النعناع، الياسمين، الورد، النرجس، إكليل الجبل.
- ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يوظف أكثر من **160** عامل من بينهم **80%** إيطارات.
- هـ. أهم مساهمات مجمع صيدال:<sup>1</sup>
- **منظمات صيدلانية حيز النشاط:**

أ. وينشروب فارما صيدال(WPS): تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال بنسبة 30% ومنظمة سانوفي 70% من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، وأنطلقت وحدة الإنتاج وينشروب فارما صيدال(WPS) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر سنة 2000. وتشغل حاليا حوالي 103 عاملا حيث حققت خلال سنة 2012 إنتاج 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دج.

<sup>1</sup> - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>, consulté le : 02/03/2019

ب. فايزر صيدال مانوفكتوريغ (PSM): منظمة مشتركة تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوظيف وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية. وتتواجد وحدة فايزر صيدال مانوفكتوريغ (PSM) في المنطقة الصناعية لواد السمار، إنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملا وقد حققت في عام 2012 إنتاجا قيمته 10 ملايين وحدة ليلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دج.

### ➤ المشاريع الصيدلانية قيد الإنجاز:

أ. صيدال - نورث افريكا هولدينغ مانوفكتوريغ (SNM- FNI): مشروع قيد الإنجاز هو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال بنسبة 49% والمنظمة الكويتية نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتوريغ بنسبة 49% والصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 2% من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية وتصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

ب. تافكو (منظمة تاسيلي للأدوية): هي ثمرة شراكة أبرمت سنة 1999 بين مجمع صيدال بنسبة 44.51% أكديما، سيمماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات)، تقع وحدة تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية.

### ➤ مساهمات أخرى:

يجوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في منظمات أخرى منها ما يلي:

- الجيري كليرينغ (منظمة مالية) 6.67%؛
- نوفر (منظمة إنتاج الزجاج) 4.46%؛
- أكديما (المنظمة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%.

### رابعا: سياسة وإستراتيجية تنمية الشراكة بالمجمع الصناعي صيدال:

فيما يخص مجمع صيدال الذي يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، فإن إستراتيجية تنمية الشراكة تمثل محورا يتوافق مع احتياجاته، واقع السوق وكذا أهداف شركائه، استخلاصاً للعبر من التحالفات السابقة، قمنا بتنقيح المسعى من خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المردودية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها. ويتواجد مجمع صيدال حاليا بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في منظمة واحدة (01) كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث (03) منظمات هي في طور الإنشاء كمساهم بأقلية في ثلاثة (03) منظمات. والمناقشات جارية حاليا مع شركاء آخرين لإنشاء منطمتين جديدتين (02) من أجل تغطية أقسام علاجية مختلفة. إن الشراكات التي أقامها المجمع تكتسي أشكال عديدة: شراكة صناعية وتجارية، منح امتياز الرخصة وإنشاء منظمات مشتركة. ومن بين المعايير التي تحدد كل شراكة، نجد مصداقية الشركاء والنزاهة في الالتزامات وكذا الثقة

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

المتبادلة. كما أن نوعية الاتفاقات المتعلقة بمشاريع الأنسولين والأورام التي أنجزت مؤخرا وسير برامجها التنفيذية تشهد بصحة هذا المسعى، إذا لزم الأمر.

وفيما يلي أهم الشركات والاتفاقيات التي تمت مع المجمع الصناعي صيدال:<sup>1</sup>

1. أكديما - سيمماكو - جي بي ام: أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال، أكديما (الهيئة العربية) - سيمماكو (العربية السعودية) و JPM (الأردن) إلى إنشاء منظمة (طافكو) لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل انجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استؤنفت أشغال الانجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات. تم استلام المصنع في سنة 2015؛

2. جلفار - الخليج للصناعات الدوائية: مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا جلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء). حيث تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا؛

3. شركة شمال إفريقيا القابضة: منظمة كويتية للاستثمار نشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة: نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى. حيث استثمرت منظمة نورث أفريكا هوليدنغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال منظمة او ام او سي اوني دو ميديكامون « EMEC UNI DE MEDICAMENT (EUP) » التي تدير المركز الأول لتصنيع منتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب. تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء منظمة جديدة صيدال - نورث أفريكا مانيفاككتورينغ (اس ان ام) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان؛

4. صيدال - نوفو نورديسك: أخصائي الصحة العالمية، نوفونورديسك هي منظمة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام. كما تحمل المنظمة مكانة رائدة في مجالات الهيموفيليا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك. توظف حوالي 40700 شخصا في 75 بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180 بلد. أسهمها مدرجة ببورصة كوبنهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في بورصة نيويورك؛ وتهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على مستوى مصنع قسنطينة. تشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين. يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات).

<sup>1</sup> - <https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>, consulté le : 02/03/2019

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين. ويتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة؛

5. **فايزر**: مجمع صيدلاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه، متواجد في أكثر من 150 بلدا. وتمحورت الشراكة بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر التي اختتمت في 21 مايو 1997، حول الإنشاء في سبتمبر 1998، لمنظمة مشتركة فايزر- صيدال مانوفاكوتورينغ (PSM) لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل منظمة فايزر؛

6. **صانوفي**: هي المنظمة الصيدلانية الفرنسية الأولى والرقم 4 عالميا في 2012. فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية: القلب والأوعية الدموية وتحشر الدم والجهاز العصبي المركزي، والأورام، والأمراض الاستقلابية والطب الداخلي واللقاحات، كما سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمنظمة الفرنسية صانوفي أفنتيس بإنشاء في سبتمبر 1999، لمنظمة ويشروب فارما صيدال (W.P.S). ويكمن هدف هذه المنظمة المشتركة المملوكة بنسبة 30٪ من قبل مجموعة صيدال في إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والتي هي موجهة للاستخدام البشري.

7. كما تم توقيع محضر اتفاق في 07 ديسمبر 2017 في باريس وهذا من أجل إنشاء منظمة مختلطة لإنتاج اللقاحات تضم كل من مجمع صيدال، معهد باستور وصانوفي باستور، حيث تطمح هذه المنظمة المختلطة إلى تصنيع ثلاث أنواع من لقاحات الجيل الأخير من صانوفي باستور وهي: "هيكزيفالان" و"تيرافالان"، وهما لقاحان خاصان بالأطفال يسمحان بالوقاية من الدفتيريا، الكزاز، السعال الديكي، الالتهاب الكبدي من النوع "ب"، شلل الأطفال والالتهابات الحادة التي تسببها أنفلونزا النزفية من النوع "ب"، أما اللقاح الثالث فهو لقاح ضد الزكام، وبطاقة إنتاجية تقدر ما بين 10 إلى 20 مليون جرعة في السنة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال

نشير في هذا المطلب إلى تقييم نشاط المجمع الصناعي صيدال من خلال الوقوف على بعض المؤشرات والمتمثلة في معرفة تطور رقم أعمال المجمع وكذا تقييم حجم الإنتاج من الأدوية بالمجمع، بالإضافة إلى معرفة حجم وقيمة استثمارات المجمع وتطور الموارد البشرية من خلال عرض تطور العنصر البشري بالمجمع ونفقاتهم وكيفية تكوينهم

<sup>1</sup> - النشرة الإعلامية للمؤسسة، أخبار صيدال، العدد 34 ، الثلاثي 4، 2017.



## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

وتدريبهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية 2018 وذلك بالاعتماد على التقارير السنوية لمجلس الإدارة التي يصدرها المجمع الصناعي صيدال كل نهاية سنة.

أولاً: تطور رقم أعمال المجمع الصناعي صيدال

يمكن عرض تطور كمية وقيمة مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة الممتدة من 2014-2018 في الجدول رقم (18) الموضح أدناه

الجدول رقم (18): تطور مبيعات المجمع الصناعي صيدال خلال الفترة 2014-2018

السنة	الكمية 10 <sup>3</sup> و. بيع	القيمة 10 <sup>3</sup> د. ج
2014	102.563	9.789.026
2015	103.868	9.984.044
2016	103.706	9.609.290
2017	102.847	9.610.664
2018	104.867	9.627.669

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

-Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014, p16. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p12. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p08. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p 11. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p 11.

نلاحظ من الجدول ارتفاع في قيمة المبيعات خلال سنة 2015 مقارنة بالسنوات الأخرى بسبب تركيز المجمع على بيع منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، لكن هناك انخفاض في قيمة المبيعات خلال سنة 2016 و2017 مقارنة بسنة 2015 وهذا راجع إلى انخفاض مشتريات الزيون " DIGROMED "؛ بالإضافة إلى المنافسة القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية للأدوية، وارتفاع تكاليف إنتاج بعض المنتجات وطول مدة توزيعها.

ثانياً: تطور حجم الإنتاج بالمجمع الصناعي صيدال:

شهد الإنتاج بالمجمع تطوراً ملحوظاً في الكمية والقيمة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (19): تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 2014 – 2018

السنة	الكمية 10 <sup>3</sup> و. م	القيمة 10 <sup>3</sup> د. ج
2014	111.020	8.483.261
2015	108.938	8.519.894
2016	115.500	8.830.187
2017	105.337	7.995.453
2018	124.404	8.662.646

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

-Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014, p 17. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p15. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p10. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p14. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p15.

نلاحظ بأن كمية الإنتاج سجلت تزايدا ملحوظا خلال سنتي 2016 و 2018 وهذا راجع لقيام المجمع بمجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج، كما أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي منحت للفروع والتي تدخل في إطار إعادة هيكلة المجمع أعطت نتائج حسنة من حيث الزيادة في الإنتاج، إلا أن هناك انخفاض طفيف في الإنتاج سنة 2015 و 2017 وهذا راجع ربما إلى زيادة الواردات خاصة المستوردين الخواص.

ثالثا: تطور استثمارات المجمع الصناعي صيدال

يمكن تتبع تطور قيم الاستثمارات بالمجمع من خلال البيانات الموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (20): تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة 2014 – 2018

السنة	قيمة الاستثمار (مليون دج)
2014	3.352
2015	281.052
2016	271.138
2017	511.453
2018	612.583

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014, p19.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p 19.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p 14.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p 17.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p 19.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

نلاحظ ارتفاع قيمة الاستثمارات بشكل كبير خلال سنتي 2017 و2018 مقارنة بالسنوات الأخرى، كما نلاحظ انخفاض طفيف في قيمتها خلال سنة 2016. حيث وزعت هذه الاستثمارات خلال سنة 2015 على مصنع سوميدال بنسبة 19% والمنظمة الأم (مجمع صيدال) بنسبة 81%.

### رابعا: تطور الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال

عرف عدد الأفراد العاملين بالمجمع انخفاضا مستمرا تم تسجيله مقارنة بالسنوات السابقة وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (21): تطور عدد الموارد البشرية بالمجمع خلال الفترة 2014 – 2018

السنة	العدد	معدل النمو %
2014	3481	-
2015	3.251	- 6.61
2016	2.923	- 10.08
2017	2.963	+ 1.63
2018	3.075	+ 3.77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014, p 18.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p17.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p 12.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p 16.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p18.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال عرف انخفاضا متتاليا خلال الفترة 2014 – 2016، حيث سجل سنة 2015 انخفاضا بمعدل 6.61%، أي انخفاض بعدد 230 عامل، كما سجل انخفاض في سنة 2016 بمعدل 10.08%، أي انخفاض بعدد 328 عامل مقارنة بسنة 2015 وترجع أسباب هذا الانخفاض المستمر إلى إنتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء الأفراد العاملين بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد العاملين التي اتبعتها المجمع من خلال تجميد عملية التوظيف، وعدم تعويض الأفراد المتقاعدين، إضافة إلى صدور قانون التقاعد الجديد خلال سنة 2016 وأهم إجراءاته، والذي يعتبر سبب رئيسي في تسرب العنصر البشري بالمجمع، كما نلاحظ ارتفاع محسوس في عدد الموارد البشرية خلال السنوات 2017 و2018 حيث سجلت سنة 2017 ارتفاع بمعدل 1.63% أي بزيادة 40 عامل، وسنة 2018 سجلت ارتفاع بمعدل 3.77%، أي بزيادة 169 عامل. هذا بسبب اعتبار العنصر البشري حجر الزاوية في تطور المجمع، وبالتالي أصبح المجمع يولي اهتماما كبيرا بهذا المورد المتميز بالمهارة والخبرة في مجال الإدارة والتقنيات الصيدلانية.

### المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال

تعمل منظمات الأعمال الحالية على تطبيق التوجهات الإستراتيجية الحديثة لجل وظائفها للتكيف مع المتغيرات المتسارعة وبناء استراتيجيات تنافسية ناجحة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية الناتجة عن بناء الصورة الذهنية وإنشاء القيمة لدى الزبائن، وبناء على ما تقدم فإن لتسيير الكفاءات دور هام في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير مهارات وكفاءات الأفراد العاملين وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين وزيادة قدرة مجمع صيدال على بناء الرأس المال المعرفي الذي يعد مصدر أساسي للحصول على المكانة التنافسية. ومحاولة سنقوم بدراسة واقع تسيير الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال ومعرفة أهم مكونات الرأس المال المعرفي بالمجمع والذي يسمح له بتحقيق مركز تنافسي في السوق الجزائرية بصفة خاصة والسوق العالمية بصفة عامة.

### المطلب الأول: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمجمع الصناعي صيدال

تعتمد مديرية الموارد البشرية بالمجمع الصناعي صيدال على عدة ممارسات وآليات عملية في تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:<sup>1</sup>

**1. استقطاب الكفاءات:** يهتم المجمع بسياسة تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي لاستقطاب الأفراد الأكفاء للعمل به وذلك من خلال تسهيل العمل وإيجاد جو ملائم للتمكن من العمل في ظروف جيدة وملائمة لكل الأفراد العاملين الموجودين في المجمع، كما يعتمد المجمع في عملية الاستقطاب على التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي معا حسب احتياجات المجمع من الموارد البشرية، وتتمثل المراحل الأساسية لعملية استقطاب وتوظيف الكفاءات في ما يلي:

**أ. المرحلة الأولى:** حيث أنه يتم الشروع في عملية الاستقطاب والتوظيف من خلال التأكد من صلاحيات الطلب المقدم من طرف المترشحين والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وميزانية المجمع الصناعي صيدال، بالإضافة إلى تعريف وتوضيح شروط ومتطلبات المنصب أو الوظيفة الشاغرة، والوظائف أو المناصب الشاغرة تنتج عن نهاية مدة عقد العمل، أو من خلال تقاعد بعض الأفراد العاملين، أو ترقية ونقل البعض منهم، أو حالة وجود استقالة أو وفاة أحد الأفراد العاملين، أو من خلال التوسع في نشاط المجمع الصناعي صيدال باستحداث وحدات أو فروع جديدة له، ومنه تنتج هناك مناصب جديدة شاغرة يعلن عنها المسؤول المباشر عن الوحدة أو الفرع من خلال تقديم وعرض طلب عمل للمناصب الشاغرة، وهذا الطلب يتم دراسته من طرف مدير الموارد البشرية مع توضيح كل المعلومات الخاصة به ( مواصفات المنصب أو الوظيفة، مدة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة،... )، وبالتالي يسمح بتحديد احتياجات المجمع من التوظيف سواء كان توظيف

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: واصل، مدير الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال، بتاريخ 2019/08/15

خارجي أو توظيف داخلي (ترقية أو نقل)؛ وبعد ذلك يتم التنقيب والاستكشاف ويتم ذلك بالاعتماد على مخزون المهارات، أي باللجوء إلى المترشحين الداخليين (مصادر داخلية) من خلال نظام المعلومات حول المنصب، أو الرجوع إلى ملفات الأفراد العاملين والمبرجة آلياً، وجود مخطط للمهنة، نظام تقييم أداء الأفراد العاملين السابق، أو اللجوء إلى مترشحين خارجيين (مصادر خارجية) بالرجوع إلى الطلبات المقدمة لإدارة المجمع بخصوص التوظيف، حيث تحتفظ بهذه الطلبات لحين الحاجة إليها، أو من خلال تقديم عروض عمل لمكاتب التوظيف (وكالات التشغيل)، أو عن طريق الإعلان في الجرائد الوطنية؛ وبعد ذلك يتم اختيار المترشحين على أساس المواصفات المطلوبة ومتطلبات شغل الوظيفة، ثم تتم التصفية، وبعدها يتلقى المترشحين الجواب من إدارة المجمع إما بالقبول واستدعائه للالتحاق بالعمل أو بالرفض مع تحديد سبب الرفض؛

ب. **المرحلة الثانية:** ويتم في هذه المرحلة إجراء مقابلة شخصية أو تقديم استبيان له حتى تتمكن إدارة المجمع من خلاله التعرف على نوع الشخصية التي ستعمل معهم، بالإضافة إلى إعلام المترشح بكل المعلومات المتعلقة بالمجمع والوظيفة التي سيشغلها وأهم خصائصها وهي فرصة للمترشح للإقناع بأفكاره وقدراته ومهاراته والتي تسمح لإدارة المجمع باختيار أفضل المترشحين لشغل الوظيفة؛

ت. **المرحلة الأخيرة:** بعد المرور بكل المراحل السابقة يتم تقديم المترشحين إلى المسؤول المباشر، وبهذا يتم تعيين المترشح الناجح في العمل، وتهيئته وتدريبه مع توفير المناخ الملائم للعمل كما يتم تعريفه بمنتجات المجمع ومختلف الوحدات والفروع التابعة له التي سيعمل فيها ومكانتها ونشاطها، ومختلف التنظيمات التي تهم العامل مباشرة وأهم حقوقه، وحصص وتعيين مختلف الأعمال التي سيقوم بها.

وبالتالي يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال يعتمد على طرق علمية في عملية الاستقطاب والتوظيف وذلك من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والمهارات المهنية بغية الاستثمار فيهم والاستفادة القصوى من معارفهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المجمع.

**2. تقييم الكفاءات:** يهدف المجمع الصناعي صيدال من خلال عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الأفراد العاملين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الأفراد العاملين يمتلكون الكفاءات اللازمة والمطلوبة للقيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، وتحقق هذه العملية للمجمع الصناعي صيدال والأفراد العاملين المزايا والفوائد التالية:

- جرد الكفاءات المتوفرة لدى المجمع الصناعي صيدال وتحديد الاحتياجات منها سواء الحالية أو المستقبلية؛
- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛
- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق؛

- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المجمع ككل؛
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في كفاءات الأفراد؛
- المشاركة في عملية التقييم من خلال مراحل يقوم بها الأفراد بأنفسهم؛
- دمج الأفراد في أهداف المنظمة وتحفيزه لزيادة أدائه الوظيفي.

كما يقوم المجمع الصناعي صيدال بتقييم الكفاءات بالاعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عرضها في جدول وتمنح من خلاله مجموعة من النقاط، كما يقوم المسؤولين المباشرين بملاً بطاقات التقييم بمشاركة الأفراد وتمنح علامة لكل عامل، وبعد جمع النتائج المتحصل عليها تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، فإذا كانت نتيجة الفارق سلبية يتم معالجتها عن طريق إعداد برامج تدريب وتكوين مناسبة لتأهيل وتنمية قدراتهم والتغلب على نقاط ضعفهم والرفع من أدائهم، أما إذا كانت نتيجة الفارق إيجابية فهذا يدل على أن كفاءات وقدرات الفرد تتوافق وتنسجم مع متطلبات أداء الوظيفة التي يشغلها. كما أن عملية التقييم بالمجمع تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة؛

**3. تنمية وتطوير الكفاءات:** يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري في المجمع الصناعي صيدال ضرورة حتمية تقتضيها الظروف والمتغيرات البيئية الحالية، حيث أدت التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة خاصة في مجال صناعة الأدوية إذ يرى المجمع الصناعي صيدال بضرورة تنمية وتأهيل وتكوين الأفراد العاملين للتكيف ومسايرة مثل هذه التغيرات والظروف، وبالتالي فإن تكوين الموارد البشرية وتجديد معارفهم وتنمية قدراتهم يعد استثماراً له عوائد، وبالتالي يجب على المجمع الصناعي صيدال أن يولي الاهتمام الكبير بهذه العملية لتأهيل المورد البشري، بهدف الرفع وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وذلك بإعداد مخطط للتكوين الذي يتم وضعه كل سنة والذي يضم قائمة الأفراد العاملين المعنيين بالتكوين والهيئات المعنية بتكوينهم، أي بتحديد الاحتياجات التكوينية الناتجة عن عملية التقييم، أو الناتجة عن الأهداف التي حددها إدارة المجمع، وقد تكون ناتجة عن المتغيرات والظروف البيئية المرتبطة ببيئة المجمع، وبعدها يتم إعداد واختيار برامج تكوين ملائمة (حسب نوع وطبيعة التكوين)، وفي سنة 2018 تم تحديد برامج تكوين ذات علاقة مباشرة بمجال نشاط المجمع وشملت المواضيع التالية:<sup>1</sup>

- التقنيات الصيدلانية؛
- عمليات الإنتاج وتسيير الفوائد؛
- مجال الإدارة والتسيير؛

<sup>1</sup> - Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p19.

- المالية والمحاسبة؛
- نظم المعلومات؛
- الأمن الصناعي والبيئة.

كما نجد المجمع الصناعي صيدال يعتمد في مجال تكوين وتدريب الكفاءات على طريقتين هي:

أ. **التدريب والتكوين الداخلي** (بمعنى التدريب في أماكن العمل) وذلك بعقد ملتقيات ومحاضرات وورشات عمل داخل المجمع، بالاعتماد على خبراء ومختصين لتكوين الأفراد العاملين من خارج المجمع الصناعي صيدال، أو بالاعتماد على إطارات ومختصين من المجمع؛

ب. **التدريب والتكوين الخارجي** (بمعنى التدريب عن طريق مراكز تكوين وتعليم خارج المجمع) حيث يقوم المجمع بإرسال الأفراد العاملين للتكوين وتحسين المستوى وتحديد معارفهم بالتحاقهم بمراكز تكوين وتدريب متخصصة كالمعاهد والجامعات أو إرسالهم إلى منظمات ومخابر أجنبية عن طريق عقود واتفاقيات الشراكة التي يعقدها المجمع.

ويمكننا التعرف على عدد الأفراد العاملين المستفيدين من التكوين بالمجمع الصناعي صيدال لكل سنة خلال الفترة 2015 – 2018 مقابل النفقات المحتملة جراء هذه العملية وهو ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (22): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين ونفقات تكوينهم بالمجمع خلال الفترة

2018 – 2015

السنة	عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين	عدد أيام التكوين	قيمة مصاريف التكوين (مليون دج)
2015	428	3455	23
2016	557	7194	7.5
2017	467	7465	23.111
2018	345	8235	26.579

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p18.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p13.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p16.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p 19.

4. **الاحتفاظ بالكفاءات:** يتم الاهتمام بالكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال من خلال تقديم الحوافز المادية

والمعنوية، و هذا من أجل ضمان بقائهم وتدعيم جاذبية المناخ التنظيمي وعدم هروبهم وتحويلهم للمنظمات

المنافسة، وبخصوص الحوافز المادية فإن المجمع الصناعي صيدال يلجأ إلى إرضاء الأفراد العاملين بما يلي:

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

- نظام أجور ومرتبات وتعويض الخبرة أو الأقدمية، يتوافق مع المؤهلات والمجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها، والتي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة؛ والناجحة عن توقيع الاتفاقية رقم 2012/01 بشأن نظام جديد للأجور والتصنيف، وبالتالي أدى إلى تطور بنسبة 19% في متوسط الراتب السنوي لكل عامل؛ والهدف من النظام الجديد تحقيق المساواة في الأجور والقضاء على التفاوت وخلق مستوى جذاب من التعويض يجمع بين التوقعات الاجتماعية للأفراد العاملين ومطالب التعويض عن المهارات<sup>1</sup>
  - بالإضافة إلى منحة المردودية الجماعية والفردية، خاصة الأفراد الذين يبذلون جهدا خاصا أثناء قيامهم بالمهام الموكلة إليهم؛
  - الاهتمام بالجانب الصحي والحماية الاجتماعية للأفراد العاملين بتوفير ظروف عمل مناسبة، ومدى توافق سياسة المجمع مع أهداف الأفراد العاملين؛
  - ترقية الأفراد العاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم، لأن الترقية تتم على أساس مؤهلات الفرد وكفاءاته ولا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المجمع في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على زيادة أداء عملهم؛
  - يقدم المجمع للأفراد العاملين خدمات اجتماعية كخدمات الاطعام والنقل، وعطل خاصة مدفوعة الأجر... الخ؛
  - حوافز متعلقة بعلاقات العاملين بالرؤساء، وتفويض المسؤولية لهم؛ والاهتمام بحياة العامل الشخصية؛
  - إمكانيات التدريب، تطوير المعارف والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة، والإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية؛
- ويمكن توضيح تطور المصاريف والنفقات الخاصة بالأفراد العاملين التي يخصصها المجمع الصناعي صيدال في الجدول الموضح أدناه.

<sup>1</sup> - Rapport de gestion du conseil d'administration, 2012, p16.



الجدول رقم (23): تطور النفقات الخاصة بالأفراد العاملين بالمجمع خلال الفترة 2015-2018

السنة	قيمة النفقات	معدل النمو
2015	3.056.024 مليار دج	- 5.16%
2016	2.873.936 مليار دج	- 1.10%
2017	2.709.239 مليار دج	- 5.73%
2018	3.186.098 مليار دج	+ 17.60%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015, p 18.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016, p13.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017, p 16.
- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018, p 19.

نلاحظ من الجدول تراجع قيمة نفقات المستخدمين خلال سنتي 2016 و 2017 مقارنة بسنة 2015 ويمكن تفسير هذا التراجع بسبب انخفاض وتراجع عدد الأفراد العاملين نتيجة خروج أغليبيتهم للتقاعد خاصة مع صدور قانون التقاعد الجديد سنة 2016 كما سجلت سنة 2018 ارتفاع في قيمة النفقات بمعدل 17.60%.

#### المطلب الثاني: إدارة المعرفة بالمجمع الصناعي صيدال

إن تبني تسيير وإدارة المعارف بقطاع صنع الأدوية يتوافق مع تغيرات أشمل وأعمق حيث أدى استمرار تطور سوق الأدوية بطريقة غير قابلة للتنبؤ، هذا ما جعل المجمع الصناعي صيدال يعتمد على عمليات إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد أساسا فاعلا لعمليات إبداع وتطوير المنتجات الدوائية وأساسا للرشد الإداري بالقطاع، كما يسمح تسيير وإدارة المعارف للمجمع إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز في قطاع صنع الأدوية.

إن أهم التحديات التي يواجهها المجمع الصناعي صيدال هي المنافسة الشديدة سواء بالعدد أو الحجم التي تتصف بها الصناعات الدوائية في الوقت الحاضر، حيث ازداد عدد المنظمات التي تنتج المنتجات الدوائية على الرغم من أن هذه الصناعة عالية الاستثمار والتكنولوجية. إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر، و من أجل أن يستطيع مجمع صيدال ضمن قطاع صناعة الأدوية الصمود أما المنافسة الحادة والثبات في الأسواق والنمو والاستمرار والحفاظ على مكانته التنافسية فإنه يتوجب على مجمع صيدال القيام بتحليل كافة العوامل المتعلقة بالمنظمات المنتجة للدواء المنافسة من سماتها، كفاءاتها وقدراتها المادية والبشرية، الاستراتيجيات التنافسية، البحثية التسويقية... الخ بالاعتماد على مدخل المقاربة المبنية على المعارف لبلوغ أهدافه الإستراتيجية.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

ويسعى المجمع الصناعي "صيدال" يوميا على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعته حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر.

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيد خبرته والتراكم المعرفي لدى جميع العاملين بالمجمع في مجال صنع الأدوية وتنمية وتطوير إنتاجه، ونظرا للمكانة التي حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية، منها: فايزر الأمريكية، دار الدواء وتافكو الأردنية، سيمماكو السعودية، أكديما (منظمة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية)، صانوفي - أفانتيس الفرنسية الألمانية، رون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلاني الأوروبي، أبوليد الروسية وسوليفارم (منظمة جزائرية خاصة). وهذا من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال صنع الأدوية وتطويرها.

ولقد اعتمدت صيدال نوعين من الشراكة، هي:

- **الشراكة الصناعية أو كما تسمى المشاريع المشتركة Joint venture** : ويتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال. ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك. وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب معارف ومهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها؛

- **الشراكة بعقود التصنيع Les Accords de Façonnage** : وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع. وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجيا الشركاء، رفع مهارات العمال، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء. ويمكن عرض مشاريع الشراكة التي تمت بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية خلال السنوات الماضية في الجدول التالي:

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

### جدول رقم (24): ملخص لأهم عقود الشراكة التي قام بها مجمع صيدال

المشروع المشترك	التسمية	الدول المشاركة	تكلفة استثمار (10000 دج)	الطاقة الإنتاجية (10000 و.ب)	المقر	تاريخ انطلاق الإنتاج
SAIDAL GPE (EUROPE)	SOMEDIAL	المجموعة الأوروبية	980	27	واد السمار	2001
DARAL DAWA (JORDANIE) - SAIDAL	JORAS	الأردن	120	6	جسر قسنطينة	2002/05/28
PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING)	P.S.M	الو.م.أ.	912	30	الدار البيضاء	2002/06/23
SAIDAL - AVENTIS	RPS	فرنسا	400	20	واد السمار	2002/06/23
SAIDAL - NOVONORDISK PIERRE FABRE	ALDAPH	الدانمارك فرنسا	2670	37	واد عيسى (تيزي وزو)	2004
JPM-ACDIMA-SAIDAL - (PAYS ARABS)	TAPHCO	الأردن السعودية	1100	17	روبية	2004
SAIDAL-SOLUPHARM	SOLUPHARM	الجزائر	500	10	واد قاسي	2004
SAIDAL-MEDACTA	SAMED	سويسرا	192	3	شرشال	2004

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

- Rapport de gestion du conseil d'administration, 2000. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2004. / Rapport de gestion du conseil d'administration, 2005.

ولقد تم توقيع يوم 12 نوفمبر 2006 بروتوكول اتفاق بين المجمع و"ألفا" للصناعات الدوائية السورية. وقد تم الاتفاق على تأسيس منظمة مختلطة في الجزائر لتصنيع كافة المستحضرات الصيدلانية من نوع **Céphalosporine** مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية في ما يتعلق بتنفيذ إنتاج وتسويق الأدوية المتفق عليها، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تسجيل كافة أصناف صيدال المطلوبة في السوق السورية لكي يتم استيرادها وتوزيعها من طرف "ألفا".<sup>1</sup> كما أمضى المجمع يوم 08 فيفري 2007 عقد شراكة مع أكبر منظمات الصناعة الدوائية في مصر وهي المنظمة المصرية القابضة "هولدي فارما للأدوية والكيمائيات". وقد تم الاتفاق على تصنيع المجمع لمستحضرات هذه

<sup>1</sup>- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 26، ديسمبر 2006، ص 6.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

المنظمة مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية وخاصة التقنيات الجديدة في ميدان البيوتكنولوجي، بالإضافة إلى تسويق المنظمة القابضة لمنتجات صيدال المتفق عليها في مصر.<sup>1</sup>

ويهدف المجمع من وراء هذه الاتفاقيات إلى جملة أهداف منها:<sup>2</sup>

- الحصول على خبرة ومعرفة وتكنولوجيا جديدة في مجال الصناعة الدوائية وتكييف خطوط الإنتاج، بالإضافة إلى توسيع تشكيلة منتجات مجمع صيدال؛
- زيادة فعالية الجهود التسويقية والإنتاجية ومنه رفع النتائج المالية؛
- تحويل المعارف والتكنولوجيا وخاصة في إطار اتفاقيات التكييف (الإنتاج) Façonnage؛ وهذا ما يفرضه واقع الاقتصاد المعرفي؛
- تدريب الأفراد العاملين الجزائريين على التكنولوجيات التي تستعملها المنظمات والمخابر العالمية سواء تعلق الأمر بعملية تصميم الأدوية أو تصنيعها أو تقنيات الإنتاج والتحليل ومراقبة الجودة؛
- تحسين الموقع التنافسي للمجمع في السوق الجزائرية.

**المطلب الثالث: بناء الرأس المال المعرفي بالمجمع الصناعي صيدال:**

يضم الرأس المال المعرفي بالمجمع ما يلي:<sup>3</sup>

1. **الرأس المال الهيكلي:** يمكن تقييم الرأس المال الهيكلي من خلال تقييم براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث والتطوير وهي 15 براءة اختراع حتى سنة (2014) مما مكنه من احتلال الصدارة محليا في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قورن مع دول أخرى، وإن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي بالمركز والمجمع، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق وخفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المركز ولوج مجال الإبداع الجذري وإنتاج أدوية أصلية (غير جنيسة) نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وكون المجمع غير قادر حاليا على توفيرها عدا أن المهمة الرئيسية للمجمع هي إنتاج الأدوية الجنيسة، كما أنه لم يصل بعد إلى إشباع السوق المحلية ما بالك ولوج مهمات جديدة تماما، وهذا لا ينفى كون المجمع يتبنى إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، وإن كان تحسينيا فقط، حيث يصرح مسؤولي مركز البحث والتطوير أنه ليس عدد براءات الاختراع المحققة هو ما يعكس الإستراتيجية الإبداعية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير وتحسين المنتجات، وكذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز؛

<sup>1</sup>- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 27، فيفري 2007، ص 1.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد عواقلي يوسف، مدير التسويق والمبيعات بالمجمع، يوم 14/08/2019.

<sup>3</sup> - حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص-ص

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

2. الرأس المال البشري: في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال (2011 – 2015) أولى رأس المال البشري أهمية كبرى وعيا بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع، وأهم محاور التطوير هذه، إرساء نظام أجور جديد وإرساء برمجية تسيير الكفاءات والعمل<sup>⊗</sup> GPEC وهذا من أجل القضاء على نقاط ضعف الداخلية للمجمع، والجدول الموالي يوضح مجريات التنفيذ.

### الجدول رقم (25): برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC

2012	2011	الحجبة القائمة	النشاطات
%10	%90	فريق لجان الموارد البشرية + فريق إدارة الموارد البشرية و مستشارين	- تحضير المعلومات الموجبة لقاعدة البيانات (قائمة الوظائف والكفاءات اللازمة، والحقيبة البيداغوجية)
/	%100	مستشارين + أعضاء من لجنة القيادة	تشغيل البيانات الإحصائية
%100	/	فريق GRII + مستشارين + تقين	الانطلاق في تجربة البرمجية للتقييم الآلي لاحتياجات التكوين.

Source: Yous Hamida, Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saidal 2012, p. 15.

ولقد انطلقت إدارة المجمع الصناعي صيدال سنة 2011 في مشروع برمجية التسيير التوقعي للعمل والكفاءات من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الإستراتيجية للمجمع من تكوين العمالة، ومن أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص (emploitic).

3. الرأس المال الزبوني: ويتضمن الرأس المال الزبوني بمجمع صيدال ما يلي: سياسته الخارجية، وحصته السوقية وصورته الخارجية وسمعته، ورضا الزبون وولاءهم ودرجة الاحتفاظ بهم، والموردين وقنوات التسويق وكفاءاتها والاتفاقيات المبرمة والعقود والتراخيص المتحصل عليها على اختلافها، ومعايير الجودة.

⊗ - GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### المبحث الثالث: الملامح والأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

في ظل البيئة التنافسية المتسمة بالعمولة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية، و بعد انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وبانفتاح السوق، أصبحت كل المنظمات تواجه المنافسة، وباعتبار المجمع الصناعي صيدال كباقي هذه المنظمات يعاني من هذه المنافسة، وبالرغم من ريادته في السوق الوطنية ومساهمته الكبيرة في الانتاج، غير أنه يوجد في مستوى من التنافسية لا يسمح له بمواجهة المنافسة الأجنبية التي فرضت بقوة منتجاتها في السوق الوطنية.

### المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي للبيئة التنافسية العامة للمجمع الصناعي صيدال

يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال لا ينشط في فراغ بل في بيئة تتميز بالتطور المستمر والمنافسة، لهذا فهو ملزم بضرورة التكيف والتأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على أنشطته سلبا وإيجابا وذلك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:<sup>1</sup>

**1-المحيط الاقتصادي:** إن المحيط الاقتصادي للمجمع الصناعي صيدال يشكل باستمرار إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة وبشكل كبير لنجاح ونمو المجمع، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالمجمع عادة يلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض التمويل، أو عقد عقود الشراكة لزيادة الأسهم، لهذا فمن الضروري معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما يهم المسؤولين معرفة وضعية سوق العمل فالصناعة الدوائية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية وأكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في مجال البحث وتطوير الأدوية بالإضافة إلى محاولة المسؤولين التعرف على اتجاهات العرض والطلب على مختلف الأدوية، لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن من خلال معرفة وتشخيص الأمراض الحالية ومعرفة أسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع؛

**2-المحيط الثقافي والاجتماعي:** العامل الثقافي له تأثير كبير على الإنتاج، الإعلام والإعلان، حاجات الأفراد العاملين... الخ، لذا على المجمع الصناعي صيدال التركيز على أي قرار يتخذه في مجال الصناعة الدوائية، وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف مدير التسويق والمبيعات فإن المندوبين الطبيين يسعون دائما لمعرفة كل المستجدات والتغيرات والتطورات في المجال الطبي والصحي، ويعمل المجمع على تحسين وتعديل بعض المنتجات لتلبية رغبات الفئة المستهدفة (المرضى) عن طريق تطوير واستحداث منتجات جديدة واستقطاب الشركاء للاستفادة من خبراتهم في مجال الصناعة الدوائية المتحصل عليها من الخارج بالإضافة إلى تمكين الأفراد العاملين وتأهيلهم في هذا المجال؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: عواقلي يوسف، مدير التسويق والمبيعات، مجمع صيدال، بتاريخ 2019/08/14

**3- المحيط التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على المجمع الصناعي الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورها، وما يمكن ملاحظته على مستوى المجمع الصناعي صيدال هو استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج، خاصة وأن المجمع يملك مركز خاص بالبحث والتطوير، الذي يهتم بتطوير المنتجات الدوائية، إضافة إلى اهتمامه بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيته باعتبار أن الوضع المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة وتحسين الأداء الإنتاجي؛

**4- المحيط السياسي:** رغم ميل غالبية البلدان في السنوات الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المنظمات الوطنية بعيدة عن آثار البيئة السياسية، حيث أن هذه الأخيرة تحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، ونشير إلى أن المجمع الصناعي صيدال قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة تم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة، ومختلف المنظمات المنافسة التي تتواجد في إقليمها، أو تقرر التعامل معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها، كقوانين المتعلقة بتخفيض فاتورة الواردات من الأدوية، إضافة إلى السياسة الضريبية، الرسوم، قوانين العمل، الأهداف التنموية، ومدى الاستقرار السياسي والأمني، التعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة وأن الوضعية الحالية ثابتة كما أن المجمع الصناعي صيدال يطمح في المنافسة على المستوى الدولي عن طريق التصدير.

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنافسي للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج Porter:

تكتسي الضغوط التنافسية في أي قطاع صناعي أهمية بالغة من أجل تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للمنظمة المستهدفة والتي تعطي صورة واضحة عن الموقع التنافسي لها، كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة، وتتوقف شدة الضغوط لكل قوة من القوى الخمس لبورتر " Porter " على مجموعة خصائص اقتصادية، تقنية وتكنولوجية وحتى القانونية بكل قطاع، أما بالنسبة لمجمع صيدال لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة في القطاع الصيدلاني دون تحليل مصادر القوى التنافسية حتى تتفادى أو تقلل من آثارها، ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس ل Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه.

1. المنافسون في نفس مجال النشاط: يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من مستوردين يمثلون حوالي 70% من قيمة السوق و 55 منتج وطني بنسبة 30% من حجم السوق الوطني، و 23 وحدة تستثمر في التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المنظمات الأجنبية من خلال منتجها الذي يدخل إلى السوق الجزائرية عبر الواردات التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في الجزائر، حيث بلغت نسبتها حوالي 80%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Document du ministère de santé et population et de la reforme hospitalière, direction de la pharmacie

2. القدرة التفاوضية للموردين: تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد، ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد ما نسبته 76% من الخارج،<sup>1</sup> وقد وصلت فاتورة التموين للمجمع لسنة 2008 بالكمية إلى 4902 طن، أما بالقيمة فقد بلغت 3.093.223 دينار جزائري، وتتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات بين المجمع ومورديه، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وتتحدد هذه القوة عن طريق<sup>2</sup>:

- الجودة المرتبطة: حيث أن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة موادها الأولية؛  
- حسن تسيير التموين: حيث أن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ أو انقطاع في التوزيع والمبيعات، وهذا ما يؤثر سلبا على الجهود الترويجية لمختلف المنتجات المعينة، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة، بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة؛

- طبيعة مجموعة الموردين: مما يلاحظ أن مجمع صيدال طبيعة توريداته وبنسبة كبيرة مع السوق الأوروبية وكمثال مخبر NovoNordisk الدانمركي وتوريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين؛

3. القدرة التفاوضية للزبائن: كما أن معيار الجودة يعتبر من بين المعايير التي يعتمد عليها في التصنيف العالمي للتنافسية، بمعنى أن معيار جودة المنتج يعتبر محدد للتنافسية على المستوى العالمي، وهذا المعيار يعطي لمنتجات المنظمة القدرة على دخول الأسواق الدولية، وأثبتت جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجحت جميع المنظمات سواء التابعة للقطاع الخاص أو المجمع الصناعي صيدال التابعة للقطاع العام، في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9002. ويتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن، يمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال، ويعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة في نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية للزبائن، في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض، وعليه يواجه مجمع صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية؛<sup>3</sup>

4. الداخلين الجدد: على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية، غير أنه يواجه ضغط كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصته السوقية أو زيادتها بقيمة معتبرة، وتشكل المنظمات الدوائية

<sup>1</sup> - Rapport de gestion du conseil d'administration, 2009

<sup>2</sup> - يحي فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص 120.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 121.



التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي)<sup>1</sup>؛

5. **منتجات الإحلال:** إن شدة المنافسة تأتي أولاً من تنوع المنافسين (مستوردين ومنتجين) واختلاف إستراتيجياتهم وأهدافهم، ويبقى الاستيراد أكبر تهديد لمجمع صيدال رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتشجيع الأدوية الجنيسة، ويعود سبب تخوف المجمع من الاستيراد إلى الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- لا يتطلب الاستيراد استثمارات كبيرة على خلاف بناء مخازن الإنتاج؛
- معدل المردودية لهذه الاستثمارات المرتفع والذي يشجع المستثمرين للاستيراد؛
- امتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة؛
- تستورد هذه المنتجات في أقسام علاجية ذات طلب كبير وغياب المجمع في بعض الأقسام العلاجية ذات القيمة المرتفعة كالصنف العلاجي، أمراض القلب، الأمراض العصبية، أمراض السرطان... الخ؛
- تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم كمنتجات مصنع **Pfizer, Aventis** والتي لا تحتاج إلى جهودات بيعية ترويجية كبيرة؛
- ارتفاع تكلفة الاستثمار لإنشاء وحدات الإنتاج، هذا ما أدى بالعديد من المنظمات بالمرور عبر مرحلة أولية، بتكوين الأشكال وتعليبها أو التعليب فقط للأدوية.

ولكن يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات **Alicaments** و **Phytothérapie** مثل الياغورت الملين بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة.

6. **دور الصدفة:** يعتبر دور الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة بحيث هناك في العديد من الأحيان تحدث أمور داخل الصناعة أو خارجها من قبل الصدفة تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء التنافسي للصناعة، فمثلا في صناعة الدواء يمكن للمنظمات المحلية الاستفادة من التكنولوجيا التي تنقلها المنظمات الأجنبية، سواء المستثمرة هنا في الجزائر، لأن صناعة الدواء الجزائرية تعتبر من بين أهم الصناعات النامية، بحيث لم يستطع الإنتاج المحلي مسايرة التطور الحاصل في نمو هذه الصناعة، وهذا عامل مشجع للاستثمار من قبل المنظمات الرائدة في مجال صناعة الدواء في العالم، وبالتالي إمكانية نقل التكنولوجيا واستفادة المنظمات من هذه الميزة، أو عن طريق الاستيراد لمنتجات هذه المنظمات، واحتكاك المنظمات الناشطة في الجزائر بمنتجات المنظمات العالمية، ومن ثم العمل على تطوير منتجاتها من أجل منافسة المنتجات المستوردة، بمعنى القيام بالعديد من عقود

<sup>1</sup> - يحي فريك، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

الشراكة مع المنظمات العالمية الرائدة في صناعة الدواء في العالم، فمثلا مجمع صيدال قام بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع مختبرات دولية ( مشاريع مشتركة) والتي أشرنا إليها سابقا؛<sup>1</sup>

7. دور الدولة: على الرغم من أن تحليل " Porter " لمحددات الميزة التنافسية، وضع دور الدولة من بين المحددات المساعدة، بدلا من وضعه كمحدد أساسي للميزة التنافسية، إلا أنه يعتبر عامل له دور كبير في التأثير على المحددات الأساسية، بمعنى أنه بإمكان الدول التأثير بطريقة إيجابية أو سلبية في كل من عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات المساندة، المنافسة المحلية، من خلال السياسات التي تتبناها، كسياسة تدعيم المنتج المحلي، أو توفير بيئة أعمال تستقطب لها المستثمرين الأجانب، وذلك من أجل رفع القدرة التنافسية للصناعة المحلية من خلال التكنولوجيا المستوردة، وهذا كله يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للصناعة الوطنية.<sup>2</sup>

وفي حالة صناعة الدواء في الجزائر، نلاحظ أن دور الدولة ساهم في مجال تدعيم المنتج المحلي خاصة مجمع صيدال وحمايته من المنافسة غير المشروعة، من خلال قيام الدولة بفتح السوق للمنظمات والسماح لها بإقامة شراكات مع منظمات رائدة في الصناعة وكذلك المرسوم رقم 92 /284 الصادر بتاريخ 06 جويلية 1992،<sup>3</sup> والذي يتعلق بإنتاج الأدوية الجنيسة من طرف المنظمات.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية لمجمع صيدال، وذلك من خلال رفع المستوى الفكري والتكنولوجي للرأس المال البشري، من خلال الاستثمار في مجال برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي.

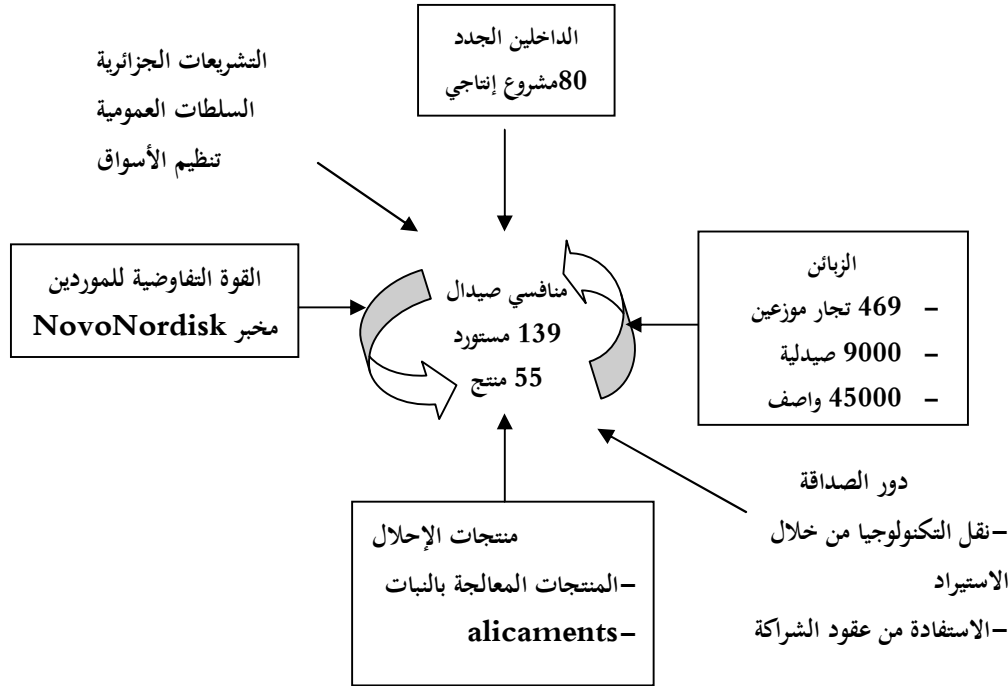
والشكل الموضح أدناه يوضح القوى التنافسية للمجمع الصناعي صيدال

<sup>1</sup> - يحي فريك، مرجع سابق، ص-ص 122-123.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 123.

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي ، 11 محرم عام 1413 هـ ، العدد 43

الشكل رقم (31): القوى التنافسية للمجمع الصناعي صيدال حسب نموذج بورتر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج Porter

المطلب الثالث: أهم الإستراتيجيات التنافسية للمجمع الصناعي صيدال

بالنظر للبيئة التي ينشط فيها المجمع الصناعي صيدال أي البيئة الخارجية لصناعة الدواء في الجزائر، وعن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية لمجمع صيدال، فإنه يمكن التوصل إلى تحديد المزايا التنافسية المحتملة لصيدال والتي تحقق له المكانة المطلوبة.

ويستطيع المجمع أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة، وهي الخاصة بأمراض ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرابين، مرض الربو، مرض السرطان، وذلك عن طريق التميز بالجودة. أما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة، وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية **Infectiologie**، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، والتي فشلت فيها صيدال في اقتحام السوق بالرغم من الطلب المتزايد من هذا النوع من الأدوية، ينبغي أن يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة. وعليه تتلخص الإستراتيجيات التنافسية التي يجب إتباعها على مستوى كل نشاط كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سامية حول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مقال منشور في مجلة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، دون سنة النشر، ص-ص 14 - 15.

الشكل رقم (32): الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على مجمع صيدال

المزايا التنافسية

	الميزة المدركة من طرف المستهلك	السيطرة على أساس التكاليف
واسع	-----	الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمّنة إستراتيجية القيادة في التكلفة
ضيق		الأصناف العلاجية للأمراض المزمّنة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة

المصدر: سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مقال منشور في مجلة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، دون سنة النشر، ص-ص 14 - 15.

يمكن أن يتبنى المجمع الصناعي صيدال نوعين من الإستراتيجيات التنافسية من أجل تثبيت الصورة العريضة (التموقع)، وهما: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على أساس الجودة والسعر. ومنتوج الدواء الجنييس على العموم يتميز بمكانة متميزة في ذهن الزبائن، غير أنه يحتاج إلى جهود تدعيميه خاصة من حيث ترويج فعاليته الشفائية خاصة عند واصفي الدواء باعتبارهم قادة الرأي في هذا المجال ومن حيث الالتزام بمعايير جودة المطابقة لتثبيت هذه الصورة في ذهن الزبائن لفترة أطول.

وعليه، تصلح إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمّنة ولكن مع الاحتفاظ على مستويات متوسطة نسبيا بالجودة، وذلك بسبب طبيعة الزبون الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعاليته نظرا لوظيفته العلاجية المتعلقة بصحة الإنسان. وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة الزبائن في الأدوية الجنييسة الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالانخفاض في الأسعار إذا ما كثفت في الجهود التسويقية وخاصة الترويجية لاكتساب ثقة الزبائن بصفة عامة وواصفي الدواء (الأطباء) على وجه الخصوص. وتتعدد المصادر التي تساعد المجمع لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على عدم تكبدها لتكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

كما تتناسب إستراتيجية التركيز التي يمكن أن يتبعها مجمع صيدال في أنشطته الخاصة بالأصناف العلاجية للأمراض المزمّنة في جزء من السوق لكي يوجه جهوده لخدمة الزبائن في هذا الجزء، لأن مجمع صيدال لا يستطيع منافسة الأدوية الأصلية والجنييسة لهذا النوع نتيجة الخصائص التي يفضلها الزبون في هذا النوع من الأدوية؛ أي تفضيل الجودة أكثر من السعر. ولكن هذا لا يعني عدم تركيز مجمع صيدال على السعر واستغلاله ميزة الدواء الجنييس وبذلك

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله.

**المطلب الرابع: الأبعاد الأساسية وأهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال:**

**أولاً: الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع:**  
يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **المصادر الداخلية:** إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المجمع الداخلية، ويمكن تصنيف موارد المجمع إلى المجموعات التالية:

➤ **الموارد الملموسة:** تتمثل أساساً في: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية؛

1- **المواد الأولية:** وهي تتمثل أساساً في المدخلات التي تحتاجها الصناعة الدوائية من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج نهائي)، كما نجد جميع المواد الأولية تخضع لمراقبة مخبر مراقبة الجودة، من أجل معاينتها، ثم بعد ذلك تخزينها في مخزن خاص به وتوفر كل الشروط التي تحتاجها مثل هذه المواد، وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف؛

2- **معدات الإنتاج:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية؛

3- **الموارد المالية:** من أجل حصول المجمع على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، حيث أن المجمع يخصص قيمة معينة لاستثماراته في مجال التجهيزات ومعدات الإنتاج، والمواد الأولية.

➤ **الموارد غير الملموسة:** بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظراً لطبيعتها غير الملموسة، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إطارات المجمع فإنه يمكن ذكر بعض هذه الموارد فيما يلي:

أ- **الجودة والمعلومات:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن المجمع يهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي. أما بالنسبة للمعلومات وبما أن المجمع ينشط في بيئة تنافسية حادة، فإنه يعمل على تكثيف الجهود من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطه والتي تأتي من مصدرين:

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: أسواق عمر، مندوب طبي مكلف بدراسة السوق بمديرية التسويق والمبيعات، بتاريخ 2019/08/13

- **مصدر داخلي:** أي في المحيط الداخلي للمجمع، وذلك بالرجوع إلى الوثائق والسجلات المتوفرة بالمجمع، التي يمكن أن تزود بالمعلومات المناسبة؛
- **مصدر خارجي:** أي في المحيط الخارجي للمجمع، خاصة من الموردين والزبائن، حيث يجبر الموردون إدارة المجمع بكل ما هو جديد في المواد الأولية، وكذلك المعلومات المتحصل عليها من قبل الزبائن؛
- ب- **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:** بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المنظمات، حيث نجد أن المجمع يتوفر على مركز البحث والتطوير ورائد في استعمال التقنيات الحديثة، خاصة التقنيات المكتسبة عن طريق عقود واتفاقيات شراكة مع مخبر علمية، بالإضافة إلى اعتماده على أنظمة الإعلام لتزويد جميع الوحدات بكل المعلومات في مجال الصناعة الدوائية؛ أما فيما يخص معرفة طريقة العمل، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، لأن المجمع له خبرة لمدة أكثر من 30 سنة في مجال الصناعة الدوائية، أي أنه يملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطه، مما يعني توفره على خبرات هائلة، وهذا مقارنة بمنافسيه خاصة المنافسين المحليين والمتمثلين في الخواص، مما يسمح له بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيه؛
- ج- **المعرفة:** وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الأفراد العاملين أو المقسمة على مستوى المجمع، وبما أن هناك مدة طويلة نسبياً للمجمع، وهي تنشط في نفس الصناعة فإنه يسعى دائماً إلى تزويد الأفراد بمعارف جديدة، وذلك من خلال الدورات التكوينية التي يقوم بها المجمع بحضور متخصصين وخبراء في مجال الصناعة، مما يؤهله للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف وخاصة المعارف المكتسبة نتيجة عقود الشراكة؛
- د- **الكفاءات:** يتميز المجمع بتوفره على مجموعة من الكفاءات والمهارات التي تتميز بخبرة متراكمة، حيث نجد أن المجمع الصناعي صيدال في السنوات الأخيرة يفوق عدد مستخدميه 3000 عامل مقسمين إلى ثلاث فئات إدارات، التقنيين وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ؛ بالإضافة إلى اهتمامه بتوفير ظروف العمل المناسبة وتحفيزهم، مما يؤهله للحصول على ميزة تنافسية.
2. **المصادر الخارجية:** إن توفر الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة، ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية، وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط، كما نجد أن منتجات المجمع تتصف ببعض الصفات، التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين، نذكر منها:

أ- **التصميم**: تتميز منتجات المجمع بتصاميم تخضع للمعايير العالمية، وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته مع الإشارة إلى أن هذه التصاميم تتوافق مع احتياجات الزبائن؛

ب- **الجودة**: تتميز منتجات المجمع بالجودة، وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي؛ ويطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته رائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته، وتعتبر الجودة في إستراتيجية المجمع المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان مايلي: طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية إرضاء المستهلك، كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية المتمثلة في: النزاهة - الشفافية- المصادقية - المساءلة - التضامن الاجتماعي - الشراكة.<sup>1</sup>

وتعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق ويتم ذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تصميم وابتكار الأدوية ومختلف المنتجات الصيدلانية المهمة عن طريق الإدارة العصرية؛
  - الابتكار الصيدلاني باكتشاف حقوق البحث الأساسي في الصناعة الصيدلانية؛
  - إنتاج منتجات ذات جودة تلي حاجات السوق ورغبات الزبائن؛
  - استعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر.
- ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعال فإن المجمع قام بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورة للمجمع من أجل نموها وربحيتها.
- في هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها إستراتيجية المجمع تتمثل في: <sup>3</sup>
- الفعالية، الأمثلية والتحسين المستمر لكل المسارات؛
  - إدخال التكنولوجيات الجديدة؛
  - تقدير الكفاءات؛
  - إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزبائن؛
  - الوقاية من الأخطار البيئية في دور اجتماعي وإنساني.

<sup>1</sup> - <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>, consulté le : 02/03/2019

<sup>2</sup> - Sidal News, **Bulletin d'information Interne du Groupe Sidal**, N° 22, Juin 2015, p 02.

<sup>3</sup> - Sidal News, **Bulletin d'Information Interne du Groupe Sidal**, N° 09, Mai 2014, p 03.

ولذلك يجب على عمال المجمع الالتفاف حول هذه الأهداف إذ يجب عليهم :

- المعرفة التامة بزيائنهم وبرغباتهم، تصميم المنتجات والالتزامات المتعلقة بها، والتعرف على هذه

المسارات؛

- القيام بتحسينات اللازمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزيائن؛

- استيعاب خطة الجودة الموجهة والإرضاء التام والدائم للزيائن.

وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة فيما يلي<sup>1</sup>:

- قرار إداري لنشر مجال تطبيق شهادة المطابقة عبر كل وحدات المجمع - **La Certification**

- تفعيل الخطة الإستراتيجية عن طريق استعمال تقنية ميزانية **BSC** \*؛

- تجديد وتطوير المواقع عن طريق إنشاء ورشات إنتاج (كمشروع الأنسولين بقسنطينة). والحياسة على

معدات جديدة للإنتاج، والمراقبة والقياس؛

- تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة، الإدارة، التسويق، الإعلام الطبي... الخ؛

- تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم.

وفي سنة **2001** تم حصول المجمع على شهادات ضمان النوعية **ISO 9001** و **ISO 9002** والتي حصل

المجمع ومركز البحث والتطوير **CRD** على شهادات **ISO 9001** والفرعين **Biotic**، **Antibiotic** على شهادة

**ISO 9002**. ويسعى المجمع دائما للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار **2001**، ويمكن شرح مكونات

الشهادات المتحصل عليها في الجدول الآتي.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد عواقلي يوسف، مدير التسويق والمبيعات بالمجمع، يوم 14 / 08 / 2019

\* **B.S.C** : **Balanced Score Card**.



الجدول رقم (26) : يوضح وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع SAIDAL ISO 9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجنيصة، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس، بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير CRD ISO 9001	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنيصة. - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع Antibiotic ISO 9002	- إنتاج وتسويق مجمع صيدال لمواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على أشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة
فرع Biotic ISO 9002	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس

Source : Rapport de Gestion 2010, Groupe Saidal, p15.

بالإضافة إلى حصول المجمع على هذه الشهادات فإنه يخضع إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة لتصنيع الدوائي التي يقصد بها إنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية والقانونية والرقابية الدولية. ويجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين، وعلى مستوى من التدريب والخبرة والكفاءة. وهذا لحماية الدواء من أي تلوث عن طريق:<sup>1</sup>

- مراعاة مستوى عال من النظافة والعناية الصحية؛
  - مراعاة لبس غطاء الرأس وأغطية الوجه الضرورية وكذا المنزر؛
  - عدم الدخول إلى الأماكن المحظور دخولها لغير العاملين بها إلا إذا كان مكلفا بمهمة داخلها؛
  - إعلام المسؤول المباشر عن أي مرض قد يصاب به والذي يعرض المنتج للتلف؛
  - إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق؛
  - مراعاة دقة الملاحظة والتركيز مع الانتباه.
- ج- خدمة الزبائن: يهتم المجمع بخدمة زبائنه، وذلك من خلال الاهتمام بتكثيف وإعداد الخطط التسويقية وإجراء بحوث ودراسة السوق لمعرفة وتشخيص كل المستجدات في مجال نشاطه.

<sup>1</sup> - Saidal News d'information Interne du Groupe Saidal, N° 01, mai 2002, p 05.

ثانيا: العوامل المساعدة على تمييز منتجات المجمع الصناعي صيدال: بإسقاط تحليل **M. Porter** فإنه يمكن تحديد العوامل المساعدة على تمييز منتجات المجمع كما يلي<sup>1</sup>:

1. **الإجراءات التقديرية:** تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، كما تظهر في اهتمام المجمع بمختلف الأنشطة التسويقية من خلال تكثيف الجهود الترويجية والاتصال بالصيدلة والأطباء لتعريفهم بمنتجات ونوعية الأجهزة والمعدات والمواد الأولية المستخدمة، إضافة إلى كفاءة وخبرة ومهارة الأفراد العاملين المكتسبة، في مجال الصناعة الدوائية؛

2. **الروابط والعلاقات:** حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي منظمة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة، وعلاقة المجمع الصناعي بالمتعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية:

- **الترباط التكنولوجي بين أنشطة المجمع:** حيث نجد أن أنظمة الإعلام وإدارة البرامج تهتم بهذا الترابط خاصة التكنولوجيا المعتمدة، بالإضافة إلى أن خطوط المنتجات الدوائية مترابطة؛
- **الروابط والعلاقات مع الموردين:** إذ نجد بأن المجمع الصناعي صيدال تربطه علاقات جيدة مع مورديه، خاصة بعد إنشاء عقود الشراكة مع منظمات ومخابر علمية في مجال الصناعة الدوائية؛
- **الروابط والعلاقات مع قنوات التوزيع:** إذ نجد بأن المجمع الصناعي صيدال يعمل على إيصال منتجاته إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، وذلك من خلال توفره على وسائل للنقل تتوفر فيهم كل الشروط من أجل الحفاظ على سلامة المنتج، بالإضافة إلى وجود ثلاث وحدات تجارية مهمتها توزيع المنتجات الدوائية في الوقت المناسب؛

3. **الريزنامة:** أي ميزة سبق في دخول قطاع الصناعة، وهو ما يتجلى بوضوح لدى المجمع الصناعي صيدال، حيث يعتبر الرائد ومن المنظمات الأولى التي دخلت صناعة الأدوية في الجزائر، مما يكسبه ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع؛

**التكامل:** يساهم التكامل في تمييز المجمع ومنتجاته؛ وذلك من خلال توجهه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل الذي نجده في المجمع الذي يأخذ شكل التكامل الأمامي، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائله ووحداته التجارية الخاصة به والهدف من وراء ذلك هو: تجنب اللجوء إلى الغير، الإشراف على عملية توزيع وإيصال المنتجات إلى الزبائن، والتقليل من مصاريف النقل، هذا مقارنة إذا ما تم استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المجمع؛ كما يمكن الإشارة إلى أحد العوامل الذي من شأنه أن يكون قد ساعد المجمع في حصوله على ميزة المنتجات المتميزة خاصة في السوق المحلية، وهو التكامل الخلفي للمجمع، وذلك من خلال توفر المجمع على وحدة خاصة بالتغليف بالمدينة ومطبعة.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد عواقلي يوسف، مدير التسويق والمبيعات، بتاريخ 2019/08/14

### المبحث الرابع: الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال

يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى منهجية الدراسة الميدانية، وخصص المطلب الثاني لتحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة البالغ عددها 125 فردا، المتمثلة في النوع، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية بالمجمع، والموقع الوظيفي. بالإضافة إلى تحليل وتفسير الدراسة المتمثلة في آليات تسيير الكفاءات (تشخيص الكفاءات- استقطاب الكفاءات- تنمية وتطوير حافظة الكفاءات- مرافقة وتحديث الكفاءات- المحافظة على الكفاءات- تقييم الكفاءات) وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة- التفوق والتميز والذي يشمل: الجودة، المرونة، الوقت والتسليم - كفاءة الرأس المال المعرفي والذي يشمل: الكفاءة، المعرفة والابتكار) بالمجمع الصناعي صيدال. وذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط،...)، أما المطلب الثالث فقد خصص لاختبار فرضيات الدراسة وذلك بإثباتها أو نفيها.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

#### أولا: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

يتعلق الجزء الميداني بتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحديد الوسائل الملائمة لمعرفة العلاقة بين آليات تسيير الكفاءات وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال.

#### 1. حدود الدراسة:

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتضت هذه الدراسة على إطارات المجمع الصناعي صيدال في كل من المديرية العامة للمجمع بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، ووحدة الإنتاج بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مركز البحث والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج أخرى (بيوتيك) متواجدين بزميري الحراش الجزائر العاصمة، والوحدة التجارية للشرق بباتنة، كما اقتضت النتائج التي تم التوصل إليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق عينة الدراسة، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستبين مدى تبني المجمع الصناعي صيدال لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 2. مجالات الدراسة الميدانية:

أ. **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي صيدال الذي يضم: المديرية العامة للمجمع بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، ووحدة الإنتاج بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مركز البحث والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج أخرى (بيوتيك) متواجدين بزميري الحراش الجزائر العاصمة، والوحدة التجارية للشرق بباتنة.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

ب. **المجال البشري:** يشكل المجال البشري (المجتمع الإحصائي) للدراسة عن حال المجمع الصناعي صيدال، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتطبيق أداة دراسة على عينة تتكون من 125 مبحوث من مجتمع البحث، وذلك للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آليات التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال لدى العاملين، وقد تم اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل.

ت. **المجال الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية حوالي شهر ونصف ابتداء من 2019/07/22 إلى غاية 2019/09/10 مقسمة على مرحلتين:

أ. **المرحلة الأولى:** مرحلة الزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة لأخذ المعلومات الأولية عن طبيعة المنظمة والتي استخدمت في التعريف بالمجال المكاني للدراسة؛

ب. **المرحلة الثانية:** واستغرقت حوالي 10 أيام، وهي المرحلة المخصصة لتطبيق أداة الدراسة، بحيث قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان على عينة تجريبية (المبدئية) على أن تكون متماثلة في خصائصها مع عينة البحث، لمعرفة مدى تقبل الأسئلة.

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة بحيث قمت بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من 30 مبحوث بالمجمع الصناعي صيدال، وكان ذلك من الفترة الممتدة من 2019/08/05 إلى غاية 2019/08/15 وفيها اختيار العينة وحجمها لتبدأ عملية التحليل كل مفردات البحث للدراسة ومناقشة النتائج.

ثانياً: **مجتمع الدراسة:**

أ. **المجتمع الكلي:**

تمثل مجتمع الدراسة في إطارات وموظفي وحدات المجمع، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي كله. والمجتمع الكلي هو جميع الأفراد العاملين في مجمع صيدال عبر القطر الوطني. أما المجتمع الذي يمكن التعرف عليه فهم الأفراد العاملين بالمجمع في كل من المديرية العامة للمجمع بالدار البيضاء الجزائر العاصمة، وحدة الإنتاج بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مركز البحث والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج أخرى (بيوتيك) متواجدين بزميرلي الحراش الجزائر العاصمة، والوحدة التجارية للشرق بباتنة، أثناء فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 200 إطاراً يتضمنون مديري الأقسام ومكاتبها، كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا ويمثلون مستوى الإدارة العليا التي تقود عمل هذا المجمع.

ب. **عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة البحث بطريقة المسح الشامل أين تم اعتماد العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة بتركيز التعامل مع الموظفين الدائمين والمعنيين بموضوع البحث، حيث تم إعطاء أرقام لكل العمال في المجمع وتم سحب

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

بطريقة عشوائية 200 رقما • ممثلا في مجملها أفراد العينة المدروسة وبعد توزيع استمارة الاستبيان بطريقة التوزيع المباشر على أفراد العينة تم اعتماد 125 إستبانة كعينة للدراسة من مجمل العدد الموزع وهذا لعدة أسباب.

- بعض الاستثمارات لم يتم استرجاعها؛
- مجموعة أخرى اتضح عدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة ويتضح هذا من التناقض في الإجابة وأيضا ترك أكثر من نصف الأسئلة بدون إجابة.

### ثالثا: أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استمارة استبيان صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث اشتملت استمارة الاستبيان على قسمين:

أ- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في: النوع، والسن، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية في المجمع والموقع الوظيفي؛

ب- **القسم الثاني:** وتضمن 69 عبارة تقيس مستوى آليات تسيير الكفاءات وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال، وتكونت هذه العبارات من محورين:

**المحور الأول:** وتكون من العبارات (1-34) والتي تقيس مستوى آليات تسيير الكفاءات؛

**المحور الثاني:** وتكون من العبارات (35-69) وتقيس أبعاد الميزة التنافسية التي تستخدم من طرف المجمع الصناعي صيدال.

وقد تم تحديد أوزان فقرات استمارة الاستبيان في القسم الثاني طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي حيث تم إعطاء ثلاث (03) نقاط للإجابة موافق، وإعطاء نقطتين (02) نقاط للإجابة محايد، والإجابة غير موافق بنقطة (01) واحدة. وقد تم تطبيق أداة الدراسة من خلال توزيع 200 استمارة استبيان على إطارات وموظفي فروع ووحدات المجمع الصناعي صيدال. وقد تم استعادة 125 استمارة استبيان مكتملة البيانات، من عينة الدراسة، ونظرا لأهمية موضوع الدراسة فقد تم اعتبار هذه النسبة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

### رابعا: ثبات وصدق أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

1. **الصدق: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** إذ تم عرض وتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في الأساتذة ذوي الخبرة بغرض تقييمها وإثرائها وقد تضمن الإخراج الأولي للاستمارة حوالي 75 سؤال وبعد تنقيحها وتقييمها من طرف الأساتذة تم إخراجها في مرحلة ثانية بشكلها النهائي في حدود 69 سؤال وهو ما تم تجريبه على مجموعة من الموظفين وإطارات المنظمة محل الدراسة في المرحلة الثالثة قصد تعديل بعض الأسئلة التي لم تلقى الوضوح والفهم الكامل وسط الموظفين.

\*- يمثل هذا الحجم، الحجم المقبول والممثل للمجتمع في حدود درجة معنوية 5 % وهو ما يوضحه الجدول في الملحق رقم 06

2. قياس ثبات ووثوقية أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.<sup>1</sup>

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقا لمعادلة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب الثبات فكانت النتائج على النحو التالي:

---

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 297.

جدول رقم (27): يبين قيمة معامل الفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.941	آليات تسيير الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال
0.925	تغيرات تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال
0.814	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة (0.814)، وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات<sup>1</sup> والتحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب Sekaran.

وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلاً للتحليل. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة. وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

#### خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, VERSION 22) لمعالجة البيانات الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حسب ما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

✓ الإحصاء الوصفي: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى استجابة عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

✓ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronback) للتأكد من مدى صدق وثبات أداة البحث؛

✓ حساب المدى لتحديد مستوى الأهمية؛

✓ حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛

✓ حساب معامل التحديد ومعامل التعديل لمعرفة نسبة التفسير؛

✓ حساب قيمة (F) لإثبات أو نفي الفرضية الرئيسية؛

✓ حساب معامل الارتباط، قيمة (F) حساب معاملات (T) للفرضيات الفرعية.

<sup>1</sup>-Pierre GHewy, Guide pratique de l'analyse de données : Aves application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez , Analysez et Décidez , 1er édition, de Boeck , Bruxelles , 2010, p 292.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

تم التطرق في هذا الجزء إلى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع الفقرات. وقد ارتبطت الفقرات بمقياس LIKRET الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن ثلاث درجات وفق ما يلي<sup>1</sup>:

لا أتفق	محايد	أتفق
1	2	3

للتعليق على نتائج المتوسطات الحسابية للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فقد تم حساب حدود الإجابات كما يلي:

$$\text{تفسير مستوى النتيجة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3-1}{3} = 0.66$$

ومنه: جدول رقم (28): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف	(1-1.66)
متوسط	(1.67-2.34)
مرتفع	(2.35-3)

المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: دراسة خصائص أفراد العينة

1. النوع: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup>- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 109.



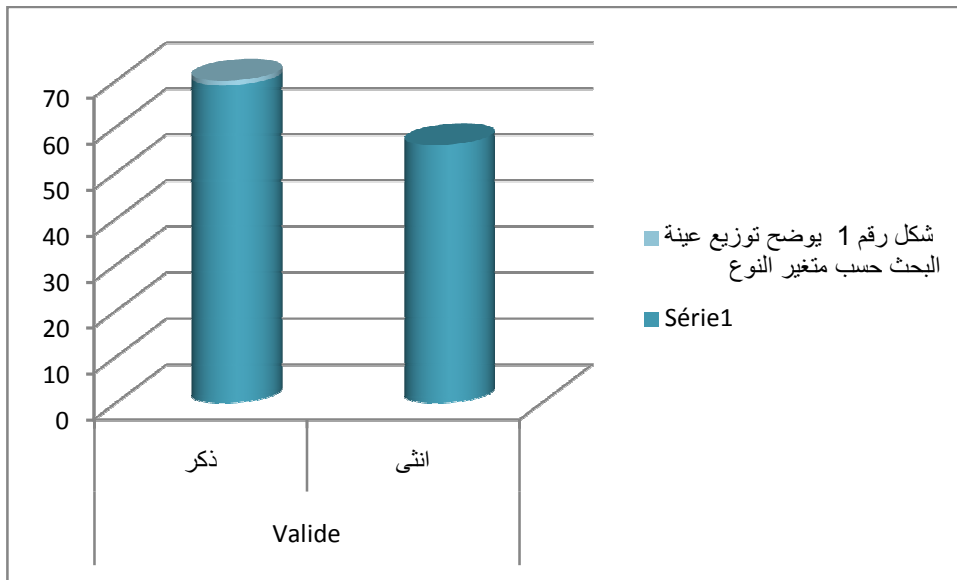
جدول رقم (29): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النسبة %	التكرار	الجنس
55,2	69	ذكر
44,8	56	انثى
100,0	125	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

من خلال بيانات الجدول رقم (29)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير النوع في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الذكور حيث تقدر أكبر نسبة بـ: 55.2% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل نسبة 44.8% من إجمالي مفردات العينة.

الشكل رقم (33): المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الذكور حيث تقدر أكبر نسبة بـ: 55.2% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل نسبة 44.8% من إجمالي مفردات العينة.

2. السن: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

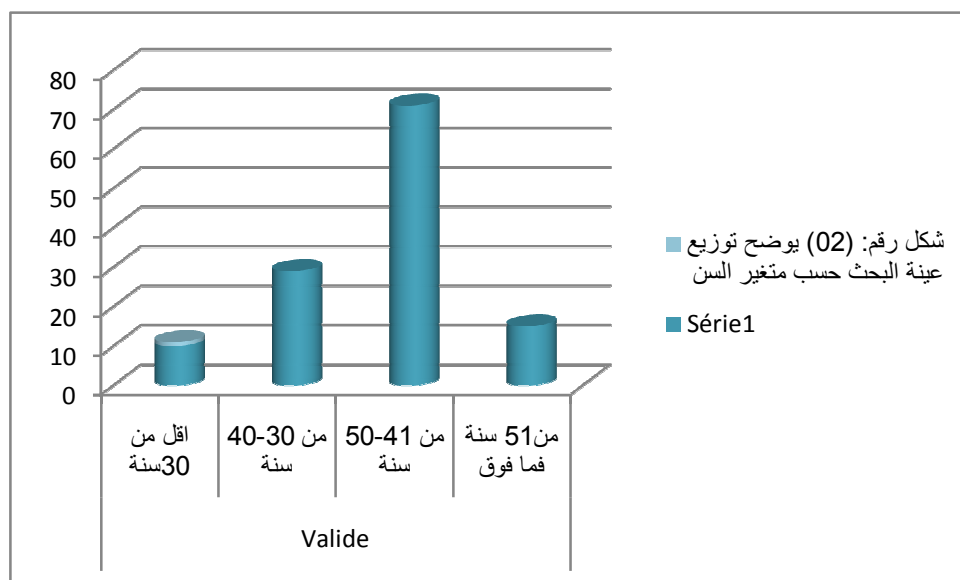
جدول رقم (30): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
8.0	10	أقل من 30 سنة
23.2	29	من 30-40 سنة
56.8	71	من 41-50 سنة
12.0	15	من 51 سنة فما فوق
100,0	125	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

من خلال بيانات الجدول رقم (30)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير السن يتوزعون على فئات عمرية مختلفة المبينة في الجدول المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، تمثل الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 56.8% وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها الفئة العمرية من 30-40 سنة، بنسبة 23.2%، ثم تليها الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق بنسبة 12.0%، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 8% من إجمالي مفردات العينة.

الشكل رقم (34): يوضح المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، تمثل الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 56.8% وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها الفئة العمرية من 30-40 سنة، بنسبة 23.2%، ثم تليها الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق بنسبة 12.0%، وأخيرا الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 8% من إجمالي مفردات العينة.

3. المؤهل العلمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

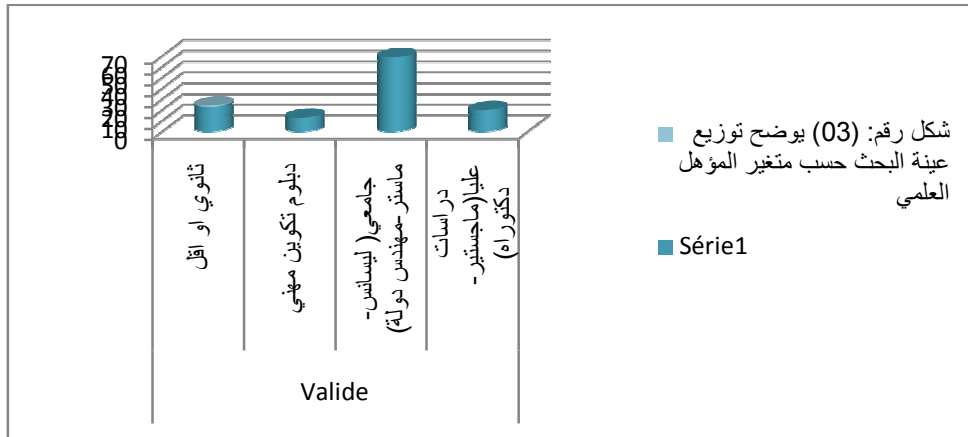
جدول رقم (31): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.4	23	ثانوي أو أقل
10.4	13	دبلوم تكوين مهني
55.2	69	جامعي (ليسانس - ماجستير - مهندس دولة)
16.0	20	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)
<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

من خلال بيانات الجدول رقم (31)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي في الجدول المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 55.2% تمثل فئة المؤهل العلمي جامعي (ليسانس - ماجستير - مهندس دولة) وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها المستوى التعليمي ثانوي أو أقل بنسبة 18.4%، ثم تليها المؤهل العلمي الذي يمثل دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) بنسبة 16.0%، وأخيرا المؤهل العلمي الذي يمثل المستوى دبلوم تكوين مهني بنسبة 10.4%، من إجمالي مفردات العينة.

الشكل رقم (35): يوضح المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 55.2% تمثل فئة المؤهل العلمي جامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة) وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها المستوى التعليمي ثانوي أو أقل بنسبة 18.4%، ثم تليها المؤهل العلمي الذي يمثل دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) بنسبة 16.0%، وأخيرا المؤهل العلمي الذي يمثل المستوى دبلوم تكوين مهني بنسبة 10.4%، من إجمالي مفردات العينة.

4. الخبرة المهنية في المجمع: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (32): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية في المجتمع

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية في المجتمع
11.2	14	أقل من 05 سنوات
8.0	10	من 05 إلى 10 سنوات
56.0	70	من 11 إلى 15 سنة
24.8	31	أكثر من 15 سنة
100,0	125	المجموع

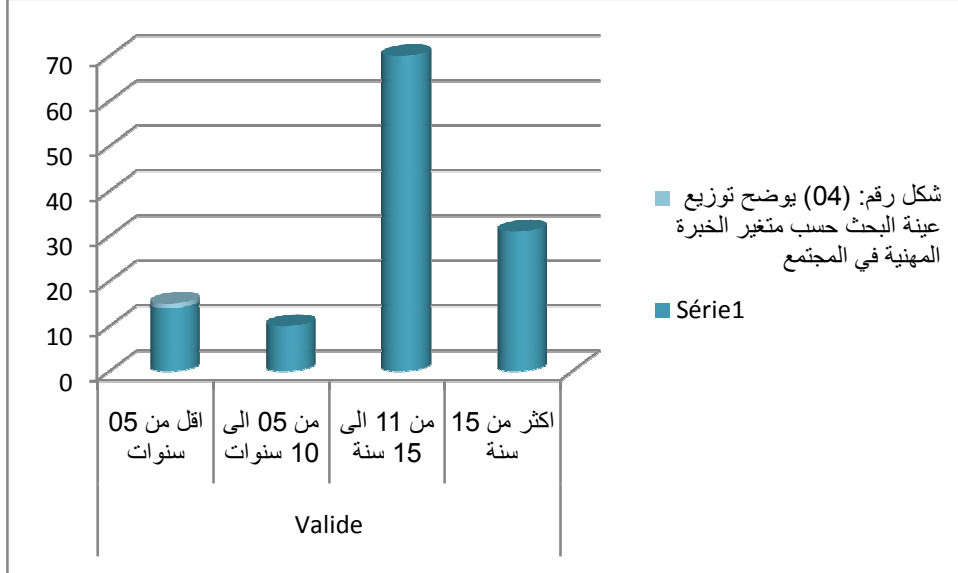
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

من خلال بيانات الجدول رقم (32)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية في المجتمع في الجدول المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، الموزعة بنسب مختلفة، بحيث يقدر متغير الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بأكثر نسبة بـ 56.0% وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها متغير الخبرة المهنية الذي يمثل أكثر من 15 سنة

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

بنسبة 24.8%، ثم تليها متغير الخبرة المهنية الذي يمثل أقل من 05 سنوات بنسبة 11.2% وأخيرا متغير الخبرة المهنية الذي يمثل من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 8.0% من إجمالي مفردات العينة.

الشكل رقم (36): يوضح المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية في المجمع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، الموزعة بنسب مختلفة، بحيث يقدر متغير الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بأكثر نسبة بـ 56.0% وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها متغير الخبرة المهنية الذي يمثل أكثر من 15 سنة بنسبة 24.8%، ثم تليها متغير الخبرة المهنية الذي يمثل أقل من 05 سنوات بنسبة 11.2% وأخيرا متغير الخبرة المهنية الذي يمثل من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 8.0% من إجمالي مفردات العينة.

5. الموقع الوظيفي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

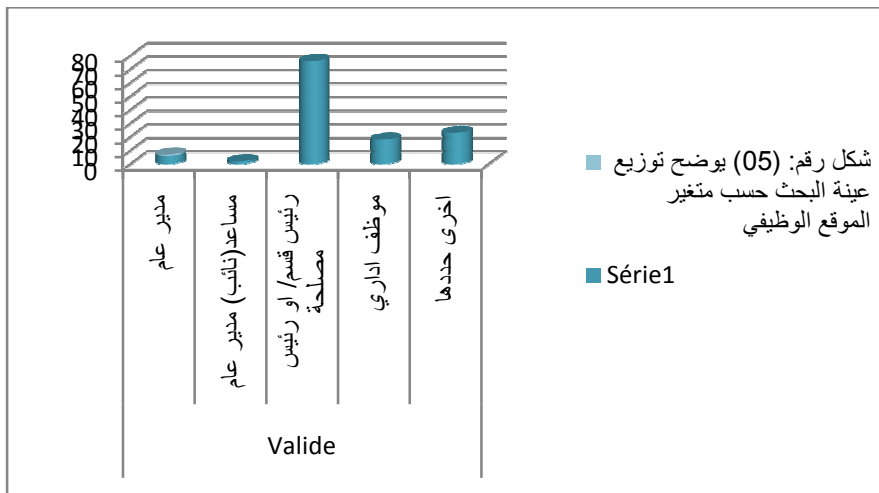
جدول رقم (33): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الموقع الوظيفي
4.8	6	مدير عام
1.6	2	مساعد (نائب) مدير عام
60.8	76	رئيس قسم / أو رئيس مصلحة
14.4	18	موظف اداري
18.4	23	تنفيذي
100,0	125	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

من خلال بيانات الجدول رقم (33)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الموقع الوظيفي في الجدول المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60.8% والتي تمثل فئة رئيس قسم / أو رئيس مصلحة وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها نسبة 18.4% والتي تمثل فئة تنفيذي، ثم تليها فئة موظف إداري التي جاءت بنسبة 14.4%، ثم تليها فئة مدير عام التي جاءت بنسبة 4.8%، وأخيرا فئة مساعد (نائب) مدير عام التي جاءت متدنية بنسبة 1.6%، من إجمالي مفردات العينة.

الشكل رقم (37): يوضح المدرج التكراري لعينة البحث حسب متغير الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين، الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 60.8% والتي تمثل فئة رئيس قسم / أو رئيس مصلحة وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها نسبة 18.4% والتي تمثل فئة

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

تنفيذي، ثم تليها فئة موظف إداري التي جاءت بنسبة 14.4%، ثم تليها فئة مدير عام التي جاءت بنسبة 04.8%، وأخيرا فئة مساعد ( نائب) مدير عام التي جاءت متدنية بنسبة 1.6%، من إجمالي مفردات العينة.

ثانيا: تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة.

### 1- تحليل الفقرة الأولى: آليات تسيير الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال

وتحتوي هذه الفقرة على 34 عبارة تتعلق بالآليات المستخدمة في تسيير الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال تم تقسيمها إلى 6 محاور فرعية.

#### أ. المحور الأول: تشخيص الكفاءات

وتتضمن هذه الفقرة أربع عبارات تتعلق بتشخيص الكفاءات، وكان الهدف منه معرفة مدى استخدام المجمع لوصف وتوصيف الكفاءات، وقياس الفرق بين الكفاءات المطلوبة (المنتظرة) والكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات من تكوين وتدريب... الخ.

جدول رقم (34): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تشخيص الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,902	2,024	52	24	49	ت	1. يهتم مجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى موارده البشرية بصفة دورية
			41.6	19.2	39,2	%	
متوسط	0.910	2.096	58	21	46	ت	2. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالتدقيق في المواصفات الوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،...) المطلوبة في كل وظيفة.
			46.4	16.8	36.8	%	
متوسط	0,900	2,304	75	13	37	ت	3. يمتلك المجمع الصناعي صيدال المعلومات الكافية للتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف
			60	10.4	29.6	%	
متوسط	0,877	1,856	40	27	58	ت	4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد مستقبلا
			60	10.4	46.4	%	
متوسط	0.758	2.070	تشخيص الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يتضح من الجدول (34) بعد حساب المتوسطات لعبارات تشخيص الكفاءات أن:

- العبارة رقم(3): "يملك المجمع الصناعي صيدال المعلومات الكافية للتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.304) من درجة موافقة متوسطة حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ(0.900) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وهذا يدل على امتلاك المجمع لمخزون مهارات الأفراد العاملين به.
- العبارة رقم(2): "يهتم المجمع الصناعي صيدال بالتدقيق في المواصفات الوظيفية (لمؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،...) المطلوبة في كل وظيفة". جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.096) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.910) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، وهذه القيمة تدل على أن المجمع يهتم بتحقيق التوافق والانسجام الوظيفي.



• العبارة رقم(1): "يهتم مجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى موارده البشرية بصفة دورية" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.024) وانحراف معياري الذي بلغ (0.902) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات.

• العبارة رقم(4): "يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التشخيص والتخطيط المستقبل لكفاءات التي يمتلكها الأفراد مستقبلا" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (1.856)، من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.877) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك من خلال انتهاج المجمع لسياسة مراقبة وتقييم الأداء بصفة دورية مما يمكنها من اكتشاف الخلل ومعالجته باستخدام أساليب تنمية وتطوير الكفاءات.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية تشخيص الكفاءات بانحراف معياري بلغ (0.758) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.070)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، مما يدل على أن المجمع يهتم بتشخيص الكفاءات من أجل تحقيق التوافق أو التلائم الفردي بين (العامل/المنصب) ويتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة، كما تمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة، ومن جهة أخرى تمكننا ميزانية الكفاءات من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات وتقييم إمكاناتها وبالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المجمع.

#### ب. المحور الثاني: استقطاب الكفاءات

وتتضمن هذه الفقرة سبع عبارات تتعلق باستقطاب الكفاءات، وكان الهدف منه هو معرفة مختلف الطرق اللازمة لجذب الكفاءات البشرية، وتوفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.

جدول رقم (35): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور استقطاب الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,888	2,032	51	27	47	ت	1. القائمون بعملية الاستقطاب والتوظيف بالمجمع الصناعي صيدال من ذوي الكفاءة والخبرة.
			40.8	21.6	37.6	%	
مرتفع	0,826	2,432	81	17	27	ت	2. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
			64.8	13.6	21.6	%	
متوسط	0,879	2,256	68	21	36	ت	3. يتبع المجمع الصناعي صيدال قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية المتميزة.
			54.4	16.8	28.8	%	
متوسط	0,876	1,784	37	24	64	ت	4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على نظام تحفيز فعال يساعد على استقطاب وتوظيف كفاءات جيدة من سوق العمل.
			29.6	19.2	51.2	%	
متوسط	0,850	1,896	39	34	52	ت	5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال نظام معلومات للموارد البشرية فعال يساعد على عملية الاستقطاب
			31.2	27.2	41.6	%	
متوسط	0,906	2,032	53	23	49	ت	6. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على الترقية لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية.
			42.4	18.4	39.2	%	
متوسط	0,928	2,024	55	18	52	ت	7. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على المصادر الخارجية (جامعات، معاهد عليا، مراكز التكوين) لاستقطاب أفضل الكفاءات.
			44	14.4	41.6	%	
متوسط	0.702	2.065	استقطاب الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

- العبارة رقم(2): "يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.438) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.826) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات دلالة على اعتماد المجمع على تحديد المعايير اللازم توفرها في المتقدمين للوظائف.
- العبارة رقم(4) والتي تنص على: "يعتمد المجمع الصناعي صيدال على نظام تحفيز فعال يساعد على استقطاب وتوظيف كفاءات جيدة من سوق العمل." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (1.782)، من درجة غير موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.876) دلالة على تشتت ضعيف نوعاً ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين غير راضين بالسياسات المنتهجة في نظام التحفيز سواء المادي أو المعنوي.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية استقطاب الكفاءات بانحراف معياري بلغ(0.702) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور. (2.065)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، وتدل على انتهاج المجمع لسياسة استقطاب الأفراد الموهوبين والمتميزين ومحاولة تحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي من جهة وضمان المجمع المحافظة على هذه الكفاءات والاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها من جهة أخرى. خاصة وأن استقطاب الكفاءات يساهم في زيادة فاعلية المجمع عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛ والعمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد المميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.

#### ت. المحور الثالث: تنمية وتطوير حافظة الكفاءات

وتضم هذه الفقرة سبع عبارات تتعلق تنمية وتطوير حافظة الكفاءات، وكان الهدف منه هو معرفة أهم الأساليب والطرق التي يعتمد عليها المجمع في تطوير وتحسين معارف ومهارات الأفراد العاملين والتي تساهم في بناء كفاءات تتلائم مع الظروف والأوضاع الوظيفية المعقدة وغير المتوقعة.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

جدول رقم (36): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تنمية وتطوير حافظة الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,927	2,136	63	16	46	ت	1. يقدم المجمع الصناعي صيدال دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستوى كفاءاتهم.
			50.4	12.8	36.8	%	
متوسط	0,890	2,112	57	25	43	ت	2. يشجع المجمع الصناعي صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية.
			45.6	20	34.4	%	
متوسط	0,866	2,280	69	22	34	ت	3. يخصص المجمع الصناعي صيدال ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية.
			55.2	17.6	27.2	%	
متوسط	0,896	2,288	73	15	37	ت	4. يوفر المجمع الصناعي صيدال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاته.
			58.4	12	29.6	%	
متوسط	0,868	2,064	51	31	43	ت	5. يعمل المجمع الصناعي صيدال بنظام فرق العمل الجماعية للرفع من كفاءات الأفراد.
			40.8	24.8	34.4	%	
متوسط	0,867	2,144	57	29	39	ت	6. يوفر المجمع الصناعي صيدال فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة.
			45.6	23.2	31.2	%	
متوسط	0,872	2,072	52	30	43	ت	7. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءة الأفراد من خلال برامج تدريبية متناسبة ومتطلبات العمل والخطط المستقبلية
			41.6	24	34.4	%	
متوسط	0.663	2.156	تنمية وتطوير حافظة الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

• العبارة رقم (4): "يوفر المجمع الصناعي صيدال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاته." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.288) من درجة موافقة متوسطة حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.896) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وتدلل على أن المجمع يعتمد على استخدام التكنولوجيات الحديثة في تبادل وتقاسم المعارف بين الأفراد العاملين فيه.

• العبارة رقم (2) والتي تنص على: "يشجع المجمع الصناعي صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.112)، من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.890) دلالة على تشتت ضعيف نوعاً ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك من خلال تكوين فرق العمل الجماعية (التشارك المعرفي). وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون أهمية تنمية وتطوير حافظة الكفاءات بانحراف معياري بلغ (0.663) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.156)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، مما يدل على أن المجمع يهتم بتدريب وتنمية حافظة الكفاءات من خلال تنظيم دورات تكوينية دورية ومستمرة ومعالجة نقاط الضعف في أداء بعض الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تشجيع العاملين بتبادل والتشارك المعرفي، فهي تمنح الفرصة المتكررة إلى جزء كبير من الأفراد لتطوير القدرة على التنسيق الجماعي التي من شأنها أن تساهم في معرفة التنسيق والربط الفردي.

#### د. المحور الرابع: مرافقة وتحديث الكفاءات

وتتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق مرافقة وتحديث الكفاءات، وكان الهدف منه هو معرفة السياسات المنتهجة في تجديد الكفاءات ومرافقة العاملين لتحقيق طموحاتهم، بالإضافة إلى التعرف على نظام معلومات (برنامج) المعتمد في تتبع حركة وسير ونمو الكفاءة وكذلك الطلب عليها، لأنه يسهل عملية التقييم ليسمح باكتشاف الأجزاء التي يجب صيانتها.

جدول رقم (37): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور مراقبة وتحديث الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,906	1,984	50	23	52	ت	1. يعتني المجمع الصناعي صيدال بمراقبة وتحديث كفاءات أفراداه
			40	18.4	41.6	%	
مرتفع	0,806	2,432	79	21	25	ت	2. يستفيد المجمع الصناعي صيدال من معارف وخبرات أفراداه في تطوير المنتجات الصيدلانية (صناعة أدوية جديدة).
			63.2	16.8	20	%	
متوسط	0,836	2,312	69	26	30	ت	3. يستطيع الأفراد العاملین بالمجمع الصناعي صيدال من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.
			55.2	20.8	24	%	
متوسط	0,834	2,072	48	38	39	ت	4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التعلم التنظيمي لتحديث المعارف ومراقبة الكفاءات البشرية بشكل مستمر.
			38.4	30.4	31.2	%	
متوسط	0,886	2,168	61	24	40	ت	5. يتوفر بالمجمع الصناعي صيدال بيئة محفزة على التعلم وتحديد المهارات.
			48.8	19.2	32	%	
متوسط	0.646	2.193	مراقبة وتحديث الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

- العبرة رقم (2): "يستفيد المجمع الصناعي صيدال من معارف وخبرات أفراداه في تطوير المنتجات الصيدلانية (صناعة أدوية جديدة)". "جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.432) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.806) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وتدل على توظيف المجمع للمهارات والكفاءات التي يكتسبها الأفراد العاملین فيه، بالإضافة إلى أن المجمع يسعى إلى عقد شراكات مع مخابر عالمية لكسب مهارات وخبرات جديدة في مجال الصناعة الدوائية.

• العبارة رقم (1) والتي تنص على: "يعتني المجمع الصناعي صيدال بمرافقة وتحديث كفاءات أفراد" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (1.984)، من درجة غير موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.906) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم رضا الأفراد العاملين بكفاية سياسات المجمع في تحديث الكفاءات من خلال عدم إنجاز وتطبيق أعمال الصيانة الدورية للكفاءات، كما أن نظام الصيانة في حد ذاته يحتاج إلى صيانة لضمان نجاح هذه العملية. وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون أهمية مرافقة وتحديث الكفاءات بانحراف معياري بلغ (0.646) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.193)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، مما يدل على أن المجمع لم يولي الاهتمام الكافي بالسياسات الداخلية لتجديد الكفاءات.

#### هـ. المحور الخامس: المحافظة على الكفاءات

وتضم هذه الفقرة ستة عبارات تتعلق بالمحافظة على الكفاءات، وكان الهدف منه هو ضمان الاستقرار الوظيفي للكفاءات البشرية العاملة بالمجمع، بمعنى معرفة الطرق المعتمدة للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل.

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

جدول رقم (38): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور المحافظة على الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,779	2,376	70	32	23	ت	1. تدون المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد وتحفظ في قواعد بيانات للرجوع إليها عند الحاجة.
			56	25.6	18.4	%	
متوسط	0,862	2,264	67	24	34	ت	2. يحافظ المجمع الصناعي صيدال على المكانة الاجتماعية للأفراد ذوي القدرات المتميزة.
			53.6	19.2	27.2	%	
متوسط	0,886	2,168	61	24	40	ت	3. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على زيادة المكافآت بناء على قيمة المعارف الموجودة لدى الأفراد ونتائج التقييم
			48.8	19.2	32	%	
متوسط	0,904	2,064	55	23	47	ت	4. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
			44	18.4	37.6	%	
متوسط	0,920	2,008	53	20	52	ت	5. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد
			42.4	16	41.6	%	
متوسط	0,866	2,216	63	26	36	ت	6. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتحسين البيئة التنظيمية الملائمة لهم.
			50.4	20.8	28.8	%	
متوسط	0.665	2.182	المحافظة على الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)



• العبارة رقم(1): "تدون المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد وتحفظ في قواعد" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.376) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.779) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وتدل على استخدام المجمع للتكنولوجيات الحديثة وإنشاء نظام معلومات يعبر بمثابة بنك معلومات يلجأ إليه المجمع عند الحاجة ويساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

• العبارة رقم(5) والتي تنص على: "يعتمد المجمع الصناعي صيدال على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.008)، من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.920) دلالة على تشتت ضعيف نوعاً ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك بعدم رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المعتمد من طرف المجمع.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية المحافظة على الكفاءات بانحراف معياري بلغ(0.665) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.182)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، مما يدل على أن انتهاج المجمع لسياسة مراجعة وزيادة أجور الأفراد العاملين بصفة دورية، وتوفير الخدمات الاجتماعية وفتح مسارات الترقية لهم بالإضافة إلى تشجيع الكفاءات المتميزة على الإبداع والمحافظة عليها.

#### و. المحور السادس: تقييم الكفاءات

وتضم هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بتقييم الكفاءات، وكان الهدف منه هو الوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتحديد فجوات الكفاءة لتدارك وتصليح الوضع، قصد تطوير الكفاءات بما يخدم أهداف المجمع.

جدول رقم (39): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور تقييم الكفاءات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,864	2,136	56	30	39	ت	1. يهدف المجمع الصناعي من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد.
			44.8	24	31.2	%	
متوسط	0,858	2,168	58	30	37	ت	2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر.
			46.4	24	29.6	%	
متوسط	0,885	2,216	65	22	38	ت	3. يقدم المجمع الصناعي صيدال فرص للأفراد للمشاركة في وضع معايير وطرق التقييم.
			52	17.6	3.4	%	
متوسط	0,849	2,144	55	33	37	ت	4. تتميز عملية تقييم الكفاءات التي يعتمد عليها المجمع الصناعي صيدال بالشفافية والموضوعية والعدالة.
			44	26.4	29.6	%	
متوسط	0,849	2,064	49	35	41	ت	5. يسمح المجمع الصناعي صيدال لكفاءاته بالإطلاع على نتائج عملية تقييم أدائهم.
			39.2	28	32.8	%	
متوسط	0.665	2.145	تقييم الكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

- العبارة رقم (3): "يقدم المجمع الصناعي صيدال فرص للأفراد للمشاركة في وضع معايير وطرق التقييم." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.216) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.885) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وتدل على اعتماد المجمع على سياسة مساهمة ومشاركة الأفراد العاملين في تحديد معايير التقييم الخاضعين لها.

• العبارة رقم (5) والتي تنص على: "يسمح المجمع الصناعي صيدال لكفاءاته بالإطلاع على نتائج عملية تقييم أدائهم" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.064)، من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.849) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدم رغبة بعض الأفراد العاملين في الاطلاع على تقارير أدائهم نتيجة ضعف هذا الأخير.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون أهمية تقييم الكفاءات بانحراف معياري بلغ (0.665) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.145)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67 - 2.35)، مما يدل على أن المجمع يسعى إلى إرساء معايير تقييم واضحة يمكن لأي عامل الاطلاع عليها وذلك من خلال إنشاء علاقات ثقة بين المجمع والكفاءات البشرية العاملة به.

## 2- تحليل الفقرة الثانية: أبعاد الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

وتحتوي هذه الفقرة على 35 عبارة تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال تم تقسيمها إلى 3 محاور فرعية.

### أ. المحور الأول: التكلفة

وتتضمن هذه الفقرة خمس عبارات تتعلق بالتكاليف، وكان الهدف منها هو معرفة مدى تحكم المجمع في مختلف التكاليف.

جدول رقم (40): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور التكلفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
متوسط	0,814	2,264	62	34	29	ت	1. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى التحكم في التكلفة بالاعتماد على كفاءاته البشرية.
			49.6	27.2	32.2	%	
مرتفع	0,736	2,376	66	40	19	ت	2. يسعى المجمع الصناعي صيدال لنشر ثقافة تخفيض التكاليف.
			52.8	32	15.2	%	
مرتفع	0,742	2,416	71	35	19	ت	3. يسعى المجمع الصناعي صيدال للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.
			56.8	28	15.2	%	
متوسط	0,826	2,272	64	31	30	ت	4. يلتزم المجمع الصناعي صيدال بالأساليب العلمية للتحكم في تكاليف الإنتاج.
			51.2	24.8	24	%	
مرتفع	0,799	2,496	86	15	24	ت	5. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية.
			68.8	12	19.2	%	
مرتفع	0.609	2.364	التكلفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يتضح من الجدول (40) بعد حساب المتوسطات لعبارات تشخيص الكفاءات أن:

• العبارة رقم (5): "يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.496) من درجة موافقة مرتفعة حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.799) دلالة على تشتت ضعيف نوعاً ما للإجابات وتدل على أن المجمع يهتم بمختلف أساليب وطرق تخفيض التكاليف باعتبارها مصدر تحقيق التفوق التنافسي.

• العبارة رقم (3): "يسعى المجمع الصناعي صيدال للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف." جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.416) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.742) دلالة على تشتت قوي نوعاً ما

للإجابات، وهذه القيمة تدل على سعي المجمع لعقد صفقات تنافسية تساهم في تحقيق مزايا سعرية مع الموردين خاصة أسعار المواد الأولية المستخدمة في الصناعة الدوائية.

• العبارة رقم (2): "يسعى المجمع الصناعي صيدال لنشر ثقافة تخفيض التكاليف." جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.376) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.736) دلالة على تشتت قوي نوعا ما للإجابات. وهذه الإجابة تدل على أن المجمع يهتم بالاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال التكلفة.

• العبارة رقم (4): "يلتزم المجمع الصناعي صيدال بالأساليب العلمي للتحكم في تكاليف الإنتاج" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.272) من درجة موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.826) دلالة على تشتت قوي نوعا ما للإجابات، وهذه القيمة تدل على إتباع المجمع للمقاربات الصفرية (صفر ورق، صفر خلل، صفر أجل، صفر مخزون، ...) ومنحنى التعلم للوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

• العبارة رقم (1) والتي تنص على: "يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى التحكم في التكلفة بالاعتماد على كفاءاته البشرية." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.264)، من درجة غير موافق حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.814) دلالة على تشتت قوي نوعا ما للإجابات، ويمكن تفسير ذلك بسبب السياسات المعتمدة داخل المجمع.

وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية التكلفة بانحراف معياري بلغ (0.609) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور. (2.364)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67-2.35)، مما يدل على أن المجمع يسعى إلى تبني إستراتيجية قيادة التكلفة كونه يقوم بتصنيع أدوية مقلدة لا تحتاج لتكاليف عالية وعدم الاهتمام بالإنفاق على البحث والتطوير.

### ب. المحور الثاني: التفوق والتميز

وتضم هذه الفقرة 15 عبارة، مقسمة على 3 محاور فرعية تتعلق بالتفوق والتميز، وكان الهدف منه هو معرفة مدى استخدام المجمع لاستراتيجيات التميز والتقدم عن المنافسين في مجال الصناعة الدوائية باعتبارها مصدر تحقيق التفوق التنافسي النوعي.

جدول رقم (41): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور التفوق والتميز

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق		
مرتفع	0,694	2,664	99	10	16	ت	1. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على سياسة الجودة.
			79.2	08	12.8	%	
مرتفع	0,714	2,624	95	13	17	ت	2. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية.
			76	10.4	13.6	%	
مرتفع	0,713	2,528	82	27	16	ت	3. تتميز منتجات وخدمات المجمع الصناعي صيدال بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين.
			65.6	21.6	12.8	%	
مرتفع	0,802	2,392	74	26	25	ت	4. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تقديم منتجات متميزة وبمزايا جديدة مختلفة عن المنافسين.
			59.2	20.8	20	%	
مرتفع	0,768	2,472	80	24	21	ت	5. تساهم الكفاءات البشرية للمجمع الصناعي صيدال في تطوير وتحسين جودة المنتجات.
			64	19.2	16.8	%	
مرتفع	0.566	2.536	الجودة				
متوسط	0,834	2,264	64	30	31	ت	1. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية في مجال صناعة الدواء.
			51.2	24	24.8	%	
مرتفع	0,854	2,352	75	19	31	ت	2. يملك المجمع الصناعي صيدال القدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.
			60	15.2	24.8	%	
متوسط	0,804	2,344	69	30	26	ت	3. يستطيع المجمع الصناعي صيدال المناورة بالأفراد من ذوي الكفاءات والمهارات المتنوعة لتقديم أكثر من خدمة.
			55.2	24	20.8	%	
متوسط	0,773	2,152	48	48	29	ت	4. يوجد مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها المجمع الصناعي صيدال.
			38.4	38.4	23.2	%	
متوسط	0,864	2,184	60	28	37	ت	5. يحرص المجمع الصناعي صيدال

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

			48	22.4	29.6	%	على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.
متوسط	0,846	2,272	66	28	32	ت	6. لدى المجمع الصناعي صيدال القدرة على تغيير مزيج المنتجات.
			52.8	21.6	25.6	%	
متوسط	<b>0.619</b>	<b>2.296</b>	المرونة				
متوسط	,8590	2,288	69	23	33	ت	1. يهتم المجمع الصناعي صيدال بأن يكون صاحب المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة.
			55.2	18.4	26.4	%	
متوسط	0,858	2,248	65	26	34	ت	2. يتميز المجمع الصناعي صيدال بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم وتفادي الندرة في الأدوية.
			52	20.8	27.2	%	
متوسط	0,810	2,144	51	41	33	ت	3. يستخدم المجمع الصناعي صيدال تقنيات متطورة لتقليص وقت التسليم.
			40.8	32.8	26.4	%	
مرتفع	0,789	2,504	86	16	23	ت	4. يستخدم المجمع الصناعي صيدال سياسة توصيل المنتجات للزبائن.
			68.8	12.8	18.4	%	
متوسط	<b>0.619</b>	<b>2.296</b>	الوقت والتسليم				
مرتفع	<b>0.535</b>	<b>2.376</b>	التفوق والتميز				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الجودة (2.536) من درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قيمته (0.566) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات حيث أن:

• العبارة رقم (1): "يعتمد المجمع الصناعي صيدال على سياسة الجودة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.664) من درجة موافقة مرتفع حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.694) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات وتدل على مدى معرفة الكفاءات البشرية للسياسات الجودة المعتمدة من طرف المجمع.

• العبارة رقم (4) والتي تنص على: "يعمل المجمع الصناعي صيدال على تقديم منتجات متميزة وبمزايا جديدة مختلفة عن المنافسين." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.392)، من درجة موافقة مرتفعة حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.802) دلالة على تشتت متوسط نوعا ما للإجابات. وهذا يدل على أن المجمع يهتم بتقديم منتجات متميزة من خلال إضافة سمات

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق توقعاتهم في كلا الجانبين (المفاضلة بين السعر والجودة).

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المرونة (2.304) من درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قيمته (0.538) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات حيث أن:

• العبارة رقم (2): "يملك المجمع الصناعي صيدال القدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.352) من درجة موافقة مرتفع حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.854) دلالة على تشتت متوسط للإجابات وتدلل على أن المجمع يسعى إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجيات الزبائن وتكوين علاقات قوية معهم، بالإضافة إلى قدرة المجمع على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن غير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

• العبارة رقم (4) والتي تنص على: "يوجد مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها المجمع الصناعي صيدال." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.152)، من درجة موافقة متوسط حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.619) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، كدلالة على جاهزية المجمع لمواجهة اضطرابات السوق والظروف الطارئة من خلال تجهيز واعتماد بدائل. كما أن للمجمع القدرة على الاستجابة للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهه وتؤدي به إلى الانتقال من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم.

أما بالنسبة لمتغير الوقت والتسليم فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.296) من درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.619) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات حيث أن:

• العبارة رقم (4): "يستخدم المجمع الصناعي صيدال سياسة توصيل المنتجات للزبائن." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.504) من درجة موافقة مرتفعة حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.619) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وتدلل على أن المجمع يسعى إلى توفير وتوصيل المنتجات للزبائن في الوقت المناسب من خلال الوحدات التجارية الثلاثة المتواجدة عبر القطر الوطني، كما يهتم المجمع بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهدافه.



• العبارة رقم(1) والتي تنص على: "يستخدم المجمع الصناعي صيدال تقنيات متطورة لتقليص وقت التسليم. " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.144)، من درجة موافقة متوسط حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.810) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، وهذا ما يدل على أن المجمع لم يهتم بالتقنيات المتطورة في التسليم. وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية الوقت والتميز بانحراف معياري بلغ (0.535) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.376)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.67-2.35)، مما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يتميز بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم وتفادي الندرة في الأدوية، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز عن المنافسين.

### ج. المحور الثالث: كفاءة الرأس المال المعرفي

وتضم هذه الفقرة 15 عبارة تتعلق بكفاءة الرأس المال المعرفي مقسمة على محورين فرعيين، وكان الهدف منه هو معرفة عمليات استقطاب وصناعة وتنشيط وتنمية الرأس المال المعرفي وتحديد دوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المعارف التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمجمع وقدرتهم على الإبداع والابتكار.

جدول رقم (42): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور كفاءة الرأس المال المعرفي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			أتفق	محايد	لا أتفق	ت	%
متوسط	0,843	2,176	57	33	35	ت	1. يسعى المجمع الصناعي صيدال بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة.
			45.6	26.4	28	%	
مرتفع	0,835	2,352	73	23	29	ت	2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بمراجعة أنشطة وحداته المختلفة والعمل على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.
			58.4	18.4	23.2	%	
مرتفع	0,713	2,528	82	27	16	ت	3. يهتم المجمع الصناعي صيدال إلى زيادة التنسيق والتكامل بين وحدات العمل.
			65.6	21.6	12.8	%	
متوسط	0,826	2,272	64	31	30	ت	4. يتبنى المجمع الصناعي صيدال التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمليات التشغيلية والإدارية.
			51.2	24.8	24	%	
متوسط	0,848	2,320	71	23	31	ت	5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.
			56.8	18.4	24.8	%	
متوسط	0,821	2,288	65	31	29	ت	6. يحاول المجمع الصناعي صيدال استخدام الأفراد الأكفاء في الوظائف المناسبة بما يقلل معدلات الهدر والضياع.
			52	24.8	23.2	%	
متوسط	0,810	2,192	55	39	31	ت	7. يعمل المجمع الصناعي صيدال على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.
			44	31.2	24.8	%	
متوسط	0.538	2.304	الكفاءة				
مرتفع	0,754	2,568	91	14	20	ت	1. يتوفر لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
			72.8	11.2	16	%	
متوسط	0,833	2,296	67	28	30	ت	2. يساعد المجمع الصناعي صيدال الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.
			53.6	22.4	24	%	
مرتفع	0,757	2,472	79	26	20	ت	3. يتشارك الأفراد العاملين بالمجمع في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
			63.2	20.8	16	%	

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

مرتفع	0,835	2,352	73	23	29	ت	4. تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب.
			58.4	18.4	23.2	%	
مرتفع	0,760	2,392	70	34	21	ت	5. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحويل المعارف والخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة.
			56	27.2	16.8	%	
متوسط	0,797	2,184	53	42	30	ت	6. يحرص ويحفز المجمع الصناعي صيدال على الإبداع والابتكار لمواجهة المنظمات المنافسة.
			42.4	33.6	24	%	
مرتفع	0,804	2,408	76	24	25	ت	7. يحرص ويحفز المجمع الصناعي صيدال على الإبداع والابتكار لمواجهة المنظمات المنافسة.
			60.8	19.2	20	%	
متوسط	0,826	2,272	64	31	30	ت	8. ترمم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءات ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق الإبداع والتميز في السوق.
			51.2	24.8	24	%	
مرتفع	0.564	2.370	المعرفة والابتكار				
متوسط	0.516	2.337	كفاءة الرأس المال المعرفي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الكفاءة (2.304) من درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قيمته (0.538) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات حيث أن:
- العبارة رقم (3): "يهتم المجمع الصناعي صيدال إلى زيادة التنسيق والتكامل بين وحدات العمل." جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.528) من درجة موافقة مرتفع حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.713) دلالة على تشتت متوسط للإجابات، دلالة على اعتماد المجمع على سياسة الاتصال الإداري وتكثيف الجهود البشرية لتحقيق أهداف السياسة العامة للمجمع.
  - العبارة رقم (1) والتي تنص على: "يسعى المجمع الصناعي صيدال بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.176)، من درجة موافقة متوسط حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.843) دلالة على تشتت متوسط نوعاً ما للإجابات.

أما بالنسبة لمتغير المعرفة والابتكار فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.37) من درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري (0.560) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات حيث أن:

- العبارة رقم(1): "يتوفر لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.57) من درجة موافقة مرتفع حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0,843) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات وذلك من خلال كسب واستقطاب أفراد متميزين يملكون الكفاءة والقدرة على الإبداع في مجال الصناعة الدوائية.
- العبارة رقم(6) والتي تنص على: " يحرص ويحفز المجمع الصناعي صيدال على الإبداع والابتكار لمواجهة المنظمات المنافسة." جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي (2.184)، من درجة موافقة متوسط حسب المقياس المستخدم وانحراف معياري الذي بلغ (0.797) دلالة على تشتت ضعيف نوعا ما للإجابات، من خلال التوظيف الأمثل للكفاءات والمعارف ومواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال. وبشكل عام يتضح من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يوافقون على أهمية كفاءة الرأس المال المعرفي بانحراف معياري بلغ (0.516) دلالة على تشتت ضعيف للإجابات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.337)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة(1.67-2.35)، مما يدل على أن المجمع يمتلك مهارات ومعارف متميزة خاصة وأن نجاح المجمع مرهون بمدى امتلاكه للكفاءات المتميزة التي تساعده على الإبداع في المنتجات الصيدلانية والتحسين المستمر والاستجابة الملائمة للحركية التنافسية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (آليات تسيير الكفاءات) على المتغيرات التابعة (التكلفة، التفوق والتميز، كفاءة رأس المال المعرفي) عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  لاختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية.

#### أ. تحليل علاقة الارتباطات بين المتغيرات:

إن وجود مشكلة الارتباط الخطي البسيط، تقود إلى ضرورة البحث في معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده الثلاث، لمعرفة مدى الارتباط الوارد بين المتغير المستقل وبين المتغيرات التابعة فيما بينها، والجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.

جدول رقم (43): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

مستوى المعنوية SIG	قيمة الارتباط	(المتغير المستقل)	(المتغير التابع)
		آليات تسيير الكفاءات	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
0.000	0.633		التكلفة
0.000	0.620		التفوق والتميز
0.000	0.540		كفاءة رأس المال المعرفي
0.000	0.696		أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يبين الجدول رقم (43) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع إجمالاً، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما القيمة (0.696)، أما فيما يخص كل من أنواعها نجد علاقة آليات تسيير الكفاءات بالتكلفة احتلت المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.633) وهي علاقة طردية قوية، وجاءت العلاقة بين آليات تسيير الكفاءات بالتفوق والتميز في نفس المستوى تقريباً بمعامل ارتباط (0.620)، في حين احتلت علاقة آليات تسيير الكفاءات بكفاءة رأس المال المعرفي في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط يقدر ب(0.540)، وفي العموم يمكننا الاستخلاص من الجدول أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة قوية نوعاً ما.

ب. نتائج المعاملات لنموذج الانحدار:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لآليات تسيير الكفاءات على لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب، وهذا ما بينه الجدول الموالي:

جدول رقم (44): ملخص نموذج الانحدار

R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)
0.696	0.484	0.480	0.35092

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط يقدر ب(0.696) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغير المستقل (آليات تسيير الكفاءات) والمتغيرات التابعة (التكلفة، التفوق والتميز، كفاءة رأس المال المعرفي).

## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) (0.484) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 48.4% من التباين في المتغيرات التابعة إجمالاً (التكلفة، التفوق والتميز، كفاءة رأس المال المعرفي)، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة ب(51.6%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha=0.05$  بين آليات التسيير

للحديث للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

**H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha=0.05$  بين آليات التسيير الحديث

للکفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

### جدول رقم (45): تحليل تباين الانحدار ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,192	1	14,192	115,247	,000
Residual	15,147	123	,123		
Total	26,340	124			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يتضح من الجدول رقم (45) أن قيمة ( $F$ ) تقدر ب(115.247) وقيمة مستوى المعنوية المحسوبة المقابلة لها بلغت (0.000) أي أن قيمة ( $F$ ) معنوية إحصائياً، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين آليات التسيير الحديث للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المجمع الصناعي صيدال.

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

#### أولاً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في

التكاليف في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في

التكاليف في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين آليات تسيير الكفاءات

والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (46): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات تسيير الكفاءات والمهارات

المتميزة في التحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	DF	Sig*	B	T	Sig*
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى	معامل	المحسوبة	الدلالة	الدلالة
التكاليف	0.633	0.401	82.254	1	0.000	0.669	9.069	0.000
				بين				
				المجموع				
				123				
				124				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يوضح الجدول (46) الارتباط بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.633$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.401) أي أن ما قيمته (40%) من التغيرات في التكاليف بالمجمع الصناعي صيدال ناتج عن التغير في آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.669$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بآليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال بقيمة (0.669)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $F$ ) والتي بلغت (82.254) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $T=9.069$ ) وهي دالة عند قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات والمهارات المتميزة والتحكم في التكاليف في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ثانيا: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية

**H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (47): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	
التفوق والتميز	0.620	0.384	76.653	بين المجموع	0.000	0.576	8.755	0.000	
				البواقي					
				المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يوضح الجدول (47) الارتباط بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.620$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.384) أي أن ما قيمته (38.4%) من التغيرات في تحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال ناتج عن التغير في آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.576$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال بقيمة (0.576)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) والتي بلغت (76.653) وهي دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، كما بلغت قيمة ( $T=8.755$ ) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات التسيير الفعال للكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة وتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ثالثاً: عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .



## الفصل الرابع: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من علاقة الارتباط بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لارتباط آليات تسيير الكفاءات وتحسين

### كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال

المستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.827	0.517	0.000	1	61.268	0.332	0.577	الإبداع
				بين المجموع				
				البواقي				
				124				المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, VERSION 22)

يوضح الجدول (48) الارتباط بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات على تحسين كفاءة الرأس المال المعرفي إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.577$ ) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.332) أي أن ما قيمته (33.2%) من التغيرات في كفاءة الرأس مال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال ناتج عن التغير في آليات تسيير الكفاءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0.517$ ) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بآليات تسيير الكفاءات يؤدي إلى الزيادة في تحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال بقيمة (0.517)، كما بلغت قيمة ( $T=7.827$ ) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب ( $SIG$ ) القيمة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات تسيير الكفاءات وتحسين كفاءة الرأس المال المعرفي في المجمع الصناعي صيدال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الأخلاق

تعد الكفاءات البشرية في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فهي تحقق للمنظمة النجاح والتميز عن المنافسين في بيئة شديدة التنافس، وبالتالي سيكون أساس بناء وتحقيق المزايا التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة وصناعة الرأس المال المعرفي الذي يعتبر ثروة قيمة تمتلكه المنظمة، من خلال تحقيق منتج متقن عالي الجودة والتميز وبأقل التكاليف، وبالتالي زيادة حصتها في السوق، وباعتبار المنظمة عبارة عن محفظة من الموارد والكفاءات والتي يجب على المنظمة الاهتمام بتنميتها وتطويرها الدائم لها، حيث أنه كلما زادت معدلات المعرفة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة زادت قدراتهم المعرفية والإبداعية وبالتالي تحصيل نخبة من الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتطوير والأداء الجيد من خلال زيادة الرصيد المعرفي، مما يضيف قيمة لمنتجات المنظمة. كما أنه بقدر ما يكون لدى المنظمة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من الرأس المال المعرفي الخاص بها والذي يحقق لها التفوق والتميز التنافسي عن باقي المنافسين.

وفي ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين وتقوية عوائد الدخول، وامتلاك المرونة اللازمة دون التعارض مع التخطيط الاستراتيجي ومسيرة حركية صناعتها التي تجعل المزايا التنافسية محلا للاختبار طوال الوقت، بالإضافة إلى أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال معرفي، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة، كما أن القرارات المتعلقة برأس المال المعرفي هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق والتميز في مجال نشاطها.

ونشير أيضا إلى أن المجمع الصناعي صيدال في تحليله للوضعية التنافسية يركز على تحليل وضعية المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات دفاعية عن الموقع، وهذا ما وجدناه بمجمع صيدال، إذ أنه يقوم بتحليل البيئة التنافسية العامة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي كانت موضحة في المخطط الاستراتيجي للمجمع 2011-2020 الذي يعتبر الموجه لقراراته، ويستخدم المجمع إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف داخل محيطه واكتشاف أهم الفرص لاقتناصها والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها بإعتماد كفاءاته المتميزة كما توحى أداة التحليل الاستراتيجي للمجمع بمجموعة توجهات يمكن استخدامها لتطوير أو تعديل منتجاتها، أو الدخول في تحالفات مع بعض المنافسين خاصة المخابر العالمية، دون أن ننسى المخابر المحلية ذات الطموحات التوسعية، ويرتكز تحليل المجمع لهؤلاء المنافسون على معرفة حصصهم السوقية، ومحاولة صياغة استراتيجيات دفاعية، لعل أهمها تلك التي تتعلق بالسعر الأخفض مقارنة بالمنافسين، أو الدخول مع هذه المخابر في اتفاقيات شراكة والتي تعبر عن خيار استراتيجي وتنافسي للمجمع بغية الدفاع عن الوضعية التنافسية، وكسب مهارات ومعارف جديدة في مجال صناعة الأدوية أو من خلال تطوير المنتجات الجنيصة، والاهتمام بإستراتيجية التسويق والترويج التنافسية، وخاصة المندوبين الطبيعيين، ودورهم البارز في التعريف بمنتجات صيدال.

## أولاً: النتائج

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمان استمراريتها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال وتطوير الاستجابة الملائمة للحركة التنافسية؛
- يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال في تبني آليات تسيير الكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية على إمكانياته التنظيمية والمتمثلة في امتلاكه للكفاءات يستطيع استغلالها لخلق مسارات جديدة؛
- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال هو الرأس المال المعرفي الذي يمتلك مهارات ومعارف متميزة، حيث أنه في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، خاصة وأن نجاح المجمع مرهون بمدى امتلاكه للكفاءات المتميزة التي تساعده على الإبداع في المنتجات الصيدلانية والتحسين المستمر؛
- يحرص المجمع الصناعي صيدال على التوظيف الامثل لتكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، والاستفادة منها بما يخدم أهدافه الإستراتيجية؛
- إن تبني آليات تسيير الكفاءات وتأمينها يؤثر على الميزة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال، وهذا يعني أنه يجب على المجمع أن يعيد صياغة إستراتيجياته التنافسية وفقاً للمتطلبات التي يستلزمها الاندماج في اقتصاد المعرفة؛
- كما اكتشفنا أن المجمع الصناعي صيدال يولي اهتماماً كبيراً لكفاءاته البشرية بطريقة تسييره لهذا المورد، وهذا بسبب إدراك مسؤولي المجمع إلى أهمية الكفاءات البشرية والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا تم تسييره بطريقة فعالة وناجعة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءاته البشرية؛
- كما وجدنا أيضاً أن المجمع الصناعي صيدال يركز على إستراتيجية القيادة في التكلفة باعتبارها كمتغير أو مصدر تحقيق التفوق التنافسي، لكن يمكن أن نشير في هذه النقطة إلى أن أغلب المنظمات تسعى إلى تبني مثل هذه الاستراتيجية، باعتبار أن معظم التكاليف في المنظمات متشابهة، كون المجمع الصناعي صيدال يقوم بتصنيع أدوية مقلدة لا تحتاج لتكاليف عالية وعدم الاهتمام بالانفاق على البحث والتطوير، مما يعني عدم قدرته على التميز والتقدم، ومن جهة أخرى تحاول الكثير من المنظمات ضبط التكاليف إلى أقصى حد ممكن بحيث تصبح هذه الإستراتيجية غير قادرة على تحقيق التفوق التنافسي النوعي؛
- كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة طردية قوية ذات تأثير إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha = 0.05)$ ) بين آليات تسيير الكفاءات والتحكم في التكاليف بالمجمع الصناعي صيدال؛
- كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات تأثير إيجابي عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ) بين آليات تسيير الكفاءات وتحقيق التفوق والتميز وفقاً لمتغيرات (الجودة- المرونة- الوقت والتسليم) في المجمع الصناعي صيدال؛

- كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أيضا صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات تأثير إيجابي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين آليات تسيير الكفاءات وكفاءة الرأس المال المعرفي بالمجمع الصناعي صيدال؛
- ومن خلال تحقيق الفرضيات السابقة والمذكورة أعلاه يمكن القول أن هناك دور ومساهمة كبيرة لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال؛
- وبعد تحليلي لما جاء في الجداول الإحصائية كميًا وكيفيًا، فقد تبين لي بأن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة، وانطلاقًا من الفرضيات الجزئية التي تم التوصل إليها ثبت لي بأن فرضيات الدراسة قد تحققت ولكن "بشكل كبير، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها بأن الدراسة كشفت ضمناً وأثبتت تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة بشكل كبير".
- نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول آليات تسيير الكفاءات (تشخيص الكفاءات - استقطاب الكفاءات - تنمية وتطوير حافظة الكفاءات - مرافقة وتحديث الكفاءات - المحافظة على الكفاءات - تقييم الكفاءات) وأبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في: التكلفة - التفوق والتميز (الجودة، المرونة، الوقت والتسليم) - كفاءة الرأس المال المعرفي (الكفاءة، المعرفة والابتكار) بالمجمع الصناعي صيدال.
- ومنه يمكن القول أنه من خلال نتائج التحليل هناك علاقة ارتباط معنوية بين آليات تسيير الكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية، وتشير هذه العلاقة القوية إلى إمكانية الاستفادة من معارف وقدرات ومهارات الأفراد العاملين لخلق القيمة ورضا الزبائن وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال؛

### ثانياً: الإقتراحات:

- اعتماداً على النتائج التي توصلنا إليها سيتم تقديم أهم الإقتراحات التالية:
1. في ظل تعدد وتنوع تحديات البيئة الحالية، فإنه يتعين على المجمع الصناعي صيدال أن يفكر في كيفية تحقيق نوع من التكامل بين مختلف الأنشطة الموجهة إلى تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، بحيث يحصل الأفراد داخل التنظيم على التدريب والتأهيل والتحفيز المناسب، لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، وبالتالي تدعيم رغبتهم في التحسين المستمر لأدائهم؛
  2. السعي إلى بناء منظومة فكرية وثقافية تشجع على أهمية الاحتفاظ بالمقدرات والكفاءات البشرية التي تشكل قاعدة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن تشجيع الابتكار والتجديد التي من شأنها النهوض بواقع المجمع الصناعي صيدال بصفة خاصة ومنظمات الأعمال بصفة عامة؛
  3. توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي يعتبر الأصل في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات؛

4. يجب على المجمع الصناعي صيدال الاهتمام برأس المال المعرفي باعتباره ثروة قيمة من خلال عمليات استقطاب وصناعة وتنشيط وتنمية رأس المال المعرفي ودعم استمراريته وتجدده، لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية له؛
5. ضرورة اعتماد المجمع الصناعي صيدال على تحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المجمع الصناعي صيدال بدل وضعهم كأجراء، وهذا حتما سيوفر للمجمع القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، خاصة وأن مقتضيات الاندماج في الاقتصاد المعرفي يفرض على المنظمات إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال المعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار؛
6. ينبغي على المجمع الصناعي صيدال استغلال تغيرات البيئة الخارجية لخلق فرص تنافسية والاستفادة من نقاط القوة التي يتمتع بها وتعزيزها ودراسة نقاط الضعف والتخلص منها لتجنب التهديدات الخارجية؛
7. وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمجمع الصناعي صيدال، من خلال تمكين الأفراد العاملين بالمجمع من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلية الحركة في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجات المجمع من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للأفراد العاملين في التطوير والرقي وتحقيق الذات المهنية من جهة أخرى؛
8. تفعيل وتثمين دور مركز البحث والتطوير (C.R.D) ليضطلع بمهام اكتشاف وابتكار الأدوية الجديدة، عوض دوره الكلاسيكي الذي يقوم به حاليا؛
9. يجب على المجمع الصناعي صيدال تشجيع واستقطاب الشركاء الأجانب من خلال عمليات تفعيل الشراكة وعقود التصنيع والتحالفات الإستراتيجية مع أكبر المخابر العالمية، حتى يتمكن من الحصول على تكنولوجيا حديثة وخبرات ومهارات وتقنيات إنتاجية جديدة لتفادي دفع حقوق البراءة وتنويع تشكيلة منتجاته؛
10. يستوجب كذلك على مجمع صيدال الاهتمام أكثر باستقطاب الأفراد العاملين في مجال التسويق سواء كان محليا أو دوليا، وذلك بالاستعانة بذوي الكفاءات العلمية والمهنية العالية في مجال التسويق الصيدلاني، للتعريف أكثر بالمجمع ومنتجاته لدى الأطباء والصيدال وجامعة الناس حتى يكون هناك إقبال أكبر على منتجاته وعدم اللجوء للمنتج الأجنبي، مما يساهم في كسب ولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

#### ثالثا: آفاق الدراسة:

1. أثر إستخدام إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال الجزائرية.
2. دور القدرات المعرفية في كسب والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.
3. مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات الاقتصادية.
4. الرأس المال المعرفي كآلية لبناء وتحقيق الأسبقيات التنافسية في منظمات الأعمال.
5. واقع إدارة المعارف في المنظمات الصناعية.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم رمضان الديب، إدارة المعرفة، ط 1، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، دون سنة النشر.
2. إبراهيم عباس الجيلاني، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط 1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1990.
5. أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
9. آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2006.
10. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. السالم، مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006.
13. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.



14. اللوزي موسى سلامة، خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق - إطار نظري وتطبيقي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
16. بنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008.
17. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. بشير العلاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. تشارلز، جاربت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
20. توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996.
21. ثامر البكري، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
22. ثامر البكري، أحمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
23. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008.
25. حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، ط 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
28. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 29.رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 30.راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 31.رجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32.رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل إستراتيجي تحليلي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 33.رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 34.سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
- 35.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 36.سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 37.صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 38.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 39.طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
- 40.طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 41.طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 42.طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيقات، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
- 43.عادل حرحوش المفرجي، الرأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 44.عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط 2، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، 2003.

45. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي، نظم المعلومات الإدارية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
46. عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، ط 1، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان، 2008.
47. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
49. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
50. عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 1996.
51. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
52. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
53. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
54. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
55. عز الدين علي سويسسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
56. علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
57. علاء فرحان طالب، أميرة الجناي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون -، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
58. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
59. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

60. عويضة محمد كامل، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
61. فاتن أحمد أبو بكر، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
62. فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
63. فليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
64. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
65. كشواي ياري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
66. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
67. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
68. مازن فرس الرشيد، إدارة الموارد البشرية، ط 3، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006.
69. محسن أحمد الخضير، اقتصاد المعرفة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
70. محمد ابراهيم ابيدات، جميل سمير دبابنة، التسويق الصحي والدوائي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
71. محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
72. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
73. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
74. محفوظ جودة، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
75. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
76. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
77. مدحت محمد أبو نصر، تنمية الموارد البشرية، ط 1، الرابط العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
78. مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006.

79. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
80. مصطفى أبو بكر محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
81. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الرواد للطباعة والنشر، طرابلس، 2014.
82. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
83. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، ط 1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
84. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.
85. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
86. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
87. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
88. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
89. هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
90. هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
91. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط 1999-2005 رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

2. آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010.
3. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
4. حسن الشيخ عمر، رأس المال البشري ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في سورية: دراسة تحليلية - جامعة دمشق نموذجاً، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
5. حمزة الوافي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018/2017.
6. حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري: دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
7. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
8. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
9. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011.
10. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2009.
11. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.

12. القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الإستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر.
13. لويزة فرحاتي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
14. مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013.
15. مسعود طحطوح، أثر استخدام التسويق الداخلي على التسيير الإستراتيجي للكفاءات: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
16. منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
17. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.
18. وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008.
19. يحيى فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011.

3- المجلات والدوريات

1. أبو القاسم حمدي، آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الإستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، جوان 2012.
2. أشرف فؤاد السيد سلطان، تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، أكتوبر 2016.
3. أمينة بلعيد، نادية هيمة، أهمية الابتكار في الصناعات الدوائية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الدوائية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، الجزء 2، العدد 8، جوان 2018.
4. خالد مصطفى قاسم، جدوى استخدام تكنولوجيا النانو في تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد 1، أبريل 2010.
5. منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، 2013.
6. رتيبة عروب، سبل تطوير الرأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، دون سنة النشر.
7. رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، حزيران 2013.
8. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 1، 2004.
9. سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، دون سنة النشر.
10. سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 28، 2001.
11. سليمان بوفاسة، اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2009.
12. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.



13. سناء جبيرات، الميزة التنافسية من مقارنة هيكل الصناعة ل Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، العدد 37، جامعة الأزهر، دون سنة النشر.
14. عبد الحليم بليزك، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، المجلد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، مارس 2018.
15. عفاف شكري حداد، ناديا هايل السرور، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين: دراسة عملية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة 8، قطر، 1999.
16. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في احداث التغير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 5، 2007.
17. علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007.
18. عيسى خليفي، ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في الرأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، رؤى اقتصادية، العدد 6، جوان 2014.
19. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون سنة النشر.
20. الفضل مؤيد محمد، العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
21. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010.
22. مجلة التجارة العربية- البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، العدد 11، لندن، جويلية- أوت 1999.
23. محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، جامعة بسكرة، جانفي 2016.
24. محمود قرزيز، هشام بوخاري، التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 6، العدد 1، 2017.

25. مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
26. مراد محبوب، فاطمة محبوب، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 6، 2018.
27. مصطفى صائم، محمد بوقناديل، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على مخرجات التعليم العالي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، أكتوبر 2018.
28. ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور الرأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، جامعة القادسية، العراق، دون سنة النشر.
29. نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية: دراسة ميدانية على عينية من طلاب جامعة المنيا، مستقبل التربية العربية، المجلد 9، عدد 31، أكتوبر 2003.
30. نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق الرأس المال الفكري في الجزائر -الواقع والمأمول-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014.
31. نعيمة حسن رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 9، العدد 2، سبتمبر 2003.
- 4- المؤتمرات والملتقيات العلمية**
1. إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21 و 22 فيفري 2012.
2. أبو قارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.
3. أحمد عيشاري، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
4. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع وآفاق التطوير -تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03 و 04 ديسمبر 2012.

5. أمين مخفي، يوسف بن شني، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21 و 22 فيفري 2012.
6. إيمان مسعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، ورقة عمل منقذمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة: مقارنة اقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
8. بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
9. الداودي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 و 10 مارس 2004.
10. زكريا مطلع الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.
11. زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005.
12. زينات دراجي، نعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط المنعقد في 29-30 أكتوبر 2002 (جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2002).
13. سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004.

14. سماح صولح، مراد محبوب، الريادة: الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أفريل 2010.
15. سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
16. سناء عبد الكريم الخناق، توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.
17. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
18. صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، 2014.
19. الطيب داودي، صالح مفتاح، من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26 - 27 نيسان 2006.
20. عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
21. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 9 و 10 نوفمبر 2010.

22. علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول لجمعيات المكتبات الأردنية حول المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، الأردن، 29-31 أكتوبر 2013.
23. فاطمة مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21 و 22 فيفري 2012.
24. نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
25. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان-الأردن، 2005.
26. يوسف سعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005.
- 5- تقارير ووثائق أخرى:**
1. الإتحاد العربي لمنتجي الأدوية، النشرة السنوية، عمان، الأردن، 2017.
  2. إحصائيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، 2018.
  3. ينص هذا المرسوم الوزاري في مادته (34) على ضرورة قيام المستوردين الخواص بعمليات استثمار في صناعة الأدوية في ظرف سنتين من بداية عملية الاستيراد، وإن لم يتم ذلك تقوم الوصاية بإقضاء المؤسسة، مساهمها ومدبروها من أي نشاط مرتبط باستيراد المنتجات الصيدلانية.
  4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، 11 محرم عام 1413 هـ، العدد 43
  5. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 26، ديسمبر 2006.
  6. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 27، فيفري 2007.
  7. منشورات صيدال، 2007
  8. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 22، جانفي 2010.
  9. المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2010

10. وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2014  
11. النشرة الإعلامية للمؤسسة، أخبار صيدال، العدد 34، الثلاثي 4، 2017.  
6- مواقع الكترونية:

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، [www.ghjjifghhghgfdtrdf.com](http://www.ghjjifghhghgfdtrdf.com)  
7- المقابلات:

1. مقابلة مع السيد: عواقلي يوسف، مدير التسويق والمبيعات، مجمع صيدال.  
2. مقابلة مع السيد: أسواق عمر، مندوب طبي مكلف بدراسة السوق بمديرية التسويق والمبيعات.  
3. مقابلة مع السيد: واصل، مدير الموارد البشرية للمجمع الصناعي صيدال.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### Les ouvrages :

#### 1- En francais

1. Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises**, France, harmattan, 2005.
2. Anne Dietrich, **Le Management des compétences**, Vuibert, Paris, Avril 2008.
3. Anne Dietrich et all, **managemant des compétences**, 3<sup>ème</sup> édition, edition dunod, paris, France, 2010.
4. Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, **Management des entreprises en 24 Fiches**, Dunod, paris, 2009.
5. Celile Dejoux, **les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
6. CFP:DR, **La Gestion du Savoir dans la Fonction Public**, Ministère de la Fonction Public, Canada.
7. Christian Maison, **Pilotage et transformation des entreprises et des organisations: le coaching stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, édition Maxima, paris, France, 2003.
8. Christine Gavini, **La gestion de l'emploi**, ed Economica, Paris, 1997.
9. Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003.
10. Davenport. Hand and Prusokp, **Working Knowledge**, Harvard Business School , 1998.
11. Didier Rotour, Cathy Krohmer, **La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences**, facef pesquisa, facef pesouisa numéro, Especial, Université Nantes, 2011.
12. Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social** ,édition liaison, France, sans date d'édition.
13. Gilles Ballmise, **Gestion des connaissances -Outils et applications du KM**, VUIBERT, Paris, 2001.
14. Gilles Ballmise, **Knowledge management et outils informatiques**, paris, Avril 2003.
15. Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éd d'organisation, Paris, 2002.
16. J. Brilman, **Les Meilleurs Pratique du Management**, 3<sup>ème</sup> éd, paris, 2001.
17. Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, 2005.
18. Jacques Grisé, **les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable**, éditions, Organisation, 2001.
19. Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4<sup>ème</sup> éd., Vuibert, 2005.

20. Jean-peirre Pudezert, **les techenologies d'information et de communication en formation: une évolution stratégique**, édition economica, France, 2002.
21. Kotler . Ph, Dubois .B, **Marketing Management**, Edition Union Public, 10<sup>ème</sup> edition, Paris, 2000.
22. **Larousse médicale**, paris, 2005.
23. Levy- Le boyer, Claude, **la gestion des compétences**, paris, edition organisation, 1997.
24. Lou Van Beirendonck, **Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique, 2006.
25. Lou van beirendonk, **tous compétents: le management des compétences dans l'entreprise**, éd, de boeck, Belgique, 2006.
26. Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003.
27. M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993.
28. Michel Gervais, **Stratégie de l'entreprise**, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, 1995.
29. Nadin Jolis, **piloter les compétences: de la logique de poste à l'atout – compétence**, éditions d'organisations, paris, 1997.
30. Oliver Queneaux, **Les conseil de votre pharmacien en 200 question**, édition Vecchi, Paris, 2008.
31. Olivier Andrieu, Denis Lofont, **Internet et l'entreprise**, 3ème Tirage, édition eyrolles, France, 1996.
32. Patrick Audebert lasrochas, Jean-marie Beeq, Claude dellière et autres, **Les équipes intelligentes**, 2<sup>ème</sup> tirage, éditions d'organisations, France, 2000.
33. Philip Baumart, **Organisation d'économie: La Gestion Stratégique de la Connaissance**, Masson, 1996, (Fiche de lecture de Jean-Marc Jehanno).
34. Pierre GHewy, **Guide pratique de l'analyse de données : Aves application sous IBM SPSS statistiques et Excel Questionnez , Analysez et Décidez** , 1<sup>er</sup> édition, de Boeck , Bruxelles , 2010.
35. Pierre login, **Agir en en leader avec la programmation neurolinguistique**, édition Dunod, paris, France, 1993.
36. Porter michel , **l'avantage concurrentiel** , dunod , paris ,1999.
37. Roy- Lemarchand, Ghyslaine, **le management des compétence : développer les parcours professionnels et l'employabilité**, paris, esf, 2007.
38. Shimon L.Dolan et autres, **La gestion des des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles**, 3<sup>ème</sup> édition, édition village mondiale, Canada, 2002.
39. Strategor, **Politique de l'entreprise**, Dunod.
40. Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, paris.

## 2- En anglais

1. Barell .I, **Teaching for Though Fullness: Classroom Strategies of Enhance**, New York, 1991.
2. Dorothy. M, **Pharamaceutical industry in US**, office of Health and consumer Goods, 2010.
3. Edvinsson Leif , Malone, **Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots** , New York : Harper business, 1997.
4. Goetsch, Davidl, & Davis, Stanley B, **Quality Management Introduction to Total**
5. hill, charles w.l and jones, gareth r, **strategic management an integrated approach**, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin compony, 2008.
6. John L. Daly, **Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage**, John Wiley & Sons,Inc, New York.
7. Marquardt Michael J , **Building the Learning Organizations : Mastering the five elements for corporate Learning**, David-Black, publishing company, USA, 2002.

8. Nermien Al- Ali, **Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003.
9. Nonaka I. and Takeuchi, H, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies- Create - the Dynamics of Innovation -**, New York, NY University Press, Oxford, 2005.
- Quality Management for Production: processing and services**, 5th ed. Pearson prentice, Hall, 2006.
10. Robbins .S .P, **Organization Theory: Structure Design & Applications**, 3ed, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990.
11. seema sanghi, **the handbook of competency mapping**, 2<sup>nd</sup> edition, response books, usa, 2005.
12. Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing th Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.
13. Thomas Stewart ,**Intellectual Capital: The Wealth of Organizations**, New York : Doubleday, 1998.
14. Trochim Wiliam M.K, **An introduction to concept mapping for planning and evaluation**, conell university, cornal, 2004.
15. wiig. karlm, **comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute**, Arlington, texas, 1999.

### **3- These doctorat et magister:**

1. Jida Bahloul, **Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques**, Thèse de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon –France- 2006.
2. Rezig Amira, **L'enjeu de la stratégie marketing dans la commercialisation des produit pharmaceutiques cas de: l'Amoxyphen (Amoxicilline) de saidal**, mémoire de magistère, Ecole Des Hautes Etude Commerciales (EHEC) ex: INC, Alger, 3ème promotion, 2009/2010.
3. Yoan Baizet,, **La gestion des connaissances en conception-Application à la sumulation numirique chez Renault –DLEC** , Thèse de doctorat ,Paris, 2004.

### **4. Les Revues :**

1. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P, **Human resource management, Manufacturing strategy and firm performance** , Academy of Management Journal, Vol. 39, August 1996.
2. Drucker, P.F, **Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge**, California Management Review, Vol.41, No.2, 1999.
3. Mention, A., **Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**, Business and Economic Research, Vol 2, N 1, 2012.
4. Pefelfer, J. & Sutton, r. L, **Knowing what to do Enough, Turning Knowledge in to Action**, California Management Review, Vol, 42, No1, 1999.
5. Perrenoud, Philippe, **Formation continue et développement des compétences professionnelles**, revue l'éducateur, n 9, paris, 1996.
6. Stewart T. A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Business Quarterly, Vol.3, 1994.
7. T. Durand: **L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain**, Revue Française de gestion, N° 128, 2000.



## 5. Seminaries

1. Bin Ahmad. S, Mushraf. A., **The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol.6, Press, Bali, Indonesia, 2011.
2. Graham. S, TOFT, **Human capital Policies for the knowledge Economy**, Presentation prepared for National Governors, Association Conference-Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization- Washington D.C, 9-11 December 2002.
3. Massard.N & Mehier.c, **Externalité de connaissances, capital intellectuel et performance innovatrice localisée**, Papier présenté lors de la 1<sup>ère</sup> journée interdisciplinaire de recherche « performance et immatériel », Angers, France, 2004.

## 6. Les Rapport:

1. CNES : commission population et besoins sociaux, **le médicament plate-forme pour un débat social**, projet de rapport, novembre 2001.
2. Etude sur Les prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information Médicale Groupe saidal, Mai 2003
3. Glossaire, **plan triennal 2002 -2004 GPEC**, mai 2002.
4. La notice d'information Saidal, 1999.
5. Les entreprises du médicament en france bilan économique, Leem ,édition , 2018.
6. Ministère de l'Industrie/ DICP, **Marché national du médicament**, Aout 2006.
7. Missions Economiques : **le marché du Médicament en Algérie**, (Ambassade de France en Algérie), Août 2004.
8. Plan Stratégique a long terme 2011-2020, Groupe Saidal.
9. UNOP : **Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments**, Septembre 2005.
10. Document du ministère de santé et population et de la reforme hospitalière, direction de la pharmacie
11. Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Direction de la veille stratégique et des études économiques et des statistique, **Etude sur la promotion et la valorisation de la production nationale relevant du secteur industriel, Appui à la mise en œuvre de la stratégie industriel et à la promotion des investissement**, filière de la pharmacie, statistique en 2010-2017.
12. Yous hamida, Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saidal, 2012.
13. Saidal News d'information Interne du Groupe Saidal, N° 01, mai 2002.
14. Saidal Infos : **Revue trimestrielle du Groupe Saidal**, N°: 4, 4<sup>ème</sup> trimestre 2004.
15. Saidal News, **Bulletin d'Information Interne du Groupe Saidal**, N° 09, Mai 2014.
16. Saidal News, **Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal**, N° 22, Juin 2015.
17. Snip, 2015.
18. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2000.
19. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2004.
20. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2005.
21. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2009.
22. Rapport de Gestion ,Groupe Saidal, 2010.
23. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2012.
24. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014.
25. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015.
26. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016.
27. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017.
28. Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018.

7. **Site web:**

1. Bref, **management des compétences et construction des qualification.**  
[www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf).
2. Le Portail micro fiance, **Comment développer les compétences ?** en linge,  
[www.lamicrofiance.org/resource\\_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines6](http://www.lamicrofiance.org/resource_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines6)
3. Piene-Xavier Meschi, **Le Concept de Compétence en stratégie: perspectives et limites,**  
[www.strategie-aims.com/montreal/Meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/Meschi.pdf)
4. [www.leem.org](http://www.leem.org)
5. [www.caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D\\_cret\\_ex\\_cutif\\_92-284.doc](http://www.caci.dz/fileadmin/template/recueil/word/D_cret_ex_cutif_92-284.doc),
6. [www.gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments\\_generiques.pdf](http://www.gsk.fr/.../fiche.../medicament/pdf/medicaments_generiques.pdf),
7. <http://www.sfda.gov.sa/ar/drug/about/Pages/overview.aspx>,
8. [http://ar.wikipedia.org/wiki ,/](http://ar.wikipedia.org/wiki/)
9. <https://fr-statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial/>
10. [www.leem.org//marche-mondial](http://www.leem.org//marche-mondial)
11. [www.leem.org/](http://www.leem.org/), les entreprises du médicament
12. [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
13. Nissa Hammad, **Marché du médicament en Algérie,** [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com),
14. [www.sante.gov.dz](http://www.sante.gov.dz)
15. MSP, **www.ands.dz**
16. <https://www.elkhabar.com/press/article/126819/>
17. <https://www.el-massa.com/dz>
18. [www.Somedial.dz](http://www.Somedial.dz)
19. [www.groupsaidal.dz](http://www.groupsaidal.dz)
20. <http://procdz.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>,
21. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>,
22. <https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>,
23. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>,

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان باللغة العربية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة -1-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

استبيان حول

التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية  
-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، والغرض منها هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال" تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة -1- الحاج لخضر.

أملين أن تمنحوها جزء من وقتكم الثمين، بالتفضل بملاً فقرات الإستبانة بالإجابة بدقة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وهذا نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ الدكتور:

عيسى مرازقة

إعداد الباحث:

بوزناق حسن

السنة الجامعية:

2019/ 2018

## القسم الأول: بيانات شخصية

- 1- النوع:  ذكر.  أنثى.
- 2- السن:  أقل من 30 سنة.  
 من 30-40 سنة.  
 من 41-50 سنة.  
 من 51 سنة فما فوق.
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي أو أقل.  
 دبلوم تكوين مهني.  
 جامعي (ليسانس - ماجستير - مهندس دولة).  
 دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه).
- 4- الأقدمية في المجمع:  أقل من 05 سنوات.  
 من 05 إلى 10 سنوات.  
 من 11 إلى 15 سنة.  
 أكثر من 15 سنة.
- 5- المستوى الوظيفي:  مدير عام.  
 مساعد (نائب) مدير عام.  
 رئيس قسم / أو رئيس مصلحة.  
 موظف إداري.

القسم الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما يتناسب مع رأيكم الشخصي.

التفق	محايد	لا اتفق	العبارات
			<b>آليات تسيير الكفاءات بالمجمع الصناعي صيدال</b>
			<b>أ. تشخيص الكفاءات :</b>
			1. يهتم مجمع صيدال بإحصاء المهارات الخبرات لدى موارده البشرية بصفة دورية
			2. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالتدقيق في المواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،...) المطلوبة في كل وظيفة.
			3. يمتلك المجمع الصناعي صيدال المعلومات الكافية للتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف.
			4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الأفراد مستقبلا.
			<b>ب. استقطاب الكفاءات :</b>
			1. القائمون بعملية الاستقطاب والتوظيف بالمجمع الصناعي صيدال من ذوي الكفاءة والخبرة.
			2. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلائم مع متطلبات الوظيفة.
			3. يتبع المجمع الصناعي صيدال قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية المتميزة.
			4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على نظام تحفيز فعال يساعد على استقطاب وتوظيف كفاءات جيدة من سوق العمل.
			5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال نظام معلومات للموارد البشرية فعال يساعد على عملية الاستقطاب.
			6. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على الترقية لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية.
			7. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على المصادر الخارجية (جامعات، معاهد عليا، مراكز التكوين) لاستقطاب أفضل الكفاءات.
			<b>ج. تنمية وتطوير حافظة الكفاءات :</b>
			1. يقدم المجمع الصناعي صيدال دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستوى كفاءاتهم.
			2. يشجع المجمع الصناعي صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية.
			3. يخصص المجمع الصناعي صيدال ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية.
			4. يوفر المجمع الصناعي صيدال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاته.
			5. يعمل المجمع الصناعي صيدال بنظام فرق العمل الجماعية للرفع من كفاءات الأفراد.
			6. يوفر المجمع الصناعي صيدال فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة.
			7. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءة الأفراد من خلال برامج تدريبية تناسب ومتطلبات العمل والخطط المستقبلية.
			<b>د. مرافقة وتحديث الكفاءات :</b>
			1. يعتني المجمع الصناعي صيدال بمرافقة وتحديث كفاءات أفرادده.
			2. يستفيد المجمع الصناعي صيدال من معارف وخبرات أفرادده في تطوير المنتجات الصيدلانية (صناعة أدوية جديدة).
			3. يستطيع الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال من اكتساب معارف بسرعة والعمل على استثمارها من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.

			4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التعلم التنظيمي لتحديث المعارف ومرافقة الكفاءات البشرية بشكل مستمر.
			5. يتوفر بالمجمع الصناعي صيدال بيئة محفزة على التعلم وتحديد المهارات.
<b>هـ- المحافظة على الكفاءات :</b>			
			1. تدون المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد وتحفظ في قواعد بيانات للرجوع إليها عند الحاجة.
			2. يحافظ المجمع الصناعي صيدال على المكانة الاجتماعية للأفراد ذوي القدرات المتميزة.
			3. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على زيادة المكافآت بناء على قيمة المعارف الموجودة لدى الأفراد ونتائج التقييم.
			4. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
			5. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد.
			6. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتحسين البيئة التنظيمية الملائمة لهم.
<b>و- تقييم الكفاءات:</b>			
			1. يهدف المجمع الصناعي من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد.
			2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر.
			3. يقدم المجمع الصناعي صيدال فرص للأفراد للمشاركة في وضع معايير وطرق التقييم.
			4. تتميز عملية تقييم الكفاءات التي يعتمد عليها المجمع الصناعي صيدال بالشفافية والموضوعية والعدالة.
			5. يسمح المجمع الصناعي صيدال لكفاءاته بالإطلاع على نتائج عملية تقييم أدائهم.
<b>أبعاد الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال</b>			
<b>أ- التكلفة :</b>			
			1. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى التحكم في التكلفة بالاعتماد على كفاءاته البشرية.
			2. يسعى المجمع الصناعي صيدال لنشر ثقافة تخفيض التكاليف.
			3. يسعى المجمع الصناعي صيدال للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.
			4. يلتزم المجمع الصناعي صيدال بالأساليب العلمية للتحكم في تكاليف الإنتاج.
			5. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية.
<b>ب- التفوق والتميز</b>			
<b>ب- 1 . الجودة :</b>			
			1. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على سياسة الجودة.
			2. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية.
			3. تتميز منتجات وخدمات المجمع الصناعي صيدال بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين.
			4. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تقديم منتجات متميزة وبمزايا جديدة مختلفة عن المنافسين.
			5. تساهم الكفاءات البشرية للمجمع الصناعي صيدال في تطوير وتحسين جودة المنتجات.
<b>ب- 2- المرونة:</b>			

			1. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية في مجال صناعة الدواء.
			2. يملك المجمع الصناعي صيدال القدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.
			3. يستطيع المجمع الصناعي صيدال المناورة بالأفراد من ذوي الكفاءات والمهارات المتنوعة لتقديم أكثر من خدمة.
			4. يوجد مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها المجمع الصناعي صيدال.
			5. يحرص المجمع الصناعي صيدال على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.
			6. لدى المجمع الصناعي صيدال القدرة على تغيير مزيج المنتجات.
<b>ب - 3- الوقت والتسليم:</b>			
			1- يهتم المجمع الصناعي صيدال بأن يكون صاحب المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة.
			2- يتميز المجمع الصناعي صيدال بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم وتفادي النذرة في الأدوية.
			3- يستخدم المجمع الصناعي صيدال تقنيات متطورة لتقليص وقت التسليم.
			4- يستخدم المجمع الصناعي صيدال سياسة توصيل المنتجات للزبائن.
<b>ج. كفاءة الرأس المال المعرفي</b>			
<b>ج-1. الكفاءة</b>			
			1. يسعى المجمع الصناعي صيدال بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة.
			2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بمراجعة أنشطة وحداته المختلفة والعمل على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.
			3. يهتم المجمع الصناعي صيدال إلى زيادة التنسيق والتكامل بين وحدات العمل.
			4. يتبنى المجمع الصناعي صيدال التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمليات التشغيلية والإدارية.
			5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال الكفاءات البشرية القادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.
			6. يحاول المجمع الصناعي صيدال استخدام الأفراد الأكفاء في الوظائف المناسبة بما يقلل معدلات الهدر والضياع.
			7. يعمل المجمع الصناعي صيدال على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.
<b>ج-2. المعرفة والابتكار:</b>			
			1. يتوفر لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
			2. يساعد المجمع الصناعي صيدال الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.
			3. يتشارك الأفراد العاملين بالمجمع في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
			4. تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب.
			5. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحويل المعارف والخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة.
			6. يحرص ويحفز المجمع الصناعي صيدال على الإبداع والابتكار لمواجهة المنظمات المنافسة.
			7. يمتلك الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال القدرة على الابتكار في العمل واتخاذ القرارات بشكل فعال.
			8. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءات ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق الإبداع والتميز في السوق.

وشكرا على حسن تعاونكم



الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE BATNA -1- EL HADJ LAKHDAR

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

### Questionnaire sur:

**La Gestion Moderne des Compétences de L'établissement Comme  
une Passerelle à Réaliser L'avantage Compétitif  
- Etude de Cas Le Groupe Industriel Sidal-**

Le frère honorable, la sœur honorable, une bonne salutation et après:

Nous mettons entre vos mains ce questionnaire dont le but est de développer un outil de mesure à utiliser dans la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion intitulée « **La Gestion Moderne des Compétences de L'établissement Comme une Passerelle à Réaliser L'avantage Compétitif- Etude de Cas Le Groupe Industriel Sidal** », Spécialité : Economie Appliquée et Management des Organisations, Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion, Université de Batna -1- El Hadj – Lakhdar.

J'espère que vous lui donnerez une partie de votre temps de valeur, en répondant précisément selon le formulaire après l'avoir lu et de cocher (x) dans la case appropriée, étant donné votre expérience et la connaissance précise dans votre domaine de travail.

Vous avez le plus grand respect et appréciation.

Préparation de chercheur:  
HASSEN BOUZENAG

Encadré par:  
AISSA MERAZGA

**Année universitaire:**

**2018/ 2019**

**PARTIE 01: Informations Personnelles**

**1- Le Genre:**

Masculin

Féminin

**2- Age:**

Moins de 30 ans

De 30 à 40 ans

De 41 à 50 ans

51 ans et plus

**3- Diplôme Obtenu:**

Secondaire ou moins

Diplôme de formation professionnelle

Universitaire (licence- master- ingénieur d'état)

Etudes supérieures (Magister, Doctorat)

**4- Expérience Professionnelle dans le Groupe Saidal:**

De 05 à 10 ans

De 11 à 15 ans

Plus de 15 ans

**5- Le Grade Fonctionnel:**

Directeur général

Assistant (Adjoint) de directeur général

Chef de département ou chef de service

Fonctionnaire d'administration

**PARTIE 02: Placez si vous plait un (X) à coté des déclarations suivantes conformément à votre avis personnel**

Expressions	Je suis d'accord	Je ne suis pas d'accord	Je ne
<b>LES MECANISMES DIRIGEANTES LES COMPETENCES DANS LE GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL</b>			
<b>A- Diagnostic des competences</b>			
1-Le Groupe Industriel Sidal s'occupe à compter périodiquement les compétences et les expertises dans ses ressources humaines.			
2-Le Groupe Industriel Sidal s'occupe à l'exactitude des qualifications fonctionnaires (qualification scientifique- expérience- l'apprentissage...) exigées pour chaque fonction.			
3-Le Groupe Industriel Sidal possède des informations suffisantes pour distinguer les compétences et les expériences de chaque salarié.			
Le Groupe Industriel Sidal compte sur le diagnostic et la planification d'avance des futures compétences des individus.			
<b>B- Attraction des competences</b>			
1-Les responsables d'opération d'attraction et le recrutement sont des experts.			
2- Le Groupe Industriel Sidal cherche à recruter les individus dont les qualifications s'adaptent au exigence de poste.			
3- Le Groupe Industriel Sidal suit des règles évidentes à la sélection de compétences humaines distinguées.			
4- Le Groupe Industriel Sidal compte sur un système de motivation efficace pour l'attraction et recrutement des bonnes compétences du marché de travail.			
5- Le Groupe Industriel Sidal possède un système d'information des ressources humaines efficace pour l'aider à l'opération d'attraction.			
6- Le Groupe Industriel Sidal compte sur la promotion pour répondre aux besoins de compétences humaines.			
7- Le Groupe Industriel Sidal compte sur des sources extérieures (universités- des instituts plu hauts-centres de formation...)pour l'attraction de meilleures compétences.			
<b>C- Développement de portefeuille de compétences</b>			
1- Le Groupe Industriel Sidal offre régulièrement des stages pour les individus afin d'améliorer leurs compétences.			
2- Le Groupe Industriel Sidal encourage le partage de connaissances et d'expériences entre les individus par l'organisation des ateliers périodiques.			
3- Le Groupe Industriel Sidal alloue un budget pour la formation de ses compétences humaines.			
4- Le Groupe Industriel Sidal fournit des informations et des technologies de communication pour l'échange et le partage de connaissances et d'expériences .			
5- Le Groupe Industriel Sidal opère sur le système de groupe de travail collectif pour augmenter les compétences d'individus.			
6- Le Groupe Industriel Sidal fournit des occasions de promotion pour le personnel qualifié.			
7- Le Groupe Industriel Sidal est intéressé par le développement de compétences des individus par des programmes de formation qui répondent aux besoins de travail et des futurs plans.			
<b>D- Accompagnement et mise à jour des compétences</b>			
1- Le Groupe Industriel Sidal s'occupe à accompagner et metre à jour les compétences de son personnel.			
2- Le Groupe Industriel Sidal bénéficie de la connaissance et de l'expérience de ses membres dans le développement de produits pharmaceutiques (fabrication de nouveaux médicaments).			
3- Les gens travaillant au Groupe Industriel Sidal peuvent acquérir des nouvelles connaissances			

rapidement et les investissent par le travail de qualité.			
4- Le Groupe Industriel Sidal compte sur l'apprentissage organisationnel pour mettre à jour la connaissance et accompagner des compétences humaines.			
5-Le Groupe Industriel Sidal a un environnement qui stimule le renouvellement de compétences et l'apprentissage.			
<b>E- Preservation de Competences:</b>			
1- les connaissances et l'expériences d'individus sont enregistrés dans des bases de données pour la référence quand nécessaire.			
2- Le Groupe Industriel Sidal conserve le statut social d'individus dont les capacités sont distinctes.			
3- Le Groupe Industriel Sidal compte sur la récompense accrue basée sur la valeur de la connaissance des individus et des résultats d'évaluation.			
4- Le Groupe Industriel Sidal est concerné par la modernisation de la paie et le système de récompense en réponse aux exigences de l'environnement compétitif.			
5- Le Groupe Industriel Sidal compte sur les techniques de stimulation physique et mentale d'individus.			
6- Le Groupe Industriel Sidal est intéressé par le développement de relations humaines entre des individus et l'amélioration de leur environnement réglementaire.			
<b>F- Evaluation des Competences:</b>			
1- Par le processus d'évaluation, Le Groupe Industriel Sidal a pour but d'identifier les forces et les faiblesses d'individus.			
2- Le Groupe Industriel Sidal périodiquement et continuellement évalue et contrôle ses compétences humaines.			
3- Le Groupe Industriel Sidal fournit des occasions pour des individus pour participer au développement de critères d'évaluation et des méthodes			
4- Le processus d'évaluation de compétence sur lequel Le Groupe Industriel Sidal dépend est objectif et juste.			
5- Le Groupe Industriel Sidal permet à ses experts de voir les résultats de leur évaluation de performance.			
<b>LES VARIABLES DE REALISATION D'AVANTAGE COMPETITIF DANS LE GROUPE SAIDAL</b>			
<b>A- Coût:</b>			
1- Le Groupe Industriel Sidal cherche à contrôler le coût en basant sur ses compétences humaines.			
2- Le Groupe Industriel Sidal cherche à étendre une culture de réduction des coûts.			
3- Le Groupe Industriel Sidal cherche des atouts prix de fournisseurs pour réduire des coûts.			
4- Le Groupe Industriel Sidal est engagé aux méthodes scientifiques pour contrôler des coûts de production.			
5- Le Groupe Industriel Sidal cherche à offrir des prix compétitifs au marché comme un des facteurs pour réaliser l'avantage compétitif			
<b>B-</b>			
<b>1. Qualité:</b>			
6. Le Groupe Industriel Sidal compte sur la politique de qualité.			
7. Le Groupe Industriel Sidal applique des normes de qualité à toutes les étapes de production.			
8. Les produits et les services du Groupe Industriel Sidal ont de grande qualité comparée aux concurrents.			
9. Le Groupe Industriel Sidal offre des produits distingués avec nouveaux avantages qui diffèrent de concurrents.			
10. Les compétences humaines du Groupe Industriel Sidal contribuent au développement et à l'amélioration de qualité de produit.			
<b>2. Flexibilité:</b>			
7. Le Groupe Industriel Sidal répond rapidement aux changements environnementaux et des événements dans l'industrie pharmaceutique.			
8. Le Groupe Industriel Sidal possède la capacité de répondre aux besoins et aux désirs de clients pour			

réaliser l'avantage compétitif.			
9. Le Groupe Industriel Sidal peut manœuvrer des pharmaciens avec des compétences diverses pour offrir plus qu'un service.			
10. Il y a un plan d'éventualité pré planifié auquel Le Groupe Industriel Sidal pourrait faire face.			
11. Le Groupe Industriel Sidal assure le développement rapide de produits et des services aux clients par rapport aux concurrents.			
12. Le Groupe Industriel Sidal a la capacité de changer l'assortiment de produits.			
<b>3. Temps et de Livraison</b>			
5- Le Groupe Industriel Sidal est concerné par être le premier initiateur dans l'introduction de nouveaux produits.			
6- Le Groupe Industriel Sidal a la capacité de respecter des délais de livraison et éviter la pénurie de médicament.			
3- Le Groupe Industriel Sidal utilise des techniques sophistiquées pour réduire le délai de livraison.			
8- Le Groupe Industriel Sidal utilise une politique de livrer des produits aux clients.			
<b>C.</b>			
<b>1. D'efficacité:</b>			
8. Le Groupe Industriel Sidal poursuit constamment la demande de technologies modernes.			
9. Le Groupe Industriel Sidal passe en revue les activités de ses unités diverses et tient à éliminer des activités inutiles et répétées.			
10. Le Groupe Industriel Sidal est concerné par la coordination croissante et l'intégration entre les unités opérationnelles.			
11. Le Groupe Industriel Sidal adopte une technologie moderne dans l'exécution des tâches opérationnelles et administratives.			
12. Le Groupe Industriel Sidal a des compétences humaines capables de résoudre des problèmes liés à leur travail.			
13. Le Groupe Industriel Sidal essaye pour utiliser le personnel compétent dans des emplois(travaux) appropriés, réduisant les taux de perte.			
14. Le Groupe Industriel Sidal fournit des ressources et des capacités qui soutiennent l'efficacité et l'excellence.			
<b>2. Connaissance et Innovation:</b>			
9. Le personnel du Groupe Industriel Sidal a de connaissance pour exécuter leurs devoirs dans la meilleure façon.			
10. Le Groupe Industriel Sidal aide les individus à acquérir la connaissance en formant des groupes de travail spécialisées.			
11. Les gens travaillant au groupe Sidal partage la connaissance de part complexe par l'expérience de vieux salariés nécessaires pour nouveaux salariés.			
12. Le matériel sophistiqué et le logiciel développé dans le Groupe Industriel Sidal fournissent des informations aux individus dans une façon opportune et précise.			
13. Le Groupe Industriel Sidal convertit la connaissance et l'expérience d'individus dans la connaissance documentée.			
14. Le Groupe Industriel Sidal tient à la créativité et l'innovation à faire face aux organisations de compétition .			
15. Les gens travaillant au Groupe Industriel Sidal ont une capacité d'innover au travail et prendre des décisions effectives.			
16. Le Groupe Industriel Sidal développe les compétences du personnel marchant pour réaliser l'innovation et l'excellence au marché.			

**MERCI POUR VOTRE COOPERATION**

**Principaux producteurs locaux des médicaments**

**ALPHARM « ORAN »** : conditionnement des formes sèches et liquides stériles et non stériles de classe Antibiotiques,

**AIMM « Kouba Alger »** conditionnement des formes sèches et aérosols,

**GPA « Oran »** conditionnement des formes semi-pâteuses,

**IMA « Alger »** Fabrication des Sirops,

**ISOPHARM « Constantine »** Fabrication des sirops,

**KRG Pharma « Alger »** Fabrication des Sirops et des formes sèches,

**LBA « Alger »** Fabrication des formes sèches et conditionnement des injectables,

**LPA « Boumerdès »** Fabrication des formes sèches, sirops, suppositoires, Ampoules buvables,

**LAD Pharma « Blida »** Fabrication des formes sèches, sirops, Pâteuse, Ampoules buvables,

**LAM « Alger »** Fabrication des sirops,

**PHARMAGHREB « Tialet »** Fabrication des formes solutions, pâteuses, et sirops,

**PHARMALIANCE « Alger »** Fabrication des formes sèches,

**PHDH « Alger »** Fabrication des Solutions antiseptiques,

**SOPHAL « ORAN »** Conditionnement des formes sèches,

**SOPHARMAL « Oran »** Fabrication des formes sèches et pâteuses, et conditionnement des formes liquides non stériles,

**MEDIFARMAL « SETIF »** Conditionnement des formes sèches, injectables, pommades et suppositoires,

**SOPROPHAL « Alger »** Fabrication des formes sèches et aérosols,

**LABO Pharmacien «B.B.ARRERIDJ »** conditionnement des injectables et sirops,

**LABO SALEM « SETIF »** Fabrication des formes suppositoires et conditionnement des formes sèches,

**GROUPE SANTE « Alger »** conditionnement des formes sèches,

**RHUMEL PHARM « Constantine »**

**GEOPHARM « ORAN »**,

**BIOGALENIC « CONTANTINE »**

**PHARMAGEN « ALGER »**

**STREMED « ALGER »**

**SANAMED « Alger »**

**IPESA « Oran »**

**LABO MECHERI « OUM EL BOUAGHI »**

**MEDICOMP « Alger »**

**BIOPHAR « Constantine »**

الملحق رقم (04)

**Principales Maladies :**

Principales Maladies Recensées	Nombre	%
Hyper Tension Artérielle (HTA)	1 274	17,2%
Rhumatismes	820	11,1%
Asthme	751	10,1%
Diabète	508	6,9%
Bronchite chronique	463	6,2%
Handicaps sensoriels	450	6,1%
Ulcères gastro-duodénaux	441	6,0%
Maladies mentales	428	5,8%
Cardiopathies	396	5,3%
Lithiase vésiculaire	296	4,0%
Eczémas	217	2,9%
Goître	214	2,9%
Affections congénitales	201	2,7%
Hernies	194	2,6%
Epilepsie	189	2,6%
Tuberculose	151	2,0%
Paralysies	133	1,8%
Litiases rénales	127	1,7%
Insuffisance rénale chronique	68	0,9%
Tumeurs	45	0,6%
Amputations	43	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>7 49</b>	

Prévalences pour 1000.000 Habitants

Les Motifs d'Hospitalisation	Nombre	%
Accouchements	1 396	41,5%
Appareil digestif	409	12,2%
Appareil respiratoire	234	7,0%
Traumatismes - brûlures	231	6,9%
Maladies infectieuses et parasitaires	220	6,5%
Système nerveux-sens	144	4,3%
Appareil génito-urinaire	142	4,2%
Appareil cardio-vasculaire	123	3,7%
Maladies endocriniennes	69	2,1%
Système ostéo-articulaire	68	2,0%
Tumeurs	59	1,8%
Troubles mentaux	51	1,5%
Peau	37	1,1%
Maladies du sang	29	0,9%
Anomalies congénitales	24	0,7%
Autres	127	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>3363</b>	

2185

Source : Revue  
Algérie Santé. N°3.  
janvier, février. 2014

الملحق رقم (05)

UM : En Milliers d'UV

**CAPACITE DE PRODUCTION DU GROUPE SAIDAL**

Formes	Filiales PHARMAL			Filiale BIOTIC			Filiale ANTIBIOTICAL	Total Capacité Groupe SAIDAL
	Annaba	Const.	DEB	El-Harr.	GDC	Cherch h.	Comp.	
Comprimés	4 000		18 250	3 520	2 600		3 000	31 370
Gélules	700		6 000				8 000	14 700
Poudre p/Sus							3 000	3 000
Pdre p/Inject.							27 000	27 000
Poudre Orale								0
Sirops		16 000	4 000	3 520			3 000	26 520
Gouttes			2 500					2 500
Inject.							3 000	3 000
Solut.Massifs					8 420			8 420
Sol.Hémodial						240		240
Solutions			600	1 144				1 145
Ampoul. Buv.					2 600			2 600
Pommades								0
Crèmes			2 500	8 316			6 000	16 816
Gels								0
Dentifrices			4 000					4 000
Suppositoires								4 000
<b>Total Capacité</b>	<b>4 700</b>	<b>16 000</b>	<b>37 251</b>	<b>16 500</b>	<b>17 620</b>	<b>240</b>	<b>53 000</b>	<b>145 071</b>
<b>Total Filiale</b>	<b>57 951</b>			<b>34 120</b>			<b>53 000</b>	



الملحق رقم (06): مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1. حساب الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	2

2. تحليل محاور وفقرات الدراسة:

1. يهتم مجمع صيدال بإحصاء المهارات والخبرات لدى موارده البشرية بصفة دورية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لااتفق	49	39,2	39,2	39,2
محاييد	24	19,2	19,2	58,4
اتفق	52	41,6	41,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

2. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالتدقيق في المواصفات الوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، ...)

المطلوبة في كل وظيفة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لااتفق	46	36,8	36,8	36,8
محاييد	21	16,8	16,8	53,6
اتفق	58	46,4	46,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

3-يمتلك المجمع الصناعي صيدال المعلومات الكافية للتمييز بين المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	37	29,6	29,6	29,6
	محايد	13	10,4	10,4	40,0
	اتفق	75	60,0	60,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

4. يعتمد المجمع لصناعي صيدال على التشخيص والتخطيط المسبق للكفاءات التي يمتلكها الافراد مستقبلا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	58	46,4	46,4	46,4
	محايد	27	21,6	21,6	68,0
	اتفق	40	32,0	32,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1. القائمون بعملية الاستقطاب والتوظيف بالمجمع الصناعي صيدال من ذوي الكفاءة والخبرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	47	37,6	37,6	37,6
	محايد	27	21,6	21,6	59,2
	اتفق	51	40,8	40,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات التي تتلائم مع متطلبات الوظيفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	27	21,6	21,6	21,6
	محايد	17	13,6	13,6	35,2
	اتفق	81	64,8	64,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

3. يتبع المجمع الصناعي صيدال قواعد واضحة في اختيار الكفاءات البشرية المتميزة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	36	28,8	28,8	28,8
	محايد	21	16,8	16,8	45,6
	اتفق	68	54,4	54,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على نظام تحفيز فعال يساعد على استقطاب وتوظيف كفاءات جيدة من سوق العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	64	51,2	51,2	51,2
	محايد	24	19,2	19,2	70,4
	اتائق	37	29,6	29,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال نظام معلومات للموارد البشرية فعال يساعد على عملية الاستقطاب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	52	41,6	41,6	41,6
	محايد	34	27,2	27,2	68,8
	اتائق	39	31,2	31,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

6. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على الترقية لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	49	39,2	39,2	39,2
	محايد	23	18,4	18,4	57,6
	اتائق	53	42,4	42,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

7. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على المصادر الخارجية ( جامعات، معاهد، مراكز التكوين ) لاستقطاب أفضل الكفاءات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	52	41,6	41,6	41,6
	محايد	18	14,4	14,4	56,0
	اتائق	55	44,0	44,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1. يقدم المجمع الصناعي صيدال دورات تدريبية بصفة مستمرة للأفراد لرفع مستوى كفاءاتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	46	36,8	36,8	36,8
	محايد	16	12,8	12,8	49,6
	اتائق	63	50,4	50,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2. يشجع المجمع الصناعي صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد من خلال تنظيم ورشات دورية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	43	34,4	34,4	34,4
	محايد	25	20,0	20,0	54,4
	اتفق	57	45,6	45,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3. يخصص المجمع الصناعي صيدال ميزانية من أجل تدريب كفاءاته البشرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	34	27,2	27,2	27,2
	محايد	22	17,6	17,6	44,8
	اتفق	69	55,2	55,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4. يوفر المجمع الصناعي صيدال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل وتشارك معارف وخبرات كفاءاته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	37	29,6	29,6	29,6
	محايد	15	12,0	12,0	41,6
	اتفق	73	58,4	58,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. يعمل المجمع الصناعي صيدال بنظام فرق العمل الجماعية للرفع من كفاءات الأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	43	34,4	34,4	34,4
	محايد	31	24,8	24,8	59,2
	اتفق	51	40,8	40,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

6. يوفر المجمع الصناعي صيدال فرص الترقية للعاملين على أساس الكفاءة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	39	31,2	31,2	31,2
	محايد	29	23,2	23,2	54,4
	اتفق	57	45,6	45,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

7. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءة الأفراد من خلال برامج تدريبية متناسبة ومتطلبات العمل والخطط

المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	43	34,4	34,4	34,4
	محايد	30	24,0	24,0	58,4
	اتفق	52	41,6	41,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1. يعتني المجمع الصناعي صيدال بمراقبة وتحديث كفاءات أفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	52	41,6	41,6	41,6
	محايد	23	18,4	18,4	60,0
	اتفق	50	40,0	40,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2. يستفيد المجمع الصناعي صيدال من معارف وخبرات أفراد في تطوير المنتجات الصيدلانية (صناعة أدوية جديدة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	25	20,0	20,0	20,0
	محايد	21	16,8	16,8	36,8
	اتفق	79	63,2	63,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3. يستطيع الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال من اكتساب معارف بسرعة العمل على استثمارها من

خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	26	20,8	20,8	44,8
	اتفق	69	55,2	55,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على التعلم التنظيمي لتحديث المعارف ومراقبة الكفاءات البشرية بشكل مستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	39	31,2	31,2	31,2
	محايد	38	30,4	30,4	61,6
	اتفق	48	38,4	38,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. يتوفر بالمجمع الصناعي صيدال بيئة محفزة على التعلم وتجديد المهارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	40	32,0	32,0	32,0
	محايد	24	19,2	19,2	51,2
	اتفق	61	48,8	48,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1. تدون المعارف والتجارب التي يقوم بها الأفراد وتحفظ في قواعد بيانات للرجوع إليها عند الحاجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	23	18,4	18,4	18,4
	محايد	32	25,6	25,6	44,0
	اتفق	70	56,0	56,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2. يحافظ المجمع الصناعي صيدال على المكانة الاجتماعية للأفراد ذوي القدرات المتميزة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	34	27,2	27,2	27,2
	محايد	24	19,2	19,2	46,4
	اتفق	67	53,6	53,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على زيادة المكافآت بناء على قيمة المعارف الموجودة لدى الأفراد ونتائج التقييم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	40	32,0	32,0	32,0
	محايد	24	19,2	19,2	51,2
	اتفق	61	48,8	48,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	47	37,6	37,6	37,6
	محايد	23	18,4	18,4	56,0
	اتفق	55	44,0	44,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على أساليب التحفيز المادي والمعنوي للأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	52	41,6	41,6	41,6
	محايد	20	16,0	16,0	57,6
	اتفق	53	42,4	42,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

6. يهتم المجمع الصناعي صيدال بتطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتحسين البيئة التنظيمية الملائمة لهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	36	28,8	28,8	28,8
	محايد	26	20,8	20,8	49,6
	اتفق	63	50,4	50,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1. يهدف المجمع الصناعي من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	39	31,2	31,2	31,2
	محايد	30	24,0	24,0	55,2
	اتفق	56	44,8	44,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتقييم ومتابعة كفاءاته البشرية بشكل دوري ومستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	37	29,6	29,6	29,6
	محايد	30	24,0	24,0	53,6
	اتفق	58	46,4	46,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

3. يقدم المجمع الصناعي صيدال فرص للأفراد للمشاركة في وضع معايير وطرق التقييم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	38	30,4	30,4	30,4
	محايد	22	17,6	17,6	48,0
	اتفق	65	52,0	52,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

4. تتميز عملية تقييم الكفاءات التي يعتمد عليها المجمع الصناعي صيدال بلشفافية والموضوعية والعدالة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	37	29,6	29,6	29,6
	محايد	33	26,4	26,4	56,0
	اتفق	55	44,0	44,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

5. يسمح المجمع الصناعي صيدال لكفاءاته بالإطلاع على نتائج عملية تقييم أدائهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	41	32,8	32,8	32,8
	محايد	35	28,0	28,0	60,8
	اتفق	49	39,2	39,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى التحكم في التكلفة بالاعتماد على كفاءاته البشرية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	29	23,2	23,2	23,2
	محايد	34	27,2	27,2	50,4
	اتفق	62	49,6	49,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2. يسعى المجمع الصناعي صيدال لنشر ثقافة تخفيض التكاليف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	19	15,2	15,2	15,2
	محايد	40	32,0	32,0	47,2
	اتفق	66	52,8	52,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

يسعى المجمع الصناعي صيدال للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	19	15,2	15,2	15,2
	محايد	35	28,0	28,0	43,2
	اتفق	71	56,8	56,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	



4. يلتزم المجمع الصناعي صيدال بالأساليب العلمية للتحكم في تكاليف الإنتاج.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	31	24,8	24,8	48,8
	اتائق	64	51,2	51,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

5. يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	24	19,2	19,2	19,2
	محايد	15	12,0	12,0	31,2
	اتائق	86	68,8	68,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1. يعتمد المجمع الصناعي صيدال على سياسة الجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	16	12,8	12,8	12,8
	محايد	10	8,0	8,0	20,8
	اتائق	99	79,2	79,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	17	13,6	13,6	13,6
	محايد	13	10,4	10,4	24,0
	اتائق	95	76,0	76,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

3. تتميز منتجات وخدمات المجمع الصناعي صيدال بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	16	12,8	12,8	12,8
	محايد	27	21,6	21,6	34,4
	اتائق	82	65,6	65,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

4. يعمل المجمع الصناعي صيدال على تقديم منتجات متميزة وبمزايا جديدة مختلفة عن المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	25	20,0	20,0	20,0
	محاييد	26	20,8	20,8	40,8
	اتائق	74	59,2	59,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. تساهم الكفاءات البشرية للمجمع الصناعي صيدالف بتطوير وتحسين جودة المنتجات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	21	16,8	16,8	16,8
	محاييد	24	19,2	19,2	36,0
	اتائق	80	64,0	64,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1. يهتم المجمع الصناعي صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية في مجال صناعة الدواء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	31	24,8	24,8	24,8
	محاييد	30	24,0	24,0	48,8
	اتائق	64	51,2	51,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2. يملك المجمع الصناعي صيدال القدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	31	24,8	24,8	24,8
	محاييد	19	15,2	15,2	40,0
	اتائق	75	60,0	60,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3. يستطيع المجمع الصناعي صيدال المناورة بالأفراد من ذوي الكفاءات والمهارات المتنوعة لتقديم أكثر من

خدمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تائق	26	20,8	20,8	20,8
	محاييد	30	24,0	24,0	44,8
	اتائق	69	55,2	55,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4. يوجد مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها المجمع الصناعي صيدال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	29	23,2	23,2	23,2
	محايد	48	38,4	38,4	61,6
	اتفق	48	38,4	38,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

5. يحرص المجمع الصناعي صيدال على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	37	29,6	29,6	29,6
	محايد	28	22,4	22,4	52,0
	اتفق	60	48,0	48,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

لدى المجمع الصناعي صيدال القدرة على تغيير مزيج المنتجات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	32	25,6	25,6	25,6
	محايد	27	21,6	21,6	47,2
	اتفق	66	52,8	52,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1- يهتم المجمع الصناعي صيدال بأن يكون صاحب المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	33	26,4	26,4	26,4
	محايد	23	18,4	18,4	44,8
	اتفق	69	55,2	55,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2- يتميز المجمع الصناعي صيدال بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم وتفادي الندرة في الأدوية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	34	27,2	27,2	27,2
	محايد	26	20,8	20,8	48,0
	اتفق	65	52,0	52,0	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3- يستخدم المجمع الصناعي صيدال تقنيات متطورة لتقليص وقت التسليم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	33	26,4	26,4	26,4
	محايد	41	32,8	32,8	59,2
	اتفق	51	40,8	40,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4- يستخدم المجمع الصناعي صيدال سياسة توصيل المنتجات للزبائن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	23	18,4	18,4	18,4
	محايد	16	12,8	12,8	31,2
	اتفق	86	68,8	68,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

1. يسعى المجمع الصناعي صيدال بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	35	28,0	28,0	28,0
	محايد	33	26,4	26,4	54,4
	اتفق	57	45,6	45,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

2. يقوم المجمع الصناعي صيدال بمراجعة أنشطة وحداته المختلفة والعمل على إلغاء الأنشطة غير الضرورية

والمكررة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	29	23,2	23,2	23,2
	محايد	23	18,4	18,4	41,6
	اتفق	73	58,4	58,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

3. يهتم المجمع الصناعي صيدال إلى زيادة التنسيق والتكامل بين وحدات العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	16	12,8	12,8	12,8
	محايد	27	21,6	21,6	34,4
	اتفق	82	65,6	65,6	100,0
Total		125	100,0	100,0	

4. يتبنى المجمع الصناعي صيدال التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمليات التشغيلية والإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	31	24,8	24,8	48,8
	اتفق	64	51,2	51,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

5. يمتلك المجمع الصناعي صيدال الكفاءات البشرية القادرة على حلال مشاكل المرتبطة بأعمالهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	31	24,8	24,8	24,8
	محايد	23	18,4	18,4	43,2
	اتفق	71	56,8	56,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

6. يحاول المجمع ا لصناعي صيدال استخدام الأفراد الأكفاء في الوظائف المناسبة بما يقلل معدلات الهدر

والضياع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	29	23,2	23,2	23,2
	محايد	31	24,8	24,8	48,0
	اتفق	65	52,0	52,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

7. يعمل المجمع الصناعي صيدال على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	31	24,8	24,8	24,8
	محايد	39	31,2	31,2	56,0
	اتفق	55	44,0	44,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

1. يتوفر لدى موظفي المجمع الصناعي صيدال المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا تتفق	20	16,0	16,0	16,0
	محايد	14	11,2	11,2	27,2
	اتفق	91	72,8	72,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2. يساعد المجمع الصناعي صيدال الأفراد العاملين علنا كتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	28	22,4	22,4	46,4
	اتفق	67	53,6	53,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

3. يتشارك الأفراد العاملين بالمجمع في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين

الجدد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	20	16,0	16,0	16,0
	محايد	26	20,8	20,8	36,8
	اتفق	79	63,2	63,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

4. تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي

الوقت المناسب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	29	23,2	23,2	23,2
	محايد	23	18,4	18,4	41,6
	اتفق	73	58,4	58,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

5. يقوم المجمع الصناعي صيدال بتحويل المعارف والخبرات الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	21	16,8	16,8	16,8
	محايد	34	27,2	27,2	44,0
	اتفق	70	56,0	56,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

6. يحرص ويحفز المجمع الصناعي صيدال على الإبداع والابتكار لمواجهة المنظمات المنافسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	42	33,6	33,6	57,6
	اتفق	53	42,4	42,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

يملك الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال القدرة على الابتكار في العمل واتخاذ القرارات بشكل فعال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	25	20,0	20,0	20,0
	محايد	24	19,2	19,2	39,2
	اتفق	76	60,8	60,8	100,0
Total		125	100,0	100,0	

يقوم المجمع الصناعي صيدال بتطوير كفاءات ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق الإبداع والتميز في السوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اتفق	30	24,0	24,0	24,0
	محايد	31	24,8	24,8	48,8
	اتفق	64	51,2	51,2	100,0
Total		125	100,0	100,0	

### 3. اختبار فرضيات الدراسة:

ج. تحليل علاقة الارتباطات بين المتغيرات:

#### Corrélations

		آليات تسيير الكفاءات	التكلفة	التفوق والتميز	المعرفة والابتكار	أبعاد الميزة التنافسية
آليات تسيير الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	,633**	,620**	,540**	,696**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125
التكلفة	Corrélation de Pearson	,633**	1	,732**	,525**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125
التفوق والتميز	Corrélation de Pearson	,620**	,732**	1	,622**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	125	125	125	125	125
المعرفة والابتكار	Corrélation de Pearson	,540**	,525**	,622**	1	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	125	125	125	125	125
أبعاد الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,696**	,885**	,912**	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	125	125	125	125	125

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

د. نتائج المعاملات لنموذج الانحدار:

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات_تسيير_الكفاءات b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أبعاد\_الميزة\_التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 <sup>a</sup>	,484	,480	,35092

a. Prédicteurs : (Constante), آليات\_تسيير\_الكفاءات

ه. اختبار الفرضية الرئيسية:

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,192	1	14,192	115,247	,000 <sup>b</sup>
Résidu	15,147	123	,123		
Total	29,340	124			

a. Variable dépendante : أبعاد\_الميزة\_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), آليات\_تسيير\_الكفاءات

و. اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات_تسيير_الكفاءات b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 <sup>a</sup>	,401	,396	,47343



a. Prédicteurs : (Constante), آليات\_تسيير\_الكفاءات

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,436	1	18,436	82,254	,000 <sup>b</sup>
Résidu	27,569	123	,224		
Total	46,005	124			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), آليات\_تسيير\_الكفاءات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,936	,163		5,735	,000
آليات_تسيير_الكفاءات	,669	,074	,633	9,069	,000

a. Variable dépendante : التكلفة

## -2 الفرضية الفرعية الثانية:

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات_تسيير_الكفاءات b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التفوق\_والتميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 <sup>a</sup>	,384	,379	,42179

a. Prédicteurs : (Constante), آليات\_تسيير\_الكفاءات

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,637	1	13,637	76,653	,000 <sup>b</sup>
Résidu	21,882	123	,178		
Total	35,519	124			

a. Variable dépendante : التفوق\_والتميز

b. آلآيات\_تسيير\_الكفاءات. Prédicteurs : (Constante),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,147	,145		7,890	,000
	آلآيات_تسيير_الكفاءات	,576	,066	,620	8,755	,000

a. التفوق\_والتميز. Variable dépendante :

### -3 الفرضية الفرعية الثالثة:

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آلآيات_تسيير_الكفاءات b	.	Introduire

a. كفاءة\_الرأس\_المال\_المعرفي. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577 <sup>a</sup>	,332	,327	,42355

a. آلآيات\_تسيير\_الكفاءات. Prédicteurs : (Constante),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,991	1	10,991	61,268	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	22,066	123	,179		
	Total	33,057	124			

a. كفاءة\_الرأس\_المال\_المعرفي. Variable dépendante :

b. آلآيات\_تسيير\_الكفاءات. Prédicteurs : (Constante),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,234	,146		8,452	,000
	آلآيات_تسيير_الكفاءات	,517	,066	,577	7,827	,000

a. كفاءة\_الرأس\_المال\_المعرفي. Variable dépendante :

الملحق رقم (07): قائمة خاصة بأسماء محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الكلية
01	بوفطيمة فؤاد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة -1- الحاج لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	بوقنة سليم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة -1- الحاج لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	طحطوح مسعود	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة -1- الحاج لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	فرحاتي لويذة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة باتنة -1- الحاج لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	لوشان محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة -1- الحاج لخضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
06	نعرورة بوبكر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الوادي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
07	برسولي فوزية	أستاذة محاضرة -ب-	المركز الجامعي بريكّة	معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique  
Université Batna -1-  
Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Vice Décanat Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1 -

كلية الفلسف والاقتصاد والتجارة وعلوم النسيير

نيابة العمارة الكلفة بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الى السيد المحترم مدير مركز البحث والتطوير  
لمجمع سيدال

## مساعدة باحث(ة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفنا في إطار البحوث الميدانية التي يقوم بها أساتذة وطلبة الدراسات العليا في مختلف الميادين الاقتصادية، طلب

تقديم المساعدة للطلبة (ة): بوزناق حسن.

والذي يقوم بالبحث حول: التيسير الحريص للحفازات في ظل ديمقراطية كمرحلة لتقوية القدرة  
التي تأسست دراسة حالة المجمع الصناعي سيدال

دمتم في خدمة العلم والبحث العلمي

بأذنك فائق :

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
المجمع الصناعي سيدال

GRUPE SAIDAL  
Poste de Contrôle (Transit)  
Date: 06.10.2017  
Heure Entrée: 09h30  
Heure Sortie: 12h00

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique  
Université Batna -1-  
Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Vice Décanat Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1 -

كلية (العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الى السيد المحترم: طالب في التسويق والإعلام  
الطبي لمجمع صيدال

## مساعدة باحث(ة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفنا في إطار البحوث الميدانية التي يقوم بها أساتذة وطلبة الدراسات العليا في مختلف الميادين الاقتصادية، طلب  
تقديم المساعدة للطلاب (ة): بوزناق حسن.

والذي يقوم بالبحث حول: التسويق الحديث للمخاضات في الجزائر كمدخل لتحقيق  
الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصيدال لميدال

دمتم في خدمة العلم والبحث العلمي

باتنة في: 25 / 07 / 2019  
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
مجلس صيدال



Directeur Marketing et Ventes  
Youssef OUAH

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique  
Université Batna -1-

Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion

Vice Dècanat Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1 -

كلية (العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

نيابة العمارة الكلفة بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الى السيد المحترم (أ) مديرة الوحدة التجارية للدراسة - باتنة -  
مجمع هيدال

## مساعدة باحث(ة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفنا في إطار البحوث الميدانية التي يقوم بها أساتذة وطلبة الدراسات العليا في مختلف الميادين الاقتصادية، طلب

تقديم المساعدة للطلاب (ة): بوزناق حسن.

والذي يقوم بالبحث حول: التسيير الحديث للقطاعات التجارية خاصة كمدخل لتحقيق  
الجزء التنافسية دراسة حالة المجمع الهيدال لباتنة

دمتم في خدمة العلم والبحث العلمي

باتنة في: 25/07/2022  
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
مجمع هيدال



Acaw  
مديرة الوحدة  
السيدة حوفاي حبان