

المدخل المنهجية الحديثة لتأسيس المزايا التنافسية بناء على كفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

Modern methodological approaches to establish competitive advantages based on human resources competencies In a knowledge .economy

د. اسعيد مصطفى

أ. حرز الله محمد لخضر

جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملخص:

إن التغيرات الهيكلية والوظيفية التي فرضها اقتصاد المعرفة على نظم وأنماط التسيير والمعاملات الاقتصادية والرقمية، وضع المنظمات الحديثة أمام تحديات جديدة تتمثل في ضرورة تطوير سبل استثمار مواردها البشرية بما يؤهلها لبناء مزايا وقدرات تنافسية مرتكزة على مهارة وعبقرية المورد البشري باعتباره دعامة هذا الاقتصاد الجديد وأساس تنافسيته وقوته.

الكلمات المفتاحية: المزايا التنافسية، اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، الموارد البشرية.

Résumé:

Les changements structurels et fonctionnels imposés par l'économie du savoir sur les systèmes et les modes de gestion et les transactions économique et numériques, a mis les organisations modernes face au nouveaux défis représenté dans la nécessité de développé les moyens d'investir leurs ressources humaines, pour créer des avantages concurrentiels et des capacités ont se basons sur la compétence et les génies de ces ressources humaines, qui est considéré comme un pilier de cette nouvelle économie et la base de ca compétitivité et de ca force.

Mots-clés: Avantages concurrentiels, Économie du savoir, Economie numérique, ressources humaines.

المقدمة:

إن من أبرز التحديات التي تجابه منظمات القرن 21 خاصة لدى الدول الساعية إلى النماء ومواكبة التحولات العالمية، هو كيفية إدماجها واستفادتها من تفاعلات وتداعيات التحول الكبير نحو المجتمع والاقتصاد المعرفي والرقمي والتعامل الإلكتروني، وهو ما يضع المنظمات أمام حتمية ملحة وهي: ضرورة إيجاد النوعية المناسبة من الموارد البشرية المتكيفة ذهنيا وفنيا ومهاريا ومعرفيا ووظيفيا مع متطلبات عصر المعرفة، والتي يمكنها تأسيس المزايا التنافسية وبراءات الاختراع والملكيات الفكرية للمنظمة، التي تؤهلها

لاكتساح نفوذ كبير في بيئتها التنافسية واستقطاب رضا الزبائن وتحقيق الريادة الاقتصادية بصورة مستمرة، فالمسؤول الأساس على تكوين العلامات والمزايا التنافسية في المنظمات الحديثة هو المورد البشري الذي ينظر إليه على أنه هو أهم ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة من خلال العقول المبدعة والكفاءات النوعية المبتكرة والثقافة التنظيمية المتميزة التي تدفع نحو الإبداع التنافسي والتحسين الدؤوب للعمليات والمنتجات والخدمات، وهذا ما يدفعنا لتناول هذا الموضوع منطلقين من الإشكالية التالية:

ما هي أهم المداخل المنهجية الحديثة لتأسيس المزايا التنافسية بناء على مهارات وكفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ؟

أولاً/ تعريف الميزة التنافسية وأنواعها:

لقد عرف **Jean Jackes Lambin** الميزة التنافسية **Competitive advantage** على أنها: "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".¹ ويعرفها د. محسن أحمد الخضيرى بقوله: "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". ويرى **Garibaldi**: "أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية".

أما **Porter** فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، ويركز **Porter** على أهمية الإبداع والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية القوية.²

ويعرفها **جاري ديسلر** بأنها: "مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية"، وهناك عدة وسائل لتحقيق الميزة التنافسية أهمها:

أ **ريادة التكلفة Cost Leadership**: أي أن تسعى الشركة لتكون تكلفة منتجاتها هي الأقل بالسوق.

ب **التمييز Differentiation**: حيث تسعى الشركة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد التي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات.³

فالمؤسسات اليوم تنشط في محيط تنافسي يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم، من موارد أولية ويد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، كما تعمل المؤسسات على الحد من نسبة التكاليف مع تحقيق القيمة المضافة، أي أن تكون لها تكاليف أقل وقيمة مضافة مرتفعة والإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أكبر أو يساوي المستوى المحقق من طرف المؤسسات المنافسة

الأخرى. ويمكن تحقيق ذلك برفع كفاءات العمال-من خلال استراتيجية محكمة للتدريب وتنمية المهارات- حتى وإن كان عددهم أقل لكنهم أكثر إنتاجاً، تطبيقاً للقاعدة الشهيرة في الإقتصاد الحر:

« Il faut faire mieux avec peu »⁴

ومن خلال عرض تعاريف الميزة التنافسية يمكن القول أنها تتميز بالخصائص التالية:

لأن الميزة التنافسية نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.

لأنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.

لأنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها وتعكس كفاءة أدائها لأنشطتها.

لأنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها كما تشتق من حاجات الزبون.

لأنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية كما تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.⁵

أما فيما يتعلق بأنواع المزايا التنافسية فقد حدد الخبراء ثلاثة أنواع للميزة التنافسية ومن خلالها يمكن

للمنظمة أن تحقق أفضلية وتفوقاً على باقي المنافسين في السوق المشتركة، وهي:

1 **ميزة الكلفة الأقل:** وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع

المنظمات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من

مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات

التسويق أو النفقات التشغيلية والإدارية وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية.

2 **التمييز عن باقي المنافسين:** وهو قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية

من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات

المقدمة، لذا على المنظمة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي:

لأن النوعية: أي قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات

المنافسة.

لأن التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

لأن المرونة: أي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك في المواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على

الإستجابة لها.

لأن الإبتكارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف

أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الإبتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات.⁶

3 - **ميزة اختصار الوقت:** وهي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك

من خلال عدة عناصر أهمها:

- ◀ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
 - ◀ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والإنتاج.
 - ◀ تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.
 - ◀ تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
 - ◀ الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.⁷
- إن تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاتجاه نحو أنموذج الاقتصاد المعرفي، أصبح من أهم تحديات المؤسسات المعاصرة لأنه يتطلب إعادة هندسة وهيكله الفكر والعمليات الاقتصادية، والتحكم الجيد في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وحسن استثمار المعارف ونتائج البحوث العلمية وفسح المجال للإبداعات والتحفيز على التطوير المستمر، لتحقيق السبق العلمي والإضافة النوعية المتميزة ذات مستوى تنافسي عالي وطويل المدى.

ثانيا/ إقتصاد المعرفة: المفهوم والمرتكزات.

1 - المبررات الموضوعية والتاريخية لظهور اقتصاد المعرفة: لقد تجمعت العديد من الأسباب والدوافع التي مهدت لظهور تخصص اقتصاد المعرفة **Knowledge economy** كأحد أبرز وأهم مظاهر الاقتصاد الحديث، "فقد لعبت المعرفة الإنسانية دورا هاما وحاسما في تاريخ البشرية على مدى القرون الطويلة الماضية ، ويمكن القول أن إسهام هذه المعرفة قد بدا واضحا وجليا خلال السنوات القليلة الماضية وذلك بفضل الثورة التكنولوجية والعلمية .

من هنا فإن عصر المعلوماتية قد برزت ملامحه بشكل واضح خلال الثلث الأخير من القرن الماضي ، حتى باتت المعلومات تشكل موردا أساسيا من الموارد الاقتصادية ذات البعد الاستراتيجي لكل امة من الأمم ، والتي لا بد منها لتحقيق درجة متقدمة من التطور في كافة شئون حياتنا .

والاقتصاد القائم على المعلوماتية أو المعرفة، هو اقتصاد يرتكز على رؤية تعنى بإحداث تغيير جوهري ملموس في بنية نظام العمل داخل الاقتصاد نفسه أولا ، وإعادة هندسة أساليب الأداء وطرق التفكير التي تنظم وتحكم المؤسسات الاقتصادية من اجل أن تنتهي للعمل المرتكز على المعلومات والذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق فلسفات وتطلعات المجتمع والرقى بالأساليب الإدارية .

إن التطور الذي تحقق في أنظمة المعلوماتية أدى إلى أن تصبح تكنولوجيا المعلوماتية أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي ،وقد بلغ حجم السوق العالمية لخدمات المعلوماتية في عام 2000 حوالي 2 تريليون دولار ، مما نجم عنه إدخال المجتمعات في عصر ما بعد الصناعة والتي تتميز بثورة الاتصالات والانترنت ،والتي تؤثر في تعليم الإنسان وتربيته وتدريبه ، وفي نفس الوقت يولد تحديا هائلا يقف في وجه

الإنسان نظرا للتغيرات المتسارعة وعدم القدرة على التكيف مع هذا الزخم الهائل من التطورات العلمية والتكنولوجية، وهذا سوف ينعكس على قدرة المجتمعات للولوج في سوق الاقتصاد العالمي بسهولة ويسر.⁸ وفي عام 1955 تحدث " جاك ديكور " في تقريره لمنظمة اليونسكو عن مدى تأثير التكنولوجيا على الحياة الاقتصادية واصفا أن الحياة الاقتصادية العالمية ستتحول من المثال الصناعي الذي عم في القرنين التاسع عشر والعشرين إلى اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا والحياة العلمية، وها نحن نلمس تأثير التكنولوجيا على الاقتصاد العالمي، فقد أصبح اقتصادا معرفيا يقوم على نقل المعلومة والاستفادة من المعلومات في تطوير الاقتصاد والصناعة.⁹

ومن هنا نلاحظ أن العالم الحديث يتجه نحو مفهوم " تهمين الموارد المعرفية " واعتبارها أصولا

ورأس مال أهم وأعظم ربحية من رأس المال المادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية، وبناء عليه فإن اقتصاد المعرفة يركز على الاستثمار في موردين أساسيين هما: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والثروة المعلوماتية.

2- تعريف اقتصاد المعرفة: يعرف مصطلح **إقتصاد المعرفة Knowledge economy** بأنه:

تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، و من جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة

تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية. "وفي إطار هذا الاقتصاد

أصبحت المعرفة العامل الأول -قبل رأس المال والعمل- في توليد الثروة، و ذلك بفضل النمو الهائل

والتطور السريع في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.¹⁰ كما يعرف البنك الدولي "اقتصاد المعرفة" بأنه:

الاقتصاد الذي يتم بموجبه تحقيق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للمعرفة، من أجل تحقيق التنمية

الإقتصادية والإجتماعية والذي يؤدي إلى استقطاب المعارف الأجنبية.¹¹

إن قيمة المعرفة **Knowledge** تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق

الأفكار و المعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها بغرض التحسين المستمر، و إنتاج عمليات ومنتجات

جديدة و مختلفة، و ابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، و على هذا الأساس

أصبحت المعرفة مصدر القوة و الجودة و من ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب

التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة

التنافسية. إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها

وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وبناء على ذلك فإن

الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذا يمكن تحديد قيمته وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. إن

الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.¹²

ويعتبر الاقتصاد الرقمي **Digital economy** أحد أبرز فروع الاقتصاد المعرفي الذي يرتبط أساسا بالتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها المختلفة ومجالات وطرق الإستثمار فيها، فالتطورات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات أفرزت نظما ومنتجات وتطبيقات حديثة في المبادلات التجارية و المالية والمعاملات الإدارية فظهرت الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي الذي يبني على سرعة ونقاء الخدمة وجودتها كاستعمال بطاقات الدفع الإلكترونية ورقمنة النظام المصرفي واستغلال فضاء الأنترنت في تسريع وتسهيل الخدمات العمومية والإدارية، وكل ذلك يتطلب كفاءات بشرية ماهرة ذات قدرات متنوعة وذكية لإدارة التميز والجودة والإبداع التنافسي وهو ما يشكل تحديا كبيرا للمؤسسات العاملة في بيئة اقتصاد المعرفة.

"إن الإقتصاد الرقمي هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الإقتصاد القائم على الأنترنت أو اقتصاد الواب، وهو الإقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين و الشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية والمنتجات الرقمية، كما يقصد بالإقتصاد الرقمي: التفاعل و التكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة و بين الإقتصاد القومي والقطاعي الدولي من جهة أخرى... وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا استراتيجيا في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وإصلاح الآليات الإقتصادية والتجارية و المالية، وبالتحديد تقوم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها المختلفة مثل الشبكة الدولية للمعلومات(الأنترنت) بتحويل أنماط الأداء الإقتصادي في المال والأعمال والتجارة والاستثمار من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري بما يحقق تحسن المركز التنافسي بعنصر الوقت أي المنافسة بالوقت.

إن المحيط الذي استحدثه " الإقتصاد الجديد" لم يغير فقط سلوكيات وطبيعة العلاقة بين المؤسسات وإنما ساهم في تغيير نمط استهلاك المستهلك، مثل استخدام الأجهزة المتعددة الوسائط (Multimedia) وظهور التجارة الإلكترونية كنمط جديد في مجال التعامل بين المؤسسة و المستهلك. فالإقتصاد الجديد يظهر بمستويات مختلفة ومتواصلة تشكل شبكة الأنترنت أبرز أوجهها فهو يركز على بنية تحتية (Infrastructure) مادية متمثلة في شبكات الاتصال ويقدم منتجات وخدمات ذات محتوى غير مادي(أخبار، معلومات، برامج...) وقد يكون جزء منها مجانيا.

فالإقتصاد الرقمي يركز إذن على ركيزتين أساسيتين هما: التجارة الإلكترونية وتقنية المعلومات أو صناعة المعلومات، فصناعة المعلومات هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية، كما أن الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد المرتكز على القطاع الرابع، حيث أن القطاع الرابع هو الذي يتكون من الأنشطة والعمليات القائمة على المعلومات والمعرفة والفنون والأخلاقيات.¹³

لقد أحدث الإقتصاد الرقمي ثورة فعلية على كافة النظم والأنماط التقليدية في التسيير والخدمة العمومية

أو الخاصة، فتغيرت نوعية الخدمة وقيمتها وطريقة تقديمها، وانتقلت من الخدمة الورقية أو المادية إلى

الخدمة الإلكترونية، وأصبح المواطن بإمكانه الحصول على وثائقه أو طلباته المختلفة من موقعه مباشرة من

خلال الربط عبر شبكة الأنترنت مع قاعدة بيانات تحوي عددا لا حصر له من المعلومات والمستندات،

فأصبحت الخدمة والسلعة الإلكترونية ذات قيمة أبلغ وأكبر في كثير من الأحيان من السلع المادية.

3 المقومات الأساسية لضمان نجاح اقتصاد المعرفة:

ينبني اقتصاد المعرفة على مجموعة من الركائز الضرورية التي تمثل محور جميع عملياته وهي بمثابة

أدواته الاستثمارية لتحقيق العائد المادي والمعنوي ممثلا في المزايا التنافسية، وهي:

1 - التعليم: إن التعليم ضرورة أساسية من ضرورات نجاح اقتصاد المعرفة، ومن الأمثلة الحية على ذلك

تايوان، هونغ كونغ، وغيرها من الدول التي كانت في فترة من الزمن من الدول ذات الدخل المنخفض

وتمكنت هذه الدول خلال العقدين الماضيين من أن تتجاوز ذلك بكثير. حيث أصبحت من الدول ذات الدخل

العالي، وذلك يعود إلى الاستثمارات الكبيرة في التعليم والتدريب المهني، مما شجع أبناءها على الإلتحاق

بالتعليم العالي والتقني.

2 - الهجرة: إن الهجرة تفسح المجال للدول لاستقطاب ذوي الكفاءات العالية والمدربة، وذات الخبرة الطويلة،

مما يجعلها تساهم بكفاءة واقتدار في تطوير اقتصاد المعرفة، لذا يجب أن تكون سياسات الهجرة خالية من

القيود السياسية القانونية والمادية، لتسهيل عملية اجتذاب المهارات المطلوبة.

3 - البحث والتطوير: إن من المحددات الهامة في اقتصاد المعرفة سرعة الإبداع العلمي والتكنولوجي، هذا

وتأخذ الدول مراكزها التنافسية في العالم بناء على قدرتها في سرعة الخلق والإبداع، حيث تنتشر أخبار

الأبحاث والإبداع في جميع أنحاء العالم في أجزاء من الثانية.

4 - الإبداع: ويتطلب توفير البيئة الملائمة، فالدول والمجتمعات التي تتمتع بمستويات علمية عالية وعادات

وتقاليد منفتحة تكون هي الأقدر على الإبداع والتقدم.

5 - تغير هيكل الصادرات: لقد كانت الصادرات لدول العالم المتقدم والنامية والأقل نمواً تتكون من السلع

المادية، أما اليوم فأصبحت الدول المتقدمة تعتمد في صادراتها على إنتاج وتوزيع واستعمال المعرفة، أما

الدول النامية- وخاصة العربية منها- لا زالت المعرفة تشكل جزءاً لا يذكر من صادراتها، مما يجعلها تقف

أمام تحديات اقتصادية كبيرة. وعليه فإن على جميع الدول النامية أن تعمل على تبني خطط قصيرة

ومتوسطة المدى للتحويل إلى اقتصاد المعرفة، وأن تعمل على إعادة صياغة القوانين والأنظمة المعمول بها

بما يتلاءم مع روح العصر ومفهوم اقتصاد المعرفة، وأن تزيد حجم الاتفاق والاستثمار في قطاعات

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتعليم العالي والمهني والتدريب البشري، لتتمكن من مواكبة التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، من أجل الولوج إلى عالم اقتصاد المعرفة، والامتزاج الإيجابي في عالم اتخذ من المعرفة والتكنولوجيا الخاصة بها هوية له.¹⁴

وللتأكد من ذلك فما علينا إلا ملاحظة دور كبرى المؤسسات الإلكترونية العالمية العاملة في حقل الإقتصاد المعرفي والرقمي ك google أو Microsoft أو Facebook أو yahoo أو غيرهم وحجم الأرباح التي تحققها من خلال الخدمات التي تقدمها على مستوى عالمي وبمعايير جد عالية، وهذا يؤكد لنا أننا أمام تحديات تنافسية حادة وقوية تتطلب كفاءات بشرية عالية ومتعددة مهاريا ولغويا ومتحكمة في التطبيقات الرقمية الحديثة وذات فاعلية ومرونة وقابلية للتجديد.

ثالثا/ مكانة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

إن التوجه الحديث في تسيير المنظمات منصب نحو التركيز على تنمية وتسيير كفاءات وأداء الموارد البشرية باعتبارها:

- ◀ طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- ◀ مصدر الابتكار والتجديد والإختراع.
- ◀ قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية و التقنية.
- ◀ طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- ◀ مصدر القدرات المحورية.
- ◀ قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
- ◀ مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
- ◀ مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية أو سلبية.

وبناء عليه فإن إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة تعتبر:

✓ ركنا مهما في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

✓ المورد البشري يلعب دورا محوريا في نظام الأعمال المعاصرة فينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس أهميته.

✓ تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.¹⁵

إن التحول الحاصل نحو مجتمع واقتصاد المعرفة ألقى بظلاله على أنماط تسيير الموارد البشرية فظهرت العديد من التغيرات التي مست الوظائف والأدوار التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، وقد أكد العديد من الباحثين أن هناك مجموعة من القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة، وأهم هذه القدرات و المواصفات ما يأتي:

أ - المعرفة **Knowledge**: وتتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية و المعرفة المتخصصة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها المعرفة العملية، والفهم و الإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة.

ب - المهارات **Skills**: وتضم مهارات التفاوض وبناء العلاقات مع الآخرين ومهارات التعامل مع الزبائن والقدرة على تمييز الفرص، ومهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث ومهارات التعامل مع المشروعات المتعددة.

ت - الخصائص **Characteristics**: وتشمل المرونة والقدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ والقدرة على التعلم السريعين التوجه الذاتي بالتنمية و التعليم والاعتماد على الذات.¹⁶

إن المدخل الحديث لتنمية وإدارة الموارد البشرية يجعل من المعرفة محورا أساسا تدور حوله كل عمليات وأنشطة المنظمة، فإدارة الموارد البشرية بالمعرفة تركز على المحاور التنظيمية التالية:

☞ تهتم بعقل الإنسان والمعرفة.

☞ تركز على الأداء الفكرية والذهني.

☞ تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة.

☞ تطبق مبدأ وتقنيات التمكين.

☞ تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته.

☞ تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.

☞ تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.

☞ تعمل على تنمية العمل الجماعي.

☞ تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج.¹

وخلاصة لما تقدم فإن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر

الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن 21 لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، وبالتالي

إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.¹⁸

رابعاً/ الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في بناء المزايا التنافسية للمنظمات.

يجمع علماء الإدارة أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية ، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العنصر البشري الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع... ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها.¹⁹ ويؤكد هامان أن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.²⁰ وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بورتير (Porter) في كتابه الشهير "الميزة التنافسية (Competitive Advantages)" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية (Core Competencies) التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.²¹

ويذكر الخزامي أن فلسفة شركة FedEx في رؤيتها لمصدر الميزة التنافسية تنبني على: الأفراد، الخدمة، الأرباح. ويقول مؤسس الشركة ومديرها العام التنفيذي: "لقد اكتشفنا منذ وقت طويل أن رضا العميل يبدأ في الواقع مع رضا العامل". وبعبارة أخرى: إن فلسفة FedEx هي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، فإن القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين.²² وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- 1 - أن يكون المورد ثميناً.
- 2 - أن يتسم بالندرة.
- 3 - لا يمكن تقليده بسهولة.
- 4 - لا يمكن إحلاله بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، ويمكن القول أن قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة. ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم 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 التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين²³ الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.²⁴

ولضمان الحصول على المزايا التنافسية عن طريق الموارد البشرية واستمرار الأفضلية التنافسية

للمنظمة هناك جملة من المتطلبات التنظيمية والفنية التي يجب أن توفرها إدارة الموارد البشرية، أهمها:

1 - إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي **Function Security**.

2 - الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة و فاعلية.

3 - إيجاد أجور وحوافز مشجعة للأداء الأفضل.

4 - سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.

5 - تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات ولتمكين متابعة الأعمال وأدائها.

6 - تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقا و تنوعا ويعطي مرونة كبيرة في جدولة الأعمال.

7 - تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.

8 - تتم الترقيات وفق الإستحقاق وعلى ضوء معايير محددة مسبقا دون تمييز بين موظف وآخر.

9 - قياس الأداء، حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل.²⁵

وحديثا فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم **التنظيم المتعلم Learning Organization** وهو التنظيم

الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة

في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.²⁶ فتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية مرهون بمدى تطبيق المنظمة لبرامج تعليمية هادفة وقدرتها على تنمية مدارك الموظفين وتحديث معارفهم واستثمارها بمنهجية محكمة.

خامسا/المدخل المنهجية الحديثة لتأسيس المزايا التنافسية بناء على كفاءات الموارد البشرية.

تعتبر الكفاءات البشرية اللبنة الأولى للبناء الحضاري وتطوير المجتمعات في جميع المجالات، وبناء

عليه فإن التأسيس لاقتصاد فعال وإدارة رقمية وخدمات ذات جودة وتميز في عصر اقتصاد المعرفة والرقمنة

والتكنولوجيا، ينطلق من الإستثمار في هذه الكفاءات واستقطابها والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار،

والسعي إلى بناء ثقافة ترتكز على الإبداع وتبادل المعارف والخبرات لتكوين قاعدة صلبة من الكفاءات

الاستراتيجية التي تصنع الميزة التنافسية والجودة الشاملة، ولا مناص لتحقيق ذلك من ضرورة تصحيح النظرة نحو "الأصل أو المورد البشري" وتوجيه كافة الفعاليات والجهود والسياسات نحوه، عبر الاستثمار في التعليم وتطوير نظم المعلومات وتنمية روح الإبداع وثقافة المشاركة في أداء وسلوك وثقافة الموارد البشرية. ويحدد العلماء المداخل الحديثة لإدارة التميز والجودة وبناء المزايا التنافسية انطلاقاً من الموارد البشرية للمنظمات الحديثة في المسارات الإجرائية التالية:

1. تسيير الكفاءات **Competence Management**: تعرف مقارنة تسيير الكفاءات بأنها: "مجموع

الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن." ²⁷ فمفهوم الكفاءات يرتبط أساساً بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي: **الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة**. وتؤدي محفظة الكفاءات داخل المنظمة دوراً مهماً في ترشيد واستثمار كافة المدخلات التي ترد إلى المنظمة وتعظيم العائد منها،... إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في **إنتاجية الموظف**... فإذا ما حققت الشركة مستوى عالٍ من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج. ²⁸ إن تبني مقارنة تسيير كفاءات الموارد البشرية من شأنه أن يرفع طاقات المؤسسة وقوتها الإنتاجية والخدمية، ويساعدها على حسن استثمار بقية مواردها المادية بصورة راشدة، فمحفظة الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسة هي أساس صناعة التميز والجودة وهي سبب حصول الفارق في الأداء من خلال حسن استغلال المدخلات واستثمارها بصورة أكثر فاعلية وعقلانية مما يترتب عنه تعظيم للمخرجات بتقليل الهدر في الوقت والموارد وجودة في الأداء والخدمات.

2. تفعيل ثقافة الجودة الشاملة **Total Quality Cultural**: يعرف **W.Edwards Deming** إدارة

الجودة الشاملة بأنها: "هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع." ²⁹ إن تفعيل ثقافة الجودة الشاملة يتم من خلال الخطوات التالية:

☞ ضرورة تبني مفهوم "التحسين المستمر" كمنهج عمل وتفكير على مستوى كافة العمليات التنظيمية والإنتاجية والتسويقية والتشريعية والإدارية، ومواكبة كل الإبداعات المستحدثة واستثمارها في حينها قبل تقادمها وتشجيع المبادرات ووضع الحوافز الفعالة لذلك، تشجيعاً لعملية التطوير المستمر.

☞ تحديث الأفكار وتجديد القيم عن طريق التعليم والتدريب المستمرين لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة واستيعاب كافة الطرق الحديثة في العمل ولتكوين العقول المبدعة والخلاقة.

معيار نجاعة الأداء وجودة المنتج هو: رضا الزبون، إذن لا بد من التركيز ليس على استقطاب الزبائن فقط بل على نيل وتعظيم رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة له، وذلك من خلال العمل بمبدأ " الإدارة بالنتائج " فالتقييم يكون على النتائج المحققة فعليا وليس مجرد أداء المهام بلا نتائج ملموسة ومخطط لها.

إيلاء الأهمية البالغة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها لكل متطلبات الجودة الشاملة من خلال إيجاد وتكوين المورد البشري الكفاء الذي يعتبر المصمم والمنفذ لكافة النشاطات التنظيمية ومستودع الأفكار الإبداعية الذي يقدم الخدمات المتميزة وهو مصدر الميزة التنافسية والقيمة المضافة والتنوعية.

3. الإستجابة لحاجات العميل Responsiveness to customers: إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، وهنا يبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ووقت الإستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها... وبالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الإستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم، فكل تلك العوامل تدعم مبدأ الإستجابة للعميل وتهيؤ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها.³⁰ ومعلوم أن وضع رضا الزبون ضمن أهم أولويات المؤسسة يدفعها نحو البحث والتجديد والتطوير المستمر للمحافظة على رضا زبائنها أولا ولاكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن ثانيا، وهذا المبدأ يعتبر من أهم المعايير والمحفزات على تحسين أداء المورد البشري وصقل كفاءاته بصفة دائمة، لأنه يركز على تقييم نتائج الأداء وليس الأداء في حد ذاته، وعلى وضع وربط المخصصات التحفيزية برضا الزبائن واستقطاب اهتمام أكبر عدد منهم، وهو ما يخلق في العامل روح المبادرة والتطوير الذاتي والإبداع التنافسي للظفر بأكثر حصة من رضا الزبائن، وهو ما يؤدي بالعامل إلى تحسين وضعه الأدائي والوظيفي.

4. تطبيق مبدأ التجديد والتحسين المستمر Innovation and improvement continuous :

يعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث المستمر لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفترق إليها المنافسون، مما يسمح بتخفيض التكلفة على مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض وقت تجميع الأجزاء مما يرفع من مستوى إنتاجية العامل.³¹ كما يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة... ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل

يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد... لأنه يسمح للشركة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها و تميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها.³²

إن مبدأ التجديد والتحسين المستمر يتطلب إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على التغيير والإبداع ويضع الحوافز في سبيل ذلك، و تشجيع أسلوب العمل الجماعي التشاركي ووضع مكافآت مغرية على البحوث والتطوير الذاتي الذي ينمي لدى الموظفين روح المبادرة والذكاء الصناعي، وكل هذا يرتبط بنمط القيادة وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

5. إدارة رأس المال المعرفي و البشري Knowledge and human capital Management:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.³³

هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري **Capital Human** إلى: "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما"... والتحدي الرئيس الذي يواجه المديرين في إدارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي- الذي يتسم بالاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات- هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً مع أسلافهم حيث يقول أحد الخبراء: "أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية منذ مئة عام مضت."³⁴

ولذلك فإنه يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذه النوعية من العمالة- **عمال المعرفة** - ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظم جديدة في إدارة الموارد البشرية يمكن الإعتماد عليها في اختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من العمالة بما يضمن للمنظمة ولاءهم واستقرارهم في العمل.³⁵

6. إدارة التكنولوجيا والاتصالات Technology and Communications Management: إن

للتكنولوجيا والاتصالات دورا مهما في النشاطات الخاصة بإنتاج وتصميم وتوجيه وتسهيل المشاركة في المعلومات ونقلها حول العالم بوقت قياسي، مما يوفر للمنظمات قدرة تنافسية كبيرة تنعكس بشكل إيجابي على ربحيتها. إن إدارة التكنولوجيا بشكل جيد بتوفير البنية المناسبة لها والمتكاملة مع أدوات اتخاذ القرارات

يساعد المنظمة على الحصول على أكبر درجة من المرونة في العمل ويساعد العاملين على التعاون داخلها وخارجها ويسهل حل مشاكل العملاء وعملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية.³⁶

7. تبني استراتيجيات التنمية المستدامة للموارد البشرية Sustainable development of human

resources strategies: تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب

والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبلا وظيفيا جيدا، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها.³⁷

8. التطوير التنظيمي Organizational development : يقصد بالتطوير التنظيمي كما يعرفه (ريش

H.Ruch) هو: " عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها." ويعرفه (ريتشارد بيكهارد **Richard Bechard**) بأنه: " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية". وقد أوضح كل من مينك وشولتز **O.Mink et J.Shultz** أن المنظمات الإدارية يجب أن تكون قادرة على التأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جدا في مواجهة قوى التغيير.³⁸

فاعتماد منهج التطوير التنظيمي وهندسة العمليات خاصة ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية يمنح المؤسسة كفاءة التأقلم والملائمة مع كل ما يستجد على مستوى البيئة التنافسية ويجعلها في تحديث مستمر لطاقتها ورأسمالها المعرفي والفكري، الذي يمثل الأصول الدائمة والقوة الاستراتيجية للمؤسسات العصرية لتكوين مزايا تنافسية ذات بعد تنافسي طويل المدى، لأن الأفكار والقيم الإنسانية الإبداعية يصعب تقليدها لأنها نتاج خبرات ومهارات بنائية عبر الزمن تتيح للموظف كفاءة خاصة وأداء متميزا للعمل.

الخاتمة والتوصيات.

إن تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات العصرية يتطلب مهارات جديدة وعالية في مواردها البشرية وهذا ما يدفعها لتطوير كفاءتها وتكييفها مع التكنولوجيات الرقمية الحديثة وتدريبهم على استعمال وسائط الاتصال والإعلام واستقطاب الكفاءات النوعية ذات التكوين العالي.

فتنمية وإدارة الجودة والمزايا التنافسية بناء على أداء الموارد البشرية وكفاءتها ومهاراتها الخلاقة في

ظل التطور المتنامي لاقتصاديات المعرفة المؤسسة على الاستثمار في المعرفة باعتبارها رأس مال

استراتيجي، يتطلب وضع منظور استراتيجي متكامل يجمع بين جودة الأفكار وجودة العمليات ، ويتأتى ذلك من خلال تفعيل التوصيات التالية:

- 1- تشجيع وخلق بيئة معرفية وتشاركية وبناء ثقافة الجودة والتطوير المستديم كفلسفة تفكير وكمنهج سلوكي ووظيفي لدى الموارد البشرية من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته.
 - 2- وهذا لن يكون إلا من خلال التدريب الفعال والتكيف مع التكنولوجيات الحديثة وتعزيز فلسفة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية تتمحور عليها كل فعاليات وأنشطة المنظمة.
 - 3- تشجيع الموظفين على " التنمية الذاتية " لقدراتهم المعرفية والسلوكية وتقديم التسهيلات اللازمة لأن أي زيادة في المدارك والمعارف هي زيادة في العائد وجودة في الأداء.
 - 4- تعزيز وتحفيز كفاءة الإبداع والمبادرة بتغيير وتطوير أساليب العمل والمواصفات الإنتاجية وكل الإجراءات العملية في دورة الإنتاج، ووضع مكافآت تثمن الإسهام الإيجابي للموظفين.
 - 5- تخصيص وحدة متخصصة في " البحث العلمي والتطوير " و" وحدة بناء وتحسين الميزة التنافسية" على مستوى المؤسسات الاقتصادية تضطلع بإجراء البحوث الميدانية لتقديم التحسينات اللازمة للمزايا التنافسية للمنتج والخدمات، وإضافة القيمة المتميزة ذات البعد التنافسي الاستراتيجي.
- وفي الختام نقول: إن كل تغيير نحو الأحسن يبدأ من تغيير طريقة التفكير وتجديدها باستمرار.

هوامش الدراسة:

- 1- Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4^e édition, Paris: édition international, 1998,p 22
- 2- محمد حباينة ، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012)، ص ص 30-31.
- 3- جاري ديسلر إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management). تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1428، ص 56.
- 4- عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2010، ص 25.
- 5- فيروز زروخي وكنزة سكر، " دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و 14 ديسمبر 2011، ص 12.
- 6- المرجع نفسه، ص 14 .

7- رضا إبراهيم صالح، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ". ورقة مقدمة في : المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة بالرياض(السعودية) ، 1 و4 نوفمبر 2009 ، ص22.

8 -أمجد قاسم، اقتصاد المعرفة متطلباته ومميزاته وركائزه. مقال مأخوذ من موقع : <http://al3loom.com/?p=105> بتاريخ: 2017/04/10. على الساعة: 18:34.

9 -بوشنقير إيمان و داودي الطيب، "التنمية المستدامة والتطور التكنولوجي في القطاع الصناعي". مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 31/30،، ماي 2013، ص 366.

10 -بوطالب قويدر و بوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص و التهديدات . ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي للتنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004، ص255.

11 -أمجد قاسم، مرجع سابق.

12 -سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة ، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص التسيير، 2004-2005)، ص 117.

13 - العياشي زرزار، تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الإقتصاد الرقمي"، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية ، جامعة سكيكدة ، العدد 10، 2015، ص 222-224.

14 -محمد فيضي، الإقتصاد المعرفي . مقال مأخوذ من موقع:

http://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A بتاريخ: 2017/04/10 على الساعة: 20:05.

15 - فرعون احمد و محمد إليفي ، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة . مقال مأخوذ من موقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%B1%D8%A3%D8%B3.pdf> تاريخ: 2016/10/13 التوقيت: 23:10.

16 -المرجع نفسه.

17 -المرجع نفسه.

18 -بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص122.

19 - محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص135-136.

20 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003، ص 107 .

- 21 - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 117.
- 22 - عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات. القاهرة: الناشر: عبد الحكم أحمد الخزامي، 2003. ص 127.
- 23 - مفهوم التناؤب يشير إلى أن تكامل واندماج القوى والكفاءات البشرية يفرز قيما إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز..) زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع قوى الأفراد لهذا يشار إليه بالعملية التالية: $2+2=5$.
- 24 - صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي". ورقة مقدمة في: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، في 26-28 نيسان 2004، ص 12.
- 25 - سعيد بن عبيد بن نمشة، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 1428-2007). ص ص 115-116.
- 26 - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان(الأردن): دارالفكر، 2011، ص 85-86.
- 27 - كمال منصورى وسماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة(الجزائر)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص 55.
- 28 - شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-. تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 1421-2001، ص ص 196-200.
- 29 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 122.
- 30 - المرجع نفسه، ص 204.
- 31 - عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " . ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 11-12.
- 32 - شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.
- 33 - عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، مرجع سابق، ص ص 11-12.
- 34 - ويعد بيتر دراكر Peter Drucker أول من صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" Knowledge Worker في سنة 1960 تقريبا، وقد ذكر في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية" أن: "أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة. ينظر إلى: مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الإتجاهات المعاصرة". مرجع سابق، ص 138.
- 35 - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 48.

- 36 - محمد قاسم القريوتي، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات". ورقة مقدمة في: المؤتمر العلمي الرابع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-6-2005، ص ص 26-27.
- 37 - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 323.
- 38 - عبد الله بن عبد الغني طجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. ط5، جدة: دار الحافظ للنشر
- 39 - و التوزيع، 1430-2009، ص ص 59-62.