

المقدمة :

إننا نعيش اليوم في ظل بيئة أعمال تمتاز بالمنافسة الشديدة و آثار العولمة وعدم اليقين والتغيرات السريعة بفضل العولمة ما حتم على المؤسسات اليوم العمل بجدية واستمرارية لإكساب ميزة تنافسية وتحسين موقعها في الأسواق أو حتى المحافظة عليه.

لذا فإنه في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة أي المعرفة تمثل أصلا ذو قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسات والتي من واجبها المحافظة عليه وتنميته من أجل تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما يعتبر جوهر إدارة المعرفة .

إذا ما هي أسس بناء ميزة تنافسية للمؤسسة في ظل إدارة المعرفة؟

هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل بحيث أن إدارة المعرفة تجد في كل من التعلم وتكوين الكفاءات وأنظمة المعلومات وسيلة فعالة لتنمية رأسمالها الفكري وفتح المجال للإبداع وكذا تسهيل تنفيذ مهامها لهذا قسمنا هذا الفصل إلى خمسة مباحث، المبحث الأول يتضمن الإبداع أما المبحث الثاني فتناول دور رأس المال الفكري أما المبحث الثالث فكان مكمل لما سبقه إذ تضمن الكفاءات في المؤسسة. المبحث الرابع يتضمن التعلم التنظيمي في المؤسسة وأخيرا المبحث الخامس يدرس نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الأول: الإبداع

إن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا وظاهرة العولمة وتحدياتها وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتوج في السوق أوجبة على المؤسسات ضرورة تحسين أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية الإنتاجية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم وأحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعرف Schumpeter الإبداع على أنه "تنتاج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً أو خلق منتج جديد"¹

ومن وجهة نظر آدم وآخرون فإن "الإبداع هو عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجيتها، أعمال والممارسات اليومية بها."²

وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضاً على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.³

والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناتج للأمور الجديدة غير المألوفة، بغرض إيجاد حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع"⁴.

الإبداع هو "الطريقة التي تلجأ إليها مؤسسات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمؤسسة وتحقيق الإبداع التنظيمي عن طريق تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة و إحداث تغيير ذو طبيعة تكنولوجية أو تجارية أو مالية أو اجتماعية أو إدارية تنظيمية"⁵.

¹ Madoro Dovie, " Réussir sa start-up :Après la start-up mania ", edition Dunod , Paris, 2001 ,p8.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 5 .

³ RTTP://WWW-wipo.int/ar/smelip-business/mamaging-ip/business – planning-htm ;

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁵ دراسة هاشم مصطفى، "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 24.

المطلب الثاني : أسس ومصادر الإبداع ، مراحل العملية الإبداعية

1-2 أسس الإبداع :

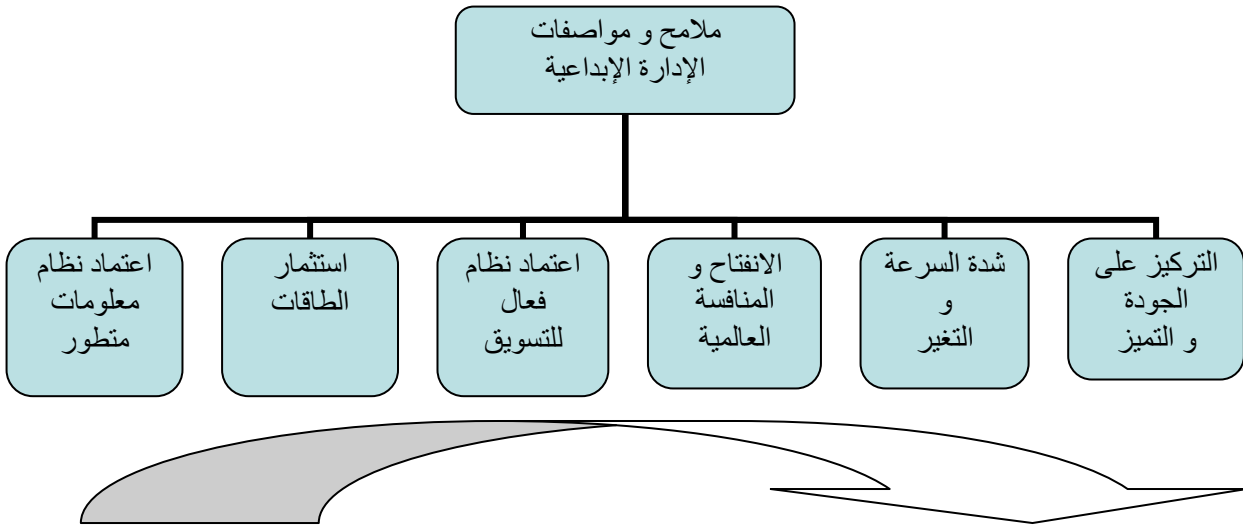
أشار بيتر دركر (Drucker)¹ أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة هي أساس القدرة الإبداعية والذي حاضنته الأساسية هو المورد البشري. وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها :

الإمكانات المادية العمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي.

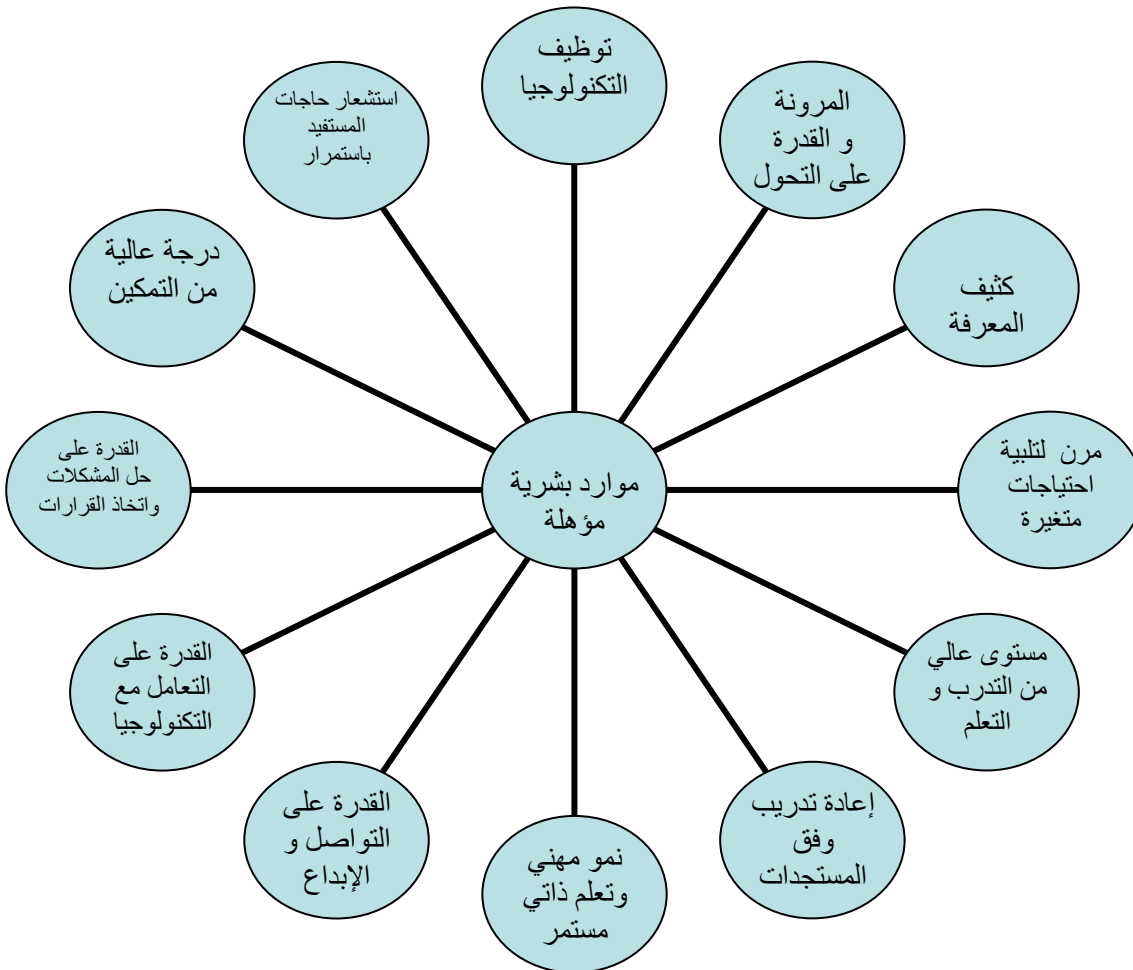
وعليه مهما كانت الطريقة التي يتحقق فيها الإبداع فإن الفرد العامل هو الأساس فيه وعلى المؤسسة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها و تشجيع تنمية الأفكار ولن تتم عملية الإبداع إلا من خلال تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة ومن هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي إذ تعتبر هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، حيث أن الأفكار المجردة لا تعبر بالضرورة عن تغيرات أساسية في وضع المؤسسة، بل أن التفكير المبني على الإبداع المعرفي هو الذي يكون قادر على خلق الاختراعات القابلة للتسويق أو تحسين طرق العمل أو تقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتج أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو تطوير إستراتيجيات تسويقية لتقديم سلعة أو خدمة تلقى قبولاً من قبل المستهلك لما تتمتع به من خصائص مميزة.

كما يستلزم الإبداع تسويقاً للأفكار الجديدة في حين تبقى الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة هي القادرة على استكشاف الأفكار الجديدة من خلال الاتصال بكافة الجهات ذات العلاقة مع المؤسسات من موردين وعملاء ومنافسين ومؤسسات مماثلة ومختبرات ومعاهد وجامعات ونظراء المهنة من المبتكرين و تعمل على تحويل الأفكار إلى إبداعات مربحة من خلال استحداث هياكل جديدة أو تطوير الهياكل التنظيمية القائمة وتعديل منظومة القيم في الثقافة السائدة في المؤسسة وفي هذا المجال لاحظ ميلر و شمسي (MILLER AND SHANSI) ملامح النظام الإداري الإبداعي في المؤسسة الموضح في الشكل رقم (3-1) .

¹ حسين عجلان حسن، مربع سبق ذكره، ص 41.



تتطلب الإدارة الإبداعية موارد بشرية متماز ب:



شكل رقم(3-1): ملامح النظام الإداري الإبداعي

المصدر : حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 41.(بتصرف)

2-2 مصادر الإبداع :

أكد أغلب الباحثين على وجود مصادر داخلية وخارجية للإبداع بنسب متوازنة. فقد لاحظ البعض أن المصادر الخارجية للإبداع توجد في مراكز البحث والتطوير فقد أشارت الباحثة "ريبيكا هندرسون" ¹ إلى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبدعين هي تنويع مخزون المعرفة والتصاميم وبراءات الاختراع تراخيص علامات وخدمات تكنولوجيا واقتناء برامج متقدمة، المختبرات البحثية للمؤسسات، الدوريات المهنية والمصادر الحكومية، وأفراد التسويق والزبائن والمستشارين والعاملين والتغيرات في الأذواق والتفصيلات.

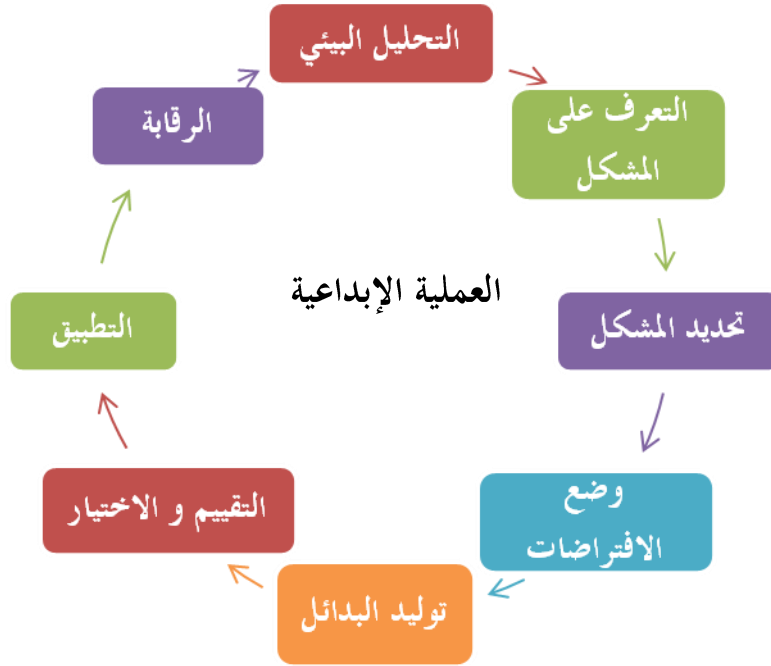
أما فيما يخص المصادر الداخلية فيؤكد drucker² أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع و حدد أربعة من هذه الفرص الموجودة داخل المؤسسة وهي الحدث غير المتوقع، والتعارض واحتياجات العاملين، والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق ويمكن أن يكون الإبداع من طرف العاملين القريبين من الزبائن الأقل ارتباط بالمكتب وبإشراف القائد الملهم المثابر والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب وتشجيع الأفكار الجيدة وتحقيق التذائب داخل فرق العمل.

¹ Rebecca Henderson ,managing, innovation in the – information age, H B R, jan- Feb 1994-pp 100-105

² حسين عجلان حسن، مربع سبق ذكره، ص 46. (بتصرف).

3-2 مراحل العملية الإبداعية :

الإبداع يأخذ وقتاً ويمر بمراحل متعددة ومتداخلة والتي تؤدي في نهايتها للتوصل إلى منتج إبداعي، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:



الشكل (3-2): مراحل العملية الإبداعية

المصدر: بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تتلخص مراحل العملية الإبداعية فيما يلي:¹

- **الخطوة الأولى: تحليل البيئة:** يجب أن تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بجمع المعلومات عن منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف في المتغيرات البيئية وذلك من أجل زيادة قدرة المؤسسة على حل المشكلات والاستفادة من الفرص المستقبلية بشكل أفضل.
- **الخطوة الثانية: التعرف على المشكل:** وذلك حتى تمكن المؤسسة من التعامل مع المشاكل والاستفادة من حلولها وذلك عن طريق المعلومات التي تم جمعها أثناء تحليل البيئة والتي تتيح للمؤسسة إمكانية التعرف على وجود المشكل.
- **الخطوة الثالثة: تحديد المشكل:** تهدف هذه المرحلة إلى التأكيد بأن جهود المؤسسة موجهة لحل المشكل كما تتضمن وضع أهداف عملية لحل المشكل.
- **الخطوة الرابعة: وضع الافتراضات:** من الضروري أن يضع المبدع افتراضات عن ظروف العمل المستقبلية، فهي تحد إطار القرارات وتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها.
- **الخطوة الخامسة: توليد بدائل الحلول:** تتضمن هذه المرحلة وضع قائمة من البدائل حيث يمكن الاستفادة من الأساليب الابتكارية من خلال مهارات الأفراد على توليد البدائل سواء بصفة فردية أو جماعية.
- **الخطوة السادسة: الاختيار ما بين البدائل:** تتطلب هذه المرحلة تحديد النتائج المحتملة للبدائل، وتقوم هذه المرحلة في إطار أسلوب منطقي.
- **الخطوة السابعة: التطبيق:** يتطلب التطبيق التركيز الكامل من خلال وضع خطط العمل لتحويل هذه الحلول إلى واقع عملي والاستفادة منها.
- **الخطوة الثامنة: الرقابة:** الهدف منها هو معرفة مدى مساهمة المبدع في حل المشكل، كما أن نتائج هذه المرحلة تصب مباشرة في المرحلة التحليل البيئي ومن ثم تبدأ دورة جديدة لعملية الإبداع.

¹ بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 209. (بتصرف)

المطلب الثالث : دور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية¹

يعد الإبداع أحد أهم الأسس لبناء ميزة تنافسية لأن عمليات الإبداع التي تحرزها المؤسسة تمثل نجاحاً لأنها تمنح شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة بتميز نفسها من خلال اختلافها عن غيرها فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنةً بغيرها ويضمن لها الاستمرارية والصمود في وجه المنافسة .

كما تسمح عملية الإبداع لما تتضمنه من الاهتمام بالموهب وترقية العامل البشري وتثمين المصدر المعرفي وتطوير الكفاءات والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد وأعلى مستويات التكنولوجيا المتطورة للوصول إلى تحقيق منتج متقن عالي الجودة متميز ومتطور وبأقل التكاليف مما يسمح للمؤسسة التمتع بالصدارة وامتلاك حصة سوقية معتبرة وسمعة طيبة تميزها عن منافسيها بالإضافة إلى الرفع من قدرات الكفاءات وتحصيل المعرفة الجديدة المبدعة وتعديل إستراتيجيتها وتعديل توليفة العمل بشكل عام و بالتالي تحقيق النمو والتفوق والتميز والارتقاء.

ومن ناحية أخرى يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من القدرات النشاط ومن خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثمة التأثير على عدد المؤسسات في السوق. كما يؤثر الإبداع على القوى الخمس للمنافسة (الداخليين المحتملين، المنتجات البديلة، المشترين، الموردون، المنافسين في نفس القطاع) والإستراتيجيات العامة.

كما يمكننا تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية :

- يرفع الإبداع من مستوى الأداء والقدرة التنافسية وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.
- التقليل من التكاليف وتحسين المنتج والرفع من المردودية.
- تحسين جودة المنتج وكسب ثقة المستهلك وولاءه.
- تحسين فرص الاندماج في السوق العالمي بما يتوفر عليه المنتج من جودة وانخفاض في التكاليف .
- كسب يد عاملة ماهرة عبقرية و مبدعة تسعى للتجديد الدائم .

¹ أوكيل محمد السعيد، " اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي "، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص: 35 .

المطلب الرابع : إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي¹

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع من بين هؤلاء نجد allec ما يلي :

لقد حدد allec العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع إذ يرى أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تتحول إلى عمليات، متيحة بذلك للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة أكبر أيضا. وتقديمها إلى السوق قبل منافسيها. كما أن المؤسسة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها ثم تبحث عن خلق الميزة التنافسية من خلال توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل عبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة. ويشير (mrinalini ,nath) أن المؤسسة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية كما تهيب لها هيكل يحفز الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع وخدمات جديدة. وبما يوصلها إلى مرتبة المؤسسة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القدرة المعرفية الموظفة في الإبداع.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 288.

المبحث الثاني : رأس المال الفكري أساس لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة
المطلب الأول : أساسيات رأسمال الفكري.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل عالم تسوده المنافسة المعولمة غير المتكافئة بمعاييرها الحديثة إذ وجدت نفسها في وضع حرج يتطلب منها مسابقة الزمن لتقليص الفجوة العلمية والمعرفية والتقنية الكبيرة.

لذلك يتعين على هذه المؤسسات أن تستجيب لهذه التغييرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق ومن هنا برزت فكرة الاهتمام برأس المال الفكري والموجودات المعرفية وعلى رأسها رأس المال البشري، والتعليم التنظيم، والملكية الفكرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. في ظل كل هذه المتغيرات رفعت المؤسسات تحدياً جديداً يضمن لها البقاء في ظل الاقتصاد الجديد، تحدياً أساسه المعرفة، هدفه امتلاك رأس مال أكثر قيمة من الموارد المادية و المالية. ألا وهو المورد البشري - شعاره رأس المال الفكري مفتاح لامتلاك مزايا تنافسية .

1-1 مفهوم رأس المال الفكري :

يعد رأس المال الفكري أو المعرفي من المواضيع الجديدة والتي لا يزال الغموض والجدل يلفها وقد تعددت التعاريف لها فمنها :

بحسب حسين عجلان حسن يعرفه بعض الباحثين على أنه "جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها التسويقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة " ¹

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب أن نميزه عن رأس المال المادي (الهيكلية) ورأس المال البشري، إذا يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره ص 128.

كالعقارات والتجهيزات والمخزونات بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة :¹

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي (المادي)

في ضوء ما سبق ذكره يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

وهناك من أضاف إلى مكونات رأس المال الفكري بإضافة إلى رأس مال البشري والهيكل ما يلي:²

1. **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المؤسسة، أو هي

مجموع الأدوات والتقنيات ومجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة ومن أمثلة الأصول الفكرية الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

2. **الملكية الفكرية:** و تضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد و كذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار والمواهب الخاصة.

3. **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

ومن خلال ما تم ذكره من تعاريف يمكن تحديد خصائص رأس المال الفكري فيما يلي:³

رأس المال الفكري يتكون من مجموع الأصول غير الملموسة والتي تشمل المعارف التي يمكن للمؤسسة استعمالها من أجل تحقيق أهدافها.

¹ Professional intellectual. Management quin g.b. et .al ,managing review, the most of best harward business. ,march ,1996.p19.

² الغثري سعد، نعم حسين نعمة، "رأس المال الفكري مفاهيم و مداخل"، الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد (2)، 2002، ص 16.

³ Cohen Sandra et Kaimenakis Nikolaos," Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs", The Learning Organization, Vol. 14 No. 3, 2007, p: 243.

هو يشمل الأصول غير المادية في مكان كميتها المطلقة التي تخلق القيمة للمؤسسة، فهذا المزيج هو الذي يحدد نوعية رأس المال الفكري الخاص بكل مؤسسة. المؤسسة لا تستطيع التحكم في جميع هذه الموارد: فهي تحت تصرفها من أجل تحقيق أهدافها، فالموظفون على سبيل المثال بإمكانهم "تأجير" معارفهم وكفاءاتهم مقابل الحصول على رواتبهم، فلا يمكن بأي حال من الأحوال للمؤسسة أن تسيطر على حقوق الملكية الخاصة بهم. وجود هذه الموارد غير الملموسة من الممكن ألا يحقق النتائج الإيجابية دون التسيير الأمثل لها. التسيير الأمثل لهذه الموارد يحقق ميزة تنافسية دائمة .

1-2 أسس وأهمية رأس المال الفكري .

1. أسس بناء رأس مال فكري متميز: ¹

تتمثل أسس بناء رأس مال فكري متميز في مايلي :

- ✓ خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج في بعض مؤسسات الأعمال الخاصة ، و بالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية و البشرية في تكوين و الاستفادة من المعرفة المتاحة .
- ✓ خلق محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة لكي تأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية .
- ✓ أن يكون هناك جامعات و مراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية
- ✓ ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمؤسسات بأن العصر الحالي هو عنصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق و أرباح في سوق محلية فقط
- ✓ التركيز على حسن إدارة الموارد الفكرية الموجودة أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول فكرية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها و الاستفادة منها فالبدائية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري .

¹ الغثري سعد . و نغم حسين نعمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

- ✓ التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري للمؤسسة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى و هذا الأمر ضروري لكي لا تنتشتت الجهود و تتبعثر الموارد .
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس مال فكري الخاص بالمؤسسة. حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية مساهماً في بناء رأس المال الفكري للمؤسسة .

2. أهمية رأس المال الفكري :

- لقد أكد BROUN على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج " هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي مؤسسة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري و ذلك لأنه يقود إلى مايلي :¹
- ✓ زيادة القدرة الإبداعية .
 - ✓ إبهار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم .
 - ✓ تعزيز التنافس من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة ، و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه .
 - ✓ خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية .
 - ✓ تحسين الإنتاجية .

¹ أحمد السيد كردي، " دور رأس المال الفكري لتكوين الرصيد المعرفي للمجتمع " مصر: ورقة بحثية عن الموقع :

- ✓ إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة .
- ✓ توظيف نظم قياسية التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري ، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية .
- ✓ الحاجة الى إعطاء جهود التنمية البشرية و التدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
- ✓ من هذا المنطلق جاء التركيز على رأس المال الفكري باعتباره إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة .

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة :

إن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية مهمة للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الأطارات المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسات بشكل كبير، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجامع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة. كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمؤسسة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها. ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة، ولعل أهم هذه الخصائص (wiig 1997) ¹ ما يلي:

- ✓ رأس مال غير ملموس .
- ✓ من الصعوبة إمكانية قياسه بدقة .
- ✓ سريع الزوال و الفقدان .
- ✓ يتزايد بالاستعمال .
- ✓ يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ✓ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- ✓ له تأثير كبير على المؤسسة.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة²:

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام

¹ عن عباس سهيلة، "القيادة الابتكاريين والأداء المتميز"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 160 .

² محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 282.

مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري منقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي ومتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، صعوبة إحلال البديل محله ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي، ورأس المال الفكري وتكون وفقاً لما يلي¹:

1. أن يكون المورد ثميناً: قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين .

2. أن يتسم بالندرة: باعتباره حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية وهذا هو الأساس من انتهاج أسلوب إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في خلق معرفة تنظيمية

¹ طارق سويدان ومحمد الأكرم العدلوني، " مبادئ الإبداع "، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب، الطبعة الثانية، 2002 ، ص120.

وتقاسمها مع الجميع، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى

3. لا يمكن تقليده بسهولة: كون أن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى.

4. لا يمكن إحلال بديل محله. أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري¹

إن تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية للمؤسسة يكون من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بإيجاد وجمع المعرفة والمشاركة بها وإعادة استخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة وتحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وتحسين اتخاذ القرار، عندها تكون آليات إدارة المعرفة التي تتضمن إيجاد بيئة مثيرة بالنسبة للمؤسسي لتسهيل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة عن طريق القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز الصف الثاني من خلال عملية إدارة المعرفة التي يتم

¹ متولي النقيب، " الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري "، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية، 18-20 ديسمبر 2005.

بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء أكانت في وثائق أو قواعد البيانات (معرفة واضحة)، أو في عقول الإطارات البشرية (معرفة ضمنية) لتحفيز القادة المحتملين مستقبلاً وإضافة القيمة من خلال الابتكار والإبداع.

ومن الجدير بالذكر أن عمليات إدارة المعرفة من أجل تعظيم الموارد المعرفية تلك تتضمن من بين عملياتها تخزين المعرفة لتمثل الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوى على أشكال مختلفة موثقة بما فيها المكتوبة ورقياً والمخزنة إلكترونياً "قواعد البيانات" و"النظم الخبيرة"، هذا بالإضافة إلى الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الإجراءات ومتضمنة بالعمليات والمكتسبة من أذهان الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد في ذلك البرمجيات والتجهيزات التقنية، إذ تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع. أما عن سيناريو تطوير المعرفة فإنه يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات الإطارات النظام المؤسسي، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى الاستثمار في الرأسمال البشري الذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدارته التنظيمية الإدارية.

المبحث الثالث: الكفاءات كأساس لتحقيق ميزة تنافسية

إن الكفاءات أصبحت في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

كما أن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها لذا تعتبر كفاءة ومهارة الموارد البشرية للمؤسسة هي أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها.

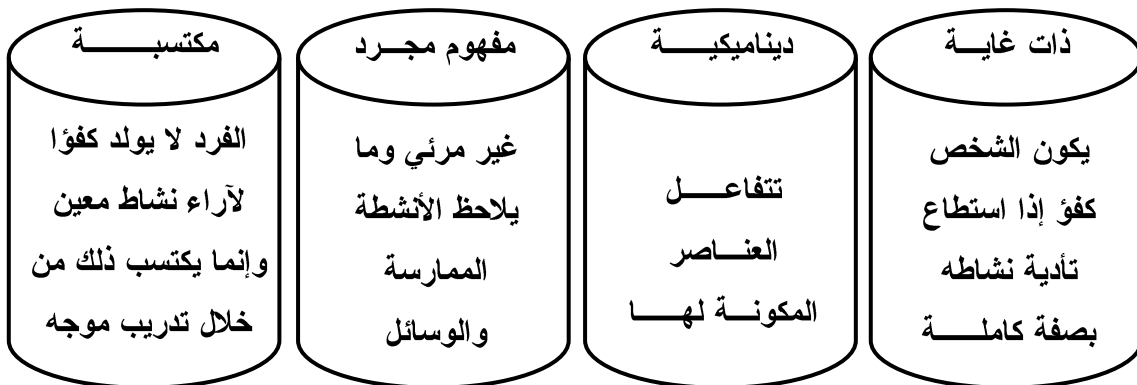
المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات

شمل مفهوم الكفاءة آراء متعددة ومختلفة حسب توجهات العديد من الباحثين منها ما يلي:

"الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل التي يواجهها العامل في وظيفته"¹.
 "الكفاءة هي مجموع المعارف والقدرات التي يحوزها الفرد والمتناسبة مع وضعية عمل معطاة"².
 "إن الكفاءة في ممارسة المهن والوظائف هي عبارة عن عمل مركب من خليط من المهارة والخبرة والمعرفة وضبط السلوك فمن حدود الضوابط المطلوبة في العمل، ويتم رصد الكفاءة من خلال المتابعة في العمل مما ينتج عنها الحصول على رضا الإدارة وقبولها، وتكون المرحلة الأخرى هي تصرف المؤسسة مع هذه الكفاءة عن طريق تشجيعها ودعمها وتحفيزها وتطويرها للاستمرار والإبداع، كما تعرف الكفاءة بأنها إمكانية الفرد على أداء عمله بمستوى جيد بسبب امتلاكه المهارة والخبرة"³.

مما سبق يمكن القول أن الكفاءة هي تلك القدرات المكتسبة غير مرئية ذاتية خاصة بالفرد تكون ذات غاية محددة وتشمل المعارف والمهارات و السلوكيات، صعبة التقليد تضيف قيمة مضافة للمنتج.

ويمكن أن نلخص مميزات الكفاءة في الشكل التالي:



¹ Jean Brilman, "les meilleurs pratiques de management", édition d'organisation, 4^{ème} édition, paris, 2003, P 411.

² Loïc cadin et Francis guérin et Frederique pigeyre, "gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie", édition dunod, paris, 2002, P 121, 122.

³ Lou – van Beirendonck, "management des compétences", édition de Boeck, Bruxelles, 2004, P 15.

الشكل رقم (3-3): مميزات الكفاءة

المصدر: بوزيان عثمان ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

يجمع مفهوم الكفاءات ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- الكفاءات الفردية.
- الكفاءات الجماعية.
- الكفاءات التنظيمية.
- الكفاءات الإستراتيجية

2-1 الكفاءات الفردية:

هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستكملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة¹. وهذا ما أدرج سابقا في تعريف مفهوم الكفاءة.

2-2 الكفاءات الجماعية:

بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وعليه تعرف الكفاءات الجماعية على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها².

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة خصوصا في:³

- المهارات المشتركة لدى الجميع.

¹ نابتي الحبيب، بن عيو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، 2009. ص 245.

² الداودي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص : 34.

³ Pr. Bendiabdellah Abdessalem : séminaire management des ressources humaines, cours dispensé aux étudiants de magister 2003 – 2004, ISECG – Mascara.

- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.

- الذكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

2-3 الكفاءات التنظيمية:

يرى الأستاذ « Bendiabdellah » أن كفاءات المؤسسة تعرف "ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة و حسن التصرف"¹.

"إذ تمثل الكفاءات التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله".

2-4 الكفاءات الإستراتيجية:

هي مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون.

وتعرف أيضا على أنها : مهارة أو تقنية خاصة بمؤسسة ما والتي تمدها بمنفعة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي ما².

وحتى تصل المؤسسة إلى هذا المستوى وتحقيق الكفاءة الإستراتيجية لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقسيم هذه الكفاءات وهذا هو مضمون إدارة الكفاءات³.

أ - تخطيط الكفاءات:

يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بالاحتياجات الحالية لها وتحديد العدد المطلوب تعيينه والمجالات لتدارك النقص.

ب - اكتساب الكفاءات:

تتضمن استقطاب أفراد جدد أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

ج - تنمية الكفاءات:

أي كل عملية تؤدي إلى التعلم والتي تنتهي المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات.

د - استخدام وتقييم الكفاءات:

هي المرحلة التي يتم استخدام الكفاءات الجديدة المحصل عليها بعد عملية تدريبها وإكسابها المهارات والتعلم وبالتالي تبيان نتائج الجهود التدريبية وبالتالي تقييم الكفاءات المستخدمة.

¹ Pr .Bendiabdellah, cours de magister sur : le développement des compétences, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004 – 2005, P 2.

² شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة"، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2009-2008. ص 135.

³ بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص: 13 (بتصرف).

المطلب الثالث: أساليب تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة

إن الكفاءات داخل المؤسسة ذات طبيعة تراكمية فبفضل هذه الأخيرة تحقق المؤسسة الأداء المطلوب و بإهمال تنميتها تعجز المؤسسة عن ابتكار أساليب جديدة للعمل لذا تعتمد المؤسسة على أسلوبين لتنمية كفاءاتها وهي التجديد الداخلي و التجديد الخارجي هما¹:

3-1 التجديد الداخلي:

إذ أن المؤسسة هنا تقوم بتجديد وتطوير مواردها غير الملموسة وكفاءتها من خلال تجديد وتحديث المعارف بصفة ضمنية من خلال الأنشطة اليومية وهذا عن طريق التكوين والتدريب.

3-2 التجديد الخارجي:

هي مجموعة من الاتفاقيات المبرمة بين مؤسسة وأخرى تعمل أحيانا في نفس الاختصاص بغرض نقل وتبادل المعارف والمعلومات والكفاءات من أجل الاندماج واكتساب ما يسمح بتحسين كفاءات المؤسسة من خلال التعلم من مؤسسات أخرى وكذا باكتساب معارف حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والمالي والوصول إلى عقلانية أكبر في استخدام أصول المؤسسة.

3-3 أحدث أنواع التكوين :

وبالحديث عن التكوين والتدريب يمكننا أن ندرج على أحدث أنواع التكوين والذي بات ضرورة محتمة في ظل التغيرات التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصال وهي : التعلم الإلكتروني E. Learning والمفهوم الحديث Coaching.

أ - E.Learning:

1 - مفهوم E.Learning:

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، " نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي، حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص : 175.

استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ميدان التكوين أدى إلى ظهور مفهوم E.Learning وقد قدم الكتاب عدة تعاريف منها : " تقديم التكوين للأفراد باستعمال التكنولوجيا الحديثة، فهذا يعني أن E.Learning يحدث كلما استعملنا وسائل الإعلام والاتصال في التكوين (الانترنت، الأنترنت)، كما يمكن اعتبار E.Learning بأنه وسيلة متاحة للأفراد الراغبين في التكوين ويكونون موزعين جغرافيا من أجل الحصول على المواد التعليمية، وكذلك يمكن المكونين من إلقاء دوراتهم التكوينية دون التنقل إلى المكاتب أو قاعات المحاضرات. كما يسمح بالتعلم بشكل أسرع وبأقل التكاليف، وتعدد نماذج لوصول الى برامج التكوين".¹

2- المبادئ الأربع الأساسية لـ E-Learning²:

❖ **المبدأ الأول:** يتعلق بتنظيم المحتوى البيداغوجي وذلك من أجل القدرة على إعداد مقررات التعلم التي تتماشى مع الاحتياجات والوضعيات التي تواجه المؤسسة، فمن خلال محتوى بيداغوجي محدد، يمكن تحليل تطور المعارف وذلك لتحديد المجالات التي يجب أن يشملها البرنامج، حيث أن وضع البرنامج المخصص لتكوين يكون على أساس:

- ✓ المجالات التي تم إدراجها ضمن الدورات السابقة.
- ✓ التحديد المنطقي للنتائج المحصل عليها من الدورات السابقة.
- ✓ قد يكون بعض هذه المقررات التكوينية مكررا من ناحية المحتوى لكنها تختلف بيداغوجيا وبالتالي يمكن إعادتها.
- ✓ تحديد الأفراد الذين يخضعون للاختبارات.
- ✓ السماح لكل فرد بالوصول إلى المعلومات اللازمة.
- ✓ تشكيل المحتوى يجب أن يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

❖ **المبدأ الثاني:** استعمال تكنولوجيات الاتصال والإعلام المتوفرة من أجل تعويض الحضور

الفيزيائي للمكون والمتعلمين، حيث أن استعمال هذه التقنيات تسمح ب:

- ✓ تجنب تنقل الأفراد.
- ✓ ترك المبادرة للمتعلمين لإجراء دورات تكوينية.
- ✓ توفير إمكانية الاتصال ما بين المعنيين بالتكوين والمكون إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال المنتديات الإلكترونية أو E-mail.

¹Benmerzouga Ouahida, "Le role du E-Learning dans le développement des compétences en entreprise" , Mémoire de Magister en Sciences de Gestion, Université de Tlemcen,2006, pp 38-39.

²Mingasson Michel, " Le guide du E-learning: L'organisation apprenante", Edition d'Organisation. ,2002,p22.

✓ تسمح للمكون بمتابعة مسار التعلم لدى المتكولين.

❖ **المبدأ الثالث:** يتمثل في تغيير دور المكون، حيث لا يقتصر دوره فقط على تقديم الدروس أو الملتقيات التكوينية، إذ يتحول إلى المسؤول الأول عن عملية التكوين، حيث يعمل على تخصيص معظم وقته من أجل متابعة المتكولين وتقييمهم وتوجيههم.

❖ **المبدأ الرابع:** يتمثل في جعل برنامج E-Learning سهل التنفيذ من خلال وسائل الاتصال المتوفرة وكذلك فرق التعلم، حيث تساهم هذه الفرق في تحسين تشارك الخبرات وهو ما يساهم في تحديد عمليات إدارة المعرفة، فتحسين أي منتج أو وضع نماذج تسييرية جديدة تعتبر من بين مجالات تطبيق أين يكون تكوين فرق التعلم يسمح بالحصول على أفضل النتائج في أقصر وقت.

3- مقارنة بين التكوين الكلاسيكي و E-Learning:

يظهر الفرق أساسا بين التكوين الكلاسيكي و E-Learning في محتوى التعلم وكذلك مختلف الوسائل المستعملة ، والجدول التالي يلخص هذه الفروق :

الجدول رقم (3-1) الفروق الجوهرية بين التكوين الكلاسيكي و E-Learning

E-Learning	التكوين التقليدي
تنظيم الوقت	
ينظم المتعلم بنفسه برنامج تكوينه خلال وقت عمله	نماذج التكوين محددة مسبقا ومفروضة على الجميع، تكون خارج أوقات العمل
تنظيم المسار البيداغوجي	
التطور الحاصل يكون من خلال التأقلم من خلال الوضعيات التي يواجهها المتعلم	التطور الحاصل يكون معروف مسبقا
النماذج	
نشاط متواصل وغير مقيد	نشاط محدد، مع تحديد المكان المخصص للتكوين إضافة إلى تاريخ البدء وتاريخ النهاية الذي يكون مفروضا
المحتوى	
يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية والتفاعلات ما بين المتعلمين والقائمين على التكوين. المحتوى يتغير باستمرار من خلال مساهمات المتعلمين وخبراتهم وممارساتهم الجديدة	المحتوى هو نفسه بالنسبة لجميع المتكويين تنظيم البرامج يكون مركزيا يأخذ بعين الاعتبار تغيرات محيط المؤسسة.

Source : Mingasson,op-cit,p27.

4- مزايا E-Learning:

في ظل عصر ثورة التكنولوجيات الحديثة، فإن E-Learning يمكن أن يقدم عدّة إضافات للمؤسسة وذلك بأقل التكاليف، فنظرا لزيادة الحاجات المتزايدة للتكوين وبدرجة أكبر حاجات المؤسسة إلى تطوير كفاءاتها في ظل عصر اقتصاد المعرفة، فإن E-Learning تم تقديمه على أنه الاستعمال

الأنسب للانترنت وتكنولوجيات الاتصال لدعم التعلم التنظيمي في المؤسسة وكذا إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات ، وتمثل هذه الإضافات فيما يلي:

المرونة: حيث أن أجهزة E-Learning تسمح بتقديم التكوين الذي يكون مصمما من أجل تلبية احتياجات المتعلمين، حيث أنها تسمح ب:¹

- التكوين في الوقت والمكان المناسبين لكل فرد.

- التكوين باستعمال المحتوى الجيد نظرا لسهولة تحديثه.

إمكانية التكوين على نطاق واسع: بما في ذلك دوليا وخلال وقت قصير، حيث أن برنامج E-Learning يمكن أن يكون موجها لآلاف المتكويين.

التوزيع السريع للتكوين: فحسب Philippe Joffre (المدير العام ل Foragora) فعندما يكون من الضروري إجراء التكوين دون أي تأخير فإن E-Learning يمثل أفضل الحلول.

استمرارية التكوين: حيث يسمح E-Learning بضمان أحسن سيطرة و مراقبة لبرامج التكوين كما أن Les TIC تساعد على بناء المعارف وتطوير مهارات الأفراد.

توفير الوقت وتقليل حجم التكاليف: حيث يكون E-Learning أكثر كفاءة واستجابة من التكوين العادي، لإضافة إلى تقليص النفقات المخصصة لذلك (تكاليف السفر، الإقامة...).

ب - Coaching :

1- مفهوم Coaching:

لقد أصبح Coaching من الممارسات الشائعة لدى المسيرين، حيث أصبح يتعلق بكل المجالات في المؤسسة، حيث يعتبر وسيلة لتحليل منهجية أداء المهام والتي تتطلب الإلمام بالممارسات الخاصة بها، و يشمل عدة مجالات في المؤسسة مثل اتخاذ القرار، العلاقات ما بين المستويات التنظيمية (مدراء ومرؤوسين)، الاتصال في المؤسسة، تنظيم العمل .

يقدم كل من E. ALBERT et J. L.EMERY في كتابهما²

"Au lieu de motiver, Mettez vous à coacher" التعريف التالي: " يعتبر Coaching

ملازمة فردية تحصل كهدف للمساعدة على تغييرات سلوكية ". يستنبط من هذه التعاريف فكرة أن

¹Henry Paul," E-learning technology, content and services", Education Training, Volume 43 . Number 4 . 2001 . pp. 249-255.

² Eric Albert ft jean luc Emery auteurs du livre : Au lieu de motiver mettez vous dons à coacher. Ed. D'organisation, Octobre 1999. P 100.

نقلا عن شليل عبد الطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص360.

Le Coaching هي ملازمة تسعى إلى تطوير القدرات أو الطاقات. نجد مسلمة حول التعريف المحدد عند جميع ممارسي Coaching.

وختاماً، بإمكاننا القول بأن Le Coaching هو عملية ملازمة تسعى إلى تطوير الطاقات. تعزيز أنماط الأداء، الكفاءات، والمهارات في الإطار المهني وهذا باستعمال طرق¹ l'empallué والاستجواب. من طرف شخص يدعى Coach.

2- عوامل تطور Coaching²:

- ✓ تسارع التغيرات التي تواجه المؤسسات.
- ✓ نهاية أساليب الإدارة التقليدية وعدم تأقلم هذه النماذج مع التغيرات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ زيادة حجم إعادة هيكلة المؤسسات وظهور أشكال جديدة للمنظمات.
- ✓ العولمة والتحول الجذرية التي رافقتها خاصة في مجال تكنولوجيايات الاتصال.
- ✓ الاهتمام المتزايد من الشركات بالتنمية البشرية.
- ✓ توسع الفجوة بين نتائج التكوين الكلاسيكي وتحديات المنافسة.
- ✓ حاجات المؤسسة المتزايدة لإيجاد نماذج جديدة لإدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية وإرضاء زبائنهم.
- ✓ زيادة الحاجة إلى الإبداع.
- ✓ تغيرات بيئة الأعمال الحالية التي تفرض الاعتماد على القدرات الفكرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- ✓ الحاجة إلى كفاءات جديدة لتلبية الحاجات المتزايدة للعملاء .

3- أهداف Coaching³:

إن Coaching لا يهدف إلى نقل الكفاءات فقط وإنما يعمل على تطوير القدرات الفردية من خلال مجموعة من حصص المقابلات، فهو يسعى إلى وضع المتدرب (Coaché) في الإطار اللازم

¹ شليل عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 360.

² www.Coachfederation.fr

³ www.Coachfederation.fr

لعمله حيث يدفعه إلى تحليل ممارساته الشخصية وتقييمها والبحث عن أحسن الحلول .
كما أن أهم أهداف Coaching تتمثل فيما يلي:

- ✓ يحدد للمؤسسة توجهها الخاص بها وكيفية اختيار الشركاء وتحديد الهياكل القاعدية لها.
- ✓ تحديد سياسة ناجحة تسمح بالتركيز على المهام الرئيسية.
- ✓ تنشيط أعضاء الفريق للحصول على أكبر قدر من الفعالية.
- ✓ تنفيذ المهام وممارسة المسؤوليات بفعالية كبيرة.
- ✓ التعامل مع التغيرات التي تواجه الفرد والمؤسسة على أساس أهميتها وتأثيرها في المحيط.
- ✓ تحديد التحديات التي تواجه الأشخاص وجعلهم أحسن أداء وأكثر سرعة للتأقلم مع أي وضع جديد.

المطلب الرابع : أهمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي تعتمد عليه المؤسسات اليوم للرفع من قدرتها التنافسية وهذا بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة والخبرة والمهارة مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية وهو ما

يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية ولكي تساهم الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن يستجيب المورد للشروط التالية:¹

- أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة : بما في ذلك من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات فكلما كان المستخدمون أكفاء مميزون معرفيا كلما يكون أدائهم جيدا ما يضيف قيمة للمنتج وبالتالي خلق القيمة.

- أن يكون المورد نادر: أن الكفاءة التي تحوز على رصيد معتبر مميز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات وتشكل تحدي حقيقي أمام منافسيها .

- أن يكون المورد غير قابل للتقليد : وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة وعلى مستوى الإستراتيجية المنتهجة .

- أن يكون المورد غير قابل للتبديل : بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة

وفي ظل محيط شديد التقلبات سريع التغيرات وكثير الغموض عدم للتأكد أصبح لازم على المؤسسة لضمان إستمراريتها ونجاحها ، حيازة القدرة على رد الفعل السريع. و لبلوغ ذلك ينبغي التعويل على الكفاءات و المعارف .

وفي سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة تمكن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر ، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة .

إن كسب رهان التحدي إذن للاندماج الايجابي في اقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية فعالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تامين ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص و التي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام لأن المؤسسات

¹ قرزيز محمود، قايدى خميسي ، " التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005، ص : 7

المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة وهي بما تسوقه من أفكار و إبداعات و ابتكارات تساهم في الاندماج الفعال وفي تعزيز مركزها التنافسي على حد سواء .

يعتبر التعلم في ظل الاقتصاد الذي يتحول شيء فشيء نحو اقتصاد قائم على المعرفة ، الطريق الوحيد لنشر المعرفة ، فقد كان يرتكز دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها في البدء على التدريب الذي يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل المحدد، ثم أصبح التعليم هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد و الجامعات، وإن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين. و لكن يوجد شكل ثالث أكثر أهمية ألا و هو التعلم Learning ما يميز هذا الأخير عن التدريب و التعليم هو أن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.

المطلب الأول: مفهوم و أسس التعلم التنظيمي

1-1 مفهوم التعلم التنظيمي :

لقد وردت العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:¹

- هي العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات و نماذج التصرف و العمل لديهم.
- المؤسسة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها مهما كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات تقنيات أو ممارسات).
- يعرف على أنه عملية توظيف للمعلومات و للمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية. و تعرف أنها عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات و تجارب المؤسسة، و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها و ذلك في إطار من الدعم و المساندة من قيادة المؤسسة بشكل خاص و الثقافة التنظيمية بشكل عام.

¹ طارق السويدان ،" المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الإنسان و كيف تتعلم المنظمات "، الكويت ، شركة الإبداع الخليجي، 2001، ص13.

1-2 أسس التعلم التنظيمي :

بالرغم من أن المؤسسات في مختلف مراحل تقدمها تقوم بالعديد من الممارسات و الأنشطة الهادفة إلى منح فرص التعلم لأفرادها و إن كانت بنسب قليلة إلا أنها تفتقد إلى الوجة الصحيحة و التكامل المنطقي، و لقد حدد واتكنس و مارسيك سبعة أنشطة رئيسية التي تعتبر المصدر لتعلم في المؤسسة¹:

- 1- إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد.
- 2- تحفيز ثقافة التساؤل و الحوار في المؤسسة.
- 3- تشجيع فرق التعلم و التعاون الجماعي.
- 4- تأسيس أنظمة للحصول على المعرفة و تحقيق انتشارها و الاستفادة منها.
- 5- تفويض الأفراد في إطار نظرة مشتركة.
- 6- دعم علاقات المؤسسة بالبيئة المحيطة داخلية و خارجية.
- 7- دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية.

يمس التعلم التنظيمي الأفراد داخل المؤسسة في مختلف المجالات منها:²

- الأداء: أي كيفية الوصول إلى مستوى الأداء الأمثل الذي يستحق المكافأة.
- ظروف العمل: ساعات العمل، الحصول على مرتبة، طلب المساعدة.
- المجال الاجتماعي: أي السلوك اللائق و غير اللائق و كيفية التعامل مع آخرين.
- الجانب الوظيفي: كيفية أداء المهام و يتقدم في عمله و يتقنه و يطوره.

¹ عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسات المستقبل"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005، ص237.

² حسن رواية محمد، "السلوك في المنظمات"، مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2001، ص: 90.

المطلب الثاني: خصائص ومستويات التعلم التنظيمي

2-1 خصائص التعلم التنظيمي :

على الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بالتعلم إلا أنها تدور حول فكرة تعديل السلوك نتيجة للخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته واكتسب منها المهارات الجديدة، وأن التعلم هو تغير شبه دائم في الأداء ينتج عن استجابة لموقف يحدث تحت تأثير الخبرة أو الممارسة وأن الإنسان في حالة تعلم دائم، ويمكن إبراز أهم خصائص التعلم فيما يلي:

أولاً: التعلم هو عملية تفاعل تنفيذي (بين طرفين يتعلمان من بعض) وتفاعل اجتماعي (يتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد).

ثانياً: إنه عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم من حيث المحتوى وظروف العمل وتحسين الأداء وزمان ومكان التعلم بحيث يسمح للفرد بالتعلم في أي وقت وفي أي مكان من المنظمة.

ثالثاً: إن التعلم يتحفز و يتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وهو ما يظهر عند اعتماد المنظمة لأي مشروع جديد.

رابعاً: أنه يحقق الرضا الذاتي للأفراد حيث أن محتوى التعلم يثير التحفيز الذاتي للتعلم من خلال تحسين ظروف العمل وضمان أحسن الظروف لتشجيع لتعلم.

خامساً: التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم.

سادساً: لا بد أن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية، حيث أن عوامل المحيط الخارجي تتطلب من التعلم إجراء التغيرات الداخلية في استراتيجياتها وهياكلها، كلها عوامل تنعكس على قدرات المنظمة وتساعد على اكتساب ميزة تنافسية دائمة.

2-2 : مستويات التعلم التنظيمي

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات والتي هي¹:

✓ **الفردية:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).

✓ **الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تتفصل بعد أي مشروع جماعي، يكون دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

✓ **التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، وهذا ما يجعلها متوفرة في كل وقت.

المطلب الثالث : نطاق التعلم التنظيمي وأبعاده

3-1 أبعاد التعلم التنظيمي :

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للتعليم التنظيمي تتمثل في²:

1. البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة، فيها وما تتطلب له من أهداف، أو تتطلبه من مدخلات من سلع وخدمات أو تمارس من ضغوطات.

2. الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة والكاملة، وعناصر القوة والضعف في عملية الحصول عليها وتوظيفها واستغلال نتائجها، وتحديد مواضع الخلل والهذر فيها لإعادة النظر في الخطط والبرامج والعمليات التي تتضمن حسن إدارة هذه المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.

¹ حسن رواية محمد، "السلوك في المنظمات"، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص: 90.
² عامر خضير الكيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

3. المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة، ودراسة والبحث فيه من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة له، وضمان البقاء فيه ومواجهة التحديات التي قد تحدث فيه بالأعداد والتحسب لمتطلباته.

2-3 مبررات ودوافع التعلم التنظيمي :

للتعلم التنظيمي عدة مبررات ودوافع أهمها¹:

1. التفجر المعرفي المتسارع، الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار في تزايد مستمر.
2. التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الإطلاع والوصول إلى المعرفة.
3. التنافسية الشديدة التي أصبحت تعيشها المؤسسات حالياً في ظل العولمة وحرية التجارة، بحيث أصبحت كل مؤسسة تحاول السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.
4. التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، التي أصبحت تفرض على المؤسسات مجموعة من القيود، تجربها على الاستجابة إليها والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم ومواكبة كل المستجدات في عالم المعرفة والمهارات والسلوك.

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص97.

المطلب الرابع: التعلم كميزة التنافسية للمؤسسة

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق و هي كما أشرنا سابقا قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابتكار)،

و الواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمرا جديدا على الأقل من جانبين أساسيين¹:

- الأول: معدل التعلم (Taux d'apprentissage): و لقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة و يشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصادية الحجم، و يشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المترجمة مما يؤدي إلى وفرات في تكلفة الإنتاج، و هذا ما يمثل ميزة في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.

- الثاني: يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب و تطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لا بد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها و أقسامها) بكفاءة.

كما تؤكد خبرة المؤسسة في إنشاء و تجديد الميزة التنافسية على سمتين أساسيتين في هذه الميزة و هما التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، و الاستدامة (durabilité) و التي تشير إلى استمرارية الميزة التنافسية مما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة، و لا شك أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة، و يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية²:

أولا : دور الابتكار - التعلم : لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) و الكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، و الواقع أن أهم إنجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-286.
² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره.ص75.(بتصرف).

كونه يولد التعلم الجديد، و الابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، و في ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة و إنما

التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعا أيضا، لننظر إلى مفارقة الابتكار - التعلم¹ حيث نجد الابتكار عند تطبيقه و إدخاله في المؤسسة (و في السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة و لكن التعلم يكون في بدايته (في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة) ، و كلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، و بالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار- التعلم ، و هذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين.

ثانيا : تكوين الرأسمال الفكري : كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة و الخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فإن التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة و الخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب و معرفة و خبرة المنتجات و الخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين و الزبائن و الموردين و غيرهم، و إنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة.

ثالثا: التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزيف شومبيتر (J. Schumpeter) في رؤية عن الابتكار عن أنه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير²، لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي و يرجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، و هذا يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، و لم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي، و إنما هي كذلك أيضا على المستوى الإستراتيجي³ و في ظل ما أصبح يسمى باقتصاد السرعة أصبح كل جانب في المؤسسة يسير بطريقة التعجيل⁴، و لاشك في أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات، كما أنه يمثل تطورا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة و وصولها إلى الزبون بالوقت الملائم.

و من أجل أن يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية لا بد من مراعاة الشروط التالية في التعلم⁵:

1- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة و ليس اهتماما عابرا.

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-77

² B.P.Scott, " competitiveness : self-help, for worsening problem, HBR", vol 65, NO 4, july- august-1987.P94

³ C.meyer, " the second generation of speed, HBR ",VOL 79 no 04. April 2001, pp24- 25.

⁴ C.meyer, op-cit,pp:71-72.

⁵ نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره،ص286.

2- **التعلم مسؤولية الجميع:** أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة و ليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم بحث و التطوير.

3- **مصادر التعلم:** لا بد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة و الخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة و خارجها و من أي مكان و من أي طرف.

4- **ثقافة التعلم:** لا بد أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، و هذا النمط بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و ثقافة التعلم لا بد أن تتسم بالانفتاح و الشفافية و قبول الفشل، و تحفيز التقاسم.....إلخ.

5- **تحويل التعلم إلى قيمة:** يجب توفير طريقة لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة و تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق.

6- **قياس التعلم:** يجب أن يتم القياس بشكل دوري و بطريقة مؤسسة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع و أثرى و أشمل في التعلم من منافسيها.

المبحث الخامس : نظم المعلومات الادارية و النظم الخبيرة

تعد المعلومات موردا استراتيجيا للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة (من بث الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت) والعمل على حسن استغلاله ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية فيها وتتمثل أهم أنظمة المعلومات التي عرفتها المؤسسة في:

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية

1-1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

1- هو توليفة أو تركيبية منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المعنيين والمستفيدين في المؤسسة¹.

2- يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية بأنه توافقية منظمة من الأفراد والأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال والبيانات التي تعمل من أجل تقديم المعلومات الضرورية (الروتينية والاستثنائية) عن الوظائف والأنشطة الداخلية في المؤسسة من أجل صنع القرار في المستويات الإدارية المختلفة².

2-1 العوامل المؤثرة والمحفزة في تطور نظم المعلومات:

ظهرت نظم المعلومات نتيجة تغيرات جذرية وتطورات هائلة في جميع المجالات التي تلف العالم بأسره.

¹ سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2005، ص 19.

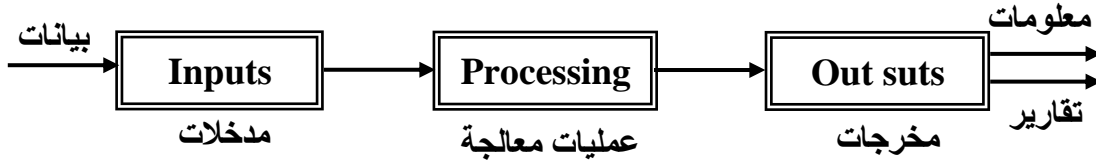
² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 360.

إذا تعد نظم المعلومات وليدة تلاقي علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بحقول الإدارة والتنظيم وبحوث العمليات والأساليب الكمية والعلوم الأخرى كما أن هذه الأخيرة هي أيضا وليدة عوامل تاريخية تعيد في كل يوم صياغة العالم الذي نعيش فيه من جديد هذه العوامل والقوى تتمثل في:¹

- 1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة.
- 2- تكنولوجيا الإنترنت والشبكات.
- 3- انبثاق عالم الأعمال الرقمي الإلكتروني المفتوح.
- 4- العولمة.
- 5- تسارع التغير النوعي والكمي في بيئة الأعمال.

3-1 مكونات نظم المعلومات:

إن النموذج المبسط للنظام هو أن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات. وتختلف النظم بطبيعتها ومدخلاتها وعملياتها وبأنماط وخصائص مخرجاتها كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (3-4): مكونات نظم المعلومات

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المدخلات :

إن لكل نظام مدخلات (وهي كل ما يدخل النظام من عناصر وموارد بيانات، من مصادر داخلية أو خارجية).

العمليات:

تعني كل أنشطة المعالجة الحاسوبية وغير الحاسوبية المطلوب تنفيذها بهدف تحويل البيانات إلى معلومات، أو المادة الخام إلى سلع ومنتجات وخدمات.

المخرجات:

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

هي كل ما يصدر عن النظام كنتيجة أنشطة وعمليات المعالجة من معلومات، منتجات وخدمات، أو تقارير ووثائق.

1-4 أهمية نظم المعلومات :

يعتبر نظام المعلومات الوسيلة الناجعة لمسايرة التطورات التكنولوجية الهائلة لهذا العصر وأداة لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة المحيطة بالمؤسسة إذ يهتم هذا النظام بإدارة تدفق المعلومات وتخزينها وجمعها وتحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال للتحسين من مستوى أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

المطلب الثاني: نظم دعم القرار

1-2 مفهوم نظم دعم القرار:

تعتبر أنظمة دعم القرار من النتائج الأساسية للتحسينات المهمة في التكنولوجيا المرتبطة بأنظمة المعلومات والتي ظهرت بشكل واضح في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات، والتي تميزت بالتكلفة الأقل والقوة الأكبر مقارنة بالأنظمة التي سبقته من جهة، والحاجة المتزايدة في توجيه أنظمة المعلومات الإدارية نحو احتياجات الإدارة في دعم صنع القرار وتحقيق الفعالية في هذه العملية من جهة أخرى، فإذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية تساعد المؤسسة للقيام بالأشياء بشكل صحيح، فإن أنظمة دعم القرار تساعد الإدارة على القيام بالأشياء الصحيحة.

يمكن تعريف نظم دعم القرار على أنها: إعداد وبناء نماذج للقرارات لمساعدة المديرين في الإدارة لتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقديم بدائل إستراتيجية للمشكلات المعروضة بواسطة الحواسيب التي تلعب دور هام في عملية صنع القرار وتجعله أكثر دقة وفعالية ومرونة وسهولة للاستخدام.

2-2 مكونات نظم دعم القرار:

يتكون نظام دعم القرار من ثلاثة عناصر هي:¹

¹ زبيري رابح، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر، 22-23 أبريل 2003.

- ✓ قاعدة بيانات تحتوي على جميع المعلومات المتوفرة عن نشاط المؤسسة ومحيطها الخارجي.
- ✓ قاعدة نماذج تشمل مجموعة من الطرق الرياضية والإحصائية والتي بالتفاعل مع قاعدة البيانات تمكن النظام من أداء عمليات تحليل البيانات وفقا للنماذج الكمية المطلوبة.
- ✓ سيناريوهات منجزة بفضل النمذجة والمحاكاة Modélisation et simulation لحل مشاكل غالبا ما تكون القرارات المتخذة بشأنها غير مبرمجة (غير روتينية، أي محددة مسبقا) ومن هنا فهو نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرارات عن طريق الحوار بين الإنسان والآلة (الحاسوب) يقوم على الدمج بين الأحكام البشرية والمعالجة الآلية للمعلومات.

2-3 نظم دعم القرارات الجماعية:

تعتبر نظم دعم القرارات الجماعية جيل متطور عن نظم دعم القرار وتعرف بأنها نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير حل المشكلات غير المبرمجة والتي تحتاج لتحليل عناصرها وتحديد أسبابها واستعراض الحلول والبدائل لاختيار الحل الأنسب للمؤسسة والتي يسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق.

2-4 أنواع نظم دعم القرارات الجماعية:

أ- استخدام حجرة القرار:

هي حجرة مجهزة من منضدة كبيرة فيها لكل عضو حاسوب وشاشة عرض وهذا لتسهيل عملية تفاعل الأعضاء مع بعض وعرض الأفكار وتحليل النتائج لاتخاذ القرارات.

ب- استخدام شبكة أعمال محلية:

هنا لا يلتقي الأعضاء بصفة مباشرة ولكن يكون على اتصال من خلال محطة عمل تتوفر على قاعدة البيانات اللازمة والبرمجيات والنماذج إذ يتبادلون الرسائل الإلكترونية ويحقق هذا النظام ميزة أن يمارس كل عضو عمله الخاص في مكتبه وفي نفس الوقت يمكنه عقد اجتماعات.

ج- استخدام مؤتمرات الاتصال: Teleconference

ويستخدم هذا النمط عندما يتواجد الأعضاء في أماكن بعيدة عن بعضهم لبعض إذ يستخدمون مؤتمرات الاتصال بالربط بين مختلف حجرات القرارات المتواجدة بأماكن مختلفة لصنع القرارات.

د- صنع القرارات عن بعد:

يتيح عقد لقاءات غير مجدولة بين أعضاء متواجدين في أماكن بعيدة عن بعضها كأن يخبر أحد الأفراد البقية بعقد اجتماع بعد (10 د) عن طريق الهاتف مثلا أو شاشات العمل.

ويمكن استخدام أنظمة الدعم الجماعي لأغراض كثيرة منها:¹

1- التشارك في مناقشة المشكلات وتبادل الآراء حولها و من أجل اتخاذ القرار الجماعي.

2- الحصول على الاستشارات من أي فرد في المؤسسة.

3- القيام بالتصويت على القرارات.

4- تقاسم المعرفة حول القرارات وإمكانات متابعة التحديثات على هذه المعرفة.

المطلب الثالث : الذكاء الصناعي

لقد نشأ الذكاء الصناعي لمحاكاة الذكاء البشري عن طريق برمجيات أجهزة الحاسوب، وهو حقل من حقول علم الحاسوب معني بكتابة برامج قادرة على حل المسائل المعقدة بشكل ذكي واتخاذ القرارات.

ويبنى هذا النظام على قواعد المعرفة التي تحتوي حصيلة معارف الخبراء وتجاربهم المخزنة في شكل حقائق ومفاهيم ونظريات إذن فالذكاء الصناعي هو أن يقوم برنامج الحاسب الآلي بنفسه بالرجوع بإيجاد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل المسائل واتخاذ القرار بالرجوع إلى العمليات الاستدلالية التي غذي بها البرنامج.

وتتميز النظم المبنية على الذكاء الصناعي بخصائص منها:²

- القدرة على التفكير في حل المشاكل وتفسير النتائج.

- اكتساب وتوليد وتطوير المعارف والخبرات الجديدة.

- بناء الخبرة: فهذه النظم لها القدرة على التعلم و الفهم من خلال التجارب السابقة وتطوير دعم القواعد المعرفية معارف جديدة.

ومن أهم تطبيقات نظام الذكاء الصناعي:¹

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 368.

² نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص 234.

- النظم الخبيرة .
- معالجة اللغات الطبيعية.
- نظم الرؤية.
- الإنسان الآلي.
- النظم الحسية.
- الشبكات العصبية.

3-1 النظم الخبيرة:

إن النظم الخبيرة هي عبارة عن برامج ذكية ، تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير (إنساني) في مجال أو حقل من حقول المعرفة ويطلق عليها أيضا نظم قاعدة المعرفة لما تتوفر عليه من المعارف والتجارب البشرية في إعداد برامجها . والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي نقل الخبرة من الخبراء إلى الحاسوب الذي يقوم بتخزينها. إذ تكون هذه الخبرة جاهزة عند حاجة مستخدمو الحاسوب إليها لغرض تزويد متخذ القرار باستشارة والنصيحة.

كما يعرف أنه أكثر أنماط نظم الذكاء الصناعي المستخدمة في الأعمال اليوم . وهو نظام معلومات يستند على المعرفة والذي يستخدم معرفته حول تطبيقات معقدة ومحددة لكي يعمل ويقوم بدور المستشار الخبير للمستفيد النهائي بتقديم حلول سريعة للمشاكل المعقدة.²

ويمكن تلخيص المنافع التي تكتسبها الإدارة من وجود النظم الخبيرة بما يلي:³

- ✓ تخزين المعرفة الصريحة والضمنية.
- ✓ توثيق الخبرات والمهارات الإنسانية.
- ✓ ضمان الموضوعية والدقة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ ضمان العقلانية والحيادية من المشاعر والعواطف والميول النفسية عند اتخاذ قرارات مهمة.
- ✓ تقديم الدعم والإسناد للمديرين وصانعي القرارات.

¹ عبد الستار العلي، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 236.

✓ مرونة الزمان والمكان التي يتيحها النظام الخبير حيث يمكن استخدام النظام في أي وقت وفي أي مكان.

ويتكون النظام الخبير من:¹

- قاعدة المعرفة.

- آلة استدلال.

- واجهة استخدام.

يقوم مهندس المعرفة أو الخبير بإدخال المعرفة باستخدام برامج اكتساب المعرفة إلى قاعدة المعرفة، وذلك حتى يتم استخدامها من قبل النظام الخبير الذي يستعين بألة الاستدلال في إدارة الحوار من وجهة وعرض الاقتراحات للمستخدم عن طريق واجهة الاستخدام من جهة أخرى.

2-3 الشبكات العصبية:

"هي مجموعة أجهزة اتصال مرتبطة فيما بينها عن طريق دعائم تواصل، تمكن من تسيير نظم معلومات أكثر تعقيدا وتسمح بوصول فوري وسريع للمعلومات ونتائج معالجتها".
كما عرفت على أنها "مجموعات النظم والبرامج والمعالجات المجمعمة وفق بنية شبكة تقوم بمعالجة المعلومات في نفس الوقت بطريقة مشابهة لعمليات المعالجة في الدماغ البشري".
وقد ساعدت في تحقيق فوائد عديدة أهمها:²

✓ تخفيض الوقت من خلال الاتصال المباشرة والسهولة في الحصول على المعلومات.

✓ مرونة أكبر في الأداء والتخفيف من القيود الناتجة عن تباعد وحدات المؤسسة.

✓ التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف ووحدات المؤسسة.

✓ تقاسم الملفات حيث يستفيد عدة مسؤولين من الموارد المشتركة لإنشاء إضافة، إلغاء والإطلاع على الملفات.

✓ تقاسم البرامج والوثائق وتدعيم العمل الجماعي والمساهمة في حل المشاكل المشتركة.

وهناك عدة أنواع من الشبكات أهمها كما سبق وشرحنا في الفصل الأول: الانترنت

الإكسترانت والانترنت.

¹ مرجع أعلاه ، ص 236.

² زبيرى رابح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

أما بالنسبة لتأثير الإنترنت على المؤسسات يظهر في عدة مجالات مثال الموردین حیث توفر معلومات مفیة عن العروض التي يقدمونها عن الأسعار، النوعية الأجال... الخ مما يعطي للمؤسسة قوة تفاوض أكبر نتیجة سهولة لجوئها إلى موردين آخرين.

- ✓ نشر وتطوير إعلانات خاصة بمنتجات المؤسسة.
- ✓ تسويق وبيع السلع والخدمات إلكترونياً.
- ✓ تكوين قاعدة مهمة للمؤسسات في معرفة السلع والخدمات المقدمة من المنافسين والعديد من الفوائد الأخرى.

المطلب الرابع : أنظمة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على أنظمة المعلومات كأحد أهم الميزات التنافسية التي تخول لها بقائها في مركز قوي وتساعدنا لتوجيه استراتيجياتها ودعم سياساتها الإبتكارية وزيادة مهارة العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم ما يعظم ربحية المؤسسة.

ومنه فإن نجاح المؤسسة وتطورها يتوقف على مدى كفاءة وجودة نظم المعلومات وقواعد البيانات لديها وعلى قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة ما يمكنها من البقاء في مستوى المنافسة لفترات طويلة وممتدة، وهذا لما تتوافر عليه من مزايا أهمها:¹

1- توفير الخبرات النادرة والتميزة لدى الخبراء في مجال معين ثم توفيرها بشكل يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.

2- اعتماد هذه النظم يقلل من تكاليف استخدام من الخارج وزيادة جودة المخرجات.

3- دعم عملية صنع القرارات وعملية حل المشاكل في جميع المستويات الإدارية.

4- من خلال قاعدة المعرفة تستطيع هذه النظم التعامل مع معلومات احتمالية وتقديم أفضل مشورة ممكنة على ضوء هذه المعلومات.

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص: 60.

5- تستطيع هذه النظم العمل في ظل جميع الظروف الخطرة كما في حالات الرطوبة المرتفعة أو درجات الحرارة العالية كما يمكن نقلها عبر الحدود الدولية خصوصا بالنسبة للمؤسسة التي لا تستطيع الحصول على الخبراء من العنصر البشري.

خاتمة :

بعد عرض أهم الأسس و مرتكزات التنافس في ظل تبني إدارة المعرفة و التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية . أصبح واضحا أن المعرفة هي العنصر الأساسي للإبداع حيث تنشأ هذه الأخيرة من خلال تحول المعرفة من الضمنية إلى الصريحة من خلال عمليات إدارة المعرفة حيث تؤدي للوصول إلى تحقيق منتج متقن عالي الجودة و التميز و بأقل التكاليف . كما أن رأس المال الفكري أصبح دعامة تطور المؤسسات ونجاحها فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الأفراد زادت قدراتهم المعرفية و الإبداعية وبالتالي تحصيل نخبة من الكفاءات القادرة على الإبداع و الابتكار و التطوير و الأداء الجيد من خلال تراكم رصيد معرفي معتبر و مميز مما يضيف قيمة للمنتج كما أنه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري الذي يصبح خاص بها والذي يميزها عن المنافسين .

كما أن التعلم يعد وسيلة لتكوين ونشر معرفة جديدة في أنحاء المؤسسة لذا يجب أن يتوافق مستوى التعلم داخل المؤسسة مع مستوى التغيير ، وهذا يتحقق كلما اتجهت الإدارة إلى تطبيق منهجية إدارة المعرفة .

أما عن نظم المعلومات فتعد وسيلة من وسائل المعرفة الحديثة والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها بناء قاعدة معلوماتية متينة وإعطاء حلول للمشكلات بفعالية وتوجيه القرارات مما يحقق للمؤسسة أفضلية تنافسية عن الباقيين .