

## الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق \* القيمة لجميع الأطراف الآخذة

أ. هاشمي عباسية  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
بجامعة محمد خيضر بسكرة

### الملخص:

نظرا لأهمية خلق القيمة في المؤسسة، سعت هذه الأخيرة - ولا زالت تسعى- للبحث عن المصادر الكفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي، وفي هذا الإطار تعتبر الموارد المتاحة لها - على اختلافها وتنوعها - أهم هذه المصادر. لكن التطور الكبير الذي مس البعد الإنساني في المؤسسة، جعل الموارد البشرية في مقدمة هذه المصادر "حيث لم يعد الأفراد مجرد موارد كغيرها من موارد المؤسسة، بل أصبحوا بمثابة منابع حقيقية لخلق القيمة"<sup>(1)</sup> نظرا لما يمثله هؤلاء من مهارات، التي أصبحت بحق القلب النابض للمؤسسة. ولذلك يلعب تسيير الموارد البشرية دورا محوريا في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه هذا المقال.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، الموارد البشرية، خلق القيمة، الأطراف الآخذة، المهارات، التنافسية.

### Résumé :

Vu l'importance de la création de valeur dans l'entreprise, cette dernière n'a guère cessé de chercher, et elle continuait à chercher, les sources adéquates pour la réalisation de cet objectif fondamental.

Dans ce contexte, les ressources qui lui sont disponibles sont considérées comme les plus importantes. Mais, les grandes évolutions des dimensions humaines dans l'entreprise ont fait que les ressources humaines soient en premier rang de toutes ces ressources ; du fait que « les employés ne sont plus seulement considérés comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur » (1). Et ce, en raison de ce que représentent ceux-ci en matière de compétences qui constituent vraiment le cœur de l'entreprise.

\* ليس المقصود بالخلق الإيجاد من العدم، لأن هذا من خصائص المولى تبارك وتعالى، وإنما المقصود به تكوين قيمة من مكونات سابقة، واستخدام مصطلح "خلق القيمة" استخدام مجازي للحفاظ على أصل الكلمة "Création de valeur"

C'est pour cela que la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Et c'est ce que nous allons l'éclaircir dans le présent article.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, ressources humaines, création de valeur, parties prenantes, compétences, compétitivité.

### مقدمة:

إن الصفة الوحيدة الثابتة لمحيط المؤسسة هي أنه يتغير ويتقلب باستمرار وبدرجات متفاوتة من جانب لآخر ومن وقت لآخر، بشكل يهدد في كثير من الأحيان وجود المؤسسة واستمرارها.

لذلك فإن الهدف الرئيس الذي تسعى المؤسسة (كغيرها من الأنظمة المفتوحة) إلى تحقيقه على امتداد كافة مراحل تطور اقتصادها - بدءاً بمرحلة اقتصاد الإنتاج وانتهاءً بالمرحلة الراهنة وهي اقتصاد المعارف- هو ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

ومما لا شك فيه أن خلق القيمة يعتبر مطلباً حيوياً وضرورة ملحة لتحقيق هذا الهدف، إذ لا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق القيمة ليس للمساهمين فيها فحسب، بل لكافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

في هذا الإطار، تعتبر موارد المؤسسة -على اختلافها- الدعائم الأساسية لخلق القيمة. إلا أن الموارد البشرية أخذت بعداً آخر في العقود الأخيرة، حيث اعتُبرت أهم الموارد القادرة على تحقيق هذا المطلب، نظراً لما ينطوي عليه المورد البشري من معارف ومهارات وطاقات خلّقة من شأنها أن تنهض بالمؤسسة وتحقق لها التميز والتفوق الحقيقي.

لقد اعتبر العنصر البشري - رَدْحاً طويلاً من الزمن- مجرد عامل بسيط من عوامل الإنتاج، المحصور في جانبه الفيزيولوجي فقط، بل إنه اعتُبر- في وقت ما- تكلفة لا بد من تخفيضها إلى أدنى المستويات، لكنّ هذه النظرة السطحية خضعت لتطورات عديدة وتحولات جذرية، انتهت في السنوات الأخيرة بتغييرها كلياً، "وأصبح إدماج البعد الإنساني في إستراتيجية المؤسسة ضرورة معترفاً بها"<sup>(2)</sup>، باعتباره دعامة أساسية لخلق القيمة والمحافظة عليها.

لذلك تزايد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بشكل كبير، وأصبح منصب مدير الموارد البشرية أكثر أهمية وحساسية من ذي قبل، نظراً للأهمية التي يمثلها العنصر البشري

كرأس مال حقيقي، مكوّن من كافة المعارف والمهارات التي يتوجب على مدير الموارد البشرية تسييرها واستخدامها في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. ولهذا "أصبح كل مسير مطالباً بأن يكون مسيراً للموارد البشرية" (3) لأنه مكلف - بالإضافة إلى النشاطات والمهام الموكلة إليه - بتسيير الأفراد الموضوعين تحت إشرافه، لكونهم "المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية" (4) و"المنبع الفعلي لخلق القيمة" (5).

من هذا المنطلق، وعلى ضوء ما سبق ذكره، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال التالي: كيف يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يلعب دوراً محورياً في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة في إطار سعيها للبقاء والاستمرار في السوق؟ وتكمن أهمية الإجابة عن هذه الإشكالية فيما يلي:

**1- إبراز أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة (أصحاب المصلحة) بدل الاقتصاد على تعظيم ثروة المساهمين فحسب.**

**2- تسليط الضوء على مختلف الآليات والسبل التي من خلالها يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يلعب دوراً محورياً في خلق القيمة لكافة شركاء المؤسسة.** وللإجابة عن إشكالية البحث، قسمنا هذا المقال إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى إبراز دور "ت.م.ب." (تسيير الموارد البشرية) في خلق هذه القيمة.

### **المبحث الأول: أهمية خلق القيمة**

يعتبر خلق القيمة محور اهتمام المؤسسات منذ أمد طويل، وقد ازداد هذا الاهتمام خاصة مع نهاية الألفية الثانية، أين أصبح بقاء المؤسسة مرهوناً بمدى خلقها للقيمة لجميع الأطراف الآخذة.

### **المطلب الأول: أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة**

لقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتهم، واعتبرت ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه، وهذا ما نلمسه بوضوح في قول G. B. Stewart (1994): "...إن الهدف المالي الأول هو تعظيم ثروة المساهمين، وفائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب، بل تعود على المؤسسة ككل..." (6).

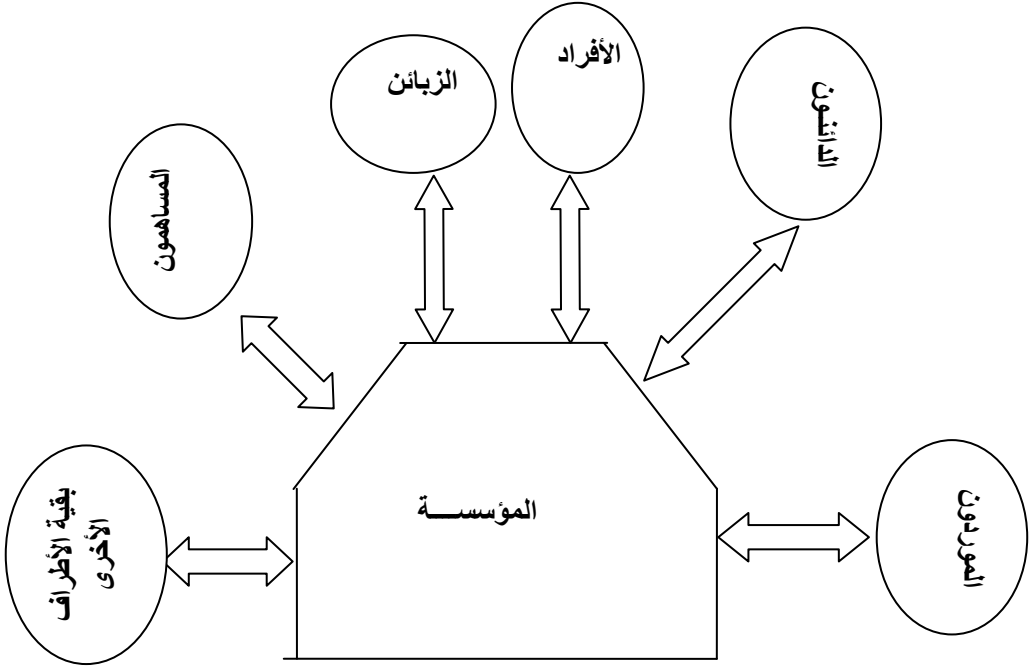
لكن- ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين- إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة، خاصة الإنسان الذي يعتبر ثروتها الأساسية<sup>(7)</sup>، لاسيما وأن لتجرب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحا وزدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين، إضافة إلى ذلك، فقد وجد كل من **Heskett** و **Kotter** أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التي أولت الأهمية نفسها لجميع شركائها، تضاعفت مبيعاتها - في ظرف أحد عشر سنة - أربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التي ركزت اهتمامها على المساهمين فحسب<sup>(8)</sup>، وهذا يُثبت بوضوح أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

وعلى هذا الأساس، اقترح عدد من الباحثين منظورا آخر يأخذ بعين الاعتبار كافة أطراف المؤسسة، وهكذا ظهرت عدة نظريات تعارض هدف تعظيم ثروة المساهمين فحسب (*shareholders*) وتسيير المؤسسة على هذا الأساس، وتتادي بضرورة خلق القيمة لجميع شركاء المؤسسة بما فيهم المساهمين. (*stakeholders*).

يمكن تعريف هؤلاء الشركاء - حسب Freeman (1984) - بأنهم كل الأطراف (مجموعات أو أفراد) التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها<sup>(9)</sup>، وقد حدد Freeman خمسة أطراف رئيسية هي<sup>(10)</sup>: المساهمون، الدائنون، الزبائن، الموظفون، الموردون، المسيرون.

أما **M. B. E. Clarkson** (1995) فقد قسّم هؤلاء الشركاء إلى قسمين<sup>(11)</sup>: شركاء إبتدائيون (*Partenaires primaires*) ضروريون لحياة المؤسسة، مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، الموردين، المجتمع، الحكومة، العمال... وشركاء ثانويون (*Partenaires secondaires*) مثل جماعات الضغط، ووسائل الإعلام... بينما قسّم كل من **S. L. Tiras** و **B. Ruf** و **R. M. Brown**<sup>(12)</sup> (1997) الشركاء إلى اختياريين (*Volontaires*) مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، الموردين، الأجراء... وغير اختياريين مثل: المحيط، المجتمع... وبشكل عام، يمكن تصنيف هؤلاء الشركاء في ست مجموعات رئيسية هي: المساهمون، الزبائن، الأفراد، الدائنون، الموردون، بقية الأطراف الأخرى، حيث يجب على المؤسسة أن تخلق القيمة لكل واحدة من هذه المجموعات، وبالمقابل تُسهم كل مجموعة في خلق القيمة للمؤسسة.

الشكل رقم (01): خلق القيمة للأطراف الآخذة.



المصدر: من إعداد الباحث

إن تعتبر مسألة خلق القيمة لكل هذه الأطراف مسألة مهمة، ومطلبا حيويا لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، إذ لا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق القيمة. يمكن أن تتجلى أهمية خلق القيمة كذلك من خلال تأثيرها على عدد من الأدوات والمتغيرات الأساسية بالنسبة للمؤسسة، مثل: التنافسية، الإستراتيجية، ثقافة المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب الموالية.

**المطلب الثاني: خلق القيمة وتنافسية المؤسسة**

"إن المؤسسة التي لا تتجح في إشباع حاجات أو الرد على تطلعات عملائها أو عمالها أو المساهمين فيها... من غير المحتمل أن تحقق ميزة تنافسية على منافسيها" (13) ولذلك تتوقف تنافسية المؤسسة بشكل أو بآخر على مدى خلقها القيمة لزيائنها خاصة ولبقية شركائها عامة، وفي ما يلي بيان مختصر لذلك:

1- تأثير خلق القيمة للزبائن على التنافسية: يمكن أن نعرف التنافسية بأنها "سلوك يتجلى في مدى قدرة المؤسسة على اقتطاع حصة من السوق والدفاع عنها وتوسيعها وبالتالي الحفاظ على مكانتها التنافسية"، لكن ذلك لا يتحقق إلا باستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم، وهذا بدوره لا يكون إلا بإرضائهم والاستجابة السريعة لتطلعاتهم، سواء بشأن السعر أو الجودة أو أجل التسليم، وبعبارة جامعة: **خلق القيمة لهم.**

ولعل هذا ما دفع البعض إلى تعريف التنافسية بأنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنعوية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب..."<sup>(14)</sup>، وكأن الكاتب - من خلال ذكره لمحددات القيمة الثلاثة: السعر، الجودة، الأجل - يودُّ القول بأن التنافسية هي القدرة على خلق القيمة للزبائن أفضل من المنافسين.

من هذا المنطلق، يمكن القول ألا مجال للحديث عن التنافسية، ولا سبيل لتحسينها دون خلق القيمة للزبائن، ولذلك فهم يمثلون محور اهتمام المؤسسة في الصراع من أجل التنافسية.

2- تأثير خلق القيمة للأفراد على التنافسية: خلق القيمة للأفراد عامل أساسي لتحسين التنافسية، لأن ذلك كفيل بتحفيزهم وضمأن وفائهم وتنمية مهاراتهم، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسة وأفضل مصادر مزاياها التنافسية، والمنبع الحقيقي لخلق القيمة. ولذلك يمكن اعتبارها (المهارات) محور اهتمام المؤسسة الداخلي، على غرار الزبائن الذين يمثلون محور اهتمامها الخارجي في سباق التنافسية. فاستقطاب أفراد مهرة والحفاظ عليهم وتنمية مهاراتهم يعني الحصول على ثروة حقيقية و رأسمال بشري لا يقل أهمية عن رأسمال المساهمين. بل لا يمكن أن ننصور مؤسسة دون مهارات، لأنها (المؤسسة)-كما يرى بعض المؤلفين- ليست سوى "مجموعة المهارات التي يمتلكها كل عضو من أعضائها"<sup>(15)</sup> ولذلك فإن لخلق القيمة للأفراد أثرا كبيرا على تنافسية المؤسسة.

3- تأثير خلق القيمة للمساهمين على التنافسية: يعتبر خلق القيمة للمساهمين ضروريا هو الآخر لتحسين التنافسية، باعتبار أنهم مصدر التمويل الرئيس للمؤسسة، وأصحاب رؤوس الأموال التي بدونها ستفشل كل أنشطتها، بل ستصاب كل وظائفها بالشلل، وبالتالي لا معنى للحديث عن التنافسية في مؤسسة مشلولة ضمن محيط يتطلب ديناميكية كبيرة وسرعة تصرف فائقة. ولذلك فإن خلق القيمة لهم يلعب دورا مهما في

تحسين تنافسيها، من خلال الحفاظ عليهم واستقطاب مساهمين جدد، وبالتالي توفير الأموال اللازمة للقيام بكافة الأنشطة الضرورية لخلق القيمة والحصول على أفضلويات تنافسية.

4- تأثير خلق القيمة للدائنين على التنافسية: يشكل الدائنون مصدرا آخر من مصادر تمويل المؤسسة، وعدم إرضائهم سيؤدي إلى فقدان هذا المصدر، مما ينجم عنه صعوبة توفير الأموال الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، وهذا ما ينعكس سلبا على أدائها، والتزاماتها تجاه زبائنها، ومن ثم على تنافسياتها، ولذلك فإن لخلق القيمة للدائنين تأثيرات قد تكون كبيرة على التنافسية.

5- تأثير خلق القيمة للموردين على التنافسية: يعتبر الموردون طرفا مهما بالنسبة للمؤسسة، خاصة كُبريات الشركات الصناعية، ذلك أن جودة منتجاتها وأسعارها وآجال تسليمها إلى الزبائن تعتمد بشكل كبير على جودة وأسعار المواد الأولية وآجال الحصول عليها من الموردين. ولذلك فإن خلق القيمة للزبائن يتأثر - إلى حد بعيد - بنوعية علاقة المؤسسة بمورديها. لذا فهي تسعى لتسيير هذه العلاقة من أجل تحسينها، وهو ما يعد عاملا مهما لتنافسيها<sup>(16)</sup>، وبطبيعة الحال فإن هذا التحسين لا يكون إلا بخلق القيمة لهم، وعليه فإن لهذا الأخير تأثيرا مهما على تنافسية المؤسسة.

6- تأثير خلق القيمة لباقى الشركاء على التنافسية: يتمثل أولئك الشركاء في بقية الأطراف التي يمكن أن تتبادل التأثير مع المؤسسة كالمحيط الايكولوجي أو المحيط الاجتماعي. وخلق القيمة لها يُسهم بدوره في تحسين التنافسية بشكل أو بآخر؛ فبالنسبة للمؤسسات التي قد تؤثر سلبا على البيئة أو المجتمع - بفعل طبيعة نشاطها- يعتبر خلق القيمة لهذين الجانبين مهما، لأن من شأنه أن يحسن صورة المؤسسة، وهذا يساعدها كثيرا على استقطاب المهارات والزيائن. كما أن المؤسسة التي تخلق القيمة لهذه الأطراف تتمكن من جذب رؤوس أموال معتبرة في السوق المالية (Les fonds éthiques)<sup>(\*)</sup>(17)، وكل هذا يؤثر دون شك على التنافسية.

(\*) سنعود للحديث عن هذه الأموال عند التطرق لدور "ت.م.ب" في خلق القيمة لباقى الشركاء

### المطلب الثالث: خلق القيمة وثقافة المؤسسة

يؤدي السعي الجماعي لخلق القيمة إلى بث روح التعاون وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف الفاعلة، وتغليب الصالح العام والمصالح المشتركة على المصالح الفردية والسلوكيات الانتهازية. وهذا ما ينتج عنه التقليل من النزاعات و الصدمات المترتبة عن تعارض مصالح الأطراف الآخذة، وتشجيع العمل الجماعي المبني على الثقة والتعاون في سبيل تحقيق الربح الجماعي والفائدة الشاملة. يمكن أن نلمس هذا التوجه بوضوح في خطاب رئيس الوزراء الإنجليزي السابق T. Blair - عام 1996 في " سنغافورة " أيام كان زعيما للمعارضة-حيث قال: "...إننا سنبنينا علاقات ثقة ليس في المؤسسات فحسب، بل وفي المجتمع كذلك، وأعني بالثقة أن نعترف بأن لنا شيئا مشتركا نعمل من أجله جميعا، ونستفيد منه جميعا..." (18).

### المطلب الرابع: خلق القيمة وإستراتيجية المؤسسة

يعتبر خلق القيمة والحفاظ عليها هدف إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال منح هذه الأخيرة أفضلية تنافسية تمكنها من بلوغ هذا الهدف، لكون " الأفضلية التنافسية تعتبر ركيزة إستراتيجية من ركائز خلق القيمة" (19).

لذلك، تلعب إمكانية خلق القيمة والحفاظ عليها في هذا القطاع أو ذاك - انطلاقا مما تمتلكه المؤسسة من موارد ومهارات- دورا مهما في تحديد إستراتيجية المؤسسة إزاء كل قطاع من قطاعات نشاطها.

إن يبدو جليا أن خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة مطلب أساسي وضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسة وتطورها. لذلك سعت هذه الأخيرة - ولا زالت تسعى- للبحث عن المصادر الكفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي.

في هذا الإطار تعتبر الموارد المتاحة للمؤسسة -على اختلافها وتنوعها - أهم هذه المصادر. لكن التطور الكبير الذي مس البعد الإنساني، جعل الموارد البشرية في مقدمة هذه المصادر، "حيث لم يعد الأفراد مجرد موارد كغيرها من موارد المؤسسة، بل أصبحوا بمثابة منابع حقيقية لخلق القيمة" (20) نظرا لما يمثله هؤلاء من مهارات، أصبحت بحق القلب النابض للمؤسسة. لذلك يلعب "ت.م.ب" دورا محوريا في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، وهذا ما سنناقشه في المبحث الموالي.



**المبحث الثاني: الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة للأطراف الآخذة**

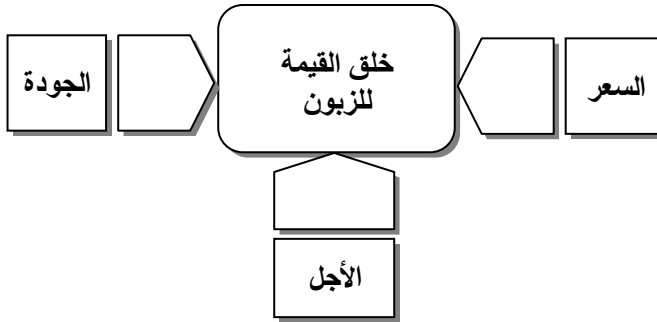
لقد صار اعتماد المؤسسات اليوم كبيرا على الموارد البشرية لخلق القيمة لجميع شركائها، ولذلك يشكل تسيير هذه الموارد وظيفة محورية في تحقيق هذا الهدف، وهذا ما سنحاول تبياناه من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: خلق القيمة للزبائن**

إن اقتطاع حصة من السوق في محيط شديد التنافس - من خلال استقطاب الزبائن - عملية صعبة ومكلفة، كما أن الحفاظ على هذه الحصة - من خلال ضمان وفائهم - عملية أكثر صعوبة وأعلى تكلفة، ويعتبر خلق القيمة للزبائن جوهر هاتين العمليتين وأساس نجاحهما، لأن "الزبون يعتبر الجهة التي تُنمُّ منتوج المؤسسة وتكيف قدرتها على تحقيق الأرباح"<sup>(21)</sup>. وعلى هذا الأساس، يمكن خلق القيمة للزبون وفق ثلاث اتجاهات رئيسية هي<sup>(22)</sup>:

- التكلفة (السعر). - الجودة. - الأجل (أجل التسليم).

**الشكل رقم (02): محددات خلق القيمة لدى الزبون**



المصدر: من إعداد الباحث.

**1. التكلفة (السعر):**

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لزبائنها عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها. وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف، وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة، وذلك وفق إستراتيجيات محددة.

وهنا يسهم "ت.م.ب" إسهاما كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال توفير المهارات الضرورية والحفاظ عليها وتميئتها لتلعب الأدوار الآتية:

أ- ابتكار أساليب وتقنيات جديدة (وهذا نوع من الإبداع<sup>(23)</sup>) للتحكم في صيرورة العملية الإنتاجية وباقي الأنشطة الأخرى، والتأثير على عوامل التكاليف فيها بشكل يسمح بتخفيض هذه الأخيرة.

ب- التحكم في التكنولوجيا الجديدة- التي تعتبر مصدرا مهما لأفضلية التكلفة<sup>(24)</sup>، والتي تتطلب دون شك مهارات خصوصية- وبالتالي مواكبة مختلف تطورات هذا الميدان، والتخلي عن التكنولوجيا القديمة التي تصبح مكلفة مقارنة بالجديدة.

ج- تحسين ليونة المؤسسة (La flexibilité) وزيادة سرعتها في رد الفعل عن طريق تكوين الأفراد وتنمية مهاراتهم، وهو ما يجنبها تحمل تكاليف كبيرة ناجمة عن ضعف الليونة وبطء رد الفعل إزاء ما يحدث من تحولات.

د- التحكم في المهارات- من خلال تسييرها - لتلعب الأدوار المذكورة أعلاه، لأن ذلك يتطلب بدوره مهارات فائقة من قبل مسيري الموارد البشرية.

هذا ويعتبر استقرار العمال بدوره أحد أهم العوامل المؤثرة على التكاليف؛ فكلما زاد معدل دوران العمال - وبالتالي عدم استقرارهم- ارتفعت التكاليف، ومرد ذلك الأسباب التالية:

أ- زيادة تكاليف التوظيف<sup>(25)</sup>.

ب- صعوبة الإحلال خاصة إذا كانت المهارات المغادرة نادرة، وهذا له أثر كبير على الميزة التنافسية المعتمدة على هذه المهارات، سواء كانت أفضلية تكلفة أو تميز.

ج- عدم تحصيل عوائد الاستثمار في التكوين، لأن عوائده لا تتحقق إلا في الأجل الطويل<sup>(26)</sup> وهذا يتطلب استقرار الأفراد المكوّنين.

د- عدم الاستفادة من أثر التجربة (بالضبط أثر التعلم (L'effet d'apprentissage)).

هـ- ضعف ليونة المؤسسة وبطئها في رد الفعل، وما لذلك من نتائج مكلفة إن لم تكن مدمرة.

و- تدهور سمعة المؤسسة وتشوه صورتها (الاستقلالات و التسريحات...) وما لذلك من انعكاسات على قيمتها، سواء المالية (أسعار الأسهم) أو المحاسبية (القيم المعنوية).

إن لاستقرار العمال تأثيرا كبيرا، ليس على التكلفة فحسب، بل وعلى خلق القيمة للزبون بشكل عام، فقد اقترح F.F. Reichheld نموذجا اقتصاديا شرح فيه العلاقة بين خلق القيمة واستقرار العمال، ولخص ذلك في عدة محاور أساسية: (27)

أ- **الفعالية:** فكلما كانت التجربة الميدانية للعمال أطول، كلما ازدادت الفعالية.

ب- **اختيار الزبائن:** فرجل البيع الخبير (صاحب التجربة الطويلة) يعرف جيدا كيف يجد أفضل الزبائن ويحافظ عليهم عكس البائع المبتدئ.

ج- **وفاء الزبائن:** ينسج الأفراد المستقرون علاقات شخصية مع الزبائن مما يساعد على الحفاظ عليهم.

د- **توصيات الزبائن:** أثبتت التجربة أن الزبائن قد يفضلون التعامل مع أشخاص بعينهم، وأن بقاءهم أوفياء للمؤسسة رهن وجود هؤلاء الأفراد، ولذلك من مصلحة المؤسسة الحفاظ على استقرارهم.

هـ- **توصيات العمال:** قد يوصي العمال المستقرون بتوظيف أشخاص هم عادة الأفضل من بين المرشحين، مما يحسّن عملية التوظيف ويخفّض تكاليفها.

وبشكل عام، تلعب مختلف سياسات وممارسات "ت.م.ب" دورا أساسيا في تحقيق استقرار العمال وبالتالي المساهمة في تحقيق أفضلية السيطرة بالتكاليف وخلق القيمة للزبائن.

## 2. الجودة:

تعرف جودة المنتج عموما بأنها " قدرة هذا الأخير على إشباع حاجات مستخدميه" (28)، وهذا يتفق مع تعريف D.GARVIN وفق مقاربة المستهلك (*L'approche consomateure*) الذي مفاده أن " الجودة هي القدرة على إرضاء تطلعات المستهلكين". (29) وبطبيعة الحال، فإن هذا الإشباع أو الإرضاء لا يتحقق إلا بخلق القيمة للزبائن.

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لزبائنها - من حيث الجودة- عن طريق اكتسابها أفضلية التميز (*La différenciation*) التي تجعل الزبائن مستعدين لاقتناء المنتج بأسعار أعلى من أسعار المنتجات المنافسة، لما فيه من مميزات خصوصية وجذابة.

وفي هذا السياق، يعتبر "ت.م.ب" حجر زاوية في تحقيق هذه الأفضلية، من خلال توفير المهارات الضرورية وتحفيزها وتنميتها وتحقيق التعاون و التضافر بينها لبناء المهارات الجماعية (الإستراتيجية) التي هي أساس هذا التميز التنافسي.

ويمكن أن نلمس هذا الدور من خلال اتجاهين اثنين:

- تحسين جودة المنتج نفسه.

- تحسين جودة الخدمات المرافقة له.

أ- **تحسين جودة المنتج نفسه:** تلعب المهارات دورا أساسيا في تحسين جودة المنتج لاسيما وأن هذا الأخير أصبح يعتمد على المكوّن المعرفي أكثر من اعتماده على المكون المادي. فالأفراد بمهاراتهم وأفكارهم وإبداعاتهم بإمكانهم تحسين المنتجات الموجودة بإدخال تحسينات وتغييرات تسهّل استعمالها أو تحسّن نوعية خدماتها - وهذا ما يعرف بالإبداع الجزئي<sup>(30)</sup> - كما يمكنهم ابتكار منتجات جديدة متميزة تماما عن منتجات المنافسين، وهو ما يعرف بالإبداع الكلي<sup>(31)</sup>.

2- **تحسين جودة الخدمات:** يمكن للمؤسسة كذلك أن تخلق القيمة لزبائنها بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم والمرافقة لمنتجاتها، مثل: نوعية المعاملة، الاهتمام بانشغالهم والرد على احتجاجاتهم، خدمات ما بعد البيع... ذاك أن " الحفاظ على التفوق والتميز في هذه الخدمات يعتبر أفضلية تنافسية، ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة للزبائن"<sup>(32)</sup>؛ فلو أن زبوننا خيّر بين مؤسستين متماثلتين من حيث جودة وسعر المنتج، لاختار المؤسسة التي تحسن استقباله، وتنصت لاستفساراته، وترد على احتجاجاته وتعامله بامتياز لوفائه... وفي هذا الإطار، يسهم الأفراد إسهاما كبيرا في تحسين نوعية هذه الخدمات، وبالتالي إنجاح علاقة المؤسسة بزبائنها وضمن وفائهم، لاسيما وأنهم من سيمثل المؤسسة في تعاملها مع الزبون. وقد ساعدت العديد من الدراسات على إبراز هذا المفهوم، من بينها: الدراسة التي أجراها Jaques Horowitz (1987)، الذي استخرج عشرة عوامل مؤثرة على علاقة العميل بالمؤسسة سلبا أو إيجابا، ولاحظ أن للأفراد أثرا كبيرا على أغلب هذه العوامل.<sup>(33)</sup>

وعلى كل حال، فإن لـ "ت.م.ب" دورا مهما في خلق القيمة للزبائن من خلال منحهم الجودة العالية لإشباع حاجاتهم والاستجابة لانتظاراتهم، وذلك بتوفير المهارات الضرورية لذلك وتحفيزها وتمييزها لتواكب تطورات المحيط و تطلعات الزبائن.

### 3. الأجل:

والمقصود به أجل التسليم، ومراعاته ضرورية ومهمة للغاية لخلق القيمة للزبون، لأن أي تقصير في هذا الجانب من شأنه تدمير قيمة المنتج لدى الزبون، إذ لا قيمة لمنتج - مهما كانت جودته

عالية، ومهما كان سعره مناسباً- إن لم يستلمه العميل وقت ظهور الحاجة إليه، لا قبل ذلك ولا بعده. كما أن ترك الزبون ينتظر طويلاً للحصول على المنتج سيؤثر سلباً على جودة الخدمة المرافقة له، وتفقد المؤسسة بذلك تميزها في هذا الجانب، مما قد يدفع العميل للعثور عن اقتنائه والبحث عن هو أسرع تسليمًا من بين بقية المنافسين. وبهذا الصدد، يلعب "ت.م.ب" دوراً مهماً في احترام آجال التسليم، وذلك من عدة وجوه، نذكر من بينها ما يلي:

أ- تحقيق استقرار العمال الذي يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على احترام الآجال مثل:

- الاستفادة من أثر التعلم، وهذا يؤدي إلى إنجاز المهام في وقت أقل، وبالتالي احترام آجال التسليم.
- بناء علاقات مستقرة بين الزبائن ورجال البيع، وهذا ما يسهل مهمة تتبع تطورات رغباتهم وتحولات ميولهم وأذواقهم للرد عليها بسرعة، بالإضافة إلى معرفة الوقت الذي يرغبون فيه الحصول على المنتج.

ب- تكوين الأفراد لتنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على التأقلم السريع مع تغيرات أذواق المستهلكين للرد عليها في الوقت المناسب.

ج- بناء علاقات مستقرة مع الموردين- نتيجة لخلق القيمة لهم\* وهذا ما ينتج عنه استلام الموارد الضرورية في الآجال المناسبة، والحيلولة دون تعطل نشاط المؤسسة وبالتالي احترام آجال التسليم.

وإجمالاً، يساعد "ت.م.ب" بشكل ملموس في تمكين المؤسسة من التحكم في الوقت، وبالتالي احترام آجال التسليم، وبالتالي خلق القيمة للزبون في هذا الاتجاه.

هذا عن دور "ت.م.ب" في خلق القيمة للزبائن، فماذا عن دوره في ذلك إزاء الأفراد؟

### المطلب الثاني: خلق القيمة للأفراد

ليُلبى الأفراد الدور المنوط بهم كاملاً، وليشاركوا بفعالية في خلق القيمة وإنجاح المؤسسة وتحسين أداءها وتنافسيتها، لا بد أن يشعروا بالإنصاف بين ما يقدمونه من رأس مال بشري (والذي لا يقل أهمية عن رأس مال المساهمين)، وبين ما يتلقونه من عوائد

\* سنعود لشرح كيفية ذلك باختصار لاحقاً.

بالمقابل، ولا يشترط أن تكون هذه العوائد مالية فحسب، بل يمكن أن نلمسها من خلال نوعية العلاقة التي تربط المؤسسة بأفرادها<sup>(34)</sup>.

صحيح أن المؤسسة التaylorية أوجدت - في وقت مضى - توازنا بين مساهمات الأفراد من جهة وبين ما يتلقونه من أجر بالمقابل من جهة أخرى (أين كان الأفراد أقل تكويننا، ولا يتعدى طموحهم مجرد الحصول على المال لتلبية الحاجات الاستهلاكية)، إلا أن هذا التوازن لم يعد قائما اليوم؛ فالأفراد لم يعودوا في حاجة إلى المال فقط، بل أصبحوا في حاجة إلى الاعتراف أيضا<sup>(35)</sup>، وهذا هو خلق القيمة بالنسبة لهم، لذلك لا بد من تسيير هؤلاء الأفراد تسييرا يكفل لهم الحصول على هذه القيمة "التي أصبحت عاملا إستراتيجيا لا يمكن إغفاله، لأنه يؤثر على أداء المؤسسة وتنافسيتها"<sup>(36)</sup>.

لذلك يلعب "ت.م.ب" - الذي يعتبر التجسيد الحي لنوعية العلاقة بين المؤسسة وأفرادها - دورا أساسيا في خلق القيمة للأفراد، لضمان استقرارهم واستمرار عطائهم وزيادة فاعليتهم، وذلك من خلال جملة من الممارسات والمهام التي نذكر منها ما يلي:

### 1. تصميم نظام محكم للأجور: حيث يركز على ثلاث دعائم أساسية<sup>(37)</sup>

- التوازن المالي: وذلك بأن تكون قدرة المؤسسة على دفع الأجور تساوي على الأقل الكتلة الأجرية.
- التوافق الخارجي: أو "التنافسية الخارجية" وذلك بأن يحقق نظام الأجور التوافق مع الالتزامات القانونية- فيما يتعلق بالأجور- من جهة، ومع معدلات الأجور السائدة في سوق العمل من جهة أخرى، وذلك للحفاظ على عمالها، واستقطاب آخرين لتجديد الدم والحصول على مهارات إضافية من سوق العمل.
- الإنصاف الداخلي: وهذا يقتضي تحقيق التوازن بين مساهمات الفرد ومجهوداته ومهاراته، وبين الأجر الذي يقاضاه بالمقابل؛ لأن أي شعور بعدم الإنصاف سيؤدي إلى تثبيط الأفراد وانتشار النزاعات التي تعد من أخطر الظواهر التي تهدد كيان المؤسسة.

### 2. تحسين ظروف العمل والأمن: وذلك في ثلاث اتجاهات رئيسية:<sup>(38)</sup>

- دراسة العمل (L'ergonomie) هي عبارة عن دراسة متعددة الجوانب للعمل البشري، تهدف إلى علاج المشاكل المرتبطة به، سواء من حيث تحسين ظروف البيئة الفيزيائية

للعمل (محيط العمل)، أو تخفيف الأعباء الفيزيائية والنفسية التي يتعرض لها العامل جراء ممارسة المهنة.

- **تنظيم العمل:** وهذا ينصب على محتوى العمل نفسه، وذلك بتحسين و تصحيح عيوب التنظيم العلمي التaylorي للعمل، حيث ظهر ما يسمى " الأشكال الجديدة لتنظيم العمل" (N.F.O.T.) والتي نذكر منها<sup>(39)</sup>:

أ **التوسيع (L'élargissement)** وذلك بالتجميع الأفقي لفتات الأنشطة المجزأة.

ب **الإثراء (L'enrichissement):** يتم عن طريق الإدماج العمودي للمهام، وذلك من خلال "تكليف الفرد المنفذ بجزء من مهام الابتكار والرقابة (Conception et contrôle) أو كلها"<sup>(40)</sup> بعد أن كان مكلفا بالتنفيذ فحسب .

ج **التعاقب وتعدد المهام (La rotation et la polyvalence):** بجعل العامل نفسه يتنقل بين عدد من المهام المختلفة، بغرض التقليل من رتابة العمل من جهة، وتنويع مجهوداته من جهة أخرى، فتارة يبذل مجهودا عضليا وتارة أخرى جهدا بصريا...

د **التفويض الكامل (L'empowerment):** ويعني إعطاء كامل السلطة للفرد عند ممارسة مهامه، وهذا لفسح المجال أمام مبادراته ومهاراته، كما يهدف أيضا إلى تحفيزه وتعزيز شعوره بالمسؤولية.

3. **التكوين:** وذلك بإخضاع الأفراد إلى مجموعة من العمليات والأنشطة البيداغوجية لتمكينهم من تجديد وإثراء معارفهم وتنمية مهاراتهم وبناء مساهم الاحترافي، ومن ثم تحسين قابلية تشغيلهم في سوق العمل (L'employabilité). هذه للممارسات وغيرها (التي تعد من صميم "ت.م.ب") تحل مكان الصدارة في خلق القيمة للأفراد.

من جهة أخرى، يعتبر خلق القيمة للمديرين (Les dirigeants) - الذين هم جزء لا يتجزأ من أفراد المؤسسة- بالغ الأهمية، ذلك أنهم "فاعل رئيس في عملية خلق الثروة في المؤسسة، وبمقدورهم التأثير على توزيعها بين مختلف الشركاء"<sup>(41)</sup>، كما أنهم يعتبرون " أعوان المساهمين ووكلاءهم والقائمين على تسيير المؤسسة باسمهم ولصالحهم"<sup>(42)</sup>، إضافة إلى ذلك فهم المسؤولون بالدرجة الأولى على ضمان حسن سير المؤسسة، بوضع الإستراتيجيات الملائمة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، هذا إلى جانب كونهم همزة وصل بين المساهمين وبقية الأطراف الأخرى. ولهذا فمن الطبيعي أن تكون مسألة خلق القيمة لهم

على درجة كبيرة من الأهمية لما لها من تأثير على مدى التزامهم بلعب أدوارهم ونجاحهم في أداء مهامهم على أكمل وجه .

وبشكل عام يسعى المدبرون إلى تعظيم المزايا والعوائد التي يستفيدون منها من خلال مناصبهم كمديرين، ومن خلال ما يقومون به من استثمارات ونشاطات، وهذا مقابل ما يقدمونه من رأس مال تسييري.<sup>(43)</sup>

وهنا يعتبر "ت.م.ب" عاملاً مهماً في خلق هذه القيمة، وذلك بالمساهمة الفعالة في إنجاح هذه الاستثمارات والنشاطات عن طريق توفير وتسيير ما يلزم لذلك من موارد بشرية، والمشاركة بفعالية في بناء المهارات الجماعية التي هي أساس تفوق المؤسسة وبقائها، ولذلك يولي المدبرون اهتماماً كبيراً بما لديهم من رأس مال بشري، ولعل هذا ما دفع رجل الأعمال الأمريكي D.Carnegie إلى القول: "خذوا كل ما أمك من آلات، لكن اتركوا لي رجالي فمعهم سأبدأ من جديد"<sup>(44)</sup>.

وفيما يلي نتطرق إلى دور "ت.م.ب" في خلق القيمة للمساهمين .

### المطلب الثالث: خلق القيمة للمساهمين

يبحث المساهمون عن عوائد عظمى مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال. وهذا يتوقف طبعاً على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتها ونشاطاتها، لنتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين بعد الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائئيتها. وهو ما يعتمد بدوره اعتماداً كبيراً على أفراد المؤسسة ونوعية تسييرهم.

وبعبارة أخرى، فإن خلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى تفوق المؤسسة ونجاحها. أي بمدى قدرتها على خلق القيمة للزبائن وامتلاك أفضليات تنافسية تعزز مكانتها التنافسية في السوق. هذا إلى جانب قدرتها على خلق القيمة لباقي الشركاء، والتي تعتبر ضمان ربحية المساهمين في الأجل الطويل<sup>(45)</sup>.

وضمن ذلك كله، توافر المؤسسة على نوعية عالية من الموارد البشرية (مهارات) وإتباع ممارسات تسيير كفيلة بالحصول على هذه الموارد وتحفيزها وتنميتها في الوقت المناسب (مثل: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، تسيير المهارات، تسيير المعارف،...) ولهذا يولي المساهمون اهتماماً كبيراً بنوعية الموارد البشرية المتوفرة في



المؤسسة، وكذا بمستوى الاستثمارات غير المادية، خاصة تلك المساعدة على توفير هذه الموارد وتنميتها لتلبية حاجة المؤسسة للمهارات الضرورية.

وكمثال عن هذا الاهتمام،<sup>(46)</sup> تقوم الشركة السويدية "SKANDIA" كل عام بنشر وثيقة تدعى *Customer value* تصف فيها للمساهمين كافة الاستثمارات غير المادية الرامية إلى تعظيم أرباحهم مستقبلا. وهذه المبادرة تعتبر محاولة من الشركة للحفاظ على مساهميتها وجذب آخرين جدد، وبالتالي تحسين قيمة أسهمها في السوق المالية وضمان الحصول على رؤوس الأموال الضرورية لمزاولة نشاطها.

من جهة أخرى، فقد حدد كل من Ernst و Young (1997) عشرة عوامل الأكثر تفضيلا لدى المستثمرين الماليين عدا العوامل المالية، واعتبرا- من خلال دراستهما- أن قدرة المؤسسة على جذب أفراد مَهَرَة (مهارات) تعتبر واحدة من بين هذه العوامل العشر<sup>(47)</sup>، وهذا يبين الدور الذي يلعبه "ت.م.ب" في خلق القيمة للمساهمين.

وفيما يلي نعرِّج على طرف آخر وهو الدائنون لنبيِّن دور هذا التسيير في خلق القيمة لهم.

### المطلب الرابع: خلق القيمة للدائنين

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لدائنيها من خلال الوفاء بالتزاماتها تجاههم في الأجل المحددة وبأسعار فائدة مرضية، لأن هؤلاء لن يتعاملوا إلا مع مؤسسة تمتلك ضمانات كافية للتسديد وفق ما تم الاتفاق عليه. وبطبيعة الحال يعتبر الأداء الجيد والنجاح المستمر للمؤسسة أفضل ضمان لأولئك الدائنين، وأحسن مؤشر لمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاههم.

لكن حصول المؤسسة على هذا الضمان يتوقف بشكل كبير على نوعية رأس مالها البشري الناتج عن تراكم المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها أفرادها. وهذا التراكم لا يتحقق إلا بتسيير محكم لمواردها البشرية، من خلال التكوين و تسيير المهارات و تسيير المعارف ورأسملتها... ولذلك فهو من أهم الممارسات التي تساعد المؤسسة على خلق القيمة لدائنيها.

من جهة أخرى، يمثل التعامل مع عميل عملاق ومشهور- له وزنه وسمعته - قيمة معتبرة بالنسبة للدائن، ولما كان وزن العميل وسمعته معتمدا على نوعية موارده البشرية وكيفية تسييرها، فإن لهذا الأخير دورا في خلق مثل هذه القيمة للدائن، وبالتالي الحفاظ عليه كمصدر تمويل مهم.

### المطلب الخامس: خلق القيمة للموردين

تسعى المؤسسة لخلق القيمة لمورديها من خلال التعامل الدائم معهم، بتقديم مخطط طلب مستمر وبأسعار مرضية للطرفين. لكن ديمومة هذا التعامل المُرضي تتوقف على السير العادي لنشاط المؤسسة واستمرارها، وهذا بدوره يرتكز أساسا على حسن أدائها ونجاحها في خلق القيمة لربائنها.

ولما كان لـ "ت.م.ب" دورا مهما في تحسين الأداء وخلق القيمة للربائن كما رأينا، فإن مساهمته أساسية في استمرار التعامل المُرضي مع الموردين، وتوطيد العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة ومن ثم خلق القيمة لهم.

من جهة أخرى - وعلى غرار الدائنين- يمثل وزن العميل وشهرته قيمة معتبرة لدى المورد، وعاملا مؤثرا على طبيعة العلاقة بينهما، وهذه قيمة يلعب "ت.م.ب" دورا فعالا في خلقها والحفاظ عليها كما ذكرنا سابقا. إضافة إلى هذه الأطراف يمتد دور "ت.م.ب" ليقدم القيمة لمن بقي من الشركاء الذين يمكن أن يؤثروا على استمرار المؤسسة ويهددوا بقائها، وهذا ما سنعالجه في العنصر الموالي.

### المطلب السادس: خلق القيمة لبقية الشركاء

ذكرنا سابقا أنه يمكن تلخيص باقي شركاء المؤسسة في جانبين أساسيين من المحيط هما المحيط الإيكولوجي والمحيط الاجتماعي:

يعتبر المحيط الإيكولوجي طرفا مهما بالنسبة للعديد من المؤسسات، خاصة تلك التي يشكل نشاطها خطرا إيكولوجيا، كالصناعات الكيماوية أو النووية. لذلك يتوجب على هذه المؤسسات أن تخلق القيمة لهذا المحيط، وذلك بتجنب تلويثه وتدميره والمساهمة في ترقيته وحمايته. وما تطور معايير "الإيزو 14001"، واهتمام المؤسسات بالحصول عليها، إلا دليل قوي على أخذ الجوانب الإيكولوجية للمحيط بعين الاعتبار.

في هذا الإطار، يؤثر "ت.م.ب" بفعالية في مدى خلق القيمة لهذا الجانب؛ فابتكار تكنولوجيات جديدة أقل تلويثا، أو الحصول عليها والتحكم فيها، بالإضافة إلى إبداع طرق وأساليب إنتاجية جديدة من شأنها الحفاظ على البيئة، أو تحسين منتجاتها لتصبح أقل إضرارا أو تلوثيا... كل هذا يتوقف - إلى حد بعيد- على نوعية أفراد المؤسسة وكيفية تسييرهم، لأنه يتطلب بالدرجة الأولى معارف معينة ومهارات خاصة، بالإضافة إلى اعتماد سياسات وممارسات تكفل

الحصول على هذه المعارف والمهارات وتسييرها بما يضمن خلق القيمة لهذا المحيط. كما يتطلب هذا وعيا كبيرا و حساً مشتركاً من جانب الأفراد لتتجج المؤسسة في هذه المهمة. هذا بغض النظر عما يتطلبه ذلك من أموال ضخمة واستثمارات معتبرة لا تطبيقها إلا مؤسسة ناجحة في نشاطها، جيدة في أدائها.

إضافة إلى الجانب الإيكولوجي، يعتبر الجانب الاجتماعي من المحيط طرفاً مهماً لا يمكن إهمال انتظاراته إزاء المؤسسة، حيث يتعين على هذه الأخيرة أن تخلق له القيمة من خلال توفير مناصب شغل، عدم تسريح العمال (استقرارهم)، عدم تشغيل الأطفال، الحفاظ على صحة المستهلك واحترام قيمه وأخلاقه ومعتقداته... الخ، وكل هذا يتوقف على مدى نجاح المؤسسة ونموها، وخلقها القيمة لزبائنها. إذ لا يمكن أن نتصور مؤسسة متدهورة الأوضاع مترابحة النمو، توفر مناصب شغل أو تخلق القيمة لزبائنها، وبما أن استقرار العمال ونجاح المؤسسة بشكل عام يعتمد كثيراً على نوعية "ت.م.ب"، فإن لهذا الأخير دوراً أساسياً في خلق القيمة للمحيط الاجتماعي.

ومما يدل على أهمية هذه الجوانب (سواء الاجتماعية أو الإيكولوجية) أن هناك مبالغ ضخمة على مستوى السوق المالية تسمى " Les fonds éthiques " (حوالي 1,2 مليار دولار سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية فقط إلى غاية عام 2000) تبحث عن الاستثمار في المؤسسات التي يسميها البعض " المسؤولية اجتماعياً"<sup>(48)</sup> وهو ما يدفع المؤسسات للتنافس من أجل خلق القيمة لهذه الجوانب، وتعزيز دور "ت.م.ب" في ذلك للظفر بأوفر نصيب من هذه الأموال.

### خاتمة

لاشك أن الموارد البشرية تعتبر اليوم أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، لكونها أصبحت تمثل عنصراً أساسياً لخلق القيمة وتحسين التنافسية؛ نظراً لما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف، التي تعتبر مصدراً أساسياً لتكوين المزايا التنافسية، ومنبعاً حقيقياً لخلق القيمة. ولهذا ازداد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية، الذي أصبح يحتل مكانة كبيرة ضمن انشغالات المؤسسة في إطار سعيها لخلق القيمة، كونه العملية الأساسية الكفيلة بتوفير ما يلزم من الموارد البشرية كما ونوعاً، وتنظيمها وتفعيلها وتوجيهها ورقابتها، بغية خلق

القيمة لجميع الأطراف الآخذة. وهذا ما حاولنا توضيحه وإبرازه من خلال هذا المقال، حيث يمكن أن نلخص ذلك فيما يلي:

1. يجب على المؤسسة أن تخلق القيمة لجميع شركائها لتضمن بقاءها واستمرارها في السوق، وأن لا تكتفي بتعظيم ثروة المساهمين فحسب.
2. يلعب تسيير الموارد البشرية دورا محوريا في خلق القيمة لجميع الأطراف، لأن هذه القيمة تتوقف أساسا على الأداء الجيد والمتكامل للمؤسسة، وهذا بدوره أصبح مرهونا اليوم بنوعية الموارد البشرية وكيفية تسييرها.

### الهوامش:

- (1) G. Le Boterf : *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed. : Les éditions d'Organisation, Paris, 2000-2001, 2<sup>ème</sup> éd. , p 206.
- (2) J.-M. Peretti : *Gestion des ressources humaines*, Ed. : Vuibert, Paris, 1998, 7<sup>ème</sup> éd., p 3.
- (3) J.-M. Peretti et autres : *Tous DRH*, in : J.-M. Peretti : *Ressources humaines*, Ed. : Vuibert, Paris, 2000, 5<sup>ème</sup> éd., p 23.
- (4) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.
- (5) G. Le Boterf , op.cit., p 206.
- (6) J. Caby et G. Hirigoyen : *La création de valeur de l'entreprise*, Ed.: Economica, Paris, 2001, 2<sup>ème</sup> éd., p 102.
- (7) Idem, p 101.
- (8) O. Jokung-Nguéna et autres : *Introduction au management de la valeur*, Ed. : Dunod, Paris, 2001, p 17.
- (9) Idem, p 17.
- (10) Idem, p 17.
- (11) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 104.
- (12) Idem, p 104.
- (13) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 24.
- (14) كمال رزيق وفارس مسدور: مفهوم التنافسية، الملحق الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، أكتوبر 2002، ص 105.
- (15) C.-H. Besseyre des Horts : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Ed.: Les éditions d'Organisation, Paris, 1988, p 80.
- (16) O. Jokuang-Nguéna et autres, op.cit., p 21.
- (17) A. Meignant: *Ressources humaines, Déployer la stratégie*, Ed.: Liaison, Paris, 2000,p 62.

- (18) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 106.
- (19) Idem, p 33.
- (20) G. Le Boterf, op.cit., p 206.
- (21) O. Jokung-Nguéna et autres, op cit., p 19.
- (22) Idem, p 16.
- (23) M<sup>ed</sup> Said Oukil : *Economie et gestion de l'innovation technologique*, Ed. : O.P.U.Alger, 1995, p 17.
- (24) P. Dussaigue et B. Ramanantsoa : *Technologie et stratégie d'entreprise*, Ed. : Ediscience international, paris, 1994, pp 71-76.
- (25) A. Meignant,op.cit., p 57.
- (26) Idem, p 57.
- (27) Idem, p 57.
- (28). J.-P. Helfer et autres: *Management, Stratégie et Organisation*, Ed. : Vuibert, Paris, 2000, 3<sup>ème</sup> éd., p 325.
- (29) J.-C. Tarondeau : *Stratégie industrielle*, Ed. : Vuibert, Paris, 1998, 2<sup>ème</sup> éd, p 236.
- (30) M<sup>ed</sup> Said Oukil, op.cit., p 17.
- (31) Idem, p 17.
- (32) A. Meignant, op.cit., p 51.
- (33) J. Horowitz : *La qualité de service, à la conquête du client*, in : A. Meignant, op.cit., pp 51-52.
- (34) A. Meignant, op.cit., p 54.
- (35) Idem, p 55.
- (36) Idem, p 53.
- (37) J.-P.Citeau: *Gestion des ressources humaines*, Ed.: Dalloz, Paris, 2000,3<sup>ème</sup> éd.,p 124.
- (38) J.-M. Peretti : *Gestion des ressources humaines*, op.cit., p 211.
- (39) Idem, p 215.
- (40) **H.-M. de Boislandelle : Dictionnaire de gestion, Ed.:Economica, Paris, 1998,p 140.**
- (41) F. Bancel : *La gouvernance des entreprises*, Ed. : Economica, Paris, 1997, p 7.
- (42) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 52.
- (43) F. Bancel, op.cit., p 18.
- (44) Y. Emery et F. Gonin : *Dynamiser les ressources humaines*, Ed. : Bibliothèque Ressources humaines, 1999., p 9.
- (45) A. Meignant, op.cit., p 50.
- (46) Idem, p 55.
- (47) Idem, p 56.
- (48) Idem, p 62.