

دور تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة

بقلم

أ / هاشمي عبايستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة - الجزائر



ملخص

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⁽¹⁾ 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.

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.

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.

مقدمت

"ت.م.ب" (تسيير الموارد البشرية) في خلق القيمة، لكنهم مُجمعون اليوم على أن هذا التسيير يعتبر من أهم الممارسات التي من شأنها أن تلعب دوراً مركزياً في خلق

القيمة لجميع الأطراف الآخذة، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، لأنه ينصب على أهم أصولها المتمثلة في الموارد البشرية. هذه الأخيرة التي تعتبر " المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية" ⁽²⁾ و "المنبع الفعلي لخلق القيمة" ⁽³⁾. وبغية تسليط الضوء على دور "ت.م.ب" في خلق القيمة، قسمنا هذا المقال إلى قسمين، حيث تناولنا في البداية أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، ثم تطرقنا إلى إبراز دور "ت.م.ب." في خلق هذه القيمة.

أولاً: 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 القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

1. 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. (1994) B.Stewart: "... إن الهدف المالي الأول هو تعظيم ثروة المساهمين، وفائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب، بل تعود على المؤسسة ككل..." ⁽⁴⁾.

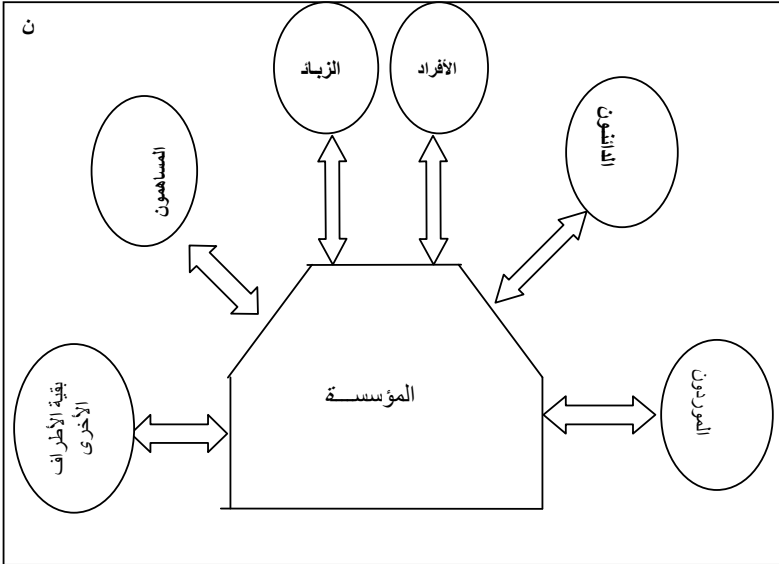
لكن - ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين - إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة، خاصة الإنسان الذي يعتبر ثروتها الأساسية ⁽⁵⁾، لاسيما وأن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحاً وازدهاراً من تلك التي لا تهتم 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 ⁽⁶⁾، وهذا يُثبت بوضوح أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

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

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 ⁽⁷⁾، وقد حدد Freeman خمسة أطراف رئيسية هي ⁽⁸⁾: المساهمون، الدائنون، الزبائن، الموظفون، الموردون، المليونرون.

أما M. B. E. Clarkson (1995) فقد قسّم هؤلاء الشركاء إلى قسمين⁽⁹⁾ : شركاء ابتدائيون (Partenaires primaires) ضروريون لحياة المؤسسة، مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، المورددين، المجتمع، الحكومة، العمال... وشركاء ثانويون (Partenaires secondaires) مثل جماعات الضغط، ووسائل الإعلام... بينما قسّم كل من S. L. Tiras و R.. M. Brown و B. Ruf⁽¹⁰⁾ (1997) الشركاء إلى اختياريين (Volontaires) مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، المورددين، 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 1.2.2 : خلق القيمة للأطراف الآخذة.



المصدر: من إعداد الباحث

إذن 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 العناصر الموالية.

II. خلق القيمة وتنافسية المؤسسة

"إن المؤسسة التي لا تنجح في إشباع حاجات أو الرد على تطلعات عملائها أو عمالها أو المساهمين فيها... من غير المحتمل أن تُحقق ميزة تنافسية على منافسيها" ⁽¹¹⁾ ولذلك تتوقف تنافسية المؤسسة بشكل أو بآخر على مدى خلقها القيمة لزبائنها خاصة ولبقية شركائها عامة، وفي ما يلي بيان مختصر لذلك:

1. تأثير خلق القيمة للزبائن على التنافسية: يمكن أن نعرف التنافسية بأنها " 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 بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب،..." ⁽¹²⁾، وكان 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 وضمن 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 سياق التنافسية. فاستقطاب أفراد مهرة والحفاظ عليهم وتنمية مهاراتهم يعني الحصول على ثروة حقيقية ورأسمال بشري لا يقل أهمية عن رأسمال المساهمين. بل لا يمكن أن نتصور مؤسسة دون مهارات، لأنها (المؤسسة) - كما يرى بعض المؤلفين - ليست سوى "مجموعة المهارات التي يمتلكها كل عضو من أعضائها" ⁽¹³⁾ 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 تنافسيتها، من خلال إلى الحفاظ عليهم واستقطاب مساهمين جدد، وبالتالي توفير الأموال اللازمة للقيام بكافة الأنشطة الضرورية لخلق القيمة والحصول على أفضليات 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 تنافسيتها، 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، ذاك 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. لذلك فهي تسعى لتسيير هذه العلاقة من أجل تحسينها، وهو ما يعد عاملا مهما لتنافسيتها⁽¹⁴⁾، وبطبيعة الحال فإن هذا التحسين لا يكون إلا بخلق القيمة لهم، وعليه فإن لهذا الأخير تأثيرا مهما على تنافسية المؤسسة.

6 - تأثير خلق القيمة لباقي الشركاء على التنافسية: يتمثل أولئك الشركاء في بقية الأطراف التي يمكن أن تتبادل التأثير مع المؤسسة كالمحيط الايكولوجي أو المحيط الاجتماعي. وخلق القيمة لها يسهم 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 يساعد 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)⁽¹⁵⁾. وكل هذا يؤثر بدون شك على التنافسية. (سنعود للحديث عن هذه الأموال عند التطرق لدور "ت.م.ب" في خلق القيمة لباقي الشركاء).

III . 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 سيتيح عنه التقليل من النزاعات و الصدامات 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 سنبنّي علاقات ثقة ليس في المؤسسات فحسب، بل وفي المجتمع كذلك، وأعني بالثقة أن نعتز بأن لنا شيئا مشتركا نعمل من أجله جميعا، ونستفيد منه جميعا..."⁽¹⁶⁾

IV . 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 "⁽¹⁷⁾. 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. إذن يبدو جليا أن خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة مطلب أساسي وضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسة وتفوقها. 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"⁽¹⁸⁾ 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 العنصر الموالي.

ثانيا: الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة

لقد صار اعتماد المؤسسات اليوم كبيرا على الموارد البشرية لخلق القيمة لجميع شركائها، ولذلك يلعب تسيير هذه الموارد دورا محوريا في تحقيق هذا الهدف، وهذا ما سنحاول تبياناه من خلال العناصر التالية:

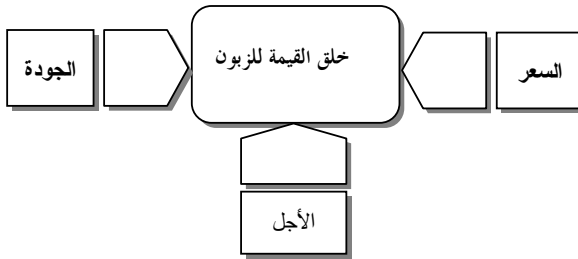
I. خلق القيمة للزبائن

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 تُشجَّنُ متتوح المؤسسة وتكيف قدرتها على تحقيق الأرباح" ⁽¹⁹⁾.

وعلى هذا الأساس، يمكن خلق القيمة للزبون وفق ثلاث اتجاهات رئيسية هي ⁽²⁰⁾:

- التكلفة (السعر).
- الجودة.

- الأجل (أجل التسليم). الشكل 2.2.2: محددات خلق القيمة لدى الزبون



المصدر: من إعداد الباحث.

1. التكلفة (السعر)؛

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن 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 يلعب "ت. م. ب" دورا كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال توفير المهارات الضرورية والحفاظ عليها وتمييزها لتلعب الأدوار الآتية:

- أ - ابتكار أساليب وتقنيات جديدة (وهذا نوع من الإبداع) ⁽²¹⁾ 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 ⁽²²⁾، 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⁽²³⁾.

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⁽²⁴⁾ وهذا يتطلب استقرار الأفراد المكوّنين.

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

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

و - تدهور سمعة المؤسسة وتشوه صورتها (الاستقالات والتسريحات...) 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⁽²⁵⁾:

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.

ونضيف إلى هذه المحاور تأثير استقرار العمال على تكاليف التوظيف والتكوين، وقد سبق التعرض لهذا.

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"⁽²⁶⁾، وهذا يتفق مع تعريف D.GARVIN وفق مقارنة المستهلك L'approche consomateur الذي مفاده أن "الجودة هي القدرة على إرضاء تطلعات المستهلكين"⁽²⁷⁾. 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، يلعب "ت.م.ب" دورا أساسيا في هذه الأفضلية، من خلال توفير المهارات الضرورية وتحفيزها وتنميتها وتحقيق التعاون بينها لبناء المهارات الجماعية التي هي أساس هذا التميز التنافسي.

يمكن أن نلمس هذا الدور من خلال اتجاهين اثنين:

- تحسين جودة المنتج نفسه.

- تحسين جودة الخدمات المرافقة له.

1 - تحسين جودة المنتج نفسه: تلعب المهارات دورا أساسيا في تحسين جودة المنتج لاسيما وأن هذا الأخير أصبح يعتمد على المكون المعرفي أكثر من اعتماده على المكون المادي. فالأفراد بمهاراتهم وأفكارهم وإبداعاتهم بإمكانهم تحسين المنتجات الموجودة بإدخال تحسينات وتغييرات تسهل استعمالها أو تحسن نوعية خدماتها. وهذا ما يعرف بالإبداع الجزئي⁽²⁸⁾. كما يمكنهم ابتكار منتجات جديدة متميزة تماما عن منتجات المنافسين، وهو ما يعرف بالإبداع الكلي⁽²⁹⁾.

2- تحسين جودة الخدمات: يمكن للمؤسسة كذلك أن تخلق القيمة لزبائنها بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم والمرافقة لمنتوجها، 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"⁽³⁰⁾: فلو أن زبونا خُير بين مؤسستين متماثلتين من حيث جودة

وسعر المنتج، لاختار المؤسسة التي تحسن استقباله، وتنصت لاستفساراته، وترد على احتجاجاته وتعامله بامتياز لوفائه... وفي هذا الإطار، يلعب الأفراد دورا مهما في تحسين نوعية هذه الخدمات، وبالتالي إنجاح علاقة المؤسسة بزملائها وضمائمهم، لاسيما وأنهم من سيمثل المؤسسة عند التعامل مع الزبون (رجال البيع مثلا).

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 دورا أساسيا في التأثير على أغلب هذه العوامل.⁽³¹⁾

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 وتحفيزها وتنميتها لتواكب تطورات المحيط.

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 طويلا للحصول على المنتج سيؤثر سلبا على جودة الخدمة المرافقة له، وتفقد المؤسسة بذلك تميزها في هذا الجانب، مما قد يدفع العميل للغزوف عن اقتنائه والبحث عن أسرع تسليمًا من بين بقية المنافسين. وبهذا الصدد، يلعب "ت.م.ب" دورا مهما في احترام آجال التسليم، وذلك من عدة وجوه، نذكر من بينها ما يلي:

أ - تحقيق استقرار العمال الذي يؤدي إلى انعكاسات إيجابية بشأن 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 الأجل المناسبة، والحيولة دون تعطل نشاط المؤسسة وبالتالي احترام آجال التسليم.

وعموماً، يلعب "ت.م. ب" دوراً مهماً في تمكين المؤسسة من التحكم في الوقت، وبالتالي احترام آجال التسليم.

ذلك، وتعتبر عملية خلق القيمة للزبون - بشكل عام - عملية حساسة جداً، فأى تقصير فيها قد ينجم عنه نتائج وخيمة على المؤسسة؛ فقد أثبتت الدراسات⁽³²⁾ أن عدم إرضاء زبون واحد سيدفع هذا الأخير إلى التعبير عن شعوره بعدم الرضا إلى أربعة عشر زبونا آخر من زبائن المؤسسة في المتوسط، مما يجعلهم زبائن محتملين لعلامات منافسة، بينما يؤدي إرضاء - حسب دراسة أخرى⁽³³⁾ - إلى التعبير عن شعوره بالرضا إلى عدد أقل بكثير من الزبائن (حوالي أربعة أو خمسة زبائن فقط)، وهذا ما يُبين أكثر فأكثر خطورة مسألة خلق القيمة للعملاء وحساسيتها "لكونها المتغير المتحكم في سلوكهم الشرائي الذي يعتبر عاملاً مركزياً في التميز التنافسي"⁽³⁴⁾.

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

II - خلق القيمة للأفراد

يلعب الأفراد الدور المنوط بهم كاملاً، وليشاركوا بفعالية في خلق القيمة وإنجاح المؤسسة وتحسين أدائها وتنافسيتها، لابد أن يشعروا بالإنصاف بين ما يقدمونه من رأس مال بشري (والذي لا يقل أهمية عن رأس مال المساهمين)، وبين ما يتلقونه من عوائد بالمقابل، ولا يشترط أن تكون هذه العوائد مالية فحسب، بل يمكن أن نلمسها من خلال نوعية العلاقة التي تربط المؤسسة بأفرادها⁽³⁵⁾.

صحيح أن المؤسسة التaylorية أوجدت - في وقت مضى - توازناً بين مساهمات الأفراد وبين ما يتلقونه من أجر بالمقابل (أين كان الأفراد أقل تكويناً، ولا يتعدى طموحهم مجرد الحصول على المال لتلبية الحاجات الاستهلاكية)، إلا أن هذا التوازن لم يعد قائماً اليوم؛ فالأفراد لم يعودوا في حاجة إلى المال فقط، بل أصبحوا في حاجة إلى الاعتراف أيضاً⁽³⁶⁾، وهذا هو خلق القيمة بالنسبة لهم، لذلك لابد من تفسير هؤلاء الأفراد تسييراً يكفل لهم الحصول على هذه القيمة "التي أصبحت عاملاً إستراتيجياً لا يمكن إغفاله، لأنه يؤثر على أداء المؤسسة وتنافسيتها"⁽³⁷⁾.

إذن يلعب "ت.م. ب" - الذي يعتبر التجسيد الحي لنوعية العلاقة بين المؤسسة وأفرادها - دوراً أساسياً في خلق القيمة للأفراد، لضمان استقرارهم واستمرار عطائهم وزيادة فاعليتهم، وذلك من خلال جملة من الممارسات والمهام مثل: تصميم نظام محكم للأجور، إشراكهم في صنع القرارات، التكوين، تحسين ظروف العمل والأمن،

تسيير الحياة المهنية... هذا فضلا عن الدور الذي تلعبه هذه الممارسات والسياسات في تسهيل استقطاب مهارات أخرى من خارج المؤسسة.

من جهة أخرى، يعتبر خلق القيمة للمديرين (Les dirigeants) - الذين هم جزء لا يتجزأ من أفراد المؤسسة - بالغ الأهمية، ذاك أنهم "فاعل رئيس في عملية خلق الثروة في المؤسسة، وبمقدورهم التأثير على توزيعها بين مختلف الشركاء"⁽³⁸⁾، كما أنهم يعتبرون "أعوان المساهمين ووكلاءهم والقائمين على تسيير المؤسسة باسمهم ولصالحهم"⁽³⁹⁾، 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 المديرون 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.⁽⁴⁰⁾

وهنا يلعب "ت.م.ب" دورا مهما في خلق هذه القيمة، 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 المديرون اهتماما كبيرا بما لديهم من رأس مال بشري، ولعل هذا ما دفع رجل الأعمال الأمريكي D.carnegie إلى القول: "خذوا كل ما أملك من آلات، لكن اتركوا لي رجالي فمعهم سأبدأ من جديد"⁽⁴¹⁾.

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

III . 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، لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين بعد الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائئتها. وهو ما يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا 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.⁽⁴²⁾

وملاك (ضمان) ذلك كله، توافر المؤسسة على نوعية عالية من الموارد البشرية (مهارات) وإتياع ممارسات تسيير كفيلة بالحصول على هذه الموارد وتحفيزها وتمييزها في الوقت المناسب، ولهذا يولي المساهمون اهتماما كبيرا بنوعية الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، وكذا بمستوى الاستثمارات غير المادية، خاصة تلك المساعدة على توفير هذه الموارد وتمييزها لتلبية حاجة المؤسسة للمهارات الضرورية.

وكمثال عن هذا الاهتمام،⁽⁴³⁾ 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⁽⁴⁴⁾، وهذا يبين الدور الذي يلعبه "ت. م. ب" في خلق القيمة للمساهمين.

وفيما يلي نعرض على طرف آخر وهو الدائنون لبيان دور هذا التسيير في خلق القيمة لهم.

IV. 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، 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.

V. خلق القيمة للموردين

تسعى المؤسسة لخلق القيمة لمورديها من خلال التعامل الدائم معهم، بتقديم مخطط طلب مستمر وبأسعار مرضية للطرفين. لكن ديمومة هذا التعامل المرضي تتوقف

على السير العادي لنشاط المؤسسة واستمرارها، وهذا بدوره يرتكز أساسا على حسن أدائها ونجاحها في خلق القيمة لزملائها.

ولما كان لـ "ت.م. ب" دورا مهما في تحسين الأداء وخلق القيمة للزملائ، فإن مساهمته أساسية في استمرار التعامل المرضي 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" ليلخلق القيمة لمن بقي من الشركاء الذين يمكن أن يؤثروا على استمرار المؤسسة ويهددوا بقائها، وهذا ما سنعالجه في العنصر الموالي.

VI - 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 الكيميائية أو النووية. لذلك يتوجب على هذه المؤسسات أن تخلق القيمة لهذا المحيط، وذلك بتجنب تلويثه وتدميره والمساهمة في تربيته وحمايته. وما تطور معايير "الإيزو 14001"، واهتمام المؤسسات بالحصول عليها، إلا دليل قوي على أخذ الجوانب الإيكولوجية للمحيط بعين الاعتبار.

في هذا الإطار، يلعب "ت.م. ب" دورا مهما في خلق القيمة لهذا المحيط؛ 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 تلويثا... 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 وحسا مشتركا من جانب الأفراد لتنجح المؤسسة في هذه المهمة. هذا بغض النظر عما يتطلبه ذلك من أموال ضخمة واستثمارات معتبرة لا تطيقها إلا مؤسسة ناجحة في نشاطها، جيدة في أدائها.

إضافة إلى الجانب الإيكولوجي، يعتبر الجانب الاجتماعي من المحيط طرفا مهما 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 متراجعة النمو، توفر مناصب شغل أو تخلق القيمة لزبائنها، وبما أن استقرار العمال ونجاح المؤسسة بشكل عام يعتمد كثيرا على نوعية "ت. م. ب"، فإن لهذا الأخير دورا أساسيا يلعبه 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 سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية فقط إلى غاية عام 2000) تبحث عن الاستثمار في المؤسسات التي يسميها البعض "المسؤولة اجتماعيا"⁽⁴⁵⁾ 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

لا شك أن الموارد البشرية تعتبر اليوم أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، كونها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا لخلق القيمة وتحسين التنافسية؛ نظرا لما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف، التي تعتبر مصدرا أساسيا لتكوين المزايا التنافسية، ومنبعا حقيقيا 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 ونوعا، وتنظيمها وتفعيلها وتوجيهها ورقابتها، بُغية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

وهذا ما حاولنا توضيحه وإبرازه من خلال هذا المقال، حيث تبين لنا أن تسيير الموارد البشرية يلعب 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:

(*) تنبيه: 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".

(1) G. Le Boterf: *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed.: Les éditions d'Organisation, Paris: 2000-2001, 2ème éd., p 206.

(2). جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

(3) G. Le Boterf: op.cit., p 206.

(4) J. Caby et G. Hirigoyen: *La création de valeur de l'entreprise*, Ed.: Economica, Paris, 2001, 2ème éd., p 102.

(5) Idem, p 101.

- (6) O. Jokung-Nguéna et autres : *Introduction au management de la valeur*, Ed. : Dunod, Paris, 2001, p 17.
 (7) Idem, p 17.
 (8) Idem, p 17.
 (9) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 104.
 (10) Idem, p 104.

(11) جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص 24.

(12) كمال رزيق وفارس مسدور: مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، أكتوبر 2002، ص 105.

- (13) C.-H. Besseyre des Horts : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Ed.: Les éditions d'Organisation, Paris, 1988, p 80.
 (14) O. Jokuang-Nguéna et autres, op.cit., p 21.
 (15) A. Meignant : *Ressources humaines. Déployer la stratégie*, Ed.: Liaison, Paris, 2000, p 62.
 (16) Idem, p 106.
 (17) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 33.
 (18) G. Le Boterf, op.cit., p 206.
 (19) O. Jokung-Nguéna et autres, op cit., p 19.
 (20) Idem, p 16.
 (21) Med Said Oukil : *Economie et gestion de l'innovation technologique*, Ed. : O.P.U.Alger, 1995, p 17.
 (22) P. Dussaugue et B. Ramanantsoa : *Technologie et stratégie d'entreprise*, Ed. : Ediscience international, paris, 1994, pp 71-76.
 (23) A. Meignant, op.cit., p 57.
 (24) Idem, p 57.
 (25) Idem, p 57.
 (26) J.-P. Helfer et autres: *Management, Stratégie et Organisation*, Ed. : Vuibert, Paris, 2000, 3 ème éd., p 325.
 (27) J.-C. Tarondeau : *Stratégie industrielle*, Ed. : Vuibert, Paris, 1998, 2ème éd, p 236.
 (28) Med Said Oukil, op.cit., p 17.
 (29) Idem, p 17.
 (30) A. Meignant, op.cit., p 51.
 (31) J. Horowitz : *La qualité de service, à la conquête du client*, in : A. Meignant, op.cit., pp 51-52.
 (32) A. Meignant, op.cit., p 51.
 (33) O. Jokung-Nguéna et autres, op.cit., p 40.
 (34) A. Meignant, op.cit., p 50.
 (35) Idem, p 54.
 (36) Idem, p 55.
 (37) Idem, p 53.
 (38) F. Bancel : *La gouvernance des entreprises*, Ed. : Economica, Paris, 1997, p 7.
 (39) J. Caby et G. Hirigoyen, op.cit., p 52.
 (40) F. Bancel, op.cit., p 18.
 (41) Y. Emery et F. Gonin : *Dynamiser les ressources humaines*, Ed. : Bibliothèque Ressources humaines, 1999., p 9.
 (42) A. Meignant, op.cit., p 50.
 (43) Idem, p 55.
 (44) Idem, p 56.
 (45) Idem, p 62.