

الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية

من إعداد : د.علي فلاق أستاذ محاضر - أ-جامعة المدية

Fellag73@yahoo.fr

طنبني مريم جامعة محمد خيضر (بسكرة)

tobnimeriem@gmail.com

الملخص :

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية . هذا المنهج أو التوجه وضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي ، وان عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات أن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها ، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة ، من ذوي القابليات المهنية والفنية المميزة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم ، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة ، فوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحويلهم إلى مبدعين ، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

لذا سوف نتطرق في هذه المداخلة إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، لننتقل بعدها إلى تحديد أنواعها ومصادرها ومعايير الحكم على جودتها، ثم في المحور الثاني إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ونصل أخيراً إلى الميزة التنافسية وعلاقتها المختلفة بتنمية المورد البشري كمدخل أساسي ذو علاقة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال العصرية

Résumé:

Les ressources humaines jouent un rôle clé dans les objectifs stratégiques et le suivi et l'analyse de l'environnement externe et de superviser les opérations internes et la mesure de l'efficacité, en plus de cela, ils sont intéressés à aider à accroître la productivité. Cette approche et l'orientation dans ce cadre stratégique est la preuve, et qu'il avait ainsi que l'utilisation systématique des ressources humaines pour gagner l'avantage concurrentiel de l'organisation contre les autres concurrents sur le marché.

Sur cette base, a annoncé plusieurs organisations de ressources humaines en dehors de ses concurrents, comme les ressources humaines ont une valeur stratégique privé, avec des capacités de caractéristiques professionnelles et techniques, vise ainsi à attirer ces personnes et de les conserver et de les rendre poursuivre les concurrents organisation avec leurs homologues dans d'autres organisations.

Il est devenu connu que les ressources humaines contribuent à la création d'un avantage concurrentiel de l'entreprise, les travailleurs à l'adéquation de fond de l'organisation en devenant créateurs, en plus de leur capacité à prendre des décisions.

Donc, nous allons aborder dans cet exposé à différentes définitions attribuées à l'avantage concurrentiel, pour procéder ensuite à déterminer les types et les sources et les critères pour juger de la qualité, puis dans le deuxième axe de la notion de l'administration des ressources humaines et nous obtenons finalement à l'avantage concurrentiel et de sa relation à l'entrée du développement des ressources diverses humaine avant tout un matériel connexe en obtenir l'avantage concurrentiel des organisations d'entreprises modernes

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية ، تأهيل الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية

المقدمة :

لقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي في سبيل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لابد أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية، الموارد المالية والمواد المادية، والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المنظمة.

والاهتمام بالموارد البشرية كأهم مورد لنجاح المنظمة على المدى البعيد لتحقيق ميزة تنافسية ونظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة نظراً لعمولة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة، فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية في السوق من خلالها.

ويمكن الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم الميزة التنافسية؟ وماهي حدودها ؟
 - ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وماهي أهميتها ؟
 - كيف تستطيع إدارة الموارد البشرية مساندة المنظمة للوصول والحفاظ على الميزة التنافسية ؟
- ومن أجل الإحاطة قدر الممكن بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا أن نتناوله من خلال المحاور التالية:
- المحور الأول: مفهوم الميزة التنافسية أسبابها وأنواعها.**
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**
- المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:**

❖ المحور الأول: ماهية التنافسية أنواعها ومصادرها:

لقد أفرزت المتغيرات والتحوليات العالمية وصفا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديدة" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحديد الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومن مخاطر. وقد تبنت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى و التأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلا عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

أولاً: مفهوم التنافسية: يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية، وهذا لاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنذكرها فيما يلي بعض التعاريف المسندة إليها:

➤ **التعريف المسند إلى عوامل التنافسية:** يركز هذا المفهوم على ثلاثة عوامل هي: السعر، الجودة والتكلفة وتعرف التنافسية على هذا الأساس أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة.

➤ **التعريف المرتكز على السوق:** تقاس التنافسية من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك بالاستناد على حصة السوق النسبية^(*).

➤ **التنافسية كسلوك:** وتمثل الجهود والإجراءات والابتكارات والضعف وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات، من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها⁽¹⁾.

ثانيا: أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديدة، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحديد التجارة الخارجية.
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث التسويق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.
- التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية⁽²⁾.

ثالثا: مصادر الميز التنافسية:⁽³⁾

1-3 - الضغط على التكاليف: تقوم المؤسسة بالضغط على التكاليف وذلك بأدائها

لوظائفها بكفاءة أكبر من قيمتها، إضافة إلى الإبداع التكنولوجي والخدمات ما بعد البيع.

2-3 - التميز في المنتج: أو الخدمة المقدمة: يتم التميز هنا في المنتج أو الخدمة على أساس الجودة أو النوعية، هاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجية أساسية لمواجهة المنافسة، وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة مستمرة ودائمة.

* حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، 2001، ص100.

² المرجع السابق، ص101.

³ -عبد السلام أبو فهد، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص91.

3-3- حسن تسيير الوقت: هو حسن التحكم في الإنتاج والانتظام سواء على مستوى البيع، التوزيع أو إطلاق منتجات جديدة في السوق ومعرفة هذه الأبعاد تمكن المؤسسة من تحديد مختلف الأخطار التي تواجه قطاع نشاطها.

3-4- عدد الميزات التي تمتلكها المؤسسة : في حالة تعددها فانه يصعب على المؤسسة المنافسة تقليدها كلها ، أما في حالة اعتمادها ميزة واحدة فانه يمكن للمنافسين التغلب عليها

3-5-درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة: على المؤسسة أن تسيير نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع قبل تمكن المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، الذي يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق أفراد جديدة ومن مرتبة أعلى.

رابعا: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز:

4-1: مفهوم التميز:

في ظل المحيط الجديد، الذي كثرت فيه المتغيرات، ولم يعد البقاء هدفا سهلا. ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والأرضى لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز⁽¹⁾.

فالتميز (أو الامتياز) غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهتين:

- أنه متغير تبعا لبعدي المكان والزمان.
- أن دلالاته تنبثق من عملياته مقارنة بالمنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة والتميز هو شأن خارجي بالنسبة لها ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة. ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز، باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم⁽¹⁾.

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصورها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح العطور بالوادي، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت سكيكدة السنة الجامعية ، 2006/2007، ص10.

4-2: صفات المؤسسة المتميزة:

من خلال الدراسة التي أجراها كل من (Tom Ieters-Robert Waterman) على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة المؤسسات الرائدة حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي⁽²⁾.

1. تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة: باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروا بعناية كبيرة⁽³⁾.

2. التقريب إلى الزبون: حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة⁽⁴⁾، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج أي ان بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك (رغباته) ، والمؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسباً

3. الاستقلالية وروح التجديد: بينت الدراسة بأن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدراتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.

4. تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال: إن التميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم لأنه كلما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض⁽⁹⁾.

5. التجمع حول قيم أساسية: إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.

6. تقتصر على ما تعرف لانجازه: أظهرت الدراسة التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كانت تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة.

¹ - درميم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08 مارس 2005، ص250.

² -حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص11.

³ -المرجع السابق، ص11.

⁴ -إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 1996، ص50.

7. تعتمد هيكلية بسيطة وخفيفة: المؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف سريعة التغيير في محيطها، وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة. ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك.

8. الربط بين صفة الجدية والليونة: تتميز المؤسسات المتميزة بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث نجدها من ناحية أنها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها. انطلاقا مما سبق ذكره فإن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها، كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار، وهي تحرص على مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها

4-3: أهداف التميز:

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها⁽¹⁾:

- إيجاد ثقافة مركزة بقوة على العملاء؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛

❖ المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها.

من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها.

أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية:

¹ -حاتم علي محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان" المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 512.

«هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها إن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم بما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل»⁽¹⁾.

كما «أحيا سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها»⁽²⁾.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال الوظائف التي تمارسها يمكننا استنتاج الأهداف التالية:

1-2 تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية والمالية التي تمتلكها المنظمة، والاستخدام الأمثل لهذه المورد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار أنه هو الذي يستخدمها ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته تنتج عنه المخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة؛

2-2 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والبقاء، ولتحقيق المخرجات بكفاءة عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة) لا بد من استخدام الكفو للموارد (المدخلات)، وأن يتضمن الجودة اللازمة لتحقيق رضا العملاء، أي أن يلبي المنتج والخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم مع معاملتهم معاملة جيدة.

ثالثا : أهمية تأهيل الموارد البشرية في المنظمات:

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30مليون دولار في العام الواحد⁽³⁾.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التأهيل وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

¹ - حسن بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص18.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26.

³ - النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص318.

1. زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطور العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف .
 2. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
 3. تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، ويؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهنا بدوره يقدم للمنظمة وفرات كبيرة في النفقات.
 4. ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:
- أما استمرارية التنظيم: فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة أشخاص معينين بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.
- وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسماه بكوادر النسق الثاني.
- أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال و الوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.
5. يؤدي التأهيل إلى تحسين سمعة المنظمة:
- ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكملها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآتية الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورض العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

رابعا : خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة⁽¹⁾:

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة والمتمثلة في:

1-4 تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

¹ - د تقي حسين، حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص96

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطور وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية غنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد.

فلقد أنفقت المؤسسات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مائة فرد سنة 1994، مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها بعيدة الأجل.

4-2 تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي و المستقبل، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديدة" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الوعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلا عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

أولا: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مالية ومادية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كان شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد

و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية إطلاق الفرصة أمام الإبداع والتطور وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات حيز التنفيذ .

ثانيا : خصائص الموارد البشرية الجديدة والمترافقة مع متطلبات التنافسية:

إن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة، فالعمل من أجل «تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات»⁽¹⁾. وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ينبغي أن تتوفر فيها بعض الصفات، وأن تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الأساسية للحصول على مزايا تنافسية:

أولاً: صفات المورد البشري المتميز: «أن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح يحققه المنظمات»⁽²⁾، لكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية⁽³⁾:

- ✓ أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة. والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ✓ الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- ✓ القدرات الابتكارية و الإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في التقدم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- ✓ وحتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب أن يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة. وحتى تمتلك المنظمة هذه الموارد البشرية المتميزة ينبغي أن تكون دقيقة في اختيار العناصر المرشحة لفعل وظائف تهم في بناء القدرات التنافسية.

¹ - علي السلي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص90.

² - علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص117.

³ - نفس المرجع السابق ص113.

ثالثا : مفاتيح التفوق: إلى جانب امتلاك المنظمة موارد بشرية متميزة على الصفات المذكورة أعلاه، لا بد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا التنافسية غير مسبقة، وتتمثل هذه المفاتيح فيما يلي⁽¹⁾:

3-1 المفتاح الأول: القدرة على التقليد:

وهو أيسر وأسهل المفاتيح وأكثرها استخداما من حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة والتي تحل محلها، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن يكون التقليد أقل تكلفة من المنتج الأصلي حتى يتم إنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم يبيعه بسعر منافس.

3-2 القدرة على التطوير:

عندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرارهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى الوحدات ومركز بحوث للتطوير وهو عادة ما يتصل بالآتي:

- تطور أداء المنتجات ووظائفها التي تقدم بها والإشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي والوسيط.

- تطوير المواد الخام المستخدمة لأفضل منتج أرخص وأفضل جودة.

- تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجا، وكلما كانت الموارد البشرية فعالة في التطوير والتحسين، كلما حققت المنظمة مزايا تنافسية.

3-3 القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع، وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقة وعن أصحاب العقول النيرة وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة وفي الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها ومن ثم تكتسب المشروعات المزايا التنافسية تتصف بأنها:

- مزايا ابتكارية غير مسبقة.
- تخاطب كافة المستهلكين.

¹ - محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004،

● لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

فالتفوق والامتياز والارتقاء قائمة على الملكات و المواهب والعابرة والباحثين الجادين وهذا للوصول إلى المأمون المتطلع عليه، ومن هنا لا بد من فتح الأبواب أمام المهوبين بتوفير المناخ الذي يؤدي للكشف عن مواهبهم. ويشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح التفوق منظمة ما يجب ان تتوفر فيها الصفات التالية⁽¹⁾:

✓ أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين Rave.

✓ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم Valves.

✓ أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

رابعا دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية:

يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين وهما:

1-4: الاستراتيجيات الناشئة: الاستراتيجيات الناشئة تتكون م الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.

إذ تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم بما يسمح من الوصول إلى إستراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، وإنه من غير المنطقي إنكار جهود وأفكار وإبداعات لآلاف العاملين في قاعدة التنظيم عند بناء الاستراتيجيات أو تنفيذها.

2-4: تعزيز القدرة التنافسية: من الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال البشري حيث تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير، وحديثا وكما سبق الذكر فقد ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يسمح بتوسع قاعدة قدرات الموارد البشرية.

لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من اجل المنافسة بنجاح في ظل البيئة، والمنظمات التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية، والموارد البشرية يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم وعليه فإن دور الوارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراد مستمر وذلك بسبب

¹ - خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. على موقع : www.abahe.co.uk ، تاريخ التحميل

2012/8/8.

التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي، وعلى الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية تقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وهذا ما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والتعامل معها بفعالية.

الخاتمة:

في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة والتي أصبحت تشكل ميزة الأساسية لبيئة الأعمال أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة للمنظمة، وقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها الأداء التقليدية وبالتالي فالمنظمات مطالبة بتضمين رأسمالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تملكه المنظمة من علاقات مع الزبائن والموردين وسمعته وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما تمتلكه من أصول مادية ملموسة كل ذلك يقود إلى توفير البيئة الأساسية اللازمة لتكوين ميزة تنافسية في المنظمة.

فالميزة التنافسية لأي منظمة أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية والمطلقة للموارد الخام هي المقياس الأول للتقدم .
وكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي منظمة ومصدر للإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة ، بالإضافة إلى أن انتماء الفرد وولائه لمنظمتها مفتاح للتغير والتنافسية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات والكفاءات وتنميتها وتوظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل ضمن فرق وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عامة والأفراد خاصة وكذا امتلاك مزايا تنافسية جديدة .

الهوامش :

- 1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب ، القاهرة ، 2001، ص100.
- 2- المرجع السابق ، ص101.
- 3- عبد السلام أبو فهد ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1998 ، ص91.
- 4- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسويق والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت سكيكدة السنة الجامعية ، 2006 / 2007، ص10.

- 5- درميم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08 مارس 2005، ص250.
- 6- حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص11.
- 7- المرجع السابق، ص11.
- 8- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 1996، ص50.
- 9- حاتم علي محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان" المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص512.
- 10- حسن بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص18.
- 11- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26.
- 12- النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص318.
- 13- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص96
- 14- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص90.
- 15- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص117.
- 16- نفس المرجع السابق ص113.
- 17- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص156-157
- 18- خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية الدغرك. على موقع : www.abahe.co.uk، تاريخ التحميل 2012/8/8.