

الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)

د. احمد بلالي

جامعة الملك فيصل - الأحساء - المملكة العربية السعودية

ahbellali@yahoo.fr

د. يحضيه سمالي

جامعة الملك فيصل - الأحساء - المملكة العربية السعودية

dr.semlali@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الدراسة ابتداءً إلى إبراز أهمية الموارد الاستراتيجية والكفاءات المحورية في خلق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال من خلال المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات الذي يؤكد على أهمية العوامل الداخلية للمنظمة ممثلة في مواردها وكفاءاتها المحورية في مقابل مقارنة هيكل الصناعة التي تركز على العوامل الهيكلية في بيئة المنظمة. كما تستهدف أيضاً إبراز العلاقة المحورية بين الموارد البشرية كجزء أساسي من موارد المنظمة والكفاءات المحورية عبر استقراء أدبيات استراتيجية تنمية الموارد البشرية، بما يساهم في تحديد أهم الأدوار الاستراتيجية التي يمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية أن تضطلع بها لإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها بمنظمات الأعمال. **كلمات مفتاحية:** الميزة التنافسية، المنظور المرتكز على الموارد، الكفاءات المحورية، تنمية الموارد البشرية، إدارة الكفاءات المحورية.

Abstract:

In contract to the industry structure approach that focus on structural factors in the organization environment, the resource- based view emphasizes the importance of the internal factors of the organization represented by its resources and core competencies. This study aims to highlight the importance of the strategic resources and core competencies in creating a sustained competitive advantage for the organization. It also aims to highlight the central relationship between human resources as a fundamental part of the Organization's resources and core competencies by extrapolating the literature of human resources development strategy, thus reaching the most important strategic roles that the human resources function of the Organization can play to manage, develop, protect and sustain those core competencies.

Keywords: Competitive advantage, Resource-based view, Core competencies, Human resources development, Core competency management.

JEL Classification: M12, O15.

مقدمة

يجمع الباحثون والممارسون في مجال الأعمال على أن بيئة الأعمال الراهنة تشهد تحديات غير مسبقة وتغيرات متسارعة تتزايد وتيرتها في ظل العولمة وتتجذر أبعادها أكثر فأكثر في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة. ومواكبة لذلك تسجل أدبيات الإدارة عموماً وأدبيات الإدارة الاستراتيجية وكذا أدبيات الموارد البشرية على وجه الخصوص اهتماماً متزايداً بالموارد والكفاءات المحورية باعتبارها ركيزة للتميز التنافسي يتعين على المنظمات تنميتها وتطويرها. لقد ركزت الكثير من المقاربات على محاولة تحديد مصادر هذه الميزة التنافسية وسبل استدامتها، ورغم الإقبال الذي لقيته المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية التي تربط تنافسية المنظمة بمتغيرات البيئة الخارجية (هيكل الصناعة على وجه الخصوص)، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه في مرحلة لاحقة وبداية من تسعينيات القرن الماضي لتحديد، نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمنظمة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة، من خلال المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based View) والمدارس المتفرعة عنها. وحيث ركز المنظور المرتكز على الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية للميزة التنافسية، وبالنظر إلى أن الموارد البشرية تعد أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية المتمثل في القدرات ينم عن مكانة خاصة للمورد البشري مم يعطي دلالة قوية عن علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

لقد ساهمت القفزة النوعية التي حدثت ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية في التركيز على مجالات حديثة كتنطوير المسار الوظيفي وتطوير المنظمة الأمر الذي شجع الباحثين إلى التأكيد على أهمية ارتباط استراتيجية تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، عليه تهدف هذه الدراسة إبراز الأدوار الاستراتيجية المطلوبة لوظيفة تنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية. واستناداً لما سبق تتركز مشكلة هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

ما مدى أهمية الموارد والكفاءات في خلق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال؟ وما علاقة الموارد البشرية بالكفاءات المحورية؟ وما هي الأدوار الاستراتيجية لوظيفة تنمية الموارد البشرية وطبيعة تأثيرها في إدارة الكفاءات المحورية؟

1. المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات:

لقد كرس فترة الثمانينات من القرن الماضي في مجال الاستراتيجية نفس المنظور الذي برز في الستينيات و تبلور من خلال نموذج هارفرد الشهير بنموذج (SWOT) لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وهذا فيما يتعلق بتنافسية المنظمة، حيث أكدت مقاربة هيكل الصناعة خاصة من خلال أبرز روادها مايكل بورتر (Porter) أستاذ الاقتصاد الصناعي بجامعة هارفرد على أهمية هيكل الصناعة بل ومحوريته في خلق الميزة التنافسية واستدامتها، فقد اعتبر هذا المنظور أن العامل الأول المحدد لتنافسية الصناعة يتمثل في مدى جاذبيتها وملاءمتها للمنظمات العاملة بها، إذ

كلما تميزت صناعة ما بقلة أعداد المنظمات المتنافسة مع بعضها، وبدرجة عالية في النمو، وانخفاض في نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ومدى واسع لإمكانية تميز المنتجات (الأمر الذي يجنب المنظمات العاملة بالصناعة من التنافس على أساس السعر وما يكن أن يؤدي إليه من حروب سعرية)، كلما كانت هذه الصناعة جذابة وتتمس بتحقيق مردوديات عالية للعاملين بها. أما العامل الثاني فيتمثل في التموضع النسبي المناسب الذي تحوزه المنظمة في الصناعة بالمقارنة مع منافسيها. وهكذا فقد ركزت هذه المقاربة على العوامل الخارجية ممثلة في هيكل الصناعة على حساب موارد المنظمة وكفاءاتها وما يمكن أن تلعبه من دور في هذا المجال.

غير أن تسارع الأحداث في بيئة الأعمال وتجارب بعض منظمات الأعمال سرعان ما أدى إلى التشكيك في صدق هذه المقاربة في مجال الاستراتيجية، التي ترى بان الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم باتساع في مقومات النجاح الأساسية، هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها. فقد أثبتت الوقائع خلاف ذلك الأمر، بحيث نجد أن كثيرا من منظمات الأعمال تمكنت من تحقيق نجاحات كبيرة وذلك في صناعات اعتبرت هيكليا غير مجدية وغير ملائمة كما يعكسه واقع صناعة السيارات نهاية الثمانينات ومطلع التسعينات وتحديدًا مثال شركة فيات (FIAT) التي استطاعت تحسين ميزتها التنافسية اعتمادا على مواردها الذاتية بالرغم من المنافسة الشرسة التي واجهتها من الشركات اليابانية والكورية الجنوبية على وجه الخصوص.

كما أن نهاية الثمانينات من القرن الماضي شهدت تغيرا هاما في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمنظمة. وهكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المنظمة ومواردها فيما يتعلق بالمرتكزات الأساسية للميزة التنافسية، تحولا نظريا مهما كان عامله الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد (Resource based view) الذي لا يأخذ في الاعتبار استراتيجيات المنظمة من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات، أسواق)، وإنما من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية.

وبالرغم من الحداثة النسبية لهذا المنظور المرتكز على الموارد من حيث شكله الحالي، إلا أنه يرجع بنا إلى أعمال كل من ساي (Say, 1803) وشامبيتر (Shumpeter, 1934) وريكاردو (Ricardo 1817) فلقد جدد أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمنظمة من خلال مواردها الخاصة، أي أنه لا يولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية.

ضمن هذا السياق نجد أن منظري اقتصاديات العرض (l'économie de l'offre) وخاصة فريدمان (Friedman) ومن قبلهم بينروز (Penros, 1959) توصلوا إلى أن نجاعة وفعالية المنظمة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على استراتيجية ذكية وأصلية تركز على موارد متفردة تختص بها

المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة، كما يذهب إليه رواد المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية.

ويعتبر كتاب بينروز (Penros, 1959) جزءاً من الأعمال المؤصلة لفكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمنظمة حسب رأيها يجب أن "تفهم على أنها إطار أو نموذج إداري لجميع الموارد المنتجة، ذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار الإداري"¹.

1.1. متركزات المقاربة المبنية على الموارد:

إذا كانت النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي (مقاربة هيكل الصناعة ومركزها الأقدم تحليل Swot) تستند إلى فكرة ذات بعدين أساسيين يتضمن أحدهما في كون المنظمات المتواجدة على مستوى صناعة هي متماثلة من حيث مواردها الاستراتيجية التي تسيطر عليها ومتماثلة أيضاً من حيث الاستراتيجيات المتبناة من قبلها، ويتمثل ثانيهما في كون الموارد المتاحة بهذه الصناعة ليست ثابتة وإنما هي متحركة (قابلة للتنقل)، مما يفسر عدم وجود التباين (heterogeneity) في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن استراتيجياتها، فإن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل بارني (Barney) يقترح متركزاً بديلاً لدراسة مصادر الميزة التنافسية ببعدين²:

الأول منهما يرى بأن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، وبعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى. أما البعد الثاني فيفيد بأن حركية الموارد ما بين منظمات الصناعة يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدرة هذه الموارد على الحركة بشكل كامل. فإذا كان بالإمكان مثلاً أن تقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع كمورد للمنظمة سوف تصعب من حصول هذا الأمر.

2.1. نظرية الكفاءات المحورية:

تقدم نظرية الكفاءات المحورية ضمن سياق المنظور المرتكز على الموارد، ويعده (Wernefelt) أول من أطلق عبارة المنظور المرتكز على الموارد أو (Resource Based View) على هذا التيار الذي تفرع إلى العديد من المدارس التي من أبرزها (Resource based view) الذي سبقت الإشارة إليه والمرموز إليه اختصاراً (R.B.V)، والذي من أبرز رواده كل من (Wernefelt)، وبارني (Barney) الذي يرى بأن جوهر الاستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تبحث عن خلق الثروة في أصولها ومواردها الداخلية بدلاً من أن تجهد نفسها في العمل على مواجهة نفوذ السوق

ومقارعة غيرها من المنافسين³، مؤكداً بذلك بأن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة إنما تكمن أساساً وبشكل جوهري في مواردها الداخلية.

أما التيار الثاني ضمن هذه المقاربة فيتمثل في نظرية الكفاءات المحورية والذي يتزعمه كل من هامل وبراهالد (Hamel & Prahalad)، والذي يعرف الكفاءة بشكل عام على أنها مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات، مؤكدين على ضرورة التمييز ما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية. فالكفاءات المحورية تتميز بكونها تأتي في صلب الأداء المتميز للمنظمات وليست مجرد كفاءات داعمة⁴. في حين يؤكد (شارلز هيل وجارديث) جونز على أن الكفاءات المحورية تنشأ من مصدرين مهمين هما الموارد والقدرات، ويعرفان الموارد (Resources) على أنها أصول محسوسة (Tangibles) أو غير محسوسة (Intangibles)، وتشتمل على الموارد المادية والمالية والبشرية والتنظيمية التي تساعد على خلق القيمة للعملاء⁵.

ومن جهته يميز (Barney) بين ثلاثة فئات للموارد هي: رأس المال المادي (Physical Capital) وما يحويه من إنشاءات (المباني)، وتجهيزات، وتكنولوجيا وكذا الموقع الجغرافي للمنظمة، ورأس المال البشري (Human Capital) الذي يضم التكوين، والخبرة، والتحكيم، والذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم، وأخيراً رأس المال التنظيمي (Organizational Capital) المشتمل على الهيكل التنظيمي للمنظمة، والعلاقات التنظيمية بينها وبين المنظمات الأخرى في محيطها.

أما القدرات فتشير إلى مهارات الشركة في التنسيق ما بين هذه الموارد، ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي. ولأنها تكمن في القواعد التنظيمية، والأساليب المعتادة للعمل والإجراءات، حيث أن قدرات الشركة تعد نتاجاً لهيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها، ومن ثمة فهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا تكمن كثيراً في الأفراد بقدر ما تكمن في الطريقة التي يتفاعلون ويتعاونون بها ويتخذون من خلالها القرارات داخل السياق التنظيمي⁶.

إن التمييز بين الموارد والقدرات يعد أمراً حاسماً للإحاطة بالعوامل التي تؤدي إلى توليد الكفاءة المحورية، فهذه الأخيرة قد تنشأ إما عن توفر موارد متفردة وذات قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات أو المهارات الضرورية للاستفادة من تلك الموارد المتفردة وهي أقوى حالات الكفاءة المحورية، وإما عن قدرة متفردة على إدارة الموارد حتى إذا كانت هذه الأخيرة غير مميزة، وهذا ما دامت المنظمة تمتلك قدرات لا تمتلكها باقي المنظمات تتعلق بالإدارة الفاعلة والاستغلال الأمثل للموارد. والمثال الحي عن ذلك هو الميزة التنافسية التي تميزت بها (Nucor) للحديد والصلب بالولايات المتحدة والتي بنتها المنظمة على أساس التكلفة الأدنى لصناعة الصلب دون أن تكون لديها موارد متفردة عن بقية منافسيها عدا قدرتها الفريدة في إدارة مواردها بأسلوب عالي الإنتاجية عكسته بوضوح هيكلتها التنظيمية ونظم الرقابة المعتمدة بها فضلاً عن الترويج لثقافة الكفاءة في كل المستويات بالمنظمة⁷، وبالتالي فإن الكفاءات المحورية ليست سوى حلقات

متصلة من نقاط القوة والقدرات والمهارات تكمل بعضها بعضا بحيث تعكس لنا بجلاء السبب الرئيس الذي يقف خلف الميزة أو المزايا التنافسية للمنظمة.

3.1. الكفاءات المحورية والميزة التنافسية :

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"⁸، ومن ثمة فهي تسمح للمنظمة أن تحقق ولسنوات عدة أرباحا تفوق متوسط الأرباح المتحققة في الصناعة.

إن هذه القيمة التي يتم خلقها لفائدة المنظمة وعملائها تشكل جوهر الكفاءات المحورية، حيث يرى كل من هامل وبراهالد (Hamel & Prahalad) بأنه حتى تكون الكفاءة محورية فإنه يجب أن تحوز على ثلاثة مواصفات جوهرية هي خلق القيمة في عين الزبون، والتميز عن غيرها لدى الآخرين، والمرونة التي تعني أن تتكيف مع مختلف المستجدات الممكنة⁹.

إن المنظمة بإمكانها امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت على استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين و المحتملين تقليدها، فمثلا نجد أن شركة "Mc Donald's" كانت تملك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير و فريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات أخرى مثل Harvey's أو Quick أو Burger King قد تمكنوا من إنتاج الميزة التي كانت تملكها "ماكدونالدز" و هذا لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها بالحدة و الكثافة. وللخروج من هذا الإشكال كان على "ماكدونالدز" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها، وتمثلت هذه الميزة في الزيادة الثابتة لمنتجات جديدة وجودة الخدمة وهذا بالارتكاز على مستخدمين مكونين بشكل جيد. إن الميزة التنافسية المستدامة إذن هي تلك الميزة التي تتحقق من خلال انتهاج المنظمة لاستراتيجية خالقة للقيمة وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل.

في هذا المنظور فإن المنظمة ذات الموارد الجيدة تمتلك ثروة حقيقة بإمكانها أن تعتبر كحافطة موارد، غير أن تحديد هذه الموارد ليس دائما سهلا على اعتبار أن أنظمة المعلومات التقليدية لا تعطينا عنها إلا صورة مجزأة وغير كاملة، أما واقعا فإن الأصول المادية هي وحدها التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات... الخ) وهي التي تؤخذ في الحساب من قبل أدوات الإدارة التقليدية، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

وحسب Barney فإن الموارد (ومن ضمنها الكفاءات المحورية) وحتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن يتسم بأربعة خصائص هي: المساهمة في خلق القيمة، والتفرد والندرة، وعدم القابلية للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، وكذا عدم إمكانية استبدال هذا المورد بمورد مماثل له ضمن إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

2. تنمية الموارد البشرية وإدارة الكفاءات المحورية :

1.2. الموارد البشرية والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية :

بالرجوع إلى تعريف الكفاءات المحورية الذي يفيد بأن هذه الأخيرة تنشأ أساساً إما عن توفر موارد استراتيجية متفردة وذات جودة عالية ومسؤولة عن خلق القيمة تكون مصحوبة بالقدرات أو المهارات الضرورية للاستفادة من تلك الموارد، وإما عن قدرات خلاقة لديها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد حتى إذا كانت هذه الأخيرة غير متفردة فإن ذلك يعطي دلالة قوية عن علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

فإذا كانت الموارد البشرية هي أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية وهو القدرات ينم عن مكانة خاصة للمورد البشري في الأثر الناجم عن تلك القدرات التي سبق وأن أكدنا بأنها لا تكمن في الأفراد بقدر ما تكمن في الطريقة التي يتفاعلون ويتعاونون بها ويتخذون من خلالها القرارات داخل السياق التنظيمي.

وإذا كانت الكفاءات المحورية من شأنها أن تفسر لنا الأسباب الكامنة خلف الميزة التنافسية من موارد متفردة وقدرات، فإن (Mc Mahan, Mac Williams, Wright) ينظرون إلى الموارد البشرية التي هي خزان لرأس المال البشري على أنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، حيث أن الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد بشكل كامل أو بمعنى آخر هي موارد موصوفة بكونها استراتيجية.

ومع تركيزه على العوامل الهيكلية وأسبقيتها على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فإن بورتر (Porter) يرى ضمن تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة وفق نموذج المسمى سلسلة القيمة، بأن الموارد البشرية كنشاط داعم ضمن سلسلة القيمة له امتداده وتأثيره على كافة الأنشطة الأولية المسؤولة عن خلق القيمة، و أن الطريقة التي تدار بها هذه الموارد تؤثر حتماً على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية¹⁰.

إن إدارة الموارد البشرية إذن وبفضل ما تلعبه من دور في تحديد وترقية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وتفعيل أدائهم لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل إنها تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض الصناعات¹¹. إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد وذلك على النحو التالي¹²:

أ. **المساهمة في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد أنّ المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداؤهم جيّداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك منظمة ما مستخدمين متميزين وذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيماً ومميزاً.

ب. **خاصية الندرة والتفرد:** إن حيازة المورد (أيا كان مادياً أم بشرياً أم تنظيمياً) على خاصية الندرة والتفرد من شأنها أن تجعل منه مصدراً للميزة التنافسية. حيث إنه وأخذاً بعين الاعتبار للتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه منظمات الأعمال في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمنظمة التي تمتلكها عامل تميز وتفرّد بالمقارنة مع بقية المنافسين.

ج. **عدم القابلية للتقليد:** أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية والكفاءات هو طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، إلى جانب صعوبة أن نحدد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بفعل تداخل الأنشطة والطبيعة المعقدة للعوامل البشرية، وهو ما يقودنا إلى عامل آخر يصعب إمكانية التقليد ويتمثل في صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

و تجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل منظمة ما إلى استقطاب الكفاءات التي تحوز عليها المنظمات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فإن الكفاءات والموارد البشرية كما أشار إليه (Mc Mahan, Mac Williams, Wright) ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوافر والتآزر (Synergy) داخل المنظمة المستقطبة.

د. **عدم القابلية للتبديل:** يؤكد أصحاب المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات المحورية على أنه يتعين على المورد عموماً حتى يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، وبالنسبة للموارد البشرية فإنها حسب ما يؤكد كل من (Mc Mahan, Mac Williams, Wright) تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، علماً أن الميزة التنافسية المحققة ضمن إطار معين يصعب في استمرارها في حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

2.2. الإطار الوظيفي لتنمية الموارد البشرية :

رغم أن مصطلح تنمية الموارد البشرية (Human resources development) مستخدم على نطاق واسع في الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن ذلك المفهوم تواجد قبل ذلك بكثير، فلقد مرت تنمية الموارد البشرية بمراحل مختلفة بدأت ببرامج تدريب التمهين المبكرة في القرن 18 م حيث عمل أصحاب الورش الحرفية على تدريب عمالهم بأنفسهم مقابل أجر بسيط أو بدون أجر، مع قيام أصحاب المصانع بتدريب العمال غير المهرة بالتركيز على تنمية المهارات الضرورية لأداء العمل¹³، إلى أن أدرك المدربون المهنيون خلال الستينات أن دورهم قد امتد لأبعد من قاعات التدريب بالاقتراب من العاملين لتطوير مهاراتهم وحل مشكلات العمل لديهم وتسهيل مهام فرق العمل¹⁴. وتعد جهود المفكر الأمريكي "ليونارد نادلر (Leonard Nadler) بارزة في المجال إذ يعد أول من قدم مضمونا لمفهوم تنمية الموارد البشرية (HRD) عام 1970 مقترحا له ثلاثة عناصر وهي التدريب، والتعليم، والتنمية، بالتزامن مع تركيز العديد من المؤتمرات والأبحاث على التوسع الذي طرأ على مفهوم تنمية الموارد البشرية والذي شمل النمو والتغيير وتحسين الأداء¹⁵.

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لوظيفة تنمية الموارد البشرية علما أن أغلبها قد تجاوز النظرة التقليدية التي تقتصر تلك الوظيفة على التدريب، حيث يرى مانكين (Mankin) أن تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات¹⁶. بينما يعرفها جيلي (Gilley) بأنها "بجمل العمليات التي تؤدي إلى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة لتعزيز أداء المنظمة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية¹⁷. في حين يرى سوانسون (Swanson) أن تنمية الموارد البشرية هي "عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء"¹⁸.

ويعرف جون وارنر (Werner) تنمية الموارد البشرية على بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل المنظمة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية¹⁹. ويعرفها السلمي بأنها " العملية المتكاملة والمخططة والقائمة على المعلومات الصحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العامل ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناتها، والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات²⁰. وبالتالي شملت تنمية الموارد البشرية مختلف الممارسات المهادفة إلى إيجاد قوة العمل وتدريبها وتطويرها، وزيادة رغبتها في التغيير والتعلم التنظيمي من خلال نظام حوافز مشجع على الأداء المتميز، وتمكين ومشاركة فعالة في صناعة القرارات الاستراتيجية المهمة بالمنظمة.

وعليه يتضح أن اغلب الباحثين قد اتجهوا إلى تجاوز النظرة التقليدية لتنمية الموارد البشرية المرتكزة على التدريب والتطوير، وتبنوا نظرة حديثة ترى أن تنمية الموارد البشرية تشمل العديد من التطبيقات والممارسات الهادفة إلى إتاحة فرص التعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة. لقد ساهمت القفزة النوعية التي حدثت ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية بانتقالها إلى مجالات حديثة كتطوير المسار الوظيفي وتطوير المنظمة بفضل ما اقترحه ماكلاجن (Mc Lagan) وبرعاية من الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD)²¹، حيث قام بتحديد الأدوار والكفاءات التي تحتاجها وظيفة تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء دورها بكفاءة وفاعلية، مع قيامه بالتمييز بين وظائف تنمية الموارد البشرية الكبرى التالية²²:

- أ. **وظيفة التدريب والتنمية (Training and development):** حيث يركز التدريب بشكل أساسي على تغيير و/أو تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارة والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهام وظائفهم بكفاءة، في حين تركز التنمية على إعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات المستقبلية مع زيادة قدرتهم على أداء مهام وظائفهم الحالية.
 - ب. **وظيفة تطوير المنظمة (Organization development):** التي تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة وزيادة رفاهية موظفيها من خلال القيام بمجموعة من الجهود القائمة على تطبيق مبادئ العلوم السلوكية.
 - ج. **وظيفة تطوير المسار الوظيفي (Career development):** التي تعد عملية مستمرة يمكن للأفراد من خلالها التقدم عبر سلسلة من المراحل لكل منها مجموعة فريدة نسبياً من القضايا والخصائص والمهام، كما يتضمن تطوير المسار الوظيفي عمليتين أساسيتين هما تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.
- 3.2. فاعلية استراتيجية تنمية الموارد البشرية :**

تعددت الدراسات التي تعلق بتحديد طبيعة استراتيجية وظيفة الموارد البشرية، حيث تناولت تلك الجهود إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وطبيعة تنمية الموارد البشرية بشكل خاص²³. فقد ظهرت العديد من الأعمال المتخصصة ضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية (Hussey, Wissema, Brand & van der Pool) التي ركزت على استراتيجية التطوير الإداري (strategic management development) كأسلوب يساهم في مواءمة تنمية الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مع دعوة بعض الباحثين أمثال داير (Dayer) إلى ضرورة تحقيق تكامل وثيق بين الخطط الاستراتيجية وتنمية مهارات الموارد البشرية²⁴. ضمن نفس السياق يرى كرافان (Garavan) إن ممارسات تنمية الموارد البشرية بحاجة إلى أن تندمج وترتبط أكثر بإستراتيجية المنظمة من خلال دعم أنشطة التعلم والتطوير المختلفة²⁵.

ولقد قام بعض الباحثين بمحاولة لتقدم إطار متكامل لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية مرتكزا بشكل رئيس على تطبيق الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي، التحليل الرباعي، الخيار الاستراتيجي ...) ضمن

وظيفة تنمية الموارد البشرية²⁶. حيث قدم كرافان (Garavan) إطاراً مركّزاً على تسعة خصائص ووظائف هيكلية من شأنها أن تساهم في دمج تنمية الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة وهي دعم الإدارة العليا، والتشخيص البيئي، وخطط الأعمال، ومشاركة مدراء الخطوط في تنمية الموارد البشرية، والممارسات التكميلية لتنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار....)، والدور الاستباقي للتدريب، ومزج ثقافة المنظمة بالاستراتيجية، والتركيز على التقييم²⁷. ويؤكد على هذا الاتجاه كلاردي (Clardy) الذي يرى أن الهدف الذي يجب أن تسعى استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقه هو المساهمة بالخطط العملية والممارسات الميدانية الملّية للاحتياجات المستقبلية للموظفين والقيادات التنفيذية من المعارف والمهارات والاتجاهات، الأمر الذي يحتم أن تكون ممارسات تنمية الموارد البشرية أكثر ارتباطاً باستراتيجية المنظمة²⁸.

وحول ممارسات استراتيجية تنمية الموارد البشرية فقد حددها كل من توراكو (Torraco) وسوانسون (Swanson) في تعزيز ثقافة الإبداع وتوفير التدريب في مجال التفكير الاستراتيجي²⁹، في حين وسع كل من جيلي (Gilley) وميكونيش (Maycunich) مجال تلك الممارسات إلى أبعد من التدريب بالتركيز على النتائج التوجيهية لرسالة المنظمة المتعلقة بتحسين الأداء.

وفيما يتعلق بفاعلية استراتيجية تنمية الموارد البشرية فهي غير مرتبطة فقط بالتدريب كأداة مؤثرة على تصحيح اختلالات الأداء البشري، بل بالتأثير الإيجابي للعديد من المتغيرات الأخرى كثقافة المنظمة والقيادة والمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى نظام إدارة الأداء والمكافآت، مما يفرض على تنمية الموارد البشرية حسب كلاردي (Clardy) أن تشارك مع الاستراتيجيين والمدراء التنفيذيين في تطوير وتحسين مختلف التدخلات المؤثرة في تحسين الأداء³⁰، وعلى هذا الأساس يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساهم وبفاعلية في زيادة قدرة الموظفين والقياديين على أداء مهام وظائفهم الحالية، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية وفق التوجهات الاستراتيجية المعتمدة لدى المنظمة.

4.2. الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات الخورية:

وبالنظر إلى الطلب عالي الجودة على رأس المال البشري فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية يجب أن تمارس مهامها ضمن إطار استراتيجي، حيث تشير بعض الأدبيات إلى أن التركيز المتنامي على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية أصبح جزءاً من التوجه نحو بناء بيئة عمل قوية داعمة لبرامج تلك الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التنفيذيين والمختصين في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يبرزوا بشكل مستمر الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية³¹، حيث يرى أورايت وآخرون (Wright, Dunford & Snell)³² أن ميزة الموارد البشرية تأتي من ثلاث مصادر تتمثل في مخزون راس المال الفكري، وخلق وتحويل المعرفة، وتكييف التغيير التنظيمي.

ففي الوقت الذي ركزت فيه مقارنة الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، كانت بعض النقاشات تستبعد نوعياً دور وظيفة تنمية الموارد البشرية في تنمية الكفاءات وإدارتها، وحيث أن نظام التخطيط الاستراتيجي معني بصنع العديد من القرارات المتعلقة بدور تلك الكفاءات في المنظمة من جهة، وكيفية إدارتها وصيانتها من جهة ثانية، فإن مجال تدخل وظيفة تنمية الموارد البشرية في إدارة وتطوير الكفاءات المحورية لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، حيث يرى توراكو (Torraco) وسوانسون (Swanson) أنه وبالنظر إلى أن الكفاءات المحورية عادة ما تركز على القدرات غير الملموسة والضمنية التي تنشأ من خلال تقاسم وتنسيق معارف ومهارات واتجاهات الموظفين وتصرفاتهم، فمن المنطقي أن نتوقع من وظيفة تنمية الموارد البشرية أن تلعب دوراً أساسياً في هذه العملية. ضمن نفس المجال قام كلاردي (Clardy)³³ بربط الكفاءات المحورية (وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد) بوظيفة تنمية الموارد البشرية، مقترحاً ثلاثة أدوار استراتيجية لوظيفة تنمية الموارد البشرية ممثلة في نشر عملية الخطة الاستراتيجية، وتحديد الكفاءات المحورية، وحمايتها.

ومن خلال استقراء أدبيات الكفاءات المحورية واستراتيجية تنمية المورد البشرية يمكن إبراز أهم الأدوار الاستراتيجية التي يمكن لوظيفية تنمية الموارد البشرية من خلالها أن تساهم في إدارة وتطوير الكفاءات المحورية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتمثل أهم تلك الأدوار في التالي:

أ. **تحديد ووصف الكفاءات المحورية:** أحد الجوانب الهامة التي يمكن أن تساهم من خلالها وظيفة تنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية يتعلق أساساً بعملية جرد وتحديد ووصف وفهم طبيعة هذه الكفاءات المحورية التي تحوزها المنظمة، وذلك انسجاماً مع منظور الإدارة الكلاسيكية الذي يؤكد على أن المنظمة لا يمكنها إدارة ما لا يمكن ضبطه وقياسه، ومن ثمة فإنه على المنظمة أن تكون مدركة تماماً للطبيعة الخاصة والعمليات المتعلقة بقدراتها وكفاءاتها³⁴. من هنا فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية يجب أن تعنى بشكل جوهري لدى إدارتها للكفاءات المحورية للمنظمة بتحديد طبيعة كفاءاتها الخاصة ابتداءً، ثم بكيفية تطويرها واستدامتها وكذا استخدامها بشكل أمثل.

إن تحقيق ذلك يتطلب وفقاً لكلاردي (Clardy)³⁵ من المنظمة وضع خارطة عملية مشفرة لتكوين وتوليد الكفاءات المحورية للمنظمة، مع إبراز الميكانيكا التشغيلية لهذه الكفاءات الخاصة وكيفية نشأتها وبشكل يسهل معه إدارتها وتطويرها، وأن تفهم عملية تعلم الكفاءات حتى تضطلع وظيفتها تنمية الموارد البشرية بدور رئيس في تحسين وتعزيز القدرات والكفاءات المحورية.

ب. **تقدير احتياجات التعلم والتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات المحورية:** يجب على تنمية الموارد البشرية المساهمة الفعالة في نجاح استراتيجية المنظمة من خلال جرد معارف ومهارات واتجاهات المدراء والموظفين فيما يخص المهارات الاستراتيجية الخاصة بإدارة واستثمار الكفاءات المحورية التي هم بحاجة إليها، والعمل على تدارك

الاحتياجات سواء من خلال الخطط التدريبية، أو من خلال المسار العام للخطة الاستراتيجية للمنظمة. وهو ما يتطلب حصول وظيفة تنمية الموارد البشرية على دعم من الإدارة العليا والإدارات الإشرافية.

ج. إتاحة فرص التعلم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على الكفاءات المحورية: يتوقف تحقيق منظمة الأعمال للنجاح الاستراتيجي وقيادة التفوق التنافسي حسب المقاربة المبنية على الموارد على مدى امتلاك تلك القيادات التنفيذية المعرفة الواسعة بالأسس الفكرية والتطبيقات العملية للخيارات الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية، فبقدر ما تكون معرفة ومهارة الفريق التنفيذي متدنية بقدر ما يجب على وظيفة تنمية الموارد البشرية أن تباشر في إتاحة خيارات تعليمية وتدريبية للفريق التنفيذي³⁶، بالشكل الذي يمكنهم من تحسين مستوى إدراكهم وفهمهم للتخطيط الاستراتيجي المبني على الكفاءات المحورية وكيفية توظيف تلك الكفاءات ضمن استراتيجية المنظمة.

د. تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الاستراتيجية والكفاءات المحورية: تشير بعض الأدبيات في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية أن وظيفة تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون لها القدرة على تقديم خطط وبرامج التدريب الموجهة للمدراء والموظفين بما يدعم نجاح استراتيجية الأعمال³⁷، خاصة إذا كانت مرتكزة على استثمار الكفاءات المحورية، إذ يتوقف نجاح المدراء التنفيذيين في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة على مدى إمتلاكهم القدرات المعرفية والمهارات التطبيقية المتصلة بالتطبيق الصحيح للاستراتيجية، مع وجود الدافعية والرغبة العالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يعني حاجتهم للتدريب على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وسبل إدارة الكفاءات المحورية وأساليب تطبيق الاستراتيجيات والتقيد بالقواعد والسياسات ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها بدقة عالية.

هـ. المساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية: حيث يتطلب الأمر من " المدراء التنفيذيين لتنمية الموارد البشرية المساهمة بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال مرحلة صياغة استراتيجية المنظمة، والتأكد من أن استراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة³⁸، سواء تعلق الأمر بالمعلومات والمقترحات المؤثرة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، أو ما تعلق بتحديد أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

و. زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالكفاءات المحورية: تتطلب الممارسات الاستراتيجية امتلاك القيادات التنفيذية القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة المتصلة بإدارة الكفاءات المحورية، حيث يرى ماجريجور (McGregor) أن القرارات الاستراتيجية يجب أن تحدد متطلبات الموظفين، مع تولي استراتيجية تنمية الموارد البشرية صناعة السياسات والممارسات الضامنة لوفرة رأس المال البشري، ذلك أن الحصول عليه وأدارته وتطويره استراتيجيا له تأثير طويل المدى على النجاح التنظيمي³⁹.

ز. المشاركة في إدارة التغير التنظيمي بالمنظمة: يتوقف نجاح إدارة التغير على مدى القدرة في إحداث التغير الإنساني المرتبط بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلب تنميتها لدى الموارد البشرية، ذلك أن التغير التنظيمي

يتطلب قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب من تنمية الموارد البشرية أن تركز على تغيير معارف ومهارات واتجاهات وقيم قيادات وموظفي المنظمة، مما يحتم على اختصاصي تنمية الموارد البشرية القيام بدور وسيط التغيير المعني بتقديم الاستشارات للمدراء التنفيذيين خاصة ما يتعلق بالاستراتيجيات المطلوب انتهاجها لتحقيق التغيير المرغوب.

ح. اكتساب المعرفة المتصلة بتقييم الكفاءات المحورية والفرص التنافسية: يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساهم في الإدارة الفعالة للكفاءات المحورية من خلال توفير فرص التعلم والتدريب للقيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة الكفاءات المحورية ضمن مجال التخطيط والتقييم الجيد للكفاءات المحورية بإستخدام الأساليب المرتكزة على المشاركة والعصف الذهني وحضور المؤتمرات وتخطيط السيناريوهات⁴⁰.

ط. اكتساب المعرفة بالكفاءات المحورية المعتمدة لدى المنافسين: يعد التنافس المبني على توظيف الكفاءات المحورية أحد الخيارات المفضلة لدى العديد من منظمات الأعمال، الأمر الذي يتطلب من القيادات أن تكون على دراية بطبيعة الكفاءات المحورية السائدة في الصناعة بشكل عام، وبما لدى المنظمات المنافسة بشكل خاص، ويمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية أن تساهم في تحسين مستوى المعرفة بنوعية الكفاءات المحورية وأسلوب إدارتها وتقييمها، كما يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال استقطاب قيادات لها خبرة سابقة بإدارة الكفاءات المحورية في المنظمات المنافسة، والعمل على استثمار المعلومات والخبرات المتراكمة لديهم في بناء استراتيجية فعالة لإدارة الكفاءات المحورية.

ي. زيادة قدرة المنظمة على حماية كفاءاتها المحورية: في ظل تنامي المنافسة المعتمدة على الكفاءات المحورية وبيعة استدامة التفوق التنافسي يجب على المنظمة حماية وصيانة كفاءاتها المحورية من خلال إرساء ممارسات التعلم والتدريب المستمر الخاص بالكفاءات المحورية، وزيادة الاهتمام بالعناصر المسؤولة عن تنمية الكفاءات المحورية، وتمكين القيادات والموظفين من امتلاك المهارات الفردية والجماعية، ولن يتحقق ذلك ما لم تكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية مكانة استراتيجية ضمن وظائف المنظمة وتحديدًا فيما يتعلق بإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها.

خاتمة

سعت هذه الدراسة من خلال استقراء وتحليل أدبيات الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية إلى إبراز أهمية الموارد الاستراتيجية والكفاءات المحورية في خلق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال (وفق المنظور المرتكز على الموارد

والكفاءات) الذي يؤكد على أن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة إنما تكمن أساسا وبشكل جوهري في مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية.

كما أبرزت الدراسة الدور الحديث في وظيفة تنمية الموارد البشرية المرتكز على وظائف التدريب والتنمية، وتطوير المنظمة، وتطوير المسار الوظيفي، مع التأكيد على أهمية الحاجة إلى دمج وارتباط ممارسات تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة والمساهمة بفاعلية في زيادة قدرة الموظفين والقياديين على أداء مهام وظائفهم الحالية، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية وفق التوجهات الاستراتيجية المعتمدة لدى المنظمة.

وفي الأخير وبعد استقراء وتحليل أدبيات الكفاءات المحورية واستراتيجية تنمية المورد البشرية توصلت الدراسة إلى تحديد أهم الأدوار الاستراتيجية التي يمكن لوظيفية تنمية الموارد البشرية من خلالها أن تساهم في إدارة الكفاءات المحورية ممثلة في تحديد ووصف الكفاءات المحورية وحمايتها وتقييمها، وتقدير احتياجات التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات المحورية، وإتاحة فرص التعلم وتقديم برامج التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية والكفاءات المحورية، علاوة على المساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية، والمشاركة في التغيير التنظيمي، وزيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالكفاءات المحورية.

الهوامش

- 1 Edith. P, (1995), *The Theory of the growth of the firm*, Trd edition, Oxford University Press.
- 2 Grise. J, (1997), *Les Ressources Humaine en tant que Source de l'avantage Concurrentiel Durable*, Document de Travail, AGRH 13, Monreal, Quebec, P 03.
- 3 KOENIG. G, *Des Nouvelles Theories pour gerer L entereprise du XXI^e Siecle*, Ed Economica, p 234.
- 4 Hamel G et Prahalad C.K (1999), *La Conquete du Futur*, Dunod, P166.
- 5 شارلز هيل وجارديث جونز (2008)، *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، وآخرون، دار المريخ، ص 185.
- 6 المرجع السابق، ص 187.
- 7 المرجع السابق، ص 187.
- 8 Porter. M (1999), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, p 08
- 9 Hamel G et Prahalad C.K, *op-cit* 215.
- 10 Porter. M (1999), *op-cit*, p. 60
- 11 خالد عبد الرحيم الهيثي (2000)، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، دار الحامد، عمان، ص 13.
- 12 Jacques Grisé, *op -cit*, p3
- 13 Jon M. Werner, Randy L. Desimone, (2012), *Human Resource Development*, 6th Edition, South Western, P5.
- 14 وارنر جون، ساهمون راندي (2012)، *تنمية الموارد البشرية*، ترجمة نعلساني عبد المحسن، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 10.
- 15 Jon M. Werner, Randy L. Desimone, *op-cit*, P5.

- 16 Mankin, D.P. (2001), *A model for human resource development*, Human Resource Development International, Vol. 4 No. P 74.
- 17 Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000), *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*, Perseus Books, Cambridge, MA. P6.
- 18 Swanson R, Holton E(2008), *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. First Edition, P4.
- 19 وارنر جون، سايمون راندي، مرجع سبق ذكره، ص 6.
- 20 السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، ط2 القاهرة، ص216.
- 21 وارنر جون، سايمون راندي، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 22 Jon M. Werner, Randy L. Desimone, *op-cit*, p10.
- 23 Lengnick-Hall, C.A., and M.L. Lengnick-Hall. (1988), *Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology*, Academy of Management Review 13: P 454.
- 24 Dyer, L. (1983). *Bringing human resources into the strategy formulation process*, Human Resource Management 22: 257.
- 25 Garavan, T.N .(2007). *A strategic perspective on human resource development*; Advances in Developing Human Resources 9: 11–30.
- 26 Clardy,A,(2008), *The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies*, Human Resource Development International,11: 183.
- 27 Garavan, T.N. (1991), *Strategic Human Resources Development*, Journal of European Industrial Training 15: 17–30.
- 28 Clardy, A, *op-cit*, p183.
- 29 Torraco, R.J., and R.A. Swanson. (1995). *The strategic role of human resource development*, Human Resource Planning 18: 10–21.
- 30 Jon M. Werner, Randy L. Desimone, *op-cit*, p10.
- 31 يحضيه سملاي (2017)، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنراست، ع 12، ص 313.
- 32 Wright, P.M., B.B. Dunford, and S.A. Snell. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management 27: 701.
- 33 Clardy, A(2007). *Strategy, Core Competencies and Human Resource Development*. Human Resource Development International 10, no. 3: 339–49.
- 34 Colls, D.J (1996). *Organizational capability as a source of profit*. In *Organizational learning and competitive advantage*, eds. B. Moingeon, and A. Edmondson, p 63.
- 35 Clardy, A (2008), *op-cit*, p189.
- 36 Torraco, R.J., and R.A. Swanson. *Op-cit*.
- 37 Clardy, A (2008), *op-cit*, p183.
- 38 وارنر جون، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- 39 Clardy, A (2008), *op-cit*, p183.
- 40 Ibid, p187.