

دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة

الاستاذ: جخيوة طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الاغواط - الجزائر

الملخص

نحاول من خلال هذا المقال الوقوف على أهمية الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) وما توفره من خدمات حلية للمؤسسة وهذا بقدرتها على توفير الكفاءات البشرية ومساعدتها في تحسين مستوى أدائها من جهة، وخلق مزايا تنافسية تصنعها هذه الموارد البشرية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الكفاءات البشرية، الميزة التنافسية

Abstract

Through this article we try to stand on the importance of the investment methods of human capital (polarization, training, motivation) and what they provided of obvious services of the institution through its ability to provide human Competencies and help them in improving their performance on the one hand, and create competitive advantages manufactured by these human resources on the other hand .

Key words: Polarization, training, motivation, human Competencies, competitive advantage

مقدمة

يعتبر القرن الحادي والعشرين قرن التحديات، لا سيما في ظل ما أفرزته العولمة، فجعلت من العالم قرية صغيرة، محدود المعالم، بالإضافة إلى شدة المنافسة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه من تسارع في وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية. ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة يتوجب على المؤسسة اليوم الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية لكي تضمن البقاء والاستمرار، ويتوقف هذا التميز على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر القوة و القدرة على التفكير والإبداع والإنجاز والمتمثلة في الكفاءات البشرية. وعلى هذا سوف نحاول التكلم عن الميزة التنافسية، ونحاول أن نثبت ما إذا كانت الأساليب الاستثمارية في رأس المال البشري (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) قادرة على تحقيق أهم عائد وهو جذب الكفاءات البشرية والمحافظة على ولائها والرفع من مستوى أدائها بحيث تضمن هذه الأخيرة مزايا تنافسية للمؤسسة.

I. الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة وذلك لما تساهم به في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، ووضع سياسات وبرامج (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) تهدف إلى توفير المورد البشري الكفء ورفع مستوى إنتاجيته.

أولاً: الاستقطاب

لقد أضحت أهمية المورد البشري تغطي على أهمية العناصر الأخرى التي تدخل في تكوين المؤسسة وإذا كان هذا المورد يلعب الدور الحيوي في العمل المؤسسي، فهو بالطبع لا يوجد في البيئة الخارجية كقالب جاهز تستورده المؤسسة، بل هو نتاج لعمليات تسييرية متلاحقة منها الاستقطاب.

1: ماهية الاستقطاب

بعد إنجاز عملي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تتفرغ إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل الموارد البشرية وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة وهذا من خلال ما يسمى بالاستقطاب. وتعددت التعاريف حول مفهوم الاستقطاب إلا أنها لا تختلف في مضمونها ونذكر منها: **التعريف الأول:** «الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف، ومن يعرضونها».¹

التعريف الثاني: «هو مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة».²

يمكن القول إن الاستقطاب هو عملية يتم من خلالها البحث والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تأدية مهامها بكل بساطة وترغيبها على العمل بالمؤسسة.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية

لا تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على توظيف الأيدي العاملة بل يمتد نشاطها إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة من خلال ما يسمى بالبرامج التدريبية، حيث تسعى من

وراء ذلك إلى خلق أو تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية تساعد في تخفيف الضغوط التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

1: مفهوم التدريب

إن أصل كلمة التدريب من درب بالشيء أي اعتاده ودرب عليه، والمدرّب المنجد المحرّب والمصاب بالبلايا ويقال امرأة دارية هي العاقلة والحاذقة بصناعتها، والمدرّب من الإبل المخرج المؤدّب، قد ألف الركوب وعود المشي في الدروب، والتدريب الصبر في الحروب.³

وعلى العموم يمكن تعريف التدريب على أنه:⁴

– وسيلة تعليمية: تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو نظريات أو مبادئ، أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج؛

– وسيلة تدريبية: تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج؛

– وسيلة فنية: تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية؛

– وسيلة سلوكية: تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري للأفراد من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال.

2: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على أساسيات يجب مراعاتها لضمان تحقيق أهدافه، وفيما يلي نتعرض إلى أربعة مبادئ رئيسية:⁵

1-2 المثير: في كل عملية تدريبية يكون أمام المتدرب مدرباً، مادة تدريبية، طريقة، ووسائل تدريبية وعدد من الزملاء المتدربين، حيث تساعد هذه العناصر في انتباه المتدرب وسرعة وسهولة التعلم.

2-2 الدافعية: هي استجابة أو رد فعل للمثير، فالدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد، ويثير فيه الرغبة في العمل،

فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعده ذلك في سرعة التعلم و اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني ذلك ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب، مثل وسيلة لزيادة الدخل والترقية تحسين مستوى الأداء ولا يقتصر الحافز أثناء التدريب فقط بل يتابع عند عودة المتدرب للعمل.

2-3 الاستجابة أو الأداء: يقصد بالأداء هو قوة الجهد الذي يبذله الشخص في العمل، وبالتالي هو النتيجة

لتصرف معين، إذاً الأداء المطلوب إحداثه بالتدريب لا يمكن أن يتم إلا إذا توفرت القدرة أو الاستعداد للقيام به وتوفر التدريب الذي يساعد على تطويره، لذلك فعند اختيار المتدرب، علينا التأكد من مدى استعداده للتقدم في ذلك الأداء.

2-4 الأثر التدريبي: بعد تعلم المهارات من خلال التدريب يتم ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الحوافز الإيجابية أو السلبية، سواء كانت مادية أو معنوية، كالترقية وزيادة الأجر، مع معاقبة المقصر كالحرمان من الترقية أو الخصم من أجره.... الخ.

إن فهم المتدرب لأساسيات التدريب يلعب دوراً هاماً في تحقيق الفعالية إذ تعمل على تحسين أدائه وتعلمه المهارات المطلوبة، وتعلمه كيفية تجميع أجزاء العمل إذا كان مركباً وكيفية تداخلها.

ثالثاً: التحفيز — إن موضوع تحفيز العاملين لتقدم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو موضوع غاية في التعقيد وهو دائماً محل اهتمام علماء السلوك والإداريين، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

1: مفهوم التحفيز

قبل التعرض إلى التعريف الاصطلاحي ينبغي علينا التعرف أولاً على المعنى اللغوي لمفهوم الحوافز

1-1: المعنى اللغوي: فالحافز عند علماء اللغة كاد أن يكون مجمعاً عليه بأنه الدفع من الخلف كما يشير إلى ذلك قاموس اللغة: حفزه دفعه من الخلف.⁶

1-2: اصطلاحاً: "هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانات لتحريك دوافع الإنسان نحو معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق

أهدافه.⁷

وعليه يمكن القول إن الحوافز هي مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد مما يجعلهم يولون اهتماما بعملهم، وبذلي أقصى جهد ممكن، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسة.

2: معايير تقديمها

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:⁸

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
- المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.
- الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
- المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

II. دور الأساليب الاستثمارية في جذب الكفاءات البشرية وكسب ولائها ورفع مستوى أدائها

قبل التعرف على الخدمات الجلية التي يقدمها كل من الاستقطاب والتدريب والتحفيز للمؤسسة سنحاول أن نعرض قليلا على ماهية الكفاءات البشرية.

أولاً: الكفاءات البشرية

لتقديم توضيح عن الكفاءات البشرية نقدم جدولاً به قائمة مرجعية الكفاءات الفردية على العموم:

الجدول رقم (1): يوضح صفات الفرد الكفاء

أن يكون الشخص كله حيوية	يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفاعلية مع الإطارات العليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة
يقوم بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة لذلك
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف التقنية منها والتجارية
يملك فكرة اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعاً بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية
قيادة الأتباع	يشرف بفاعلية على الأتباع، ويفسح لهم فرصاً عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة إزاءهم
ينشئ الجو المناسب للتطور	يعدد من التحديات حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه
الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدراً للمشاكل
متوجه نحو العمل مع الجماعة	يتم عمله بالحرص مع العمل مع الآخرين
يوظف المساعدين المهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة، ويضمهم إلى فرقته
يبنى علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل
إنساني وحساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم
يوفق بين حياته الشخصية وعمله	يوفق بين أولويات العمل، وتلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يفرط في أي منها
يعرف نفسه	له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة
يعامل الأشخاص معاملة حسنة	
يتصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازماً ومرناً في آن واحد

المصدر : بن العايب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

كما أنه يوجد نوع آخر من الكفاءات يسمى بالكفاءات الجماعية حيث تعرف على أنها: « الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع،...) الذي يكون قادراً على إدارة مهامه بشكل كفء

والوصول إلى أهداف ونتائج محددة.»⁹ يمكن القول، أنه حتى يقال أن العامل كفاء لا بد أن تكون لديه كفاءة التغيير والقدرة على التجديد والابتكار وصناعة الحلول.

ثانياً: دور الاستقطاب في جذب الكفاءات البشرية

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. وكما رأينا فإنه يقصد بعملية الاستقطاب على أنها الجهود التنظيمية الرامية للتأثير على عدد ونوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

ويرز دور الاستقطاب وأهميته في ظل الظروف التالية:¹⁰

- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المؤسسة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته؛

- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها؛

- في حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل أو في بعض التخصصات التي تحتاجها المؤسسة. يتضح مما سبق أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

ثانياً: التدريب كأداة لتأهيل واثمين الكفاءات البشرية

يعتبر الإنسان المورد الحقيقي لأي مؤسسة فالإنسان بما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، حيث أصبح الإنسان محط اهتمام المسؤولين في المؤسسات من خلال العمل لتنمية الموارد البشرية الموجودة لديها وكذا العمل على المحافظة عليها، ويعتبر التدريب أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءات الأفراد و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها و المحافظة على جودة منتجاتها و خدماتها من جهة و من جهة أخرى منح فرص قيمة للعمال تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الاجتماعية.¹¹

ولا تكتفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل العمال لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التدريبية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لم يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب أصحابها وكفائتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.¹² ويحقق التدريب للأيدي العاملة عدة أهداف نوجزها فيما يلي:¹³

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛

- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل؛

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمًّا ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛

- رفع الروح المعنوية للعامل نتيجة إلمامه بأبعاد العمل، ومهارته في أدائه، واهتمامهم به؛

- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسلحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية العليا؛

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي؛

- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

وقبل كل هذا فإن فاعلية التدريب تعتمد على مدى فاعلية الاختيار للعمالة المؤهلة القادرة على العمل والمتقبلة لعملية التدريب، والمتحمسة للتطوير والتحسين واكتساب الكفاءة الجيدة.¹⁴

وفي الأخير يترك القول أن للتدريب أهمية كبيرة داخل المؤسسات باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفء وأداة لسد العجز أو القصور في أداء العمال.

ثالثاً: دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات البشرية

يعد التحفيز من أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدّة، وكما يقول "دليل" إن جوهر التحفيز هو إعطاء الموظف ما يريد. وكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد وبالتحديد الإنتاجية والجودة وخدمة أطول (الاستمرارية).¹⁵

ولأن المؤسسات تستخدم نظام الحوافز بشئ أنواعها سواء كانت مادية (زيادة في الأجر، دعم مادي) أو معنوية (وهي وسيلة جيدة وتكون على شكل ثناء وشكر وعرفان). وقد تكون فردية (كتقديم حافز لأفضل مدرس في الكلية)، أو جماعية (تقدم لكافة أفراد المؤسسة)... الخ. فإنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:¹⁶

– ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

– ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم، بحيث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، مما يدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل وتفضيلها على غيرها سواء من حيث الكفاءات التي تبحث عن عمل، أو العميل الذي يبحث عن المنتج الأفضل.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الأبعاد الإستراتيجية للحوافز المقدمة للأفراد العاملين من خلال ما يلي:¹⁷

تعتبر وسيلة تقديم الحوافز للأفراد طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية؛ – إن قوة المؤسسة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي؛

- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين يعزز رغبة المؤسسة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلاً من انتقالها إلى المؤسسات المنافسة الأخرى؛

- إن الواقع التنافسي المفروض بين المؤسسات المختلفة يجعل من المؤسسات الرائدة في ميدان الأعمال أن تحقق بقاءً واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين؛
- إن الحوافز من شأنها أن تسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما يجعل عملية الانعكاس واضحاً في تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق الأرباح المجزية لأنشطتها عموماً؛
- إن عملية التحسين والتطوير المستمر أصبحت من الظواهر السائدة في المؤسسات المعاصرة ولذا فإن تحسين حياة العمل من خلال تقديم الحوافز للعاملين من شأنها أن تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.

يمكن القول أن الاستثمار التحفيزي من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري وذلك لما يساهم به في المحافظة على الكفاءات البشرية وتشجيعها على العمل والبقاء داخل المؤسسة وما يوفره كذلك من جهود وتكاليف استقطابية وتدريبية، حيث نجد أن البرنامج الاستقطابي لا يحتاج إلى جهود كبيرة طالما كانت هناك حوافز ممتازة مقدمة للعمال وإذا تم استقطاب أفضل الكفاءات البشرية بالكم والكيف المطلوبين فإن المؤسسة في هذه الحالة ليست بحاجة إلى تدريب هذه الكفاءات البشرية.

III. الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية

قبل التعرف على الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في خلق وتعزيز مزايا تنافسية للمؤسسة نود أن نشير في البداية إلى معنى الميزة التنافسية

أولاً: الميزة التنافسية

ولقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين نتيجة لذلك جاءت تعريفات متعددة بهذا الشأن حيث سنحاول التطرق لبعض منها:

التعريف الأول: يقصد بالميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

✓ إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها .¹⁸

التعريف الثاني: « الميزة التنافسية هي ما تخلص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تمكن المؤسسة من أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقدم نفس المنفعة بسعر أقل ». ¹⁹

من خلال ما سبق يتضح لنا أن جوهر الميزة التنافسية هو مدى القدرة على خلق قيمة للزبون وعليه يمكن الحكم على هذا الأخير بأنه من أهم المحددات التي تبني على أساسها الميزة التنافسية وهذا بتحديد وتلبية رغباته.

ثانياً: الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية

لقيت فكرة الكفاءة كأساس للميزة التنافسية اهتمام العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة وفي هذا الإطار يشير هؤلاء أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. ²⁰

فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها في كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، أي لا بد من توفير الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والتطوير، وعنصر قادر على خلق المشاركة الإيجابية بقدراته وأفكاره في العمليات التي تقوم بها المؤسسة (كالتصميم، التخطيط، التنسيق و الترتيب، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز،...). ²¹

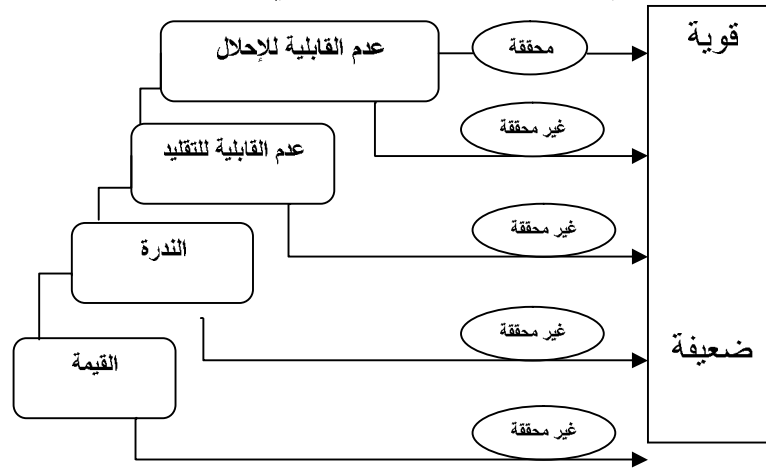
ولكي نعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية نذكر منها: ²²

✓ القيمة: تتمثل قيمة المورد في مساهمته وقدرته على تطوير على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات وذلك ما يزيد من قيمة المنتج في نظر المستهلك، حيث يمكن استخدام المورد ذو القيمة الكبيرة من استغلال الفرص وتقليل

المخاطر نتيجة ليونته.

- ✓ **الندرة:** يساهم المورد النادر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة نتيجة لصعوبة الحصول عليه من قبل المنافسين مما يجعله حكرًا على مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات مثل (العلامة التجارية).
- ✓ **عدم قابلية التقليد:** هناك جملة من الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين منها دقة ميزات المورد مثل (ثقافة المؤسسة، شهرة المحل).
- ✓ **عدم قابلية الإحلال:** حتى يكون المورد من الموارد المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، عليه أن يكون غير قابل للتعويض بأي مورد آخر وأن تكون له قيمته الخاصة، وخصائصه الفريدة التي تمنع قابلية إحلاله بمورد آخر ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.3): خصائص الموارد التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة



المصدر: خضيرة قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

وبعبارة أخرى يجب أن تكون:²³

- 1 - نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين؛
 - 2 - قادرة على إنتاج القيمة؛
 - 3 - يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب أو غيره.
- وإذا أسقطنا الخصائص السابقة الذكر على الموارد البشرية، ولكي تصبح هذه الأخيرة قادرة على تحقيق ميزة

تنافسية يصبح لدينا ما يلي:²⁴

✓ **بالنسبة لخاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، وتساهم الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة من خلال ما تملكه من مهارات، فمن جهة الموارد البشرية التي تتميز بالمهارة تتميز بأداء جيد وبالتالي يكون منتج المؤسسة ذا جودة عالية وخال من الأخطاء والعيوب وهذا ما يحقق قيمة للمؤسسة من خلال تمييز المنتج.

✓ **خاصية الندرة:** من خلال الخاصية الأولى اتضح لنا أن المورد البشري يكون مصدراً للميزة التنافسية إذا ما تميز بقدرات ومهارات، وتختلف هذه المهارات من فرد لآخر، باعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية حيث نجد بعض الكفاءات التي تتميز بقدرات ومهارات عالية جداً وعادة ما تكون هذه الكفاءات نادرة، وفي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات والنقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة فإن امتلاك واستخدام المؤسسة مثل هذه الكفاءات يشكل مصدراً من مصادر الميزة التنافسية.

✓ **خاصية عدم القابلية للتقليد:**

كما رأينا في الخاصية الأولى والثانية فإن الموارد البشرية ذات القيمة والندرة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لكن إذا تم تقليد مثل هذه الخصائص من مؤسسة أخرى فإنه يمضي الوقت سوف لن تتحقق هذه الخصائص أكثر من التماثل في المزايا التنافسية، ومن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

✓ **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى المؤسسة، ذلك لأن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير، لقد صار الاقتناع بأن المورد البشري هو حجر الأساس في منظومة الفلسفة الإدارية ويرجع ذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد بقدرته على الخلق والإبداع والابتكار، فهو قدرة فكرية وذهنية وإبداعية لا يمكن الاستغناء عنها. ونظراً لأن المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلاً عن أن تكون قادرة على المنافسة فإن هذا يدفعها دوماً لجذب واكتساب مورد بشري ذو خصائص يسمح لها باكتساب هذه الميزة.²⁵

فالمصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يكمل دوره في كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة كما يبرز في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.3): عناصر الميزة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: حديدان صبرينة ، مرجع سبق ذكره، ص 4.

فما يتاح للمؤسسة من مدخلات خام تتحصل عليها من البيئة التي تعمل فيها، مهما كانت كبيرة ومتطورة فهي تبقى عبارة عن مواد جامدة لا يمكن الاستفادة منها دون إخضاعها للعمليات أو الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة من أجل تحويلها واستغلالها، حيث يقوم بهذه العمليات التحويلية المورد البشري فهو الوحيد القادر على إنتاج متميز.

الخاتمة:

إن البحث عن الميزة التنافسية هو الحل الوحيد الذي يضمن بقاء المؤسسة على ساحة التنافس.

ومن خلال دراستنا هذه يمكن القول بأنه إذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها وتحسن من أدائها وأن تضمن لنفسها الريادة في عالم لا يعترف بالتابع، أن تستثمر في رأس المال البشري حيث يقدم هذا النوع من الاستثمارات عائداً مهماً للمؤسسة ألا وهو الكفاءات البشرية والتي بدورها تحقق مزايا تنافسية .

ويكون هذا الاستثمار من خلال ثلاثة أساليب استثمارية وهي:

- الاستثمار الاستقطابي : حيث يجذب للمؤسسة كفاءات بشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات؛
- الاستثمار التدريبي : والغاية منه هو دعم هذه الكفاءات ومساندتها لاستخراج أفضل ما عندها وجعلها قادرة على القيام بعدة أعمال في الحاضر والمستقبل؛
- الاستثمار التحفيزي : والغاية منه رفع الروح المعنوية لهذه الكفاءات وتشجيعها على العمل الجماعي.

قائمة المراجع

1. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 117.
2. أحمد عريقات و آخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد 10، العدد 02، 2010، ص 51.
3. عليلي وهيبة، أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونطراك حاسي الرمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص 03.
4. عليلي وهيبة، المرجع السابق، ص 04.
5. عبد الفتاح دياب حسن، دور التدريب في العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 7.
6. محمد لمن مراكش، القيادة الإدارية والخوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات، العدد 16، جامعة الأغواط، ديسمبر 2011، ص 197.
7. www.abahe.co.uk/.../Impact-of-material, 11/09/2012, عبد الله محمد محمد
8. الجساسي، أثر الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
9. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والخوافز " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ص 125.
10. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 21.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2009، ص 274.
12. 09/05/2013 www.hrdiscussion.com/hr356.html
13. بن الزاهي منصور و الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيوكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 197.
14. محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 190-192.
15. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 77.
16. عائشة عبد الحميد صفراني، التحفيز وأثره في أداء الأفراد، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق،

2007. ص 27.

16. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 122.
17. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009. ص 191.
18. موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) " دراسة حالة مؤسسة قدية الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 03 .
19. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروية 2008-2009"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 31 .
20. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 23.
21. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001، ص 42.
22. خضيرة قاسمي و بزرقاوي عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-11/09/2010، ص 7.
23. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 138.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004. ص 61.