

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

الأستاذ الدكتور: كشاد رابح - المدرسة العليا للتجارة-الجزائر

أ. قرش عائشة - جامعة الجلفة

ملخص:

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، ويستدل على أهميته كونه مصدر في تحقيق التميز للمؤسسة.

إذ أن تحقيق أداء المؤسسة لن يركز على الموارد الطبيعية، أو المالية، أو التكنولوجية فقط، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تستفيد من هذه الموارد، فالأفراد هم العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة.

وتسعى المؤسسات في ظل بيئة تنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، ويأتي في مقدمتها الموارد البشرية، فالمورد البشري هو جوهر ولب الميزة التنافسية لأنه مورد غير منظور يصعب تقليده، وبالتالي فهو ميزة دائمة.

Abstract :

The human resources and competencies are one of strategic weapons using in conflict between establishments in order to surviving and growing; its importance is evidenced by realizing the excellence for the enterprises, because the enterprise's performance was not based on the natural resources, financial or technological only, but also based on the first place on its capacity to provide particular types of human resources that benefit from these resources (natural, financial ,technological...), so Individuals are the only elements which are able to absorb the new concepts and ideas, which help to exploit features and face of the challenges that posed by the environment that's way enterprises look under the competitive environment To gain a competitive capacities earlier than other enterprises working in the same activity and that by adding value to the workers so they realize excellence by exploiting its diverse resources which its foremost is human resources

Human resource is The most advantage of competition because it resource that isn't perspective, it is difficult to imitate it ,therefore it's a permanent excellence.

تمهيد:

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

تساهم عملية تطوير الكفاءات البشرية في حصولها على مجموعة من المهارات و المعارف التي تمكنها من عملية التصنيع الجيد والقدرة على تطبيق معارفها الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة و هذا ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة و يحسنها.

و يتم خلق الكفاءات البشرية من خلال تنمية و توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة و هذا ما يساعدها على تصميم و تقديم منتجات تساهم في إضافة قيمة للعميل والوصول عند رغبته و بالتالي تتميز بها المؤسسة على منافسيها في السوق.

وسنرى في هذا المقال أثر تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز للمؤسسة لهذا قمنا بتقسيمه إلى المحاور التالية.

الكفاءات البشرية، أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تطوير الكفاءات البشرية و الإبداع، إدارة المعرفة، الوقت، التعلم، عوامل التميز في منظمات الأعمال، دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز.

1. الكفاءات البشرية:

1.1. تعريف الكفاءات البشرية:

- حسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.¹
- حسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef هي: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية، الخبرة ومعارف الكينونة التي تمارس في إطار معين وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.²
- هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات... إلخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية... إلخ)، بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.³

1.2. أهمية الكفاءات البشرية:

¹ - جلال إبراهيم سعيد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات والمهارات، الإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص20.

² - Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris France 2000, P26.

³ - Alain Meignant, Ressources Humaines, déployer la stratégie, les éditions liaison, Paris 2000, P11.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

- رغم إن تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، وتشمل قيمة المؤسسة أصول مادية ملموسة وأخرى غير ملموسة وتتعاظم في الوقت الحالي أهمية الأصول غير الملموسة أو الأصول المعنوية، ذلك لأنها تتكون من مفردات عديدة منها: إرضاء وإشباع احتياجات العملاء، معنويات العاملين، براءات الاختراع، العلاقات التجارية، المعرفة التنظيمية، والذي يتضمن في أحد جوانبه الأساسية الكفاءات البشرية المتميزة. وبالرغم من أن هذه الأصول لا تظهر في القوائم المالية والتقارير المالية للمؤسسة إلا أنها تعتبر من أهم الأصول لأنها تشكل ثروة وقيمة حقيقية للمؤسسة. لذا تتجلى أهمية هاته الكفاءات في:⁴
- إن إدارة الكفاءات البشرية هو من أهم الأسلحة التي تواجه بها المؤسسات اليوم التحديات المفروضة عليها حالياً ومستقبلياً.
- اعتبار الكفاءات البشرية شريك كامل في المنظمة وبالتالي اعتبارهم من أفضل عناصر الأصول التي تمتلكها المؤسسة.
- إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وكفاءات بشرية قادرة على الإبداع والابتكار والتفكير الخلاق.
- إن الناتج من الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية يعتبر أعلى بكثير من الناتج من الاستثمار في الموارد المادية بالرغم من انخفاض حجم الاستثمار في الأولى عن الثانية.
- تظهر فعالية الكفاءات البشرية في المجالات عالية الحساسية مثل نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الإنتاج وتطوير الأفكار الإبداعية وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات و الأزمان التي قد تتعرض لها المنظمة.

2.2. المزايا التي يحققها التميز للمؤسسة:⁵

- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية، ويكون من خلال: تحقيق الجودة، الكفاءات، الإبداع، سرعة الاستجابة للعملاء.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.
- التركيز على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.

⁴ -سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص 488.

⁵ -المرجع السابق، ص 116.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

- إن إدارة المعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.
- التطوير والتحسين المستمر وبما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين ويكون لها السبق في تطوير المنتجات ونظم إدارة الأداء وبالتالي الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير مميزات ومنافع للعملاء أفضل من المنافسين.

2. أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

حسب Barney ، فإنه لكي يكون للكفاءات البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:⁶

1.2. أن تساهم في خلق القيمة للمؤسسة:

وخلق القيمة يأتي خصوصا إما من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة، ومعروف ما للمعرفة وللکفاءات البشرية من أثر في ذلك، فمثلا بمقدار ما نجد أن الأفراد كانوا أكفاء ومتميزين معرفيا بقدر ما يكون أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما أنه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية، بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المتميز.

2.2. أن يكون المورد نادرا:

وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية، فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميز من المعرفة والمهارات، هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة، هي التي توجد المؤسسات وتشكل تحديا حقيقيا أمام منافسيها.

3.2. أن يكون المورد غير قابل للتقليد:

وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الإستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة، لتداخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة، نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.

⁶-أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005 ص135.

4.2. أن يكون المورد غير قابل للتبديل:

أن يكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقا.

3. تطوير الكفاءات البشرية، الإبداع ، إدارة المعرفة، الوقت، التعلم.

إن الهدف من عملية تطوير الكفاءات البشرية، هو امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار والمعرفة، ويتم ذلك ب:

1.3. تطوير الكفاءات البشرية والإبداع:

الإبداع هو الإتيان بجديد أي شيء مبتدع ويشمل ذلك كل من الاختراع والابتكار، أما الاختراع فهو خلق شيء لم يكن موجودا من قبل، وأما الابتكار يتمثل في تطوير شيء قائم وهذا كله لازم للتحسين المستمر من أجل تحقيق التميز للمؤسسة. يسهم الإبداع من خلال الكفاءات البشرية بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية لأنه:⁷

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير، والتفاعل الجماعي.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارتها، في المجالات الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت، ومن العوامل المساعدة على ذلك، نجد أن الكفاءات تساهم في مراقبة جودة المخرجات، فكل واحد من الأفراد والكفاءات مسؤول عن الفحص الكامل ويساهم في اندماجه في العمل.⁸
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى جماهيرها.
- يساعد على تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على خلق سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.

⁷ أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 417، 418.

⁸ - أحمد علي عرفة، الإدارة الإنتاجية والفراغ ، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 267.

- يسهم في بلوغ فاعلية المنظمة.

وبالتالي فإن الكفاءات البشرية المبدعة من شأنها أن تحسن القدرة التنافسية للمؤسسة لأنه من خلال هذه الكفاءات تستطيع المؤسسة أن تحقق:⁹

- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه، كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية، التكيف والتفاعل الايجابي مع التطور التكنولوجي، دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.

2.3. تطوير الكفاءات البشرية وإدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة للعاملين في المؤسسة وهم يعتبرون بمثابة مخازن ومستودعات لرأس المال الفكري ويجب أن تكون هناك أهداف لإدارة المعرفة مع وجود طريقة مرئية لتحديد العلاقة بين منابع المعلومات والمراجعة المستمرة لتحديد وتجديد عملية المعرفة باستمرار وهذا يكون في بيئة تتصل بالتغيير وترتبط به، حيث أن الأفراد يشعرون بالقيمة ويهتمون بالمعرفة المتاحة لهم أفضل من اهتمامهم بالاحتفاظ بها وبالتالي يمكن القول أنه من أهم الجوانب التي تعكس الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة مايلي:¹⁰

- تعظيم القيمة البشرية للأفراد في المؤسسة.
- بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز.
- تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.
- تعظيم التفكير الابتكاري في تفسير والاستفادة من المعرفة واستخدامها في حل المشكلات التنظيمية.
- من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن للمؤسسة أن تتميز وتختلف عن المؤسسات المنافسة سواء من حيث الجودة، التكلفة، المبيعات، الربحية، والإبداع.....إلخ.
- احتواء منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الالكترونيات خير شاهد على ذلك.¹¹

3.3. تطوير الكفاءات البشرية، والوقت:

⁹- حسن على همام، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص654.

¹⁰-سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص418-419.

¹¹- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2006.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على كفاءات بشرية مطورة وماهرة، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها في الوقت المحدد، ذلك أن استثمار الوقت بشكل أفضل يؤدي إلى استثمار سائر الموارد بالأسلوب الأكمل والأحسن، ويكمن سر نجاح إدارة الوقت في معرفة الكفاءات البشرية لما تقوم به بشكل جيد وتحدد الأعمال التي تمارسها بشكل مناسب والتي تتطلب وقتاً أقل مما هو محدد لذلك، أي تؤدي إلى معرفة الكفاءات لنفسها، ولا شك أن المعرفة من أصعب وأدق الأمور التي تمارسها الكفاءات البشرية، وتحاول تقييمها وتحديد ايجابيات وسلبيات كل منها لتقوم بعد ذلك بتطوير النواحي الايجابية، وإزالة النواحي السلبية.¹² وهذا بطبيعة الحال لا يكون إلا من خلال كفاءات بشرية تعرف كيف تحسن استغلال وقتها وتوجيهه في خدمة المؤسسة ووصولها إلى مستويات أداء عالية.

إن تطوير الكفاءات البشرية على حسن استخدام الوقت وتمكينها من تحقيق أهداف المؤسسة يجعلها تتميز بما يلي:¹³

- الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو قصور أو نقص، وتقوم بإصلاح أي خطأ قبل حدوثه ومعالجة أسبابه فور التنبؤ به قبل فوات الأوان.
- السرعة الفائقة التي تختصر الوقت وتسابق الزمن، والتي تدفع بالأداء و الانجاز إلى أعلى مستوى.
- الإشباع المتميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغباتهم ويجعلها المحور الرئيسي لنشاط المؤسسات بمختلف مجالاتها.

وهذا ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه من وراء تطوير كفاءاتها البشرية.

4.3. تطوير الكفاءات البشرية، والتعلم:

من أجل أن يكون تعلم الكفاءات البشرية مصدراً للتميز لابد من مراعاة الشروط التالية:¹⁴

- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة، وليس اهتماماً عابراً.
- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة.
- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل أو خارج المنظمة.

¹²-سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1988، ص168-169 بتصرف.
¹³-محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص6.
¹⁴- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص286.

الكفاءات البشرية وتحقيق التميز

- ثقافة التعلم: ولا بد أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد، هو الثقافة التكيفية. وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لا بد من أن تتسم بالانفتاح والشفافية.

4. عوامل التميز في منظمات الأعمال.

يمكن القول بأن المؤسسات التي تنفذ منهج متكامل للتميز والجودة تحقق معدلات أداء عالية خاصة في مجال تحمل المسؤولية والاهتمام بصحة العملاء ومن هذه العوامل:¹⁵

- القيادة الإدارية الناجحة.
- تطبيق مفهوم إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.
- الاستثمار في رأس المال الفكري.
- إعادة هندسة عمليات التدريب والتطوير.
- وجود ثقافة تنظيمية قوية تقوم على احترام الفرد وتحسين خدمة العميل وتشجع العمل الجماعي.
- استخدام أسلوب فرق وجماعات العمل.
- إتباع مبدأ المشاركة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- تطبيق التعلم الإلكتروني القائم على الحاسب الآلي والانترنت لتحقيق التنمية والتدريب الفعال للعاملين وتطوير جماعات وفرق العمل.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بإدارة الوقت والتسليم في الوقت المحدد.
- الاهتمام بخدمة العملاء.
- تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية.
- بناء نظام الإدارة البيئية.
- احترام العاملين ودعم بناء الجدارة.
- خلق التوجه الإستراتيجي وتحديد الأولويات.
- تنمية مقاييس لقياس أداء المورد البشري.

5. دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز.

1.5. التميز من خلال تقديم منتج جديد:

إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تقديم المنتجات التي تكون أفضل إلى حد ما من تلك التي يقدمها المنافسون، لذلك فإن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، تحدد بصورة عامة أنواع المنتجات التي

¹⁵ -سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 597.

الكفاءات البشرية وتحقيق التميز

ستقدم للسوق.¹⁶ ولتقدم المنظمة منتجات متميزة إلى السوق فإن هذا يرتبط بمدى قدرتها على تقديمها في فترات زمنية متقاربة (لأن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة) فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك هذه الكفاءات القادرة على تحقيق ذلك، قدرة تنافسية لا تقارن.

إن ما سبق يؤكد حقيقة تضاول المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل مصنع و كل ما تفعل وكل ما نشترى وكل ما نبيع ولذلك فإن إدارة الكفاءات البشرية سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة.

إن الإنتاجية هي العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات، وعندما تكون المعادلة مساوية للواحد الصحيح فإن الإنتاجية تصبح في أعلى مستوياتها.¹⁷

إن نظام عملية الإنتاج يهدف إلى اختيار وتحديد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتج ذلك أن له تأثير طويل الأمد في كفاءة وإنتاجية المؤسسة وحجم الإنتاج ودرجة تنوع المنتج والتميز بالمنتج ومطابقته للمواصفات.

وهذا النظام يستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق مدخل أو طريق معين وبالتالي فإن إدارة هذه العمليات تتطلب اختيار مزيج الكفاءات البشرية التي تحسن استغلال وتوظيف المدخلات من المواد الأولية، المكنائن والمعدات، العمليات التشغيلية، نمط تدفق المعلومات.... الخ، وتحويلها إلى مخرجات اعتمادا على طرق إنتاج المنتج والعمليات التحويلية، وهذا من أجل الوصول إلى منتجات تقابل متطلبات ورغبات الزبائن وخصائص ومواصفات المنتج.¹⁸

وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق ذلك فإنها تستطيع أن تحسن مركزها التنافسي والمحافظة عليه لأن اعتمادها على الكفاءات البشرية الماهرة يضمن لها:¹⁹

- تقديم منتج جديد ومتميز.

- إدخال تطوير جوهري على المنتج الحالي.

¹⁶المرجع السابق ، ص135.

¹⁷- فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ص125.

¹⁸- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص176.

¹⁹- نفس المرجع السابق، ص 177.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

- تحسين جودة المنتج.
 - تغيير الأساليب التنافسية لتبني أخرى جديدة.
 - زيادة مستوى الطلب على المنتج.
 - تحسن مستويات الأداء الحالية.
 - زيادة المركز التنافسي للمنظمة، في ظل ظروف تغيير المنافسين لمنتجاتهم، أو تبني عمليات إنتاج جديدة.
 - انخفاض تكاليف المدخلات وسهولة وحسن استغلالها الجيد.
- إن امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية اللازمة لاستعمال التكنولوجيا سواء في المنتج أو في العملية الإنتاجية، يشكل تفوقاً تنافسياً لها، ويلخص Paul Romer قائلاً:²⁰
- «كلما زاد رأس المال البشري الذي تنعم به مؤسسة ما، ازداد حجم المنتجات التي تزيد في الإنتاجية، وازداد حجم المخزون المعرفي، مما يسمح باستمرار النمو للمؤسسة على وجه متزايد والعكس صحيح».

2.5. التميز من خلال تخفيض التكاليف:

- تلجأ بعض المنظمات إلى تطوير كفاءتها البشرية بهدف تقليل التكلفة ومن خلال تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) وبأقل الأسعار الممكنة، في ضوء ما هو متاح من قبل المنظمات المنافسة.²¹ ويساهم تطوير الكفاءات البشرية في تخفيض التكاليف عن طريق ما يلي:
- عمليات إنتاج مخفضة للتكلفة: المؤسسة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة أو لديه مورد منخفض التكاليف تستطيع تقديم منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها.²²
 - استخدام الأخطاء كخبرة تعليمية، أي الاستفادة من الأخطاء السابقة حتى لا تقع فيها مرة أخرى، وهذا يساهم في تحسين القيام بالعمليات وتطوير التقنية وبالتالي تفادي التكلفة الناتجة عن الوقوع في الأخطاء.
 - الوقت القصير الذي تستغرقه الكفاءات في انجاز المهام وهذا لاكتسابهم الخبرة.

²⁰- فريدريك م. شرر، نظرية جديدة للنمو الاقتصادي، وتأثيره بالابتكار التكنولوجي ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية المملكة العربية السعودية 2002 ص57.

²¹- علي هادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص58.

²²- مرجع سبق ذكره، ص60.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

- استيعاب الهدف من عمليات التطوير، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للوظيفة.
- تخفيض معدل الدوران الوظيفي وهذا لتوفر الكفاءات اللازمة والمناسبة، لأن التطوير هدفه بالدرجة الأولى هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن تطوير الكفاءات ينتج عنه تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي إقدامهم على أداء أعمالهم بتفاني وإتقان.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تجنب تكاليف إعادة العمل، تكاليف إعادة التشغيل، تكاليف الإصلاح، تكاليف فشل العمليات، وتكاليف توقفها.
- وبالتالي فإن عملية تخفيض التكاليف من خلال تطوير الموارد البشرية تساهم في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة الحصة السوقية نتيجة ملائمة الأسعار للقدرات الشرائية للمستهلكين.²³ كما أن تلبية التكاليف، ورفع الإنتاجية يتم من خلال تضافر عدة عوامل منها: تكلفة المواد الأولية، التحكم في التقنية، التجربة، اقتصاديات الحجم والمناخ الملائم.... الخ وهذا يتحدد على أساس القدرات التي تملكها.²⁴

3.5. التميز من خلال اكتساب حصة سوقية:

- إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة، فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق بتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.²⁵
- من أصعب الأمور التي تواجه المديرين هو تحديد السعر وتوقع الحصة السوقية، ومع ذلك هناك الكثير من الأشياء التي تؤخذ في الاعتبار للوصول إلى تقدير جيد، للحصة السوقية:²⁶
- عدد المنافسين وقدراتهم وسمعتهم.
 - حصة أقرب منافس لنا من حيث القدرات والسوق المستهدف والسعة.

²³ - فرانكلين أوهارا، للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت 1999 ص77.

²⁴ - كريالي بغداد، تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليلة 22/21 ماي 2002 ص09.

²⁵ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية في الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص223.

²⁶ - <http://www.samehar.wordpress.com/2006/06/b67/> site consulté le 07/05/2007. الهندسة التخطيط الإستراتيجي، الإدارة والهندسة الصناعية، بحث بعنوان الحصة السوقية.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

- متطلبات العملاء الذين يحتاجون لهذه الخدمة ومدى قدرتنا على تلبيتها مقارنة بالآخرين.
- أسعارنا وأسعار المنافسين وكذلك جودة خدمتنا مقارنة بالمنافسين.
- قدرتنا على الوصول إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.
- حصتنا السوقية العام الماضي، إذا كانت المؤسسة تعمل منذ عدة سنوات.

وبالتالي فإن الحصة السوقية ليست شيئا ثابتا ولكنها تتغير حسبما نفعله وما يفعله المنافسون وللقيام بالعمليات السابقة فإن هذا يتطلب وجود كفاءات بشرية، خاصة تلك الموجودة في مصلحة التسويق، لأن وجود هاته الكفاءات البشرية وقدرتها على بذل الجهود في تحليل المعلومات التي حصلنا عليها فيما يخص المنافسين تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل تصور عن المنافسين، وبالتالي حصولنا على حصة سوقية أكبر من حصة المنافس، وهو ما يعطي لنا الحق في الكلمة الأعلى في تحديد الأسعار والتأثير في السوق.

ويمكن أن يساعد تطوير الكفاءات البشرية، المؤسسة في تحسين الحصة السوقية في: ²⁷

- اكتساب القدرة على تحليل المعلومات السوقية والتي تمكن المؤسسة من فهم وتفسير كيف تؤثر العوامل المختلفة على المنتجات، التوزيع، الترويج والتسعير في الوقت الحاضر وفي المستقبل هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعدنا في التقاط مؤشرات عن فرص جديدة مثل نمو السوق وحاجات سوقية غير مشبعة.
- تساعد الكفاءات البشرية المؤسسة على أن تدرس بعناية زبائن أسواقها والزبائن المحتملين هذا لأن الوصول عند رغباتهم وكسب ولائهم يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق أرباح أكبر.

- تمكنها من التقييم المستمر والجيد لاستراتيجيات المنافسين وهو ما يؤدي إلى إنجاح المنتج في السوق، وبالتالي زيادة مشتريات الزبائن. ²⁸

- تطوير إستراتيجية تنافسية اعتمادا على : الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، أهدافها، الأرباح المتوقعة.

تساهم الكفاءات البشرية التي تمتلك مهارات خاصة في مجال البيع (رجال البيع) والتي تم تطويرها على ذلك في القيام بعدة وظائف تساعد المؤسسة في كسب عملاء جدد والحفاظ على الحاليين وهي: ²⁹

- تحديد مدى احتياج العميل للسلع والخدمات مع توضيح مزايا وخصائص هاته الأخيرة له.

²⁷-نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006 ص54، 60.

²⁸- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

²⁹-محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الصاعد، إدارة التسويق، التحليل التخطيطي، الرقابة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2006 ص319.

الكفاءات البشرية وتحقيق التميز

- معالجة شكاوي العملاء واعتراضاتهم و خلق الثقة من خلال التعامل الجيد وتيار العلاقات الجيدة مع العملاء.

ومن المهم أيضا الالتفات إلى الكفاءات بمختلف الأنشطة التسويقية والعمل على منح الحوافز والمكافآت مع وضع العقوبات في حالة التقصير.

أخيرا فإن زيادة الحصة السوقية من خلال استخدام كفاءات المؤسسة لا يعتمد فقط على مصلحة

التسويق، فهو يعتمد أيضا على تكامل جميع المصالح في المؤسسة.³⁰

4.5. التميز من خلال زيادة الربحية:

اعتمادا على العناصر السابقة وهي زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، فإن ربحية المؤسسة حتما ستزيد، وهذا من خلال تكاثف جهود جميع الكفاءات البشرية بمصالح المؤسسة، مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق، مصلحة التمويل، مصلحة... إلخ.

خاتمة :

إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية، وتوفير المقومات والمتطلبات والوسائل اللازمة لتطويرها، يجعل منها محركا مفتاحيا لتحقيق النمو، وتحقيق التميز للمؤسسة، وهو ما يساعدها في نهاية المطاف على تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.

لذا يجب على المؤسسة أن لا تتوقف عند هذا الحد، بل يجب عليها تثمين مواردها البشرية أكثر، وهذا بالعمل المستمر على تحريكهم وتحسيسهم وتطويرهم، وتحفيزهم لاستخدام معارفهم، وتوظيفها لتنفيذ الإستراتيجية ولسد الفجوة في الكفاءات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، وتحسين جودة خدماتها المقدمة لربائنها الحاليين والمرتقبين. والوصول إلى التميز.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المؤسسة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لتمييز بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو

³⁰ - نفس المرجع السابق، ص 333.

الكفاءات البشرية و تحقيق التميز

الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة.

قائمة المراجع:

1. جلال إبراهيم سعيد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات والمهارات، الإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، مصر، 2003.
2. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
3. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
4. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
5. أحمد علي عرفة، الإدارة الإنتاجية والفراغ ، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006.
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
8. حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
9. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013.
10. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2006.

الكفاءات البشرية وتحقيق التميز

11. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1988.
12. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
13. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
14. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
15. فريدريك م. شرر، نظرية جديدة للنمو الاقتصادي، وتأثره بالابتكار التكنولوجي ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية 2002.
16. علي هادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
17. فرانكلين أوهارا، للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت 1999.
18. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة 22/21 ماي 2002.
19. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية في الألفية الثالثة.
20. <http://www.samehar.wordpress.com/2006/06/b67/> site consulté le 07/05/2007 التخطيط الإستراتيجي، الإدارة والهندسة الصناعية، بحث بعنوان الحصة السوقية.
21. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
22. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الصاعد، إدارة التسويق، التحليل التخطيطي، الرقابة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006 .
23. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003/2004.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997.

25. Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris France 2000.

26. Alain Meignant ,Ressources Humaines, déployer la stratégie ,les éditions liaison, Paris 2000.