

تنمية الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

أ. / بن عمور سمير*

Abstract:

Les organisations d'affaires travaillent dans un environnement, qui change rapidement, dont les changements technologiques, économiques, politiques, et législatifs se poursuivent. par conséquent, l'acquis et le développement des avantages compétitifs représentent un objectif stratégique. en employant toutes ses ressources.

Parmi ses ressource, les ressources humaines, dont la valeur de l'organisation se détermine par la valeur de ses ressources humaines et ses compétences individuels et collectives, comme un capital intellectuel, sa capacité de gérer la connaissance, dont il se traduit en application qui réalisent la performance afin qui améliorer ses compétences compétitives.

Les mots clés: Ressources humaines, Développement des ressources humaines, Compétences compétitives.

ملخص:

تعمل منظمات الأعمال في بيئة سريعة التغير، حيث تتلاحق المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، وبالتالي أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى إليه باستخدام مواردها المتاحة، من أهم هذه الموارد نجد الموارد البشرية، حيث أن قيمة المنظمة تتحدد بقيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، القدرات التنافسية.

* أستاذ مساعد (أ) - جامعة المدية

مقدمة:

إن التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم والتي مست جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية وأبرزها اقتصاد المعرفة وانتشار تكنولوجيا المعلومات، أدت إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات أولاً من أجل الحصول والسيطرة على الموارد وثانياً من أجل اكتساب حصص سوقية واحتلال مركز الريادة، ولهذا أصبحت تبحث عن مقومات ومدعمات تنافسيته المبنية على الموارد والإمكانيات، كضرورة لامتناهية قدرات تنافسية تعزز بها موقفها التنافسي.

يعتبر المورد البشري أهم هذه الموارد باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقته ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والابتكارات، والمعرفة الكامنة، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة مواردها، وبالأخص المورد البشري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز. وعليه حتى تحقق المنظمة تفوقاً تنافسياً، ينبغي عليها الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة والجودة الشاملة التي تفوق ما لدى المنافسين.

1) الميزة التنافسية في مستوى منظمات الأعمال:

يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض ثمن السلعة وتحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع والابتكار ودخول السوق بمنتج وخدمات جديدة، ويرى البعض الآخر أن التنافس الحقيقي سيكون حول الكفاءات والصناعات الجديدة، والمنافسة لن تكون في السعر بل ستكون السرعة، الجودة وولاء الزبائن مجالات للتنافس الجديد، كما أن المنافسة لن تكون بين منتج وآخر بل بين منظمة وأخرى¹.

ولقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت حدة المنافسة وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت حاجات ورغبات الزبائن، وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والتنظيم والاستمرار لعملياته.

1-1) تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط². وهي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية³.

كما أنها عبارة عن ميزة أو عنصر التفوق للمنظمة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى⁴.

وللميزة التنافسية شقين: الأول هو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/ أو توقيت التسليم و/ أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للزبائن تهيئ وتزيد من رضائهم وتحقق ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول⁵.

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للميزة التنافسية على مستوى المنظمة، إلا أنه يمكن تكامل محاور التعريفات السالفة الذكر كأساس لتحقيق تنافسية المنظمة المرتبطة بتحقيق موقف متميز لها عن منافسيها في جودة وأسعار منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على استثمار مواردها وإمكاناتها المتنوعة من خلال تطبيق العديد من الاستراتيجيات.

1-2) مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، كما أن الميزة التنافسية التي ستحوزها تتحدد من خلال حجمها ونطاق التنافس.

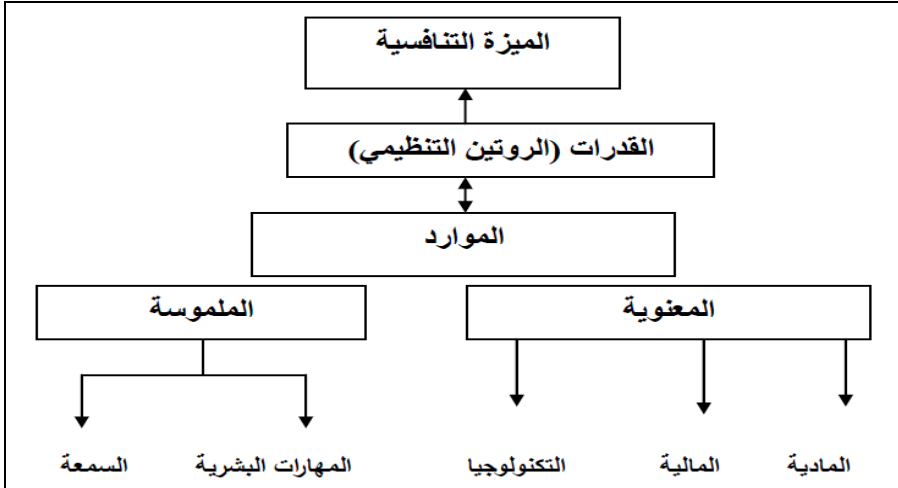
⊕ مصادر الميزة التنافسية:

يجب على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتحليل هذه المصادر يجدر بها تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها. حلقة القيمة هي طريقة بغرض إجراء التحليل الداخلي للمنظمة، وتم تقديمها بواسطة مايكل بورتر في كتابه بعنوان الميزة التنافسية وهي تعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها، ويقوم أسلوب تحليل حلقة القيمة بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ هناك مجموعتين من الأنشطة بشكل عام وهما⁶:

- الأنشطة الأولية التي تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، تسليمها وتسويقها، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتتكون من خمسة أنشطة وهي: الإمدادات الداخلية، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق والخدمة؛
- والأنشطة الداعمة التي تقوم بتقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا، وأخيرا الشراء.

من خلال ما سبق، نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية هي الموارد بكل أنواعها أي الملموسة منها والمعنوية وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل - مصادر الميزة التنافسية



المصدر: علا أحمد إصلاح ترجمة لفيليب سادرلر، الإدارة الإستراتيجية، ط. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 253.

⊕ محددات الميزة التنافسية:

- تتحدد الميزة التنافسية من خلال حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة وإمكانية صمود هذه الميزة أمام المنافسين:
- حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز في مواجهة المنظمات المنافسة، ويشكل عام كلما كانت هذه الميزة كبيرة وواضحة كلما تطلب من المنظمات المنافسة بذل جهود كبيرة وتوفير موارد كبيرة للتغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق؛
- ونطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

3-1) البيئة التنافسية:

إن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية تعتبر أحد العوامل الهامة عند إعداد الإستراتيجية، حيث يتوقف القرار الاستراتيجي على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

✦ تحليل البيئة الخارجية:

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن أن تصنف هذه العناصر في ثلاثة مجموعات مترابطة هي البيئة الكلية (العامة)، بيئة الصناعة، وبيئة التشغيل.⁷

البيئة العامة هي التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكنها لا تستطيع التأثير فيها. ونجاحها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة⁸. وتشمل مجموعة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والثقافية والاجتماعية والديمقراطية.⁹ وبالنسبة للبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) فهي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات ومن أهم هذه الخصائص عدد المنتجين والموردين وتدخل الدولة والمنتجات والتكاليف.¹⁰

أما بيئة التشغيل فهي تلك العوامل التي تسود بيئة المنظمة وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية وتشمل الوضع التنافسي، تحليل الزبائن (تقسيم السوق، دوافع المستهلك والاحتياجات غير المشبعة)، تحليل الموردين، تحليل الممولين، الموارد البشرية.¹¹

بعد التعرف على مكونات البيئة الخارجية ينبغي جمع المعلومات عن البيئة، وتحديد المعلومات المطلوبة ثم البحث عن كيفية الحصول عليها وتحديد المسؤول عن جمعها، هذه المعلومات تعكس فرصا للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تقاؤها والتخلص منها.

✦ تحليل البيئة الداخلية:

يعنى تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مس، الهيكل للأداء، مجالات القوة والضعف، حيث أن نقاط القوة هي موارد تمتلكها المنظمة وقدرات طورتها يمكن استغلالها وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، بينما نقاط الضعف هي الموارد والقدرات التي تفقر إليها المنظمة أو تعاني من عدم كفايتها، والتي تحول بينها وبين إيجاد ميزة تنافسية مستدامة. ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة وعوامل تسويقية وإنتاجية... الخ.

✦ والتشخيص الاستراتيجي لبيئة المنظمة:

التشخيص الاستراتيجي يقوم على تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي، فهو يقوم على فكرة التوفيق ما بين العوامل الداخلية وظروف البيئة الخارجية.¹²

لتحليل موقف المنظمة الراهن ينبغي معرفة مدى فعالية الإستراتيجية الحالية، ثم معرفة نقاط قوتها وضعفها وما هي الفرص المتاحة لها والتهديدات المحدقة بها، ومعرفة مدى تنافسية أسعار وتكاليف المنظمة، وقوة مركزها التنافسي، والقضايا الإستراتيجية التي تواجهها¹³.

بعد تحليل موقف المنظمة لا بد من تحديد الإستراتيجية التي ستبناها المنظمة وهنا ينبغي تحديد الاتجاه التنافسي بالتركيز على قيادة التكلفة، التميز والتركيز، وتحديد النطاق التنافسي والاستراتيجيات الوظيفية ثم اختيار التحركات الإستراتيجية الأخيرة. ثم تأتي مرحلة الحكم على فعالية الإستراتيجية الحالية من خلال المؤشرات التالية:

- اتجاهات حصة السوق، هوامش الربح، صافي الربح؛
- اتجاهات نمو أو انخفاض المبيعات؛
- درجة الملاءة؛
- الصورة الذهنية والسمعة لدى الزبائن؛
- والمزايا والقدرة التنافسية.

1-4) الإستراتيجيات التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عند المنافسين. وقد وضع PORTER ثلاث استراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، وهذه الاستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي تعنى بالدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المنظمات التنافسي في مختلف الصناعات، وفيما يلي عرض لتلك الاستراتيجيات¹⁴:

⊕ إستراتيجية قيادة التكلفة:

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي بسبب شيوع استخدام مفهوم منحنى الخبرة، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بناء مكثفا لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، الخدمات... الخ.

إن العوامل التي تستخدمها المنظمة وتؤدي إلى قيادة التكاليف في السوق تشكل حاجزا قويا أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد يستطيعون تحقيق أي ميزة في التكاليف أوفي اقتصاديات الحجم، ويتطلب تحقيق قيادة الكلفة في السوق تمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة أو وجود مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الخام وغيرها، كما تتطلب هذه الإستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها وذلك حفاظا على التكاليف المخفضة والعمل على إنتاج مجموعة سلعية متكاملة وذلك لضمان توزيع التكاليف، على أكبر قدر من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلا، والعمل على خدمة كل المجموعات الرئيسية من المستهلكين من أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة.

⊕ إستراتيجية التمايز:

تتضمن هذه الإستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق. وهناك عدة طرق لممايزة السلع، فقد يكون التمايز عن طريق تصميم المنتج، التكنولوجيا المستخدمة، خدمات ما بعد البيع، شبكة توزيع المنتجات وغيرها. فالتمايز قد يكون عن طريق إحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إستراتيجية التمايز لا تسمح للمنظمة بأن تهمل مسألة التكاليف كلياً. فهي تشكل حاجزاً أمام القوى التنافسية المختلفة، فتنطبقها ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة المنظمة وانخفاض الحساسية اتجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى، وتتمكن المنظمة من زيادة أرباحها الحدية وبالتالي يجنبها الحاجة إلى خفض تكاليف منتجاتها.

⊕ إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز أو كلاهما معاً، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق.

(2) الميزة التنافسية وتنمية الموارد البشرية:

من الممكن أن ينمو الأفراد في المنظمات (الموارد البشرية) من الناحية العددية أي وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يعملوا كمنظمة، إلا أن السؤال المطروح هو كيف ينمو الأفراد ويتطوروا سواء فردياً أو جماعياً من حيث قدراتهم؟

(1-2) الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية واعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية. لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة وفعالية المنظمة في تحقيقها بصفة عامة¹⁵.

نستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها. تهدف عموماً إلى

مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل. لكي يتيسر لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.

تنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالا للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر، وتشمل تنمية الموارد البشرية، التدريب الإداري والتعليم المهني، ولذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي¹⁶.

إن أبرز الأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية نذكر¹⁷:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتي أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم؛
- وتهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

2-2) آليات تنمية الموارد البشرية:

بعد تحديد الكفاءات الفردية المتوفرة وتقييمها، تأتي عملية تنمية الموارد البشرية حتى لا تتقادم وتواكب التطورات الجديدة ومن بين الآليات المعتمدة في هذا الصدد:

⊕ التعلم¹⁸:

في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الميزة التنافسية والمرتكزة على الكفاءات والمهارات البشرية ذات القدرات العلمية والفكرية، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول ويتحقق ذلك من خلال عملية التعليم.

التعليم عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد، وتركز على المعارف والمناهج العلمية والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد أو الجماعات، وبناء على عملية التعليم سنحصل على الشخصية العلمية والثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون¹⁹.

ونظرا لأهمية الحصول على الموارد البشرية المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، كان لزاما عليها تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم المستمر.

✦ التدريب:

التدريب هو عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي العفدي للمجتمع أو للمنظمة وتركز على المعارف والمناهج العلمية، ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعات وتهدف إلى بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة²⁰. وتتبع أهمية التدريب للمنظمة من كونه يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة ويؤدي إلى التطور في أساليب القيادة وتزويد عملية اتخاذ القرار ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة. وأهمية التدريب بالنسبة للعاملين تتبع من كونه يساعدهم في إدراكهم لدورهم في المنظمة، ويساعدهم في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل، ويوفر لهم فرصة التطور والتميز والترقية²¹.

✦ والحوافز:

للحوافز أهمية بالغة لما لها من مميزات تعطيها القوة على دفع وزيادة دافعية العمل للأفراد في المنظمة، فقد أصبح تحفيز العاملين مطلبا ملحا في بيئة العمل خصوصا في البيئة ذات النمط المتغير كما هو الحال في أغلب قطاعات العمل الإنتاجية والخدماتية، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعتهم ينبغي تحليل حاجاتهم وتحديد الأهم منها، ومن ثم العمل على تطوير واعداد نظام الحوافز "العوائد والمكافآت" بما يتوافق معها، وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام الحوافز وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية²².

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها في تنمية كفاءات الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف منظماتهم وهذا ما يبدو من خلال أهداف نظام الحوافز الآتية الذكر²³:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يرفع إنتاجيتهم ويعزز انتماءهم وعلاقتهم بالمنظمة وأدائهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين؛
- تنمية عادات سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين وتنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لديهم²⁴؛
- إشعار العاملين بروح العدالة مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة؛
- وزيادة نواتج العمال في شكل كميات الإنتاج، مبيعات، أرباح.

2-3) الآثار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

في أغلب الأحيان، تقع الطموحات التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، وترتبط بذلك الإنجاز - فيما يبدو - الممارسات التي تشجع العاملين على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم من الصلاحيات والسلطات ما يمكنهم من القيام به وتكافئهم على ذلك.

- لقد أصبحت التنمية بندا ثابتا في الكثير من الأجندات المؤسسية، وهو وضع قد يكون له عدد من الآثار مثل:
- تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المنظمة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة؛
 - في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية (أو المحورية) قدراتها من خلال التنمية؛
 - وتعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين.

في حين أن الشركات الكبيرة وفرت تقليديا النشاط الأكبر، فإن الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي أقل تبدي اهتماما متزايدا بتنمية الموارد البشرية. إن الاهتمام بالتنمية تقيده بوجه عام قدرات المديرين ومديري الإدارة العليا على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

2-4) دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

رأينا في مصادر الميزة التنافسية أن العامل الحاسم فيها، والذي يوجد في قلب وخلف وأمام العوامل الأخرى هو العامل البشري، فالمنظمة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية، ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على الميزة التنافسية. فالمنافسة تفرض على المنظمات تحديث وتطوير جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، وأسلوب تقديم الخدمات وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الخطط والأنشطة والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

⊕ دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية:

يزداد الوعي بالحاجة إلى الموارد البشرية وأهميتها كأصل من أصول المنظمة، إذ يتوقف نجاح المديرين على فعالية الموارد البشرية وبالأخص الكفاءات منها، فقد أثبتت الحلول للمشكلات التنظيمية التي اختبرت على المدى الطويل في الأعمال، أن المنظمات تحتاج إلى شيء ما جديد مبتكر لكي يوفر لها ميزة تنافسية ومن هنا كان التركيز على البشر كمورد²⁵.

إن تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعاليتها أدائها قوة للمنظمة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا الزبائن المستهدفين²⁶.

لذلك فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر واحسان معاملتهم من منظور الشفقة، ولكن هذا الاهتمام يصدر عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا. وبذلك تعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة، وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل²⁷.

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة. ووجتي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المنظمة ينبغي أن تتوفر فيها الصفات التالية²⁸:

- مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة؛
- أن تكون الموارد البشرية نادر؛
- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد؛
- وعدم قابلية الموارد البشرية للتعديل.

⊕ كفاءات الأفراد والميزة التنافسية:

تركز تنافسية المنظمة على الموارد البشرية وبالأخص الكفاءات الفردية (المورد البشري الذي حضى بعملية التنمية)، الأمر الذي يفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها.

ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في ما يلي²⁹:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف انتاجاته؛

- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛

- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛

- ويمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

وهنا تأتي أهمية تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، والتي تتم من خلال المراحل التالية³⁰:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم

الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين

والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- تحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية؛

- ووضع مخطط للتوظيف، والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات.

خاتمة:

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المنظمات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المنظمة.

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، وتسييرها بما يحقق الأداء والنجاعة لها، مما يتطلب منها إن أرادت التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين. ومن أهم الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر لدى الأفراد هي التعلم، التدريب، اتخاذ القرار، القيادة، وإيجاد جو ملائم لتطويرهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف مواهبهم التي تركز عليها تنافسية المنظمة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءات؛
 - 2- إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي؛
 - 3- إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية؛
 - 4- والمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءات الموارد البشرية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها.
- وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات يمكن أن تأخذ بها المنظمات والمتمثلة في:

- 1- ضرورة تقديم الدعم والمساندة من قبل المديرين في أي منظمة للأفراد العاملين، مع توفير الوسائل المادية والمالية، وتهيئة الجو الملائم للمبدعين والمتميزين منهم، للعمل على تعزيز تنافسية المنظمة التي ينتمون إليها؛
- 2- تطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات الحديثة والشبكات الالكترونية وهذا ما يعود بالفائدة على عملية تنمية الموارد البشرية؛
- 3- توجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل من الموارد البشرية قادر على رفع كفاءاته بشكل فعال في عملية تطوير المنظمات وتحسين قدرتها الإنتاجية.

- 1 فريد شوشة، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 89.
- 2 مصطفى محمود أبو بكر، «الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.
- 3 نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، ط. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 80.
- 4 نبيل محمد المرسي، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 21.
- 5 أحمد سيد مصطفى، «التنافسية في القرن الحادي والعشرين»، دار النشر غير واضحة، القاهرة، 2003، ص 15.
- 6 المرجع السابق ل نبيل مرسي خليل، ص ص 88-94.
- 7 MARTINRT Alain Charles, «Management stratégique», Mc.Graw-Hill, Paris, 1984, p. 43.
- 8 مؤيد سعيد السالم، «أساسيات الإدارة الإستراتيجية»، ط. دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 87.
- 9 ثابت عبد الرحمن إدريس & جمال الدين محمد المرسي، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 152-153.
- 10 عبد العزيز صالح بن حبتور، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. دار الميسرة، عمان، 2004، ص 160.
- 11 المرجع السابق ل ثابت عبد الرحمن إدريس & جمال الدين محمد المرسي، ص ص 176-177.
- 12 حاتم بن صلاح أبو الجدائل، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص ص 35-36.
- 13 المرجع السابق ل حاتم بن صلاح أبو الجدائل، ص 313.
- 14 PORTER. E. Michael, «Competitive Advantage of Nations», The Free press, New York, 1990, p. 39.
- 15 حسين يريقي، «إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة سوناطراك)»، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 94.
- 16 جنيفر جوي، ماتيو ديفيد ميجنس & ارك سيورتي، «تنمية الموارد البشرية»، ترجمة ل علا أحمد إصلاح، ط. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص ص 36-37.
- 17 عدلي أبو طاحون، «إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية»، ط. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 26.
- 18 منير نوري & قلمش عبد الله، «دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية»، مداخلة في الملتقى الدولي حول «المقاولة والإبداع في الدول النامية»، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 14/13 نوفمبر 2007، ص 337.
- 19 عبد المعطي محمد عساف، «التدريب وتنمية الموارد البشرية»، ط. دار زهران، عمان، 2000، ص ص 27-28.
- 20 المرجع السابق ل عبد المعطي محمد عساف، ص 29.
- 21 وفيق حلمي الأغا & فيصل خلف الله، «البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الأول حول «إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 26-28 جوان (يونيو) 2007، كتاب المؤتمر، ص 375.
- 22 حسين إبراهيم بلوط، «إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي»، ط. دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 237.
- 23 عبد المجيد معطي عساف، «السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة»، ط. دار زهران للنشر عمان، 1999، ص 87.

- 24 المرجع السابق لـ جنيفر جوي وآخرون، ص 43.
- 25 علي السلمي، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 117.
- 26 سملاي يحضية، «أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية»، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 61.
- 27 ليث سعد الله حسين، «رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول «المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي»، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشلف 05/04 ديسمبر 2007، ص 10.
- 28 المرجع السابق لـ سملاي يحضية، ص 148.
- 29 حسن حريم، «السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، ط. دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص 129.
- 30 المرجع السابق لـ عبد المجيد معطي عساف، ص 87.