

## تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة .

د . سلمى رزق الله

جامعة البليدة 2

الملخص :

يصنف المورد البشري في المؤسسات المعاصرة بأنه أهم مورد فيها، باعتباره العنصر المفكر والقادر على الابتكار والتجديد، وهو ما جعلها تخصص له مكانة خاصة تظهر بشكل واضح من خلال إدارته وتسيير شؤونه بطريقة علمية فعالة معتمدة في ذلك على مجموعة من الخطط والبرامج الاستراتيجية المخصصة لهذا الغرض. ويهدف هذا المقال إلي تسليط الضوء على أهمية تكوين الموارد البشرية في بلوغ المؤسسة للميزة التنافسية، وذلك من خلال طرح الإشكال التالي كيف يساهم تكوين الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟  
الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، المورد البشري ، التكوين ، الميزة التنافسية ، التميز الإداري .

Abstract

Human resource in contemporary institutions classifies as the most important resource in which, as a thinker element capable of innovation, which would make it allocates a special place showing clearly through the management and conduct of its effective affairs in a scientific way relying on a set of plans, programs and strategic allocated for this purpose.

This article aims to highlight the importance of human resources formation in the attainment of the institution of competitive advantage, and by introducing the following question: How does the composition of human resources create a competitive advantage for the institution?

Key words: Human resource management, human resource, training, competitive advantage, administrative excellence .

الإشكالية :

تعتبر المؤسسة خلية اجتماعية وجدت مع وجود الإنسان وتطورت وتغيرت من خلال إسهاماته في تطويرها وتنميتها، وكذا من خلال المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي أثرت بدورها على هذا البناء، ففي الآونة الاخيرة ونظرا للمتغيرات الديناميكية المستمرة الناتجة عن حدة المنافسة المحلية والدولية، تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقاءها، وهو ما جعلها في بحث دائم على مختلف الاستراتيجيات والأساليب التي تحول لها تحقيق اهدافها وضمان استمراريتها، وذلك ادراكا منها ان السبيل الوحيد لتمكين من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة عناصرها البشرية، ومن هنا فقد اصبحت إدارة وتسيير شؤون هذا المورد مهمة ومسؤولية جد صعبة من مهام المؤسسة، التي ضاعفت من جهودها في الاهتمام بهم وإدارتهم ادارة استراتيجية من خلال التركيز اكثر على مختلف النشاطات الهادفة الى استقطابهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع

البشري في إطار برامج تكوينية وتطويره مخططة وهادفة الى هذا الغرض ، كل ذلك من أجل بلوغ غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة في خلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها.

ونركز في هذا المقال على مساهمة تكوين الموارد البشرية في بلوغ المؤسسة للميزة التنافسية من خلال محاولة الاجابة على التساؤل التالي: كيف يساهم تكوين الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

وذلك من خلال التطرق بداية إلى ماهية تكوين الموارد البشرية وعرض كل من مفهومه، مراحلها، مبادئه ، أهدافه وكذا المعايير المعبرة على فعاليته. ثم مضمون الميزة التنافسية من خلال عرض مفهومها ، أنواعها ومصادرها. إضافة إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، ونشير في نهاية المقال إلى توضيح دور التكوين في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، وكذا أهمية الاستثمار البشري في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة .

أولاً : مضمون تكوين الموارد البشرية :

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بتكوين المورد البشري، ونقتصر على أحدها الذي يجمع بين كل من مضمونه، وظيفته ، أهدافه ومخرجاته.

### 1. مفهوم التكوين :

" التكوين هو العملية التي تهدف الى تنمية قدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية والسلوكية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو إذن وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، وضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يضمن نمو وتطور المنظمة . " <sup>1</sup>

2. مراحل عملية التكوين: هناك عدة تصنيفات لهذه المراحل اختلفت حسب التقسيمات المتعلقة بها ونذكر منها ما يلي:

▪ التقسيم الأول : الذي ركز على المراحل التالية:

- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن : والتي يتم من خلالها تحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني وذلك بعد التعرف على المستوى التعليمي أو المهني أو الإداري للمؤسسة والأفراد.

- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات : وتتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني : سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ويتم اختيار هذا الجهاز وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكوينين . <sup>2</sup>

▪ التقسيم الثاني : الخطوات العلمية في عملية التكوين :

- الإعداد للتكوين : من خلال التعرف على الحاجات الفعلية لتلبيتها، وتعرف هذه المرحلة بأنها مرحلة التأسيس للبرنامج، وتهدف إلى إستقطاب وضم الأفراد المحتاجين للتنمية والتدريب ويشمل أسس وإجراءات وقواعد التكوين الواجب معرفتها وتهدف إلي معرفة ما ينبغي تعلمه من قبل الأفراد وتبدأ هذه المرحلة بحصر كل من أهداف التكوين والحاجات الداعية له والنشاطات والمهام الواجب توفرها لبلوغ أهداف المؤسسة، وتحديد من هم الأفراد

المحتاجين للبرنامج التكويني. وتحتاج هذه المرحلة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التدريبية من مصادر لها صلة بالأهداف المسطرة.

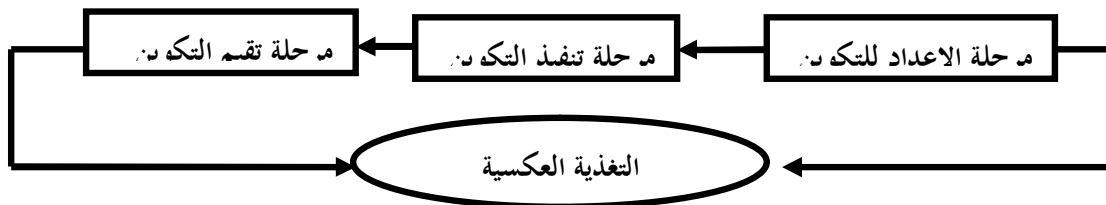
- تنفيذ البرنامج التكويني : بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد تأتي مرحلة تنفيذه، وتركز على اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية. ويعتبر التعليم أحد الطرق الداعمة لإيصال أهداف التكوين إلى المستفيدين منه كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتدربين إذن فهو الطريقة الطبيعية للتكوين فما على المتكون سوى فهم وإدراك المبادئ بسهولة ومن أبرز الشروط لحدوث التعليم : الاستعداد ، الدافعية ، الممارسة ، الاسترجاع .

- تقييم التكوين : وتهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للبرنامج الموضوع مسبقا وتقاس نتائج التكوين بأساليب سلوكية وعملية معا حيث يتم هذا التقييم من خلال تسجيل نتائج التكوين بالانتظام ويهتم المدراء بهذه المرحلة كون إن النتائج تكشف لهم الفائدة الفعلية الناتجة عن التكوين كما تكشف عن فعالية التقنيات التكوينية المستخدمة مقارنة مع التقنيات التي كانت متوفرة .<sup>3</sup>

كما إن المتابعة لموضوع التكوين ينمي الجانب الإداري والذي تمثل في تحديد الأهداف والتخطيط التصميمي وإعداد الموازنة التقديرية والتنفيذ. وعليه فإن وجود عملية الرقابة للتأكيد على مدى تحقيق الأهداف ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد معايير فعالية التكوين واستراتيجية التقييم .<sup>4</sup>

وفيما يلي شكل يوضح عمليا خطوات التدريب:

الشكل 01 - شكل يوضح الخطوات العلمية في عملية التدريب



المصدر: حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ص 74 .

### 3. مبادئ التكوين :

- اعتماد نموذج نظري : إن برامج التكوين الأكثر فعالية هي التي تحتوي على نماذج نظرية ولها جذور في الحقائق التجريبية واعتمادها كإطار مرجعي لتوجيه النشاطات والممارسات التكوينية في البرامج وهناك أدلة علمية تؤكد على ما سبق ذكره .

- الوضوح: أي أن تكون واضحة ومحددة وأن تكون مصاغة بلغة السلوك المتوقع عند المتكونين .

- تلبية الحاجات المهنية للمتعلمين: إن برامج التكوين القائمة على تلبية حاجات المتعلمين المهنية تجعلهم يشعرون بأهميته بالنسبة لحياهم العملية وتمكنهم من الاطلاع على أدوارهم المهنية المستقبلية داخل المؤسسة.

- الاستمرارية: بحيث تبدأ قبل الخدمة وتستمر أثناء الخدمة من خلال دورات طوال الخدمة المهنية وقد جاء هذا المبدأ تماشيا مع التطورات الاجتماعية والتقنية الحاصلة بصورة سريعة.<sup>5</sup>

- المشاركة الفعالة: فكلما زادت المشاركة زادت فعالية التكوين واهتمام الأفراد به.
- الإعادة والتكرار: لأن إعادة أداء مهمة ما تساعد الفرد على سهولة القيام بها.
- التغذية العكسية: أي التعرف على نتائج السلوك وجمع المعلومات عن الأداء من مصادر متعددة وعلى مستويات تنظيمية مختلفة.<sup>6</sup>

#### 4. أهداف التكوين:

يسعى التكوين إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

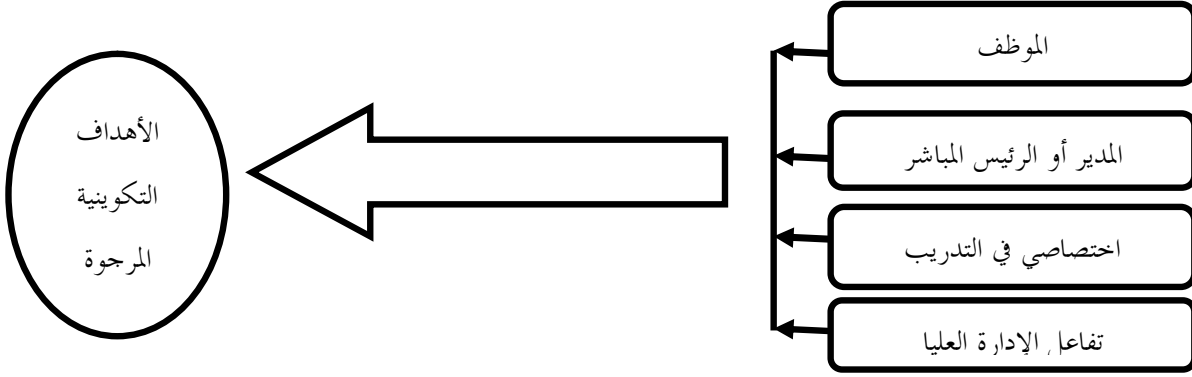
- تقوية العلاقات الإنسانية بين المتكويين وتطوير اتجاهاتهم من خلال إمدادهم بمعلومات عن المؤسسة.
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- توفير فرص لإكساب الفرد خبرات جديدة تزيد من خبراته.<sup>7</sup>
- زيادة القدرة على التفكير المبدع الخلاق الذي يمكنه من التكيف مع عمله.
- تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه وبين مجالات العمل المطلوبة.
- مواكبة المتكويين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة عملهم.
- مواكبة التحديات الخارجية للمنظمة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة مما يساعد في عملية تخطيط القوى العاملة.
- التكوين يخفف حوادث العمل التي تكون نتيجة الأخطاء من الأفراد أو بسبب عيوب في الآلات والأجهزة إذن فان الجيد هو الأسلوب المأمون لأداء العمل على أحسن ما يرام.
- استمرارية التنظيم واستقراره أي قدرته على المحافظة على الفعالية من خلال وجود رصيد من الأفراد المتدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.
- المرونة، وتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل.<sup>8</sup>
- زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء مما يؤدي إلى رفع الفعالية والكفاءة.
- تكوين الشعور بالرضا النفسي خاصة عند إحساسه بأهميته في العمل.<sup>9</sup>

#### 5. معايير فعالية التكوين:

- رأي المتكويين: تصميم استمارة استبيان بمجموعة من الأسئلة المعيارية التي تغطي الأوجه المحددة لملامح فعالية التكوين وتوزيعها على كل متكون في نهاية البرنامج التكويني، ومن ثم تقوم وحدة التكوين بتفريغ البيانات وتحديد مدى فعاليتها.
- الاختبارات: بعدها تقوم الوحدات التكوينية بمجموعة من الاختبارات تقيس مخزون الذاكرة للفرد المتكون وتعتبر هذه الوسيلة موضوعية ولكنها تقيس التذكر وليس السلوك الفعلي.
- السلوك الأدائي الفعلي: يرصد الرئيس المباشر سلوكيات الفرد بعد عودته من التكوين من خلال قوائم تعد خصيصاً، أو الملاحظة العلمية الأدائية وهي وسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التكويني.<sup>10</sup>

– النتائج التنظيمية : يحدد المعيار بمدى التغيير الايجابي في النواتج التنظيمية مثل زيادة الإنتاج في مؤسسة إنتاجية، وزيادة مستوى الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية وقلّة معدل الغيابات ودوران العمل، وهكذا يقاس الأثر المباشر للتكوين ولكن قد تتدخل عوامل أخرى.<sup>11</sup>

كما يمكن الوصول الى فعالية التدريب من خلال الاشتراك في تحديد البرنامج التدريبي كما هو مبين :  
الشكل 02 - تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية مشتركة .



المصدر : محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، ص 329 .

#### 6. التوجهات المستقبلية في عملية التكوين:

– المزج الكامل والتنوع في أدوات التكوين: في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل أصبحت الوسائل التقليدية المتعود عليها مختلفة تماما في قراءتها عن الوسائل الحديثة التي تقلص الوقت والجهد وتعمل علي تحقيق طموحاتنا وتحررنا من قيود الأدوات القديمة وإمكاناتها المحدودة.

– التنوع والتعاون في مستويات مهارات المتكويين: يعتبر مستوى المتكويين هو العنصر الحاكم لمستوى التطور في الوسائل والأدوات المستخدمة في تصميم البرنامج التكويني وتحديد أهدافه لذا فقد أصبحت البرامج الجديدة تعمل علي الدمج بين أكثر من هدف لإكساب المتعلم مهارات فنية اتجاهات وقيم وتطوير أدائه والعمل علي تغييره نحو الأفضل.

– انتقال القيادة إلى أفراد التكوين: مازالت صور التكوين القديمة معتمدة على قيام المتكويين بقيادة حلقة التكوين قائمة، إلا أننا نلاحظ في أيامنا هذه اشتراك جزئي لبعض المتكويين ما لم يكن البرنامج موجه للتكوين علي مهارة معينة. أما التوجه الجديد فهو لإيجاد قيادات من داخل البرنامج بعد العمل علي تهيئتهم الأمر الذي يساعد علي التقرب من أعضاء الفريق والمتدربين.

– زيادة الإنتاجية وترشيد التكلفة: عن طريق الاختيار الأفضل لتحسين أداء الموظفين وتنمية قدراتهم مما يمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وتأهيله لتحمل المسؤوليات الوظيفية.

– كسر حاجز العادات: فالعبرة ليست بما لديك من أسرار وإنما في استعدادك للنمو والتعلم الحر والإفصاح عما لديك من خبرات.<sup>12</sup>

ثانيا : ماهية الميزة التنافسية :

### 1. مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها علي السلمي على أنها "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" <sup>13</sup>.

ويرى نبيل مرسي خليل أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" <sup>14</sup>.

ومن هنا نلاحظ أن التعريف الأول يركز على خلق القيمة للعميل، في حين يركز التعريف الثاني على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس مما يوضح أهمية كل من الاستراتيجيات التنافسية (طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس) وكذا العملاء في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة .

### 2. أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين. وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ويستند ذلك إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

### 3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد هذه الأخيرة بثلاث ظروف هي:

- مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً للمعيار التالي:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد من المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها.
- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع. كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها.<sup>15</sup>
- 4. مصادر الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية بدءاً بالتفكير الاستراتيجي، ثم الإطار الوطني إضافة إلى مدخل الموارد.
- التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف هي:
  - استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع المشجعة على تطبيقها: وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.
  - استراتيجية التميز والاختلاف: من خلال تقديم تشكيلات وخدمات ممتازة للمنتج، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، وبتزايد نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
  - استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين (العملاء)، بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.<sup>16</sup>
- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية. وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>17</sup>
- مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجوودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الاستراتيجية. ويمكن التمييز بين الموارد التالية:
  - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
  - الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، معرفة كيفية العمل.



- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:
- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة. ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، متجه نحو العمل الجماعي، ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.
- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها وتسمى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها. ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها. <sup>18</sup>

ثالثاً: التكوين البشري الية المؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية:

### 1. دور التكوين في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

إن نظم إدارة الأداء لا تتجه فقط إلى توجيه أداء الموارد البشرية حسب الخطط المعتمدة، بل ترمي كذلك إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بجودة وكفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية. لذلك فإن إدارة الأداء تقوم بالحفاظ على الأداء المتميز للموارد البشرية وصيانتها من الانحراف عن المستويات المطلوبة، إضافة إلى تحسين وتطوير الأداء الأدنى للموارد البشرية، من أجل الوصول إلى المستويات المطلوبة.

فعلى اعتبار أن التدريب حلقة من سلسلة متكاملة من أدوات تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، فإن هذه العملية تتطلب تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الاجتماعية داخل المؤسسة. ويكمن دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وقدراتها وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي لهم وللمؤسسة. وذلك من خلال مساعدة هذه الموارد وتحفيزها على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبها على كيفية القيام بذلك، وإمدادها بالمعلومات والخبرات التي تحتاجها في عملها وحمايتها من الوقوع في الأخطاء، هذا إضافة إلى مساعدتها على تأدية مسؤولياتها وواجباتها بكفاءة وفعالية، وعلى تقوية علاقاتها بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

### 2. الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، وكما أشار العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة فإن تحقيق التميز في أداء مؤسسات القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد لامتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو



التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، وتوضح تجارب الشركات الناجحة عالميا مثل IBM Toyota ، Xerox إن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

إن إهمال العنصر البشري وعدم تنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر فادحة ومختلفة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، كما أنها قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات، أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية. وفي إطار عملية تحليلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية يرى PORTER أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات، وتحفيز العاملين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافس، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفتها خرجت عن إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير وحجم التحولات التنافسية، وتراجع الاعتماد على التكنولوجيا لسرعة تغيرها، وبالتالي صعوبة المنافسة المعتمدة أساسا على التكنولوجيا خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين. إضافة إلى تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد، والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى، وهو الممثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومن هنا زادت الأهمية الاستراتيجية لهذه الموارد والكفاءات التي تدفعه للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك أنه في ظل اقتصاد المعرفة أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبح معه محدد غير أساسيا للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات التي تملكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير. بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل، وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية، وهو ما سيؤدي إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل والجيد لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرات التنافسية للمؤسسة.<sup>19</sup>

خاتمة:

من خلال ما ورد في هذا المقال يمكن الإشارة الى جملة من الاستنتاجات من أهمها :

- تدرك المؤسسات المعاصرة أهمية الموازنة بين الاهداف الفردية والتنظيمية في تحقيق استراتيجياتها المرسومة، وهو ما جعل أغلبها تعمل على تصميم وتعديل بناءها التنظيمي من خلال تلبية حاجاتها وحاجات مواردها الداخلية والخارجية على حد السواء.

- أصبحت الموارد البشرية في أي مؤسسة تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية لها ومصدر للنجاح والتفوق، وذلك انطلاقا من كونها أحد الدعائم التي تستند إليها في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف من خلال التوجه إلى الإدارة والتسيير بطريقة علمية فعالة.

- إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم الإدارة. وبهذا الصدد تتعامل المؤسسات المعاصرة مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل الأداء، بشكل تصحيحي من اجل إرساء التوازن بين مستويات الأداء الفعلي والمستهدف في خططها.

- لا تعتمد المؤسسات المعاصرة في ادارة أداء مواردها البشرية على توجيه سلوكياتهم لتتوافق مع خططها المعتمدة فحسب، بل تهدف إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بجودة وكفاءة وفعالية أداء هذا المورد وصيانتته من الانحراف عن المستويات المطلوبة، إضافة إلى تحسين وتطوير الأداء الأدنى له، من أجل الوصول إلى المستويات المطلوبة.

- تعتمد المؤسسة المعاصرة على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط المنهجية الهادفة الى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية وجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع مختلف المتغيرات التي تفرضها المنافسة الخارجية وتعتبر عملية التكوين من بين اهم الوظائف والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي حققت اثرا رجعيا واضحا في بلوغها لأهدافها المرسومة وتحقيقها للميزة التنافسية التي أصبحت مطمح كل مؤسسة.

- تكوين الموارد البشرية هي تلك الجهود المبذولة بهدف تنمية قدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية والسلوكية، فهو بذلك استراتيجية تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم لأفراد المؤسسة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- أصبح مفهوم التكوين وتطوير الموارد البشرية من بين أهم الرهانات التي تتبناها كل مؤسسة تسعى للحفاظ على مكانتها ضمن النسق الخارجي، ونظرا لكونه مفهوم شامل فهو يتطلب ضرورة التخطيط الاستراتيجي لمختلف مراحل بداية من الاعداد للبرنامج، تنفيذه، تقييمه وكذا تعديله في حالة الحاجة من خلال مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المتوقع اعتمادا على التغذية الراجعة.
- يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسة على القيام بأعمالها بشكل متميز وخال من الاخطاء حتى تتمكن بذلك من تحقيق التفوق على منافسيها وإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وذلك بهدف ضمان مكانة تنافسية وتحقيق التميز الذي اصبح مطمح وضرورة اساسية فرضتها المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ولتحقيق هذه الميزة لا بد للمؤسسة من انتهاج سياسة مرسومة بشكل مخطط ودقيق معتمدة في ذلك على اهم متطلبات هذه الادارة ...
- للميزة التنافسية اكثر من وجه حيث نجد ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج ...، وكلما جمعت المؤسسة بين الوجهين كلما دعمت وزادت من فرص تفوقها وريادتها.
- يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، خاصة وأن تحقيق التميز في الأداء لا يعتمد على مدى امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.
- تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة أهمية كبيرة نظرا للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات وكفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية المكثفة التي تعمل على إكساب العاملين بها المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بمواجهة المتطلبات التنافسية محليا ودوليا.
- تركز المؤسسات الباحثة عن دعم مشروع التميز على كل أنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بداية من استقطاب أفضل المهارات البشرية وتنظيم دورات تكوينية متخصصة لها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها خاصة وان عملية بناء الميزة التنافسية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المداخل لتثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات والمنتجات، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير من الجهود وتحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة ادراكا منها لأهمية تطوير وتنمية هذا المورد في تحقيق التميز.

## الهوامش :

- <sup>1</sup> - Pierre Casse : La Formation Performante .Paris : Office Des Publications universitaires , 1<sup>er</sup> E'dition , 1994 , pp 48 , 49 .
- 2 - عقيد محمد جمال برعي: التدريب والتنمية عالم الكتب، للنشر والتوزيع، القاهرة، 1973، ص 14.
- 3 - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998 ، ص 74 .
- 4 - بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية. دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص ص 184 ، 185 .
- 5 - حسن احمد الطغاني : التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص ص 23 - 26 .
- 6 - احمد أبو السعود محمد : الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين . منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 82 .
- 7 - زيد منير عيوي : سامي محمد هشام حريز ، مدخل إلى الإدارة العامة"بين النظرية والتطبيق . الشروق للنشر، 2006، ص 128 .
- 8 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص 130 .
- 9 - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003 ، ص 149 .
- 10 - بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للمواد البشرية. ج 1، دار الراجية للنشر، 2009 ، ص 185 .
- 11 - محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2007 ، ص 328 .
- 12 - حسن احمد الطغاني ، المرجع السابق. ص ص 86 □ 87 □ 88 .
- 13 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ، ص 104.
- 14 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية ، الإسكندرية، 1998، ص 37 .
- 15 - نفس المرجع ، ص ص 97 - 100 .
- 16 - نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص ص 115 - 124 .
- 17 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها ، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000 ، ص 61 .
- 18 - علي السلمي: المرجع السابق ، ص ص 56 - 61 .
- 19 - بوزيان رحمان جمال ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، ص ص 148