

الإستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

أ. عبد الحلیم بلیزاک، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

ملخص:

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، و من هنا زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات و التي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكيّة، ذلك أنّ في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع و الشراء، الأمر الذي أصبحت معها محمدا غير أساسيا للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية. لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمنظمة أن توجه معظم مواردها للإستثمار في رأس المال البشري و تنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الميزة التنافسية، الكفاءات.

Abstract:

Under the changing environment, global companies have realized that the only productive factor that can provide them with continuous competitive advantage is their human competencies, with high knowledge and skills capable of creativity. Hence, the strategic importance of these resources and competencies that drive the transformation of the information economy To the knowledge economy and smart minds. In the information economy, the continued decline in the cost of operating information has been seen as a commodity available for sale and purchase, which has become a non-essential determinant of competitive advantage, But the smart minds of the total knowledge, skills and capabilities possessed by human competencies qualified for innovation and innovation for total quality have become the new source of competitive advantage. For this, the Organization's officials must direct most of their resources to invest in human capital and development through the development of a management system tight.

Keywords: human capital, competitive advantage, competencies

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث يمثل العنصر البشري عنصراً رئيسياً من عناصر الإنتاج، وفي الدول النامية يعتبر العنصر البشري حالياً من أهم ما تملكه الدولة من عناصر الإنتاج المتاحة. وبالتالي يصبح الاهتمام بهذا العنصر واجبا وطنياً ملحاً، من خلال التعليم و التدريب و الرفع من الكفاءات و القدرات . ويعتبر الاستثمار في المورد البشري من أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي:

كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإستثمار في الرأس المال البشري؟

وبالتالي يكمن الهدف الأساسي لهذه الوثيقة البحثية في محاولة تسليط الضوء على أهمية الإستثمار في الرأس المال البشري ودور ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية قدرات و كفاءات المورد البشري، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الجزئية التالية:

- إبراز مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
- تبيان الإطار النظري للميزة التنافسية .
- توضيح طبيعة العلاقة بين الإستثمار في الرأس المال البشري و الميزة التنافسية للمنظمة.
- لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث أجزاء:
- أولاً: الإطار النظري للاستثمار في الرأس المال البشري،
- ثانياً: مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية،
- ثالثاً: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.

أولاً: الإطار النظري للاستثمار في الرأس المال البشري:

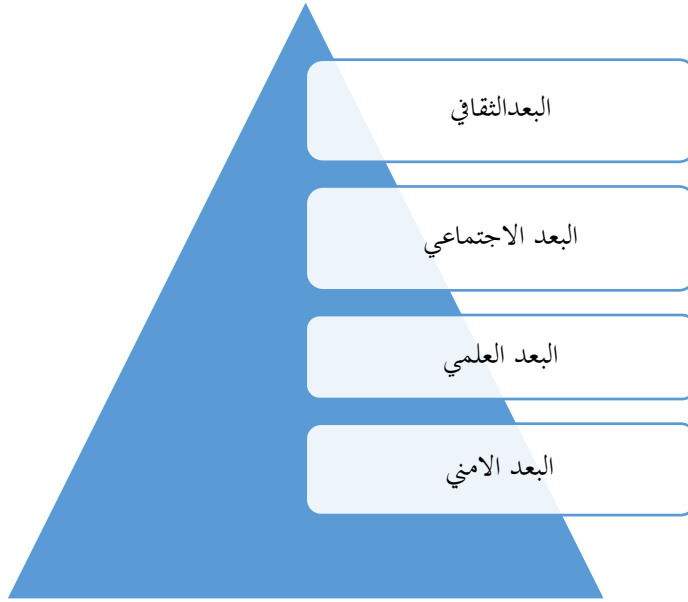
1-تعريف الاستثمار في رأس المال البشري.

هناك عدة تعاريف للاستثمار في رأس المال البشري و أهمها:

- هو الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية¹.
- كما يتم تعريفه " بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون موطناً صالحاً في مجتمعه².
- فيما يرى البعض " بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان نحو يمكنه من زيادة إنتاجية³"
- كما يعرفه الحميد (1417هـ) " بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته."
- ويعرفه المصري (2003م) " بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف و المعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله⁴ " .
- من خلال ذلك: يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون موطناً صالحاً في مجتمعه).

2-أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

الشكل رقم 01: يوضح أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المصادر

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

1-2. البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

2-2. البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

2-3. البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

2-4. البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار⁵.

3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

ازداد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى: أن الزيادة في معدل تكون رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية - وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعليم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة - ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإنه يعني قصر حياتهم الإنتاجية ، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد. شدة حاجة الدول النامية إلى النوع من الاستثمار و تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. و للنهوض من بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن " شولتز " يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر:

أ - الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا ، كما: عن طريقة تخفيض الوفيات ، نوعا : عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

ب - التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذا أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري.

4- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه و ما تحقّقه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير و التطوير بما يحقّق الإبداع⁶ ، و يتناسب و أهداف المؤسسة و هو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد و الكفاءات البشرية .في ظل تطوّرات تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و استخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل و أساليب التسيير ، ومع زيادة حدّة المنافسة نتيجة لتحرير و عولمة الاقتصاد ، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمرّ في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية و هو ما سيؤدي حتما إلى:

✓ زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

✓ زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعريف الأول: إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁷.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

1-2- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2-2- بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

2-3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

2-4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير⁸.

2-5- بعد الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد⁹.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق)¹⁰.

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.
2. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
4. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
5. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
 - سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
6. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
7. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من

خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار¹¹.

3-العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:⁷

أ. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ب. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

ثالثا: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية

1-خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم موردا إستراتيجيا مسئولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية.

توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

أ- **خاصية القيمة:** تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟

يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفق في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة

الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي⁸.

ب-خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن (تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية)⁹.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققة من ممارسات إستراتيجية.

ج-خاصية عدم القابلية للتنفيذ: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و النادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجتهد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في الروح المعنوية والولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد تجاه المؤسسة.

إن 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 المتميزة.¹⁰

تجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست مرنة و لا تتحرك بسرعة وبسهولة بسبب ارتفاع تكلفة الإحلال، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوأم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

د-خاصية التنظيم: حتى توفر آية خاصة من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات (الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.¹¹ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المسئولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، وذلك من خلال تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل ونظم مرونة الإنتاج، وهذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. إن الخصائص السابقة تعتبر ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، يضاف إليها خاصية أخرى تتمثل في:

هـ-خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.¹²

الملاحظ أن الموارد البشرية تعد من الموارد غير القابلة للتحويل والإحلال وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

إن تحليل مهمة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يدعونا إلى التمييز بين نوعين من المهارات البشرية، المهارات العامة والمهارات المحددة لكل مؤسسة، فالمهارات العامة هي مهارات يمتلكها الأفراد و التي توفر قيمة للشركة وقابلة للنقل عبر مختلف المؤسسات، لذلك فهي توفر قيمة متساوية لكل المؤسسات، لذلك فإن سعي المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من خلال مهارات عامة سيكون غير ذي جدوى، لكن ذلك لا يعني عدم أهمية هذه المهارات فوجودها ضروري لتحقيق

الميزات التماثلية، وحتى تتدعم هذه المهارات يجب تزويد العاملين بما هو ضروري من التدريب و التنمية التي تؤمن لهم إمكانية تطوير قدراتهم وتسويقها، ذلك أن المؤسسات التي لا تستثمر في المهارات العامة سوف تكون غير قادرة على جذب واستقطاب الأفراد ذوي القدرات المحددة والاحتفاظ بهم.

توجد إمكانيات أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين، حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المؤسسة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها.

يعتقد الكثير من الباحثين بأن الميزة التنافسية المتواصلة تأتي من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفتهم الشخصية، لذلك يجب تسليط الأضواء على أهمية وظيفة الموارد البشرية في تنمية وتغذية العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل، بهدف تكامل وتأزر المهارات وتقوية الرغبة في المشاركة والعمل الجماعي الهادف.¹³

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة وصعبة على المنافسين إن هم حولوا نسخها.

2-العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية¹⁴ ، و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية. إن إهمال هذا العنصر رو عدم تنميتها و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة و فادحة، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد و الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف و الخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، -بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية - يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات و

سياسات المؤسسة التنافسية. وفي إطار تحليلها للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، و أن Porter عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية¹⁵. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة و نجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية¹⁶، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات المختلفة.

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- ✓ رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة الذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات عديدة ومصادر متنوعة.
- ✓ رأس المال البشري هو المعرفة و المهارات و الامكانيات و القدرات و الصفات و الخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد و التي لها صلة و ارتباط بالنشاط الاقتصادي.
- ✓ العنصر البشري اذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة وتدريبه سيضمن تحقيق الهداف الإستراتيجية للمنظمة ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع والإحالات:

- 1- جلال إسماعيل شبات وناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات و المدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية و العربية، يومي 13 -14/7/2008، رام الله فلسطين، ص7-8.
- 2 -رابع عرابة و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 -14/ديسمبر 2011، ص9.
- 3 -سراج وهيبة وستي عبد الحميد، أساليب و سياسات الإستثمار في رأس المال الفكري ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف، ص7.
- 4 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277564>
- 5 -أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتنظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، 2009، ص39.
- 6 -القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية: المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24 - 26 أكتوبر 1995 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص61 .
- 7 - عبد الله بالوناس وقدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص7 منشور على الموقع: (2011/12/12) <http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>
- 8 عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات "دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003 ص126.
- 9-سملاني بحضية -" أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية . 2005 ص160 .
- 10 سملالي بحضيه مرجع سبق ذكره . ص161.
- 11 عبد الحكم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص133 .
- 12 -Jacques Grisé « les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable » éditions organisation 2001-P61.
- 13 عبد الحكم احمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص138
- 14 - سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية :منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص19.
- 15- Porter. M , L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris , 1999, p. 60
- 16- Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p. 331.