

إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية.

الدكتورة : هادف حيزية

أستاذة محاضرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة

Email : hiab2004@yahoo.fr

المخلص :

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو، متمثلة في الفرد الذي يعتبر الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي، فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية المختلفة ضمن تخصصاته المختلفة في منشآت الأعمال مهما كان نوعها وفي أي قطاع كان، والموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح، حيث اهتمت الحكومات بالموارد البشري، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجازها وحسن استثمارها، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات، فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها، وعلى ضوء ذلك ستنحور الإشكالية في السؤال الآتي :

ما أهمية دراسة إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية ؟ وهل لهذه الاستراتيجيات دور في تفعيل القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية ؟

Résumé:

Les ressources humaines sont le pilier des organisations et l'un des piliers du développement économique et la base pour déplacer les roues de la croissance , représentée par la personne qui est à la base de toute activité de production ou de l'élément économique du travail humain dans les domaines professionnels et autre emploi au sein des spécialités de différentes entreprises de toute nature et de tout secteur était , et de ressources humaines formées à l'efficacité est le fondement à atteindre l'excellence pour toute organisation dans les services et les marchés et les profits , qui a porté sur les gouvernements vendeur humaine , et a déménagé cet intérêt croissant pour diverses organisations commerciales Conscient que tout ce que les possibilités d'emploi et de matériel de production , les individus sont capables de faire un succès et bon investissement , l'homme est à la base du processus de la vie et de la base des civilisations , il a inventé la axée sur la technologie , et

sans qu'il se transforme en un des outils rigides n'ont pas une vie . Sur cette base, le problème qui ce pose est le suivant:

Quelle est l'importance de l'étude de la formation de la stratégie et du développement des ressources humaines ? Faire ces stratégies rôle dans l'activation de la compétitivité des organisations économiques ?

المقدمة :

تعد إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، لأنها تلعب دوراً كبيراً في استقطاب القوى العاملة، اختيارها، والمحافظة عليها، وتواجه المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة، وذلك في ظل المنافسة القوية بين المنظمات، وفي العادة يلقي القادة الإداريين عبئاً كبيراً على إدارة الموارد البشرية لصيانة وتطوير أنظمة وسياسات وإجراءات ولوائح القوى البشرية، وفي أنه من الضروري لمد يري وأخصائيي الموارد البشرية الاطلاع ومواكبة كل جديد في مجال الموارد البشرية لإدارة هذه الموارد في المنظمة بشكل فعال للحفاظ على القوى العاملة المميزة واستقطاب كفاءات أخرى لها. ويعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليها وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والتمثلة في البقاء والاستقرار، والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية، وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

إنطلاقاً مما سبق فإننا نسعى من خلال هذا البحث إلى :

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية؛
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية؛
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية؛
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين التنافسية من جهة ثانية، وبذلك فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

- الدور الذي تلعبه الاستراتيجية المتبعة لتكوين وتنمية الموارد البشرية في الحصول على مزايا تنافسية، وتكييف هذه الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها؛
- أهمية دمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر في نسيج المنظمة ونظمها، مما يساعد على استثمار المعرفة والتقنيات الإدارية الحديثة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها؛
- تتبلور أهمية هذا التناول البحثي وجدّيته في إمكانية تقديمه نموذجا تطبيقيا لاستخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمة تعليمية كالجامعة مثلا.

وستعرض بالتحليل لهذا الموضوع ضمن المحاور الأساسية التالية :

- تنمية الموارد البشرية.
- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية ودورها في تكوين وتنمية الموارد البشرية.
- دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

المحور الأول : تنمية الموارد البشرية :

1.1- تعريف المورد البشري :

يُعرّف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية بأنه، يشمل جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملا في المنشأة¹، ويُعرف أيضا على أنه، إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية.

وهو أيضا " عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة"².

ويُعرف أيضا على أنه، النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة³.

إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.⁴

2.1- وظائف الموارد البشرية :

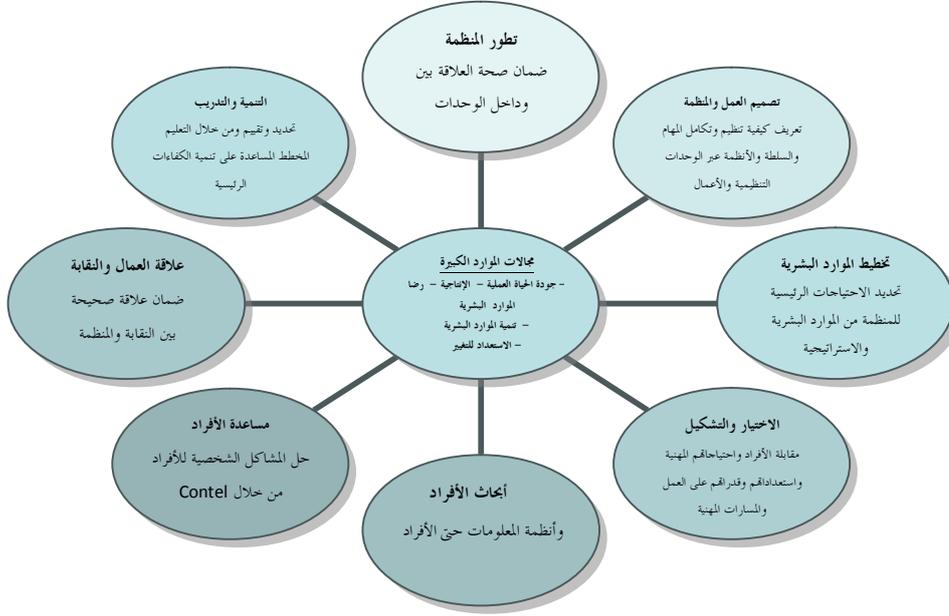
تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها مُتميّزة، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية، منها ما تقوم بها منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم بها بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل، المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تُؤدى في المنظمة، بتنسيق الموارد البشرية بعيد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها اتجاه الحكومة؛
- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم؛
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات؛
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة؛
- تقديم العجز للعمل وتدريبه؛
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي؛⁵
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد؛
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي؛
- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين؛
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها؛
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات؛
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

ويظهر الشكل أدناه عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم 01 : عجلة الموارد البشرية.



Source : Patricia A.Melagan. Models For Excellence And Recommendations Of The ASTD Training And Development Competency Model , ASTD , Washington DC ,1983, P23.

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية، في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الإدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

الجدول رقم 01 : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.⁶

دورة الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار. - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار. 	تقديم منتج متميز	01
<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. 	امتلاك تكنولوجيا متطورة	02

- العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.		
- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. - المنافسة حق مشروع للجميع. - المنافسة من خلال رأس المال الفكري.	التنافس في الأسواق المفتوحة	03

3.1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : " إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".⁷

ويقصد أيضا بتنمية الموارد البشرية، " زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة"⁸. وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 ، أن التنمية البشرية تُعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد، وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.⁹ وفي وقتٍ لاحق، قدم " نادلر" مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية، وهي :

- تنمية الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية.

كما يطلق عليه في الغرب، المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية (Architect of HRD)،¹⁰ ويعتبر البروفيسور " ليونارد نادلو" (Leonard Nadler)، من أوائل من حدد معالم هذا الحقل لتحسين بيئة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي نادلر ، على النحو الموضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم 02 : الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد
- التدريب - التعليم - التطوير	الإستقطاب، الاختيار، التعيين، تقويم الأداء، الفوائد والتفويضات، تخطيط القوى العاملة.	- الإثراء الوظيفي. - التوسع الوظيفي. - التطوير الوظيفي.

المحور الثاني : إستراتيجية تكوين الموارد البشرية :

تهتم هذه الاستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة، ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

1.2- تعريف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية :

يرى " كيب"¹¹ " keep " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.

وتركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة، لذا تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية :

- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية؛
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية؛
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية؛
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

2.2- عناصر استراتيجية تكوين الموارد البشرية :

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي :

- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

- تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، واختيار أساليب البحث، ومغريات تحفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل، وظائف المنظمة الشاغرة، كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليهم، وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تميمتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول، وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي لجهود العاملين، إشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة مما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

3.2- بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية :

يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها، الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة، تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعاً لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي :

- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد؛
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية؛
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة؛
- المفاضلة بين إجراءات عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة؛

- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار؛
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه؛
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل؛
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها.

المحور الثالث : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه، وقد بيّنت منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

1.3- موضوعات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

تخاطب استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة عادة الموضوعات التالية :

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد؛
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة؛
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة؛
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية؛
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين؛

- تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة؛

وبناء على كل هذا، هناك إستراتيجيات التعلم الفردي، التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم، بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

وهناك استراتيجيات أخرى منها استراتيجية التعلم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المنظمة، فالتعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف.

2.3- مبادئ بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيتها التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية :

- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويبنى منهج الإدارة الاستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتتاح بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

1.2.3- استراتيجية إدارة المعرفة :

المعرفة هي ناتج التعلم، ومن تم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت استراتيجيات تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق، وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة

باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة، ولذا تعمل الاستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء وقطاعات المنظمة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة مصادر هي:

- المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة.
- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيا.
- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

ومن الأهمية التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

2.2.3- إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري :

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويُقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري، والذي تسعى استراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

3.2.3- إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية :

أولاً : مفهوم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية: تتجه إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداثاً تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمنظمة أهدافها.

إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة، وتهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية :

- إدراك القادة لإستراتيجية المنظمة وسياساتها وفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها؛

- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها؛

- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة؛

وتمثل استراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظراً لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي ثم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسون، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الاستراتيجية مع استراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ثانياً : المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية :

ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.

- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم، أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم وتقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، وبذل الجهد الفكري لتطوير وإعادة صياغة الأطر الفكرية والنماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم .

4.2.3- استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني :

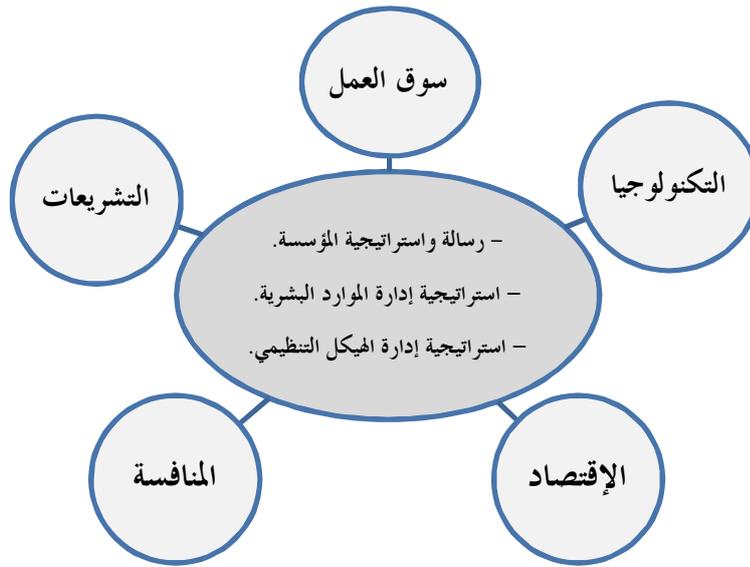
يعرف "جولمان" Goleman الذكاء الوجداني بأنه قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد، وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من أربعة عناصر، إدارة النفس، معرفة النفس، المعرفة الاجتماعية.

5.2.3- موقع إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة:

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، والمالية... الخ والتي تشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى، تحت منظمة التكامل والتوافق معا.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الإستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيه المؤسسة ككل، وتستخدم إستراتيجياتها للتكيف والتفاعل معها لتضمن لنفسها البقاء والإستمرار.¹²

الشكل رقم 02 : التكامل الإستراتيجي.



المصدر: عمر وصفي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية " دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ، ص 73.

من خلال الشكل يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع :

- متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة؛

- متطلبات إستراتيجية الوظائف واحتياجاتها من الكفاءات والمهارات البشرية؛

يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين هما:

أولاً : التكامل الداخلي : يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف وممارسات متكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي.

إن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع غيرها من الإستراتيجيات يحقق للمؤسسة العديد من المزايا والمنافع نذكر منها:

- إستخدام نتائج التكامل الإستراتيجي كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة ومجالات الفرص والتهديدات وتحديد البرامج والسياسات التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية وتميئتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية؛
- زيادة فعالية إستخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث أو معدل دورات العمل... الخ¹³

مما سبق نستنتج أن هناك ضرورة لوجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن نظام إدارة الموارد البشرية يؤثر في تصميم الإستراتيجية العامة وفي تطبيقها، ويتأثر في نفس الوقت بالتوجهات والمتطلبات الإستراتيجية التي تقتضيها رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فالنفاعل مستمر من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل.

إن تحقيق التكامل الداخلي يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخدمات نذكر منها :

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار " العنصر البشري شريك في العمل " الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الإلتناء والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة؛
- مساعدة المديرين في تصميم نظام لتقييم الأداء ومشاركتهم في تحقيق قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم؛
- مساعدة المديرين في تصميم برامج التوجيه، التحفيز والتدريب للموارد البشرية؛
- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة مرتبط بكفاءة رضا مرؤوسهم.

ثانيا : التكامل الخارجي: يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشمل على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية والتي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ولقد أطلق على هذا النوع من التكامل مصطلح التطابق الإستراتيجي.¹⁴

تتوقف قدرة المؤسسة على تبيين الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية ضمن إستراتيجيتها العامة على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها :

- الموارد البشرية عنصرا متكاملا من عناصر العمل الأخرى؛
- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية؛
- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفعلية؛
- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضه البعض بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة ويساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي.

يستدعي البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تحقيق مستوى جديد من التكامل والتعاون بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وباقي الأنشطة داخل التنظيم، وهذا يقتضي من مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون شريكا كاملا لمدير العمليات وغيره من المدراء في وضع الخطط والاستراتيجيات القادرة على مساعدة المؤسسة ومواجهة تحديات بيئة أعماله، وفي هذا السياق يتطلب من المؤسسات أن تخلق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، ذات صلة وثيقة بإستراتيجيتين معروفتين هما إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية التغيير، لأن وجود الإستراتيجيات الثلاثة يعزز من دور وفعالية المؤسسات بما يضمن تحقيق أهدافهم.

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورها الفعال في تحقيق التكامل المطلوب، يجب أولا تحقيق متطلبات نجاح إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في الخطوتين التاليتين :

- تحديد مشاكل الأفراد.

- وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشاكل.

فالخطوة الأولى تستدعي من مدارء الموارد البشرية أن يتهيؤوا عُدَّةً وعتادا لهدم الفجوات الحاصلة بين سلوك وإمكانيات الأفراد الحالية، وبين تلك القدرات التي يمكن أن تطلبها المؤسسات مستقبلا، ومن بين الأسئلة التي تواجه هؤلاء نجد:

- هل يرى الأفراد مهنتهم تلتقي مع توجهات إستراتيجية العمل المطروحة من قبل المؤسسة ؟

- هل أن مهاراتهم أو قدراتهم تدعم وتفي بحاجات المؤسسة العملية منها والتقنية ؟

أما الخطوة الثانية فتقتضي وضع الأسس الكفيلة بالإطاحة بالفجوات المذكورة أعلاه، وهذا يستلزم حرص المؤسسات على إمتلاك إخلاص الأفراد وعاطفتهم، ووضع الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي تشدد على أن يعطى الأفراد نفس القيمة والعناية التي تعطيها المؤسسات لموردها الأخرى¹⁵.

المحور الرابع : القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية ودورها في تكوين و تنمية الموارد البشرية

1.4- القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية :

بدأ يظهر مصطلح التنافسية في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد والتسيير في الآونة الأخيرة، وهو ما يتطلب منا معالجة تحليلية لقضاياها، وذلك بتحديد واختيار الوسائل والأدوات اللازمة للترصد والحذر بغية توفير ضمانات البقاء، التوسع، الانتشار والاستقرار، فما هو مفهوم التنافسية ؟ وما مفهوم الميزة التنافسية ؟

1.1.4- مفهوم التنافسية :

تُعرّف التنافسية على أنها " تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداءات عالية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة"¹⁶ فالتنافسية الأولى هي تنافسية منتج وهو الشرط اللازم لتنافسية المؤسسة، فتكون أكبر من الأولى وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق والتي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة وقيمة مضافة للزبائن من جهة ثانية وأعلى مستوى من المنافسين.

وتُعرّف التنافسية أيضا بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹⁷.

كما تعرف بأنها : "القدرة على تزويد المستهلك بالمنتجات والخدمات الأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وهذا برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا".

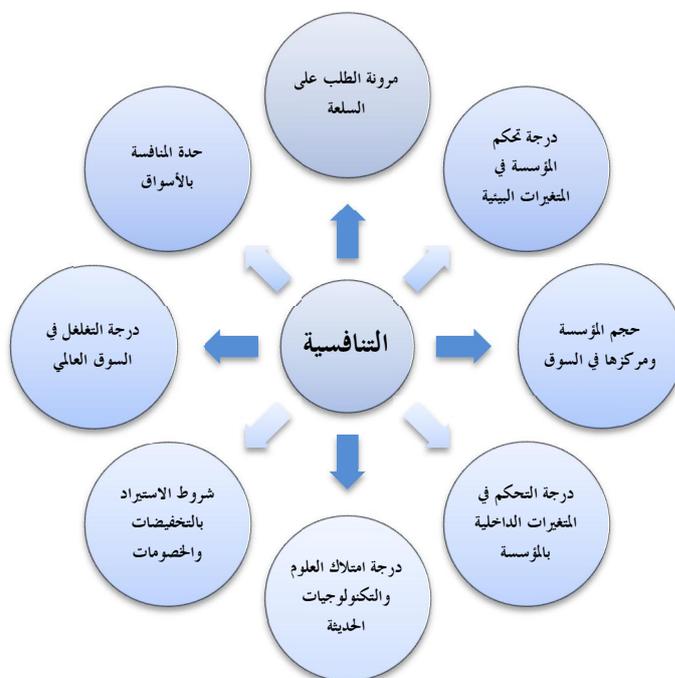
وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها، التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية... الخ"¹⁸

وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق، نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

وقد عرفت الميزة التنافسية نوعاً من التوسع مع ظهور مصفوفة BCG، القائمة على مفهوم التكاليف النسبية، وذلك لإعتبارها أن العامل التنافسي الأكثر أهمية للمنظمة هو حصتها في السوق، أو جزء منه¹⁹، وهي تحسب كما يلي²⁰:

$$\frac{\text{السوق الحالية للمؤسسة}}{\text{السوق الحالية للقطاع}} = \text{الحصة السوقية}$$

الشكل رقم 03 : العوامل المؤثرة على التنافسية.



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 12.

ويمكن الفصل بين التنافسية العامة للمؤسسة والتنافسية النوعية مثل التنافسية الخاصة في الإنتاج، التنافسية في الموارد البشرية، تنافسية الأسواق، وكلها تؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة، كما يجب التأكيد على أن الحفاظ على المركز التنافسي وتقويته أهم بكثير من مجرد الوصول إلى هذا المركز الذي قد يتحقق أحيانا بعوامل الصدفة.

2.1.4- مفهوم الميزة التنافسية : يُعرّف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي

يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنةً بمنافسيها".²¹

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب أهمها :

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز)؛
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز)؛
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة)؛
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيم التي استطاعت المؤسسة أن تضيفها إلى المستهلك، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج يعوض بشكلٍ واسع الزيادة السعرية المفروضة.²²

فالتعريفان السابقان يركزان على أن تحقيق الميزة التنافسية تتم من خلال تطبيق استراتيجية تنافس معينة والتي تعرف على أنها، "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن باقي المنافسين".²³

فإستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي :

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع، ...الخ.
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية الدائمة.

فالميزة التنافسية هي: " مجمل الخصائص والصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين".²⁴

إن الأفضلية التي نبحث عنها أو التي نريدها هي نسبية مقارنةً بمنافسينا الأحسن وضعا في المنتج، السوق، أو الجزء منه ونتحدث عن المنافسين الأخطر والمنافسين ذوي الأولوية، والأفضلية النسبية للمنافس هي نتاج تعقد عدة عوامل، وهي نوعان:

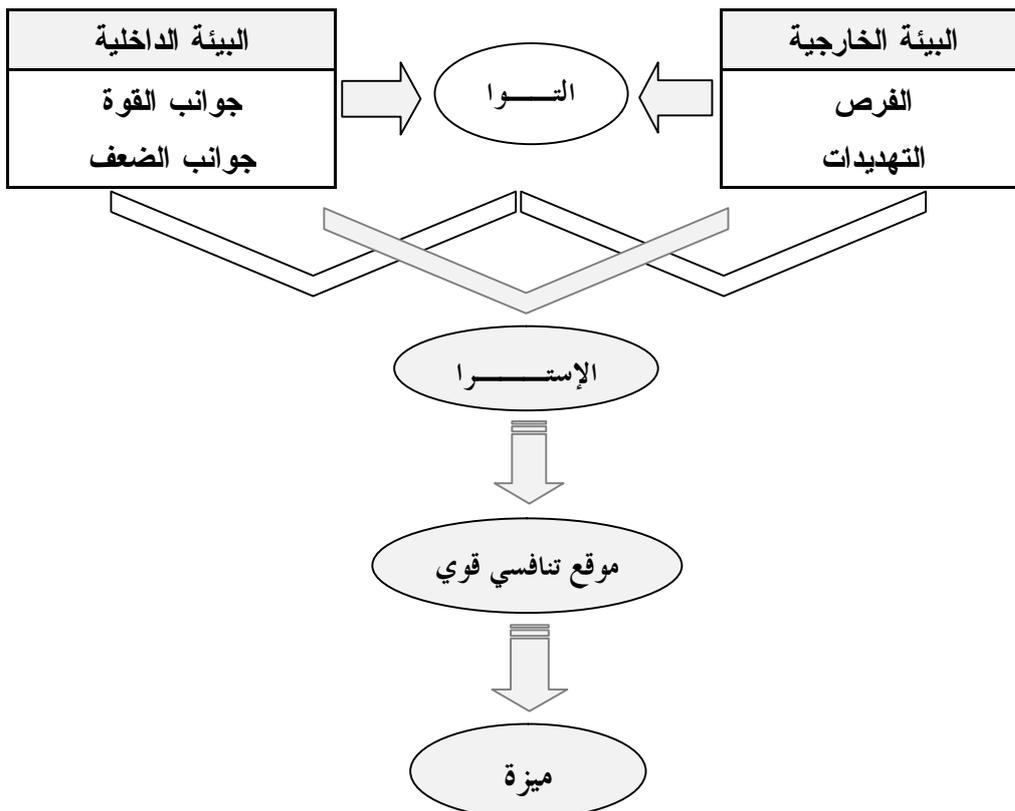
أولاً : الميزة التنافسية الخارجية: وهذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام، فهي تمتلك قوة السوق، والوصول إلى ذلك يتم بتطبيق استراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

ثانياً : الميزة التنافسية الداخلية : وتركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة، تسير المنتج، والتي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما ينجر عنه من مردودية أفضل وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الاستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة على التكلفة والتمتأة من المهارات التنظيمية والتكنولوجية المؤسسة "

تعرف الميزة التنافسية كذلك على " أنها مجموعة الكفاءات المميزة والمستدامة التي تخلق هذه الميزة وذلك بتكييفها مع السوق وشروط المنافسة التي تؤدي إلى أفضل ربحية"²⁵. فحسب هذا التعريف فإن مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات المميزة التي تتكيف مع السوق والمنافسة بما تضمنه من إنتاج السلع والخدمات ذات جودة أحسن وتحقيق أرباح أفضل من المنافسين.

ويجدر بنا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له عدة تعاريف فإكتفينا بذكر أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها إلى السوق ذات تميز عالي، وبأقل سعر وبأفضلية عن المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك لضمان ديمومتها والتمتأة من الكفاءات المميزة للمؤسسة.

الشكل رقم 04 : الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر : نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 81.

2.4- الميزة التنافسية مصادرها، أسباب تنميتها ومحدداتها :

تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة وهذا باستيفائها معيارين وهما :

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

كما أن هناك شروطا أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، وهي :

- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا ومنافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا وبمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة الأخرى.
- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.²⁶

1.2.4- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة: وهي كما يلي:

- **الابتكار** : إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة. وأصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.
- **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي :
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- **المعرفة** : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تتشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة".²⁷
لكن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية وحده لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتتميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك، فما الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها التنافسية ؟

2.2.4- أسباب تنمية الميزة التنافسية: وأهمها :²⁸

- **ظهور تكنولوجيا جديدة** : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات، تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج والتسليم ، والخدمات المقدمة للزبون.

- **ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها** : عندما يقوم المشترون بتتمة حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة** : تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

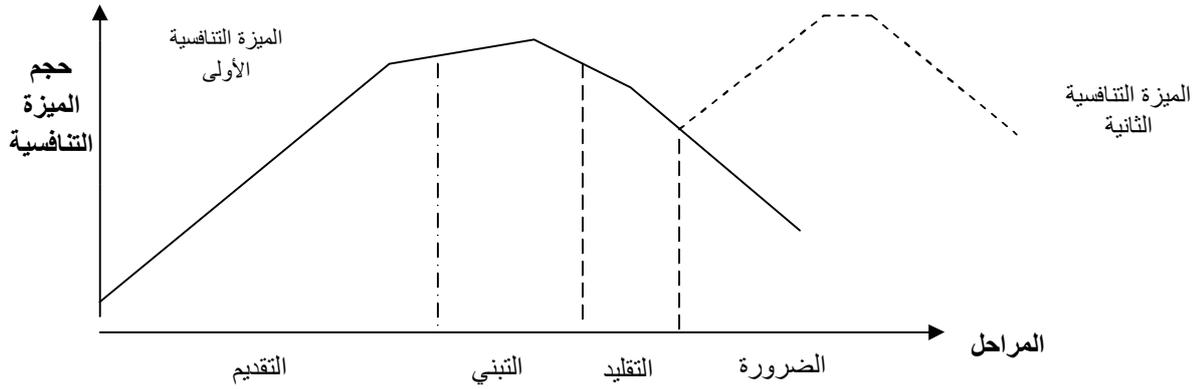
- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها**: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا، اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية، الإعلان أو الآلات.

- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية**: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

3.2.4- محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بُعدين وهما :

- **حجم الميزة التنافسية**: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.

الشكل رقم 05 : يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 87 .

ويمكن شرح المراحل السابقة، كما يلي :²⁹

❖ **مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

❖ **مرحلة التبني :** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن.

❖ **مرحلة التقليد :** وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.

❖ **مرحلة الضرورة :** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

- **نطاق التنافس:** يُعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:³⁰

❖ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

❖ **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

❖ **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات على نطاق عالي.

❖ **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المحور الخامس : دور المنظمات المعاصرة في تكوين و تنمية الموارد البشرية :

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل و تنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية والتقنية المشاركة.

1.5- التكوين من منظور إدارة الغداء :

يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التكوين، إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

- لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

2.5-عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتكوين :

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات، وتشمل تلك العمليات أعمال " تخطيط الأداء"، " توجيه الأداء"، " تشخيص الأداء"، تقييم الأداء.

1.2.5- تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين :

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها :

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2.2.5- توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين :

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية، وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد.

3.2.5- تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين :

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة " التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

4.2.5- تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين :

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية، تطوير الأفراد، تطوير العمل، تطوير التنظيم.

3.5- أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري، المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

4.5- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية المورد البشري، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا يجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي، أو لكي نقول عنها أنها متميزة، وبشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، ويجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

❖ أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

❖ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم، من خلال التنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

❖ أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط :

❖ التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية، فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

❖ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد بينت منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية

المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

❖ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، ونذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

❖ تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.³¹

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة 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 لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو 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، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

التوصيات :

❖ إن إستراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية وما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل، وسعي كثير من الشركات الأجنبية لاستقطابهم للاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم وخبراتهم، وهذا ما يشكل تهديداً وخطراً قائماً للمؤسسة في حالة مغادرتهم.

❖ ضرورة تسيير الأداء في التكوين على المدى الطويل وحسب توجه التخصصات والمجالات التقنية.

- ❖ ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة والتي تُبنى عليها التصورات المستقبلية توضع على ضوءها تفاصيل الخطة ومحتوياتها مما يُسهّم في بناء قاعدة معلومات متكاملة يتم من خلالها جمع وحفظ وتغذية وإسترجاع البيانات والإحصاءات وتوظيفها في إتخاذ القرارات.
- ❖ المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة.
- ❖ المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- ❖ تطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- ❖ مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- ❖ مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.

الخاتمة:

ليس من قبيل المبالغة إذا أكدنا أنه لا يوجد اليوم في العالم العربي والإسلامي على الخصوص بلد متقدم، وبالتأكيد هناك بلدان غنية، ولكنها ليست غنية نتيجة عن مجهود إيداعي أو إنتاجي، كذلك الذي نراه في بلدان آسيا الجنوبية الشرقية أو كنتيجة نمو منتظم، كذلك الذي يعيشه اليابان منذ زمن، أو الحركية الإجتماعية التي استحوذت على أوروبا منذ حوالي قرنين، ولكن ذلك كله كان تنويجا عرضيا لمجموع المداخل من مبيعات المحروقات الخام أو التوظيفات المالية، غير أنه وكما يعلم الجميع فالثروة لا تعني التنمية، ويمكن ملاحظة أصل هذه المفارقة في بلاد تمتلك موارد بشرية وطبيعية هائلة ورقعة جغرافية واسعة، ولكنها عاجزة تماما عن تركيبها واستخلاص الحركية الاقتصادية، (الديناميكية، فالإنتاج، فالإكتفاء الذاتي، فالقوة)، حيث يرى أهل الاقتصاد أن الفرد في البلدان المتخلفة والنامية لم يجد في نفسه وفي تقاليده الوسيلة الكافية لكي ينتزع نفسه من تورطه، فمعنى النمو الاقتصادي لا يظفر في ضمير العالم المتخلف بنفس النمو الذي ظفر به في الغرب في ضمير الرجل المتحضر وفي حياته، والحق أن الاقتصاد في البلدان المتقدمة صار منذ قرون خلت ركيزة أساسية للحياة الاجتماعية وقانونا جوهريا لتنظيمها، أما في البلدان المتخلفة فقد ظل في مرحلة الاقتصاد الطبيعي غير المنظم، إذ عملية التنمية لا يمكن أن تكون بغير الاهتمام بالتكوين والبحث العلمي خاصة في مجال الموارد البشرية، كما يجب ربط القيم الثقافية والأخلاقية والسلوكيات الاقتصادية للأفراد والمجتمعات.

المراجع:

- ¹- الدكتور التويجري محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، ط 1993.
- ²- أبو شديخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان :
- ³- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع،
- ⁴- برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،
- ⁵- الدكتور راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر
- ⁶- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية
- ⁷- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار
- ⁸- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقلة، الجزائر.
- ⁹- لعلى بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقلة، الجزائر.
- ¹⁰-Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, PP 3-4.
- ¹¹- Keep .E. corporate . Training strategies in Ed story new perspective on Human resource Management Mark well OXFORD 1989.
- ¹²- عمر وصفي عقلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية "، دار وائل
- ¹³- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية،
- ¹⁴- عمر وصفي عقلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية "، دار وائل
- ¹⁵- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار
- ¹⁶- Richard Percerou، Entreprise (gestion et compétitivité), édition économique, Paris, France , 1984, p 53.
- ¹⁷- كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص105.
- ¹⁸- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر
- ¹⁹- صليحة كريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص14.
- ²⁰- C.Ammi,Le Marketing Outil De Décision Face A L'incertitude, Edition Ellipse,1993,P35
- ²¹-M .porter ، l'avantage concurrentiel ، Dunod édition، paris ، France, 1999 ، p p. 41-42.
- ²²- Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P 8.
- ²³- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار
- ²⁴- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique، Science édition , Paris, France, 2^{ème} édition, 1993, p p. 209-210.
- ²⁵- Jacques Lendrevie Et Denis Lindon, MERCATOR : Théorie Et Pratique Du Marketing, Ed. Dalloz, 6^{ème} Editions, Paris, 2000,, P. 676
- ²⁶- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة،
- ²⁷- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة و علوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، صص.61-59.
- ²⁸- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص.99-100.
- ²⁹- عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة لنيل و علوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، صص.26.
- ³⁰- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص.88-89.
- ³¹- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة،