

سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

أ.إيمان حمري

أ.د سعيد بن يمينة

جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

أستاذ التعليم العالي ، جامعة مسيلة

Imanehm449@gmail.com

benyaminamsila@yahoo.fr

ملخص :

لقد تعاظمت في السنوات الأخيرة أهمية المورد البشري في أي منظمة سواء أكانت ذات طابع محلي وطني أو دولي ، و ما يتمتع به هذا المورد البشري من قدرات ، كفاءات و تأهيل يجعله ركيزة أساسية من ركائز المنظمة فهو الوحيد القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى و الجوانب الأخرى في المنظمة استغلالاً أمثلاً ، و نظراً للدور الرئيسي الذي يلعبه المورد البشري في نجاح و استمرارية المنظمات فهو الوحيد القادر على نجاحها أو فشلها ، فينبغي أن تسعى جاهدة للاستخدام الأكفأ لمواردها البشرية من خلال توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة و المحافظة عليها و تطويرها من خلال الاعتماد على خطط تنمية واسعة لصقل مهاراتها و حثها على الإبداع الوظيفي فيما يسند إليها من واجبات و مسؤوليات لتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها و تحقيق الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، الميزة التنافسية

و لإبراز أهمية الموضوع ارتأينا إلى تقسيم المداخلة إلى 03 محاور :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المحور الثاني : سياسات الموارد البشرية ، أهدافها و مستوياتها

المحور الثالث : المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية

Résumé :

Au cours des dernières années, l'importance de la ressource humaine dans toutes organisation a augmenté qu'elle soit locale, nationale ou internationale. Cette dernière a la capacité et la qualification qui en font la pierre angulaire de l'organisation capable d'exploiter différents éléments et d'autres aspects dans l'entreprise. Elle doit s'efforcer d'utiliser efficacement ses ressources humaines en les dotant des compétences nécessaires pour les maintenir et les développer en adoptant de vastes plans de développement afin d'améliorer leurs compétences ,de les encourager à créer des emplois et d'atteindre l'avantage compétitif.

Mots clés : ressources humaines, avantage compétitif

مقدمة :

لقد تغيرت طبيعة العمل و بيئة العمل بشكل كبير في السنوات الأخيرة ، ما تزال وتيرة تأثير هذا التغيير مثيرا للدهشة غير متوقع في المنظمات و تشكل تحديًا كبيرًا بالنسبة لجميع المعنيين ، و قد أجبر تأثير العولمة و اكتساح التكنولوجيا و التقنيات المتطورة و الاعتماد المتزايد عليها المؤسسات على تطوير وسائل أكثر كفاءة في العمل من أجل الحفاظ على استمراريته في السوق ناهيك عن القدرة التنافسية و أن تتخذ كل الخطوات لأن تكون منافسًا قويًا ، لذلك فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عنصرًا فعالًا للمنظمات العصرية ، حيث تمكّنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرّف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدّر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه .

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للمورد البشري

إنّ الموارد البشرية في أي منظمة تعتبر المصدر الذي لا غنى فينبغي أن يخطط لها على أنّها مصدر إيجابي خلاق و يجب ضمان استمراريّتها و ديمومة عطائها في الحاضر و المستقبل و لكي تتحقّق هذه الديمومة لابدّ أن تخضع هذه الموارد لعمليات و نظم إدارية فعّالة .

1 - تعريف الموارد البشرية :

يعرف معجم مصطلحات المورد البشرية على أنّها "جميع العناصر البشرية من المديرين ، العاملين ، الذين يؤدون عملا في المؤسسة"¹ وكل موظف في المؤسسة يسمى موردا بشريا سواء كان إطارا أو عاملا .

و يعرف المورد البشري على انه " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة "² فالمورد البشري هو القوة الفاعلة في أي مؤسسة ومن خلاله يتم بلوغ هدفها بالجودة المطلوبة هذا إن دل على شيء إنما يدل على إن المورد البشري يمثل رهان للمؤسسة إن أحسنت اختيار مواردها و اهتمت بهم بالطريقة المناسبة عاد ذلك بالنجاح على المؤسسة .

كما تعرف الموارد البشرية أيضا على أنّها : " حجم القوى العاملة لبلد ما ، وتعتمد فعالية هذه الموارد على مستوى التعليم و التدريب لهذه القوى ، فكلما ارتفع المستوى الفني و المهاري للموارد

¹ د النرويحي و اخرون ، معجم المصطلحات الادارية ، ط1 ، مكتب العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1993

² شاويش ، مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2000 ، ص27

البشرية ارتفعت إنتاجية هذه الموارد في الاقتصاد الوطني ، و تمثل الموارد البشرية العنصر الالهم من عناصر الإنتاج في أي اقتصاد " ³

المورد البشري هو العنصر البشري في كل مؤسسة يتطلب الاهتمام به لرضاه عن وظيفته و معرفة مهامه لتقديم أحسن خدمة و أحسن جودة و هذا يفيد المؤسسة في تحقيق اكبر ربح ممكن .

2 - الموارد البشرية كنظام ⁴:

يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية و الفكرية ، و يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة و مستمرة و تتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر، في كل من المدخلات و المخرجات و يمكن التعرض لهذه المكونات على النحو التالي :

2 - 1 - المدخلات :

و تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد و البيانات و المعلومات :

2 - 1 - 1 الأفراد :

و يقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة و الذي يتمثل في :

- مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة و المتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة .

- العمالة التي يمكن الحصول عليها ، و المتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة و التي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات و اجراءات معينة .

2 - 1 - 2 - البيانات و المعلومات :

حمد بن محمد ال الشيخ ، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئية ، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2007 ، -
³ ص 281

. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008
⁴ ، ص ص 54 ، 55

تعتبر البيانات و المعلومات هي الأساس بكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية ، و بدون هذه البيانات و المعلومات تتوقف هذه العمليات و تعطي هذه البيانات و المعلومات جوانب عديدة منها :

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد انجازها
- قوّة العمل في المستويات و الوحدات التنظيمية المختلفة ، في صورة مهن ووظائف و تخصصات مختلفة .
- مستويات الأداء النمطية و توصيف مستوى أداء الأعمال الحالية .
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة .
- أنظمة الأجور و الحوافز و الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية .
- الأنظمة الإدارية و اللوائح و الإجراءات المطبقة .
- الأنماط و الخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة .

2 - 2 - عمليات التنظيم :

تتمثل هذه العملية في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ، و يتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية وهي :

- تخطيط الموارد البشرية
- اختيار و تعيين الموارد البشرية
- تدريب و تنمية الموارد البشرية
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها

و أي عملية من هذه العمليات الأربعة تمثل نظاما فرعيا متكاملا من حيث المدخلات و المخرجات داخل النظام الكلي .

2 - 3 - المخرجات :

تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة و خصائص الموارد البشرية بها ، حيث تتمثل هذه التركيبة و تلك الخصائص في امكانيات و قدرات و مهارات و

اتجاهات معينة و التي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الانتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة .

3 - وظائف الموارد البشرية :

تعدّ وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم بها منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل و اتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج التنمية و التدريب ، التخطيط المهني و تقييم الأداء .

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة في المنظمة ، و تشمل⁵:

- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة .
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم .
- تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- اختيار و تعيين الأفراد لشغل الوظائف داخل المنظمة .
- تقديم العجز للعمل و تدريبه .
- تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد .
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي .
- تصميم و تقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين .
- العمل كوسيط بين المنظمة و نقاباتها .
- تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات .

.راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص

- تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل .
- تصميم و تنفيذ أنظمة اتصال الأفراد .

4 - خصائص الموارد البشرية و كيفية تحديد ها :

4 - 1 - خصائص الموارد البشرية :

هناك العديد من الخصائص و المميزات الخاصة بالموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية و أخرى غير اقتصادية⁶:

4 - 1 - 1 - الخصائص الاقتصادية :

هناك عدّة خصائص اقتصادية تتميّز بها الموارد البشرية ، و ترتبط أساسا بالمردود و العائد من هذه الموارد الانتاجية و مستوياتها المختلفة ، و من اهم هذه الخصائص :

- مستويات مختلفة للمهارة : حيث يوجد اختلاف بين الموارد البشرية في مستويات المهارة ، في فوجد موع من الموارد ذات المهارة المرتفعة ، ونوع آخر من الموارد النصف ماهر ، و هناك نوع من الموارد لا يتمتع بأي مستوى من المهارة .

- مستويات مختلفة الأجور : تختلف مستويات الاجور من مورد بشري لآخر ، فهناك موارد ذات أجور مرتفعة و هناك ذات أجور متوسطة ، و أيضا موارد ذات أجور منخفضة .
- مستويات مختلفة للانتاجية : حيث يلاحظ أنّ هناك نوع من الموارد البشرية ذات الانتاجية المرتفعة و أخرى ذات الانتاجية المنخفضة .

- اختلاف مستويات التدريب : حيث توجد الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً ، و التي تلقت دورات متعددة ، و هناك الموارد البشرية التي لم تتلق أي نوع من التدريب .

- اختلافات في مستويات التعليم : إنّ الموارد البشرية المتاحة تختلف في مستويات التعليم الذي حصلت عليه ، و كذلك نوعيته ، فهناك الموارد ذات التعليم العالي (حملة الماجستير و الدكتوراه و دبلومات الدراسات العليا) ، و هناك الموارد ذات التعليم المتوسط و هناك موارد

⁶ . أحمد جابر بدران ، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة ، 2014 ، ص 102

أيضا ذات القدر المنخفض من التعليم (الابتدائي) و تختلف أيضا الموارد البشرية من ناحية نوعية التعليم (هندسة ، تجارة ..) .

- الاختلاف من ناحية المستوى العمري : فالموارد المتاحة في أي لحظة زمنية لا تبلغ سن واحد بل تختلف من ناحية العمر .
- الاختلاف في الجنس و النوع : حيث يوجد الرجال و النساء .
- اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية : حيث يوجد من يعمل بأجر ، و من يعمل لحسابه ، و يوجد صاحب العمل ، و من يعمل لحساب الأسرة بدون أجر ، و هناك المتعطل الذي سبق له العمل ، و المتعطل الذي لم يسبق له العمل .

الخصائص غير الاقتصادية :

بالإضافة إلى الخصائص الاقتصادية هناك أيضا خصائص غير اقتصادية و التي نذكر منها :

- اختلاف في الانتماءات السياسية .
- اختلاف في الانتماءات الاجتماعية
- الاختلاف على مستوى الذكاء
- الاختلاف على مستوى الاستعداد و الدافع للعمل
- اختلاف في القيم ، العادات و التقاليد .

4 - 2 - كيفية تحديد الموارد البشرية :

إنّ مصدر الموارد البشرية السكان ، و بالتّالي تتحدد الموارد البشرية على أساس أنّها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن الاعتماد عليهم في القيام بالنشاط الاقتصادي ، و يتكون من الأفراد الذي تقع أعمارهم بين حدّ أدنى و حدّ أعلى من العمر حسب ظروف كل دولة ، ماعدا المرضى و المصابين بعاهاات جسمية أو فكرية تمنعهم بالقيام بأي عمل منتج .

و على ذلك تتكون الموارد البشرية من :

الأفراد الداخلون في قوّة العمل بالمفهوم السابق سواء المستغلون فعلا ، أو الذين يقدرّون على أداء العمل و يرغبون فيه و يبحثون عنه ، و يشمل ذلك :

- المستغلون بالأجر
- الذين يعملون لحسابهم
- أصحاب أعمال يديرونها بأنفسهم
- الذين يعملون لحساب الأسرة دون أجر سواء في الحرف أو في الزراعة
- الذين يعملون لدى الغير بدون أجر
- العاطلون عن العمل و يرغبون فيه

و يخرج من الموارد البشرية :

- ربات البيوت و المتفرغات للأعمال المنزلية
- الطلاب المتفرغون للدراسة
- نزلاء السجون و الملاجئ أثناء تواجدهم بها
- غير الراغبين في العمل رغم قدرتهم عليه

مع ملاحظة أنّ الحدود العمرية للموارد البشرية تختلف باختلاف الظروف الاقتصادية و الاجتماعية لكل دولة⁷

المحور الثاني : سياسات الموارد البشرية ، أهدافها و مستوياتها

سياسات الموارد البشرية وإحدى أهم السياسات الإدارية ذات البعد الوظيفي المتعلق بكل ما يخص قوّة العمل في المنظمة حاليا و مستقبلا ، ليس من منطلق إدارة العلاقة بين الأفراد و المنظمة لصالح المنظمة و الأفراد فقط ، و لكن من منظور شامل و متكامل يضمن استقدام و توظيف أفضل العناصر و الكوادر البشرية للحصول منها على أعلى إنتاجية عمل ، بحيث تؤدّي فاعلية هذه السياسات إلى دعم و تنمية القوّة المؤسّسة للمنظمة .

⁷ . نفس المرجع السابق ، ص 102 ، 103

و بتحديد أكثر دقة ، فإنّ سياسات الموارد البشرية هي مجموعة الأسس و المبادئ القواعد التي تضمن ديمومة عطاء الموارد البشرية في المنظمة بما يضمن بقاءها و استمراريته في حالة من التقدم و النمو المتزايد بشكل عام ، أمّا بشكل خاص فإنّ سياسات الموارد البشرية تعني المبادئ و القواعد التي تختص بكافة عمليات الأفراد (دخول و بقاء و خروج الأفراد) الجارية ، و العمليات ذات البعد الاستراتيجي بما يضمن علاقة متوازنة بين الأفراد و المنظمة بما يحقق الرضا و النمو للأفراد ، و الإنتاجية و البقاء و الاستمرارية و النمو للمنظمة في إطار من التميز و التفوق .

هذا و تكمن شرعية وجود سياسات الموارد البشرية في أنّها إحدى أهم وظائف المنظمة (التمويل . الإنتاج . الأفراد . التسويق) و الأفراد هنا هم الموارد البشرية ، و أهمية الأفراد أمر بديهي لا يحتاج إلى تأكيد ، على الأقلّ لسبب بسيط هو أنّهم العنصر الوحيد الذي يقوم بتشغيل باقي عناصر الإنتاج وصولاً إلى السلع و الخدمات .

و ليست مشكلة سياسات الموارد البشرية في بيان و تأكيد أهميتها و لكن في دقّة تصميم ووضع سياساتها ، بحيث تكون فاعلة في زيادة الإنتاجية و إحداث الدعم و التطوير المؤسسي .

و لا تخرج سياسات الموارد البشرية في مفهومها العام و لا في طرق إعدادها عن السياسات الإدارية ، فهي مجموعة من المبادئ و القواعد و الإجراءات التنفيذية التي تحدد ماذا يكون التصرف المناسب في المواقف المختلفة و كيفية هذا التصرف لذلك فهي لا بدّ أن تتكوّن من المبدأ إلى القاعدة .

- المبدأ في السياسة الإدارية هو الذي يحدد المسار الذي تم الاتفاق عليه فعندما تحدد المنظمة أنّ الأولوية في التعيينات الخارجية تكون لأبناء العاملين، يكون هذا هو المبدأ.
- القاعدة في السياسة الإدارية أو القواعد هي مجموعة الإجراءات التي يجب الالتزام بها و تطبيقها تحقيقاً للمبادئ .

أمّا مستويات سياسة الموارد البشرية فلا بدّ من النظر إليها في إطار مجمل السياسات الإدارية للمنظمة ، و من ثمّ ستكون هذه السياسات ثلاث مستويات :

- مستوى السياسات الوظيفية وهي تلك السياسات المتعلقة بتحقيق إحدى وظائف المنظمة ، و من ثمّ فهي في هذه الحالة ستكون كل السياسات المتعلقة بتسيير و تشغيل و تفعيل وظيفة

الأفراد في المنظمة ، حيث تتبلور هذه السياسات في لوائح و نظم الأفراد ، ومن أبرز هذه السياسات سياسة التوظيف . التدريب ، التعويضات و الخدمات .

- مستوى السياسات التنفيذية أو التشغيلية وهي التي تحقق تنفيذ السياسات الوظيفية وعلى سبيل المثال : إذا كانت سياسة التوظيف و التدريب سياسة وظيفية تتعلق بالموارد البشرية فإنّ سياسات الجذب و الاختيار سياسات تنفيذية و تشغيلية ، و كذلك فإنّ سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية سياسات تنفيذية و تشغيلية .

- مستوى الاجراءات التنفيذية و يعنى هذا المستوى بمجموعة الاجراءات الواجبة الاتباع لتنفيذ السياسة الوظيفية أو التنفيذية ، فإنّ قضت السياسة الوظيفية بأولوية تعيين أبناء العاملين عند التوظيف الخارجي ، فإنّ الاجراءات هنا تعني مجموعة الخطوات التي يتم اتخاذها تنفيذاً لذلك .

و إذا كانت السياسة التشغيلية في مجال التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية تقضي بشمول الاحتياجات لمختلف مستويات العمالة في المنظمة فإنّ الاجراءات هنا تعني تلك الخطوات الواجبة إتباعها تنفيذاً لذلك⁸ .

المحور الثالث :المورد البشري و تحقيق الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية :

يعرفها مايكل بورتر على أنها : " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"⁹ من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية توجه للزبائن بشكل أفضل من المنافسين و أكثر فعالية منهم مع القدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع مختلفة أو متساوية . أمّا Fahey فقد عرف الميزة التنافسية على أنها " أي شيء يميز المنظمة و منتجاتها

8. محمد كمال مصطفى ، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك ، القاهرة ،

2015⁸ ، ص ص 140 ، 143

9- Michel porter , l' avantage concurrentiel paris , dunod , 2000 , p 08

تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها و المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"¹⁰ فهي المهارة أو التقنية المتميزة تتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع لعملائها تزيد عما يقدمه المنافسين لضمان ولاءهم .و تعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل¹¹ فالميزة التنافسية هي نقطة الاختلاف التي تصل إليها المؤسسة عن بقية منافسيها بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المؤسسات المغايرة ، و يكون باستطاعت هاته المؤسسة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع .

و تندرج أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق إضافة إلى ذلك فإن أهمية الميزة التنافسية تستمد من رغبة المنظمة في ضمان البقاء و النمو و الاستمرار من خلال الاستغلال الأفضل للموارد و الإمكانيات المتاحة ، خصوصا الموارد البشرية بدعم الإبداع و الابتكار الذي يمثل التحسين المستمر في المستوى التكنولوجي و تقديم أفضل الخدمات .
- كما يوجد عدد من الأسباب التي تجبر المؤسسة على الاهتمام بتنمية و تطوير الميزة التنافسية أهمها ما يلي : (نبيل مرسي خليل : 1998 ، ص 98)

¹⁰ - Fahey , Laim , **the strategy planning management reader** , new jersey , englowood cliffs prentice hall inc , 1989 , p18

¹¹ . سليم سعداوي ، المنافسة في سوق الهاتف النقال ، دار الحديث للكتاب ، الجزائر العاصمة ، ص 73

- ظهور تكنولوجيا جديدة : ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج و طرق التسويق و الإنتاج و التوزيع ، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .
- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها : تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار ، و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي ، و ارتفاع المستوى المعيشي ...الخ و هذا ما يتطلب تنمية الميزة التنافسية .
- ظهور قطاع جديد سواء صناعي أو خدمي ينتج عنه خلق ميزة جديدة .
- حدود تغييرات في القيود الحكومية : للقيود الحكومية تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج و حملات حماية البيئة من التلوث وكذا قيود الدخول و الخروج من السوق .

أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية :

تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأسمال بشري و فكري و مخزون استراتيجي هام يشتمل على القدرات و المهارات التي يجب الاستثمار فيها وفق منظور استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات ، تسيير المعرفة و الجودة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها امتلاك الميزة التنافسية .لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة تحتها الظروف التي تتحكم في السوق ، إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أنّ تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية و الكفاءات و ليس قدرة تموقعها في مواجهة قوى المنافسة¹²، و الاستثمار في الموارد البشرية اتضح أنّه أفضل من الاستثمار في باقي الموارد الأخرى فلا يمكن أن تحقق التنمية الاقتصادية و لا الاجتماعية النجاح المطلوب إلّا إذا كان هناك إهتمام واضح بالموارد البشرية ، و يعود عائدها على تلك الموارد لضمان استمراريته دون عوائق و مشاكل .فالموارد البشرية هي صانعة مسيرة للحياة و من خلاله تستفيد من الموارد الأخرى أفضل استفادة ممكنة ، وتبقى الإشارة إلى أنّه عندما يوجد البشر فإنّ لا توجد عبارة مستحيل حتّى و لو لم تتوافر باقي الموارد الأخرى ، و بالفكر البشري تتحقق

. يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2 ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014

الإنتاجية في كافة المجالات و يزداد الإنتاج¹³ إضافة إلى هذا فإن المورد البشري هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية ، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها ، فمن السهل على كل مؤسسة نسخ و تقليد جميع برامج العمل ، الآلات ، التقنيات و البرمجيات المستخدمة في الإنتاج و الخدمات في أي مؤسسة أخرى عدا العنصر البشري فهو الوحيد غير قابل للنسخ و التقليد¹⁴ فمهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي يظل المورد البشري هو المبدع ، المخترع و المطور بما يمتلكه من قدرات ، معارف و مهارات ، و ما يتمتعون به من دافعية للعمل ، ففي هذه الحالة تكون المؤسسات مجبرين على الاستعمال الرشيد لواردها البشرية ، إذ يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفاتها الإدارة المعنية تفعيل الموارد البشرية بما أنهم المحرك الجوهرى للأداء و المصدر الأساسي لتثبيت موقع المؤسسة في بيئة تنافسية شديدة .

خاتمة :

لتصل منظمات الأعمال إلى شيء ذو قيمة عالية و متميزة ينبغي عليها الاعتماد على مهارات المورد البشري الذي يعتبر العنصر الديناميكي و الطاقة المبدعة الخلاقة الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة و إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة مع الارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق .

¹³ . أحمد جابر بدران ، مرجع سابق ، ص 102

¹⁴ . علي لطفي ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، ط1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 106

قائمة المراجع :

- 1 - أحمد جابر بدران ، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة ، 2014
- 2 - حمد بن محمد ال الشيخ ، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئية ، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2007
- 3 - د .نرويجي و آخرون ، معجم المصطلحات الإدارية ، ط1 ، مكتب العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1993
- 4 - سليم سعداوي ، المنافسة في سوق الهاتف النقال ، دار الحديث للكتاب ، الجزائر العاصمة
- 5 - شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000
- 6 - محمد كمال مصطفى ، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك ، القاهرة ، 2015
- 7 - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
- 8 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
- 9 - علي لطفي ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، ط1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2009
- 10 - يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2 ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014

11 - Fahey , Laim , **the strategy planning management reader** , new jersy , englowood cliffs prentice hall inc , 1989

12- Michel porter , **P' avantage concurrentiel paris** , dunod , 2000