

دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية

- عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة -

The role of human resources in creating a competitive advantage

-Presentation of the Japanese model of management excellence in the organization-

Le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel

-Presentation du modèle japonais de gestion de l'excellence dans l'organisation-

بهوري نبيل* (أ)

(أ) أستاذ محاضر ب، جامعة خميس مليانة، الجزائر، nabilbahouri@hotmail.fr

تاريخ إرسال المقال: 2019/02/12 إرسال المقال من اجل التعديل: 2019/03/19 قبول المقال للنشر: 2019/05/23

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل مجموعة من الباحثين، فاتجه التحليل الاستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد، وضمن هذا الإطار نحاول إبراز أهمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي للميزة التنافسية في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة، من خلال عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، ميزة تنافسية، إدارة التميز، نموذج ياباني لإدارة التميز.

Abstract :

The purpose of this study is to highlight the role of human resources in creating a competitive advantage, one of the most important topics still being studied and analyzed by a group. Researchers. The strategic analysis aims to highlight the importance and role of internal resources in the process of creating and holding a sustainable competitive advantage In this framework, we try to emphasize the importance of human resources and skills as a key determinant of competitive advantage in the transition to a knowledge-based economy by introducing the Japanese model of excellence management in the information technology sector

Key Words : human resources; competitive- advantage, excellence management, Japanese model of excellence management.

Résumé:

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel, l'un des sujets les plus importants encore à l'étude et à l'analyse par un groupe. Des chercheurs. L'analyse stratégique vise à mettre en évidence l'importance et le rôle des ressources internes dans le processus de création et de maintien d'un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, nous essayons de souligner l'importance des ressources humaines et des compétences en tant que facteur déterminant de l'avantage concurrentiel dans la transition vers le une économie de la connaissance en introduisant le modèle japonais de gestion de l'excellence dans le secteur des technologies de l'information

Mots clés: ressources humaines; avantage concurrentiel, gestion de l'excellence, modèle japonais de gestion de l'excellence.

*: Corresponding author : nabilbahouri@hotmail.fr

1. مقدمة:

لقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المتقدمة أو النامية، وإن كان بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة أيضا بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

كما أدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاوله اندماجها فيه إلى تغير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة وتعاضمت أهمية وإنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية، وعليه وفي ظل هذا النظام المفتوح أصبح لزاما على المؤسسات السعي الجاد كي تتوافر على قدرات تنافسية وتحقق ميزة تنافسية مستدامة قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها، وإن العناصر المحسدة للتميز والتفوق يمكن أن تتأتى للمؤسسة من خلال الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية والمستقبلية خاصة منها البشرية وتسييرها بطريقة فعالة وكفؤة، الأمر الذي سيفضي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

1.1. إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

كيف يمكن للتسيير الفعال للموارد والكفاءات البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة؟

2.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في إبراز أهمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي للميزة التنافسية وما المقصود بالموارد البشري وأهميته والمقصود بالميزة التنافسية ما هي خصائصها، شروطها، أنواعها، مصادرها وأهمية التسيير الفعال للموارد والكفاءات المحورية وكيف يمكن أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وظهر تفاوت في الطموحات الممارسات العناصر المكونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وفي أساليب تطبيقها وتقييمها، حيث باتت ترجمة الإطار الفكري النظري إلى برامج عملية أمرا ملحا حتى تتمكن المنظمة من قياس درجة الميزة التنافسية قياسا كميًا، ولم يتحقق ذلك إلا بعد تصميم نماذج ساهمت في حل الكثير من مشاكل الجودة حضيت بقدر كبير من القبول من طرف المنظمات. ولقد طورت بعض الهيئات هذه النماذج و بينت كيفية صنعها للتميز وحددت معايير لقياس مستوى الأداء المميز المحقق، ورغم اختلاف هذه النماذج في معاييرها إلا أنها أشركت في الميزة التنافسية والتوعية بأهميتها، إتاحة الفرص لتبادل الخبرات والمعلومات للاستفادة من الممارسات المتميزة ومن أهم هذه النماذج نجد النموذج الياباني.

3.1. أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحليل ظاهرة التنافسية وإبراز تأثيرها على الموارد البشرية وكيف استجابت إدارة الموارد البشرية لهذه الضغوط والتأثيرات بتطوير مفاهيمها وتقنياتها لاكتساب ميزة تنافسية.

4.1. المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، لأننا بصدد دراسة لتحديد العلاقة بين دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية وعرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة وذلك بالاعتماد على مصادر عديدة وفي حدود المعلومات المتاحة.

5.1. محاور البحث:

المحور الأول: ماهية المورد البشري والميزة التنافسية للمؤسسة

المحور الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية

2. ماهية المورد البشري والميزة التنافسية للمؤسسة:

1.2. مفهوم الموارد البشرية:

إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو: لماذا تنجح إحدى المنظمات في استغلال الفرص المتاحة لها في السوق، بينما تفشل منظمة أخرى في استغلال نفس الفرص؟

يجيب على هذا السؤال (Thomas Peters) في كتابه المشهور "النمو في فترات الاضطراب" بقوله "إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، وبالمثل فقد تعرض Duttan لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاته التنظيمية، حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة¹.

حيث تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونهم عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات.

فال مورد بشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير. لذلك كي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون². وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها، وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"³.

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على الخصائص الآتية:

- أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة على تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب، التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.
- فإدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

2.2. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

من المعروف أنه يتم إنشاء المنظمات لتحقيق أغراض وغايات محددة، وأن هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها أو أسواقها أو جماهيرها المستهدفة، إلا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو. ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي⁴:

- تغير احتياجات العاملين.
- تعقد المهام الإدارية.
- زيادة درجة التدخل الحكومي.
- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري.
- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية.
- حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق فلسفة التخصصية في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.
- بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:
 - *مساعدة العاملين على تقبل التغيير.
 - *تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
 - *تبني فلسفة الجودة الشاملة.
 - *تغير ثقافة المنظمة المعاصرة.

3.2. الميزة التنافسية للمؤسسة:

لقد أفرزت المتغيرات والتحول العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي "التنافسية" التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود، ومخاطر وقد بينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلا عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

ويقصد بالتنافسية بأنها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهم بها.

ففي ظل نظام الأعمال العالمي الجديد أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل منظمة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

ويجوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير وإدارة الأعمال، فالميزة التنافسية تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمؤسسة فرصة كي تحقق أرباحا مستمرة مقارنة بمنافسيها، ويرجع الفضل في ظهور ورواج هذا المفهوم إلى الكاتب M. Porter .

1.3.2. تعريف الميزة التنافسية:

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لهذا المفهوم، ولهذا سنستعرض بعضا من هذه التعاريف بما يحقق الغرض من الدراسة.

- تعريف M. Porter :

نشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع.

فهذا التعريف يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

-تعرف أيضا الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁵.

وهذا التعريف يركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس.

-تعريف آخر: "إن الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"⁶.

2.3.2. مفهوم القدرات التنافسية ومصادرها الأساسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁷.

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة مثل شركة موتورولا التي كانت أول من ابتكر الهاتف المحمول كذلك تحقق القدرات التنافسية للمنظمة اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل القدرة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها، ومجالاً للبحث عن الفرص المماثلة.

ومن أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة من منافسيها.

إذ يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

3.3.2. خصائص وشروط الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية:

- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.

- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.

- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي:

-حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق، التفوق على المنافس، أو المنافسين.

-الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافس، أو المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدا بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

4.3.2. أنواع الميزة التنافسية:

يتم عادة التفريق بين نوعين للميزة التنافسية هما:

-ميزة التكلفة الأدنى: وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها أو منافسيها.

حيث توجد مجموعة من العناصر إذ ما استطاعت المؤسسة مراقبة التكاليف المتعلقة بما إضافة إلى تحكمها الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين فإنها عندئذ تحقق ميزة تنافسية، هذه العناصر هي:

* مراقبة الحجم.

* مراقبة الإلحاق.

* مراقبة الرزنامة.

* مراقبة الإجراءات.

* مراقبة التموقع.

* مراقبة التعليم.

فيجب أن تنخفض التكاليف إلى حددها الأدنى، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيريهها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين، ثقافة المؤسسة... الخ. الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

- **ميزة التمايز:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد، وهي:

* الحجم.

* الإدماج.

* الإجراءات التقديرية.

* الارتباط الإيجابي بين أنشطة المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع.

* الرزنامة.

* التموقع.

* الإلحاق.

* التعلم.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين (أي ميزة التكلفة الأدنى وميزة التمايز) لأن ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه تحقيق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة، ويجول دون إهدارها وتضييعها إضافة إلى ذلك سيتيح التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين.

ويضاف إلى ذلك أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحداها فإن عنصر التفضيل لنوع على الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

* جاذبية النشاط.

* شدة المنافسة.

* الفن التكنولوجي المستعمل.

* تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.

* الفرص المستقبلية.

5.3.2. محددات ومصادر الميزة التنافسية:

صنف "Porter" العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات هي:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.
 - ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.
 - وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط.
 - الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المفرزة للقدررة التنافسية.
- وتوصل "Porter" في دراسة أجراها على عشر دول اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك التي تداوم على الإبداع والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.

تبقى القدرات التنافسية فعالة ما لم يلحق بها المنافسون، أو يتمكنوا من تحقيق قدرات أفضل وأقوى، ويمكن تصنيفها إلى قدرات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، بشرية، تسويقية، قيادية...

لذلك أيقن الإدارة المعاصرة أن في مقدورها تكوين وتنمية تلك النوعية المتميزة من الموارد البشرية، ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة، وأصبحت المعرفة هي سمة العصر الجديد... عصر المعرفة، لذا تعتمد الإدارة المعاصرة إلى تركيز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم "القدرات الأساسية" لتكون على مستوى متميز.

وإن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.

3. دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية:

يتطلب تحليل أثر الموارد في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية حسب (Barney, 1991)، تحديد مضمون كل من الموارد والميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها مرتكزات المقاربة المبنية على الموارد⁸.

فالمراد تشتمل على مجموع الأصول، القدرات، أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعارف، المهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصول محسوسة وغير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ومن ضمنها الموارد البشرية.

وإن الميزة التنافسية المستدامة هي تلك الميزة التي تتحقق من خلال انتهاز المؤسسة لإستراتيجية خالقة للقيمة وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل.

فالمراد البشرية هي عبارة عن رأس مال بشري الذي يضم: التكوين، الخبرة، التحكيم، الذكاء، علاقات المسيرين وخبراتهم.

1.3. مقارنة الموارد البشرية:

تكشف بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمؤسسة وتنافسيتها.

وفقا لهذا المنظور (Mac williams, Mc mahan.wright 1994) ينظر إلى الموارد البشرية على أنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، على هذا الأساس فالمراد البشرية التي تخلق القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو التقليد بشكل كامل⁹.

يرى "Porter" أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية¹⁰.

دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية - عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة

وان اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور هذه المقاربة وذلك على النحو التالي¹¹:

- مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما مستخدمين جيدين ذوي كفاءات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس مال قيما ومتميزا.

- أن تكون الموارد نادرة: ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وحب أن يكون نادرا وفي ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمؤسسة التي يمتلكها ويستخدمها ميزة تنافسية.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

* طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

* صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

* صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

- عدم قابلية الموارد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا مائلا على مستوى المؤسسة فإن الموارد البشرية تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

2.3. وسائل تنمية القدرة التنافسية:

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها¹²:

- اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.

- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية إيجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

لقد أدركت الإدارة خلال العقود الماضية أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الآخرين والمساهمة بالتالي في خلق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها.

ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دورة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة towers perrin عام 1992 على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن العولمة والنقص في إعداد المنظمين إلى قوة العمل بالإضافة إلى التغيير في سمات الموارد البشرية الملائمة تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد.

- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أن أكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.

-أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة.

-يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

-أن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى.

3.3. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

يمكن القول أن التدريب يلعب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول أن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات اليابانية وما ترتب عن ذلك من انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار للعامل في السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار لعامل في السنة، في مجال التدريب. ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة في الو.م.أ وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية¹³.

والسؤال: لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة بسيطة تكمن في أن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة والتحدي التكنولوجي والتحدي التنافسي، والتحدي الثقافي والاجتماعي تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة.

4.3. دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية:

تمثل الإشكالية الرئيسية في مدخل الموارد في كيفية تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات أو كفاءات محورية، وهو الأمر الذي يحقق الميزة التنافسية بمعنى: ما هي الخطوات الأساسية التي يجب على المؤسسة تطبيقها كي يتم هذا التحويل، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية؟ وقبل هذا ما المقصود بمصطلح الكفاءات المحورية؟ وما هي أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات المحورية، التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

بتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة (أي رأس مال البشري للمؤسسة، وهناك عدة أمثلة عن الكفاءات المحورية لشركات عالمية فعلى سبيل المثال تتمتع شركة SONY بكفاءات محورية تنحسد في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة، ومن ثم إضافة قيمة للزبون حيث يمكنه حمل المنتج بسهولة.

وتجدر الإشارة أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصتين أساسيتين هما:

-خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

-التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها

وفي ظل تعاظم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات ظهرت إلى الوجود نظرية جديدة تفترض المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة.

5.3. وسائل تجديد وزيادة الكفاءات المحورية للمؤسسة:

توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب التي تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها، من أهم هذه الوسائل:

- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.

- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية وسيورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

- الحفاظ على الكفاءات المحورية وعدم تضييعها أو تدهورها.

- حماية الموارد والكفاءات من التقليد: من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والإهمام، ويطلق على هذه الضبابية (السبب المبهم) والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه ب "الضبابية على الميزة التنافسية" ومن أهم هذه العوامل:

* صعوبة التحويل.

* الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة.

* عدم إمكانية التعبير عنها.

* لا يمكن تعليمها.

* استحالة ملاحظتها أثناء العمل.

* تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة.

* تعتبر عنصرا من النظام أي ليست عنصرا مستقلا.

ويمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

فإن التساؤل المطروح هو ما هي أسباب ارتفاع إنتاجيته إذن؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل يمكن تلخيصها من واقع دراسة ويس وآخرون على النحو التالي:

- ارتفاع نسبة عدد المهندسين في المصانع إلى حدود العمال، سواء كان ذلك في المصانع كثيفة رأس المال، التكنولوجية، أو كثيفة العمالة، و لا شك أن ارتفاع هذه النسبة ساعد في تحقيق:

* الانخفاض الملموس في تكلفة إنتاج الوحدة.

* زيادة عدد الوحدات المنتجة الذي يساعد في تحقيق مزايا الإنتاج كبير الحجم.

* انخفاض حجم الاستثمارات اللازمة لتنفيذ مخترعات وابتكارات المهندسين، ويترتب على هذا ارتفاع إنتاجية العامل والمصنع في وقت واحد.

-الاختيار الجيد للعمالة بالإضافة للاختيارات العلمية والعملية والفسولوجية وغيرها، فإن الشركات اليابانية تحرص دائما على تنمية علاقات جيدة بينها وبين الجامعات حيث يتم اختيار الكثير من العاملين الجدد من واقع التوصيات التي يقدمها أساتذة الجامعة بشأنهم وقد استطاع هؤلاء العمال تحقيق وفورات مالية واستطاعوا توفير 3.5% من إجمالي ساعات العمل بمقترحاتهم.

-انخفاض أجر العامل الجديد وارتفاع أجور العاملين القدامى ذوا الخبرات، وهذا يفسر انخفاض معدل دوران العمالة بالنسبة للعمال المهرة من الرجال في الشركات اليابانية كما يؤدي إلى ارتفاع ربحية الشركة في نفس الوقت.

-الأداء الجيد والخبرة والاقدمية الاستمرارية في العمل، والمشاركة في برامج التدريب أسس للتفرقة والتمييز في دفع الأجور والمرتبات والحوافز والتعويضات.

4. النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة

1.4. أسرار نجاح المصانع اليابانية وأساس قياس الإنتاجية:

يشير هاير " HAYES " في دراسته حول أسرار النجاح في تشغيل المصانع اليابانية إلى الآتي¹⁴:

-إن النجاح الياباني ليس مرده إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج أو الرقابة على الجودة.

-إن النجاح مرده إلى اهتمام المديرين بكل أساسيات التصنيع والتشغيل مهما كانت ضآلتها وذلك من بداية تصميم المنتج في مرحلة توزيعه.

-إن النجاح يرجع أيضا إلى تحسين وتطوير الآلات على الإنتاج والمخزون وكذلك المهارات البشرية في كل المستويات يتصف بالاستمرارية والدوام.

الجودة المرتفعة ماذا تعني لليابانيين؟

إن تحقيق جودة عالية بالنسبة لهم يعني استغلال المستحيل أو بمعنى آخر لقد عرف اليابانيون استغلال المستحيل من خلال ضمان أعلى مستوى من الجودة لمنتجاتهم، فالجودة المرتفعة تساهم في تحقيق ما يلي:

*تخفيض تكاليف الإنتاج

ارتفاع الإنتاجية لعامل والشركة ككل.

*تخفيض تكاليف الإشراف والتفتيش.

*تخفيض الوقت الضائع أو تجنب الوقت اللازم لإعادة المصنع أو الإصلاح للوحدات المعيبة.

*تخفيض التالف والعدم.

*تخفيض المخزون وتكاليفه.

*ارتفاع معنويات الأفراد.

*ضمان تحقيق مركز تنافسي مرتفع المستوى محليا ودوليا.

2.4. سياسة العمل مدى الحياة (ديمومة الوظيفة):

بدأ الاتجاه في اليابان نحو عدم إحالة أي عامل إلى المعاش عند بلوغه سن معين منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، والعمل مدى الحياة كسياسة أو كنظام مطبق في حوالي ثلث عدد الشركات اليابانية (وبصفة خاصة تلك الشركات العملاقة والدولية).

إن العمل مدى الحياة يعني للمدير الياباني استثمار طويل الأجل بالرغم من ارتفاع تكلفته وطالما أن الموارد البشرية تعني استثمار طويل الأجل فإن هذا يستلزم من وجهة نظره، ضرورة التخطيط والاختبار الجيد لعمالة ولزيادة قيمة هذا النوع من الاستثمار فإن الأمر يستلزم ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر.

ونتيجة للتدريب المستمر والتنمية الدائمة لمهارات وقدرات العاملين أصبح من السهل التغلب على أي مشكلة تحدث في المصانع، فجميع العمال ينظر إليهم كخبراء من مجالات أعمالهم المختلفة، وقد أدى اهتمام الإدارة بالعاملين إلى أنه في حالة زيادة الطلب لا تجد أي نوع من التراخي من قبل العمال، وقد يصل الأمر إلى قيامهم بعمل إضافي لمدة 60 ساعة في الشهر بلا مقابل مادي، إن العمل الإضافي بالنسبة للعامل هو السبيل إلى الترقية لمراكز وظيفية أعلى.

3.4. سياسة الأفراد:

أهم صفة من صفات النموذج الياباني في مجال التوظيف هو ديمومة الوظيفة، ونعني بذلك أن من يلتحق بالعمل في أي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف، إلا باختياره أو بلوغه سن التقاعد، وهذا المبدأ يؤمن الموظف في مستقبله ويقوي من صفة الولاء لجهة العمل التي يعمل فيها.

كما تؤمن الإدارة اليابانية بمبدأ عدم الإنفراد في إصدار القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والتعليمات الخاصة بهم، ونظام الأجور يتدرج حسب الأقدمية المطلقة كما أن الترتي غالباً ما يتم بصورة بطيئة بعكس المتبع في النمط الغربي حيث من الشائع أن تجد قيادات إدارية في سن الثلاثين والفلسفة من وراء ذلك هو إيجاد الحافز المستمر للعاملين على الأداء الغربي.

وفيما يتعلق بتقييم الأفراد فإنه يتم بتعيينهم على المدى الطويل بدلا من فترات قصيرة قد تؤثر على معنوياتهم، كما أن التركيز يكون على تقييم المجموعة دون كل فرد على حدة، وحتى عند تقييم الأفراد فإنه لا يتم على أساس أدائه في الإنتاج وإنما على أساس عوامل أخرى.

كما يؤمن اليابانيون بأهمية سياسة تدريب الأفراد حيث تعتبر من وجهة نظرهم استثمارا بشريا طويل الأجل طالما أن الفرد باق في المؤسسة بعكس الحال في النمط الغربي، حيث نجد الإنفاق على تدريب الأفراد غالبا ما يتم بحذر شديد خوفا على ترك الأفراد لمؤسساتهم وضياع تكلفة التدريب دون عائد.

4.4. نظام الإدارة اليابانية على مستوى الدولة قبل الحرب الثانية:

- يتميز نظام الإدارة بأنه نظام إدارة بالتنمية "أي أنه موجه بالتنمية"، وأهم سمات هذا النظام الآتي:

- اشتراك ممثلين عن المستهلكين في مجالس إدارات الشركات.

- المنافسة المباشرة مع المستهلكين.

- الاهتمام بمفهوم المراجعة الاجتماعية وتطبيقها بصورة جيدة.

- إن قبول المستهلك والحصول على موافقة الحكومة وموافقة أفراد المجتمع أو الحي الذي توجد فيه الشركة على المنتج ونوع النشاط الذي سيقوم بإنتاجه، أو ممارسته يمثل ضرورة ملحة أو أساس لوجود استمرار الشركة.

5.4. الوقت وإدارته:

يتميز الفرد الياباني بإدارته الجيدة واستغلاله للوقت، فأتناء العمل لا وقت للحدث في غير شؤون العمل، هذا على عكس الكثير من أنماط سلوكيات استغلال الوقت في دول أخرى سواء متقدمة أو نامية، وبالرغم أيضا من أن عملية اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية مع سيادة نظام الإدارة بالإجماع.

5. خاتمة

تبين لنا من خلال هذا البحث أن القدرة التنافسية للمؤسسة ترتكز على عدة مقومات أبرزها على الإطلاق الموارد البشرية، فعملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، ويرتكز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في وضع التنفيذ الفعال، وإن توفر الموارد البشرية فحسب ليس هو العامل المحقق للنجاح، ولكن ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح.

فأهمية الموارد والكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الموارد المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توافرها في الموارد وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد البشرية والكفاءات في ظل التحديات المختلفة للعولمة وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذه الاستثمار من اندماج إيجابي وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

ويتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، ويكمن الغرض من تبين مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية.

6. قائمة المراجع:

- ¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003، ص 16.
- ² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002، ص 50.
- ³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.
- ⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- ⁵ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية: مصر، 1998، ص 37.
- ⁶ عبد السلام أبو قحف، مدخل الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: مصر، 2001، ص 428.
- ⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، ص 104.
- ⁸ Barney, j « **firm resources and sustained competitive advantage** » dans journal of management , no 17 (1991), p 99.
- ⁹ jacques grisé, **les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable document de travail** 1997, Monterial ; p 3
- ¹⁰ porter, M, **lavantage concurrentiel**, dunod, paris 1999 ; p 60 .
- ¹¹ jacques grisé, **les ressources humaines tant que source** ,op.cit. ; p 3
- ¹² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.
- ¹³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 335.
- ¹⁴ عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: مصر، 1998، ص 91.