



بن سعيد ز. و خديجة

أستاذة مساعدة القسم ب-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير - جامعة معسكر

K_said_eco@hotmail.fr

دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة

مقدمة

إن التطورات المختلفة التي يشهدها العالم - خاصة مع نهاية القرن الماضي و بداية الألفية الجديدة - كموجة التكنولوجيا الحديثة و ظاهرة العولمة أنتجت ظواهر جديدة و تغيرات سريعة، فأصبح العالم و كأنه رقعة صغيرة تجاوزت الحدود الجغرافية للدول و اتسعت دائرة التعامل بين بلدان العالم بفعل الاتصالات التكنولوجية الحديثة نجم عنها حدوث تكتلات اقتصادية و تحالف الدول المتجاورة أين يسعى كل إقليم لفرض سيطرته على العالم لأنهم أدركوا انه لا مجال للتعامل بمنأى عن اتفاقيات التعاون فيما بينها، فإما الاتحاد لفرض القوة و إما الاندثار و التلاشي أمام ازداد قوة المنافسة العالمية *la concurrence mondiale* و بالتالي كان أسلوب التحالف أو الاندماج LES FUSIONS في بعض الدول (كالدول الأوروبية) بمثابة حتمية لا مجال للخيار فيها بينما تبقى دول أخرى تصارع نفسها على الأقل لضمان بقائها على خارطة العالم.

في الوقت الذي بدأت تظهر فيه اتحادات اقتصادية بين الدول نشأت أيضا تكتلات داخل الدول بين منظمات الأعمال للرفع من قدرتها الإنتاجية و مواجهة المنافسة الخارجية -خاصة إذا ما وجدت منظمات عملاقة في الميدان- ساعية بذلك لفرض سيطرتها في السوق حتى تكون اكبر و أقوى منافس على الأقل محليا و بالتالي كسب رضا العملاء المحليين و تلبية رغباتهم و بأقصى سرعة ممكنة.

هذا الوضع فرض على المنظمات ضرورة تبني سياسة "الصراع من أجل الاستمرار" و لا يخفى على أحد أن أي منظمة - و بالنظر إلى أهدافها الأساسية- تسعى جاهدة منذ تأسيسها إلى ضمان استمرارها، مما يفرض عليها - و أمام هذه التطورات السريعة- إحداث تغييرات و تجديدات في تقنيات تسييرها بصفة دائمة و وضع إستراتيجية تخدمها على المدى البعيد و البحث باستمرار عما يقوي مكانتها داخل السوق أين تفرض تميزها في المحيط الذي تعمل فيه وأمام منافسيها المحليين أو المحتملين فتستقطب اكبر عدد ممكن من العملاء



مما يكسبها ميزة تنافسية¹ l'Avantage concurrentiel ، بمعنى لها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها - و خاصة البشرية- لصياغة و تطبيق السياسات و الاستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المنظمات المنافسة.

تزامن هذا التغير الذي يشهده العالم مع افتكاك العنصر البشري لمكانة هامة على كل المستويات فظهر ما يعرف بالتنمية البشرية développement humain و رأس المال البشري capital humain و أنشأت منظمات و هيئات و استحدثت فروع مختصة في البحث في التنمية البشرية و مراكز للتدريب في نفس المجال، هذا ما جعل منظمات الأعمال تعيد النظر في مدى نجاعة رأس المال البشري -بعد أن كانت في السابق تركز اهتمامها على الجانب المادي و المالي في إعداد الإستراتيجية العامة و ما على الجانب البشري إلا إتباع هذه الإستراتيجية و تطبيقها بفعالية حتى لا تحيد المنظمة عن الطريق المرسوم و تبلغ الهدف المنشود- و أدركت أن رأس مالها الحقيقي هو العامل البشري ولا يمكن بأي حال من الأحوال إبعاده عن محتوى الإستراتيجية الموضوعية. إذ نجد "عدة نماذج واقعية تخص تعثر منظمات و فشلها رغم إمكاناتها المادية، الفنية و المالية، ومنظمات أخرى استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة و انخفاض الكفاءة إلى حالة ربحية و فعالية في تحقيق أهدافها و اقترن هذا التحول بالتغير الذي حدث في مهارات و قدرات مواردها البشرية بصفة عامة. و مع تكرار هذه الحالات تولد الاقتناع بأن السبب الهام و المؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها هو جودة سياسات الموارد البشرية وكفاءة المدير أو الإدارة في تلك المنظمات."²

بذلك أصبح المورد البشري ressource humain هو الثروة الحقيقية للمنظمة و أهم عوامل الإنتاج فيها، فوجب التركيز على هذا المورد و الرفع من قدرته في الإبداع و المساهمة في التجديد و الابتكار l'innovation بطريقة تجعل هذه المنظمة قادرة على تحسين الأداء من جهة و من جهة أخرى تكون قادرة على مجابهة التغيرات المحيطة و بالأخص مواجهة المنظمات المنافسة سواء الناشطة في نفس المجال أو المنتجة للسلع البديلة فكلاهما يشكل مصدر تهديد حقيقي لمكانتها.

هدفنا الأساسي من وراء هذه الورقة البحثية يصبوا في اتجاه تفعيل الاهتمام برأس المال البشري للمنظمة باعتباره أداة تجديد و ابتكار لمنتجات جديدة أو لأفكار جديدة تمنحها ميزة تنافسية عن الأطراف المنافسة لها في ظل التحديات المحيطة بها و على المدى البعيد.



تعمل أي منظمة أعمال برسم إستراتيجية تنافسية Stratégie concurrentielle تخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة، أين تهتم بدراسة السوق و وضعية البيئة التنافسية بصفة عامة، و "المنافس لا يعني المنظمة أو المنتج المنافس"³ فقط ولكن كل من يساوم المنظمة، هدفها من ذلك اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها للاستحواذ على السوق أو على الأقل تؤهلها لاحتلال مكانة هامة في هذا السوق و ذلك بتوفير الاحتياجات اللازمة لعملائها و تلبية رغباتهم بالكيفية المثلى و في الوقت اللازم و بصفة دائمة و مستمرة، و يبقى على المنظمة تبني إستراتيجية للتنافس تتطابق و ظروفها و أهدافها و إمكانياتها أيضا. و حتى "تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحفظ بمكانتها في السوق لابد لها من رفع الطلب الأولي، حماية حصتها في السوق و توسيعها."⁴

فيما يخص الاستراتيجية فهي ترتبط بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف المحيطة و الإمكانيات المتوفرة حتى تتمكن من الإجابة على الاسئلة التالية:⁵

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المجال القانوني، التغيير التكنولوجي والتغيير في احتياجات العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الافراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و استراتيجية المنظمة.

إذا ما أمعنا النظر في أبعاد البيئة التنافسية لأي منظمة أعمال نجد أنها تتزايد اتساعا -خاصة بوجود العالم الافتراضي و انتشار المعلوماتية إذ "دخلت العديد من المنظمات مجال التجارة الالكترونية الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة معلومات فعالة تلبى الاحتياجات المعلوماتية خاصة مع حاجة المدير إلى اتخاذ قرارات سريعة و حاسمة"⁶ و استخدمت الانترنت في كل المجالات حتى في الشراء - لدرجة يصعب معها تصور ما يمكن أن يحصل مستقبلا فيمكن أن تكون هناك مستجدات غدا أو الأسبوع المقبل أو ... ويعود ذلك إلى الابتكارات التي يحدثها العقل البشري والتي يمكن أن تقلب العالم رأسا عن عقب و تتسبب في نهاية عدة منظمات مهما كبرت. يمكن تلخيص ما ذكرناه في بعض النقاط التي تمثل سمات البيئة التنافسية:⁷



- تزايد حدة و شدة المنافسة العالمية
- تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي
- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
- ظهور المنافسة المعتمدة على عامل الزمن
- وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة و يهتم تحليل هذه البيئة لأي منظمة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة. و تنافس المنظمات في صناعة معينة يرتبط بتفاعل العوامل الخمس التي طورها "م. بورتر Michael Porter⁸.

و مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، يصبح العملاء أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم. ومن ثم يتزايد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها وبشرط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم، أما من منظور المنظمات المنافسة صانعة و بائعة المنتجات، فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة و العوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية. و استجابة لتلك الظروف، بدأت المنظمات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها. لذا بدأت الشركات توجه اهتماما أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة و دراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة و تشمل: الشركات المنافسة و الموجودة حاليا، الشركات المنافسة و المحتمل دخولها إلى السوق، و الشركات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون و كذا العملاء (المشتررون) و بعد الانتهاء من هذا التحليل يتم الانتقال إلى الخطوة الموالية و هي صياغة الإستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.⁹

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "قدرات أو مميزات داخلية تتمتع بها الشركة و لا تستطيع الشركات الأخرى أن تباريها بها (مثل السعر) بينما القوى المنافسة فهي قوى خارجية تتصارع داخل السوق"¹⁰ و "هي التي تحققها المنظمات من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقية لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين و تعزيز موقعها التنافسي". و عموما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز¹¹، فيدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها (على الرغم مما أشارت إليه الدراسات من أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا ان الأمر مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج



بالنسبة لسعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة) أما فيما يخص التميز فيمكن عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو نسخها.

معرفة المنظمة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة و تدعم أيضا تميزها في السوق.¹² و حتى تنتم المنظمة بالميزة التنافسية المستدامة يجب توفر الخواص التالية:

- الاستغلال الأمثل و الفعال للموارد بحيث تتفوق على أي منظمة أخرى مهما توافرت على نفس الموارد.
- الاهتمام بالمورد البشري الكفاء من خلال سياسة التأهيل و التدريب المستمر حتى يرفع من مستواه الإبداعي ويساهم في التغيير و في خلق منتج يجلب العميل و يلبي طلباته.
- تلبية رغبات واحتياجات العميل بأسلوب يتسم بالسرعة و التجديد حتى لا تترك مجال للمنافسة.
- تشجيع الأبحاث لتطوير منتجاتها بطريقة تجعلها دائمة التفوق و منتجها مطلوب باستمرار.

في المقابل، يساعد التفكير الاستراتيجي المتنامي كل العاملين على فهم كيف يمكن أن تؤثر التغييرات في البيئة التنافسية في النهاية على الوضع التنافسي لمنظمتهم و خاصة عندما تواجه كل يوم تحديات متنوعة متضمنة تكنولوجيات جديدة، أشكال منافسة جديدة، تغييرات في اللوائح القانونية وتحول في حاجات العملاء.¹³ و نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها رأس المال البشري في المنظمة فهو بالنسبة لها الورقة الراححة لابتكار منتج جديد أو تصميمه بأقل تكلفة أو إضافة تغييرات عليه تجعله محل طلب في السوق خاصة إذا ما توفر عامل التعاون و التنسيق ما بين كل الأطراف البشرية الفاعلة في هذه المنظمة حينها يفهم الكل و يعي مدى فعالية دورهم في خلق استراتيجيات جديدة للميزة التنافسية للمنظمة.

نعلم أن منظمات الأعمال المتميزة تعمل باستمرار على تشجيع البحوث الخاصة بالابتكارات التي تطرأ على المنتج و لكن أحيانا تحدث تغييرات مفاجئة -كإزالة قيد حكومي على منتج معين- تفرض عليها ضرورة التأقلم مع التغيير أو تفقد ميزتها التنافسية، إذا التعديل الذي يطرأ على الميزة التنافسية يرتبط بعدة عوامل منها:¹⁴

- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، و الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري 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. الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج و إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات الدعاية و الإعلان أو الآلات.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من مؤشرات قد تؤثر في الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

للميزة التنافسية القوية عدة خواص: ¹⁵

- تلبية رغبات و احتياجات العميل، حيث تقدم الشركة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.
- تكون دائمة و مستمرة و من الصعب أن يقلدها المنافسون، فيمكن لقسم الأبحاث و التطوير المتفوق على سبيل المثال أن يطور المنتجات، أو عمليات جديدة بصورة متسقة للبقاء متفوقا على المنافسين.
- تقدم الأساس للمزيد من التحسين و التطوير.

و مهما تعمقنا في هذا الموضوع فلا بد و أن نرجع إلى فكرة الابتكار و هي السمة الأساسية للكفاءات البشرية التي تملكها المنظمة، و **الابتكار سلاحها** الذي يمكن أن تدافع به عن نفسها لتضمن بقاءها لأن المنظمات المنافسة هي الأخرى تسعى جاهدة و بأقصى سرعة ممكنة في طرح منتج جديد يكتسح السوق و يلبي الطلب بطريقة لم يسبق لها مثيل. فنحن في سباق مع الزمن، و لامناص من تركيز الاهتمام على العامل البشري المبدع و المبتكر "كتصميم المنتجات بسرعة و كفاءة أعلى. و مما يؤكد ذلك هو قيام عدد من الشركات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات. و على الرغم من هذه الجهود إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع و زيادة حماس المصممين للابتكار المستمر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالتغييرات الأساسية و الجوهرية للمنتجات في حدود أقل".¹⁶

يمكن تعريف العمل الابتكاري أو الإبداعي¹⁷ على أنه عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد و بناء عليه يشير الابتكار أو الإبداع إلى المنتج النهائي الذي يطلق عليه عملا ابتكاريا أو ابداعا. بينما تشير عملية الابتكار ذاتها إلى الآلية التي من خلالها يتم التفكير و توظيف تلك القدرات و



المهارات بأسلوب معين و بمراحل معينة. تقوم عملية التفكير الابتكاري على القدرة على التخيل والتحليل و عمق الاحساس بالواقع و المواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق أفكار و بدائل.

الابتكار قد يمس خصائص المنتج كما و يمكن أن يغير ظروف خدمة أو تقديم هذا المنتج إلى العميل، على سبيل المثال "التفكير الجاد و الخلاق في ظروف التمويل أو زمن التسليم أو في مهارات التسويق يترك انطباع خاص لدى العميل و يجذبه أكثر نحو طلب هذا المنتج. لذا يمكن تصنيف أعمال الابتكار إلى اربع: الاختراع، التعديل، التطوير أو التقليد. يشير الاختراع إلى أن العمل الابتكاري يتصف بالحدثة و الجدة و لم يسبق له وجود كاختراع جهاز الهاتف أو ابتكار اسلوب أو تقنية جديدة في معالجة المعلومات مثلا و لأول مرة، يشير التعديل إلى عملية ادخال تعديلات جديدة على شيء سبق وجوده ينتج عنها منفعة، يشير التطوير إلى إضافة مكون أو عنصر جديد أو فكرة لم تطرح من قبل ينتج عنها تغيير في الخصائص و تؤدي إلى تطوير الاستخدام وزيادة المنفعة. أما التقليد فهو محاكاة تتم لشيء سبق ابتكاره وتطويره و لكن يتم تصميم أو صياغة شيء مماثل له و يكون أقل تكلفة مع أداء نفس الخدمة.

- لعل الشخص المبتكر أو الاشخاص المبتكرين المكونين لفريق العمل داخل المنظمة - والذين يعود لهم الفضل بالدرجة الاولى في تحقيق الميزة التنافسية - لهم من الخصائص ما يجعلهم متميزين، من هذه الخصائص:
- درجة عالية من حب الاستطلاع و اثاره أسئلة تتصف بالجدية و الرغبة في المعرفة عن الظواهر و الاسباب و العلاقات.
 - لا توقف ولا اقتناع و لا استقرار نفسي عند مجرد مشاهدة أو معرفة ظاهرة ما و محاولة التعرف على العوامل التي تقف وراءها.
 - النظر إلى الموضوع أو القضية المطروحة من جوانبها المختلفة الظاهرة و الخفية مع إمعان النظر و التدقيق فيها.
 - الاتصاف بالعمق في التفكير و الذكاء في التشخيص و التحليل.
 - توفر عنصر الجرأة و المخاطرة و الاستعداد للمغامرة و الدخول في المناطق الغامضة أو المجهولة مع قدر معين من الحيطة.
 - الرغبة و القدرة للتفاعل مع الآخرين و الانسجام معهم مع الرغبة في الانفراد في أوقات معينة.
 - توفر قدر واضح لتحمل المسؤوليات و تبعيات التصرف مع قلة الندم أو التحسر عند التعثر.
 - الرغبة و السهر على تقديم العمل و الانجازات كاملة دون تجزئتها.
 - التمتع بالمرونة الذهنية و التفكير المنظم و يتجلى ذلك في حصر جوانب و بدائل الموضوع المطروح.



- عدم الاستمتاع بالأعمال الروتينية التقليدية و الميل الى الانشغال بالقضايا التي يتحفظ الآخرون في تناولها نتيجة حساسية، حرج أو خطر معين.
- عادة عدم الميل المكافأة قبل الانجاز لان المكافأة الحقيقية بالنسبة لهم هو تحقيق النجاح و التفوق و التميز للمنظمة.

و يبقى على منظمة الأعمال خلق بيئة عمل و مناخ مناسب يشجع مواردها البشرية على العمل و بالأخص الشخص او الفريق المبدع لتشجيعه على التفكير الابتكاري و بذل الجهد الابداعي.

على اعتبار أن هذا الملتقى جاء للحديث عن المنظمات العربية، رأيت أنه يجدر الإشارة و لو في أسطر وجيزة إلى واقع المنظمات العربية، إذ لا يخفى على أحد أن أغلب هذه المنظمات - و ليس الكل - لا تستطيع الصمود طويلا أمام المنافسة الخارجية نظرا لهشاشة القاعدة التي بنيت عليها و لا يمكننا بأي حال من الأحوال صد هذا الاندفاع للمنتوج الأجنبي إلى الدول العربية لأننا في زمن الانفتاح و السوق العالمية التي يحق لأي عميل من العالم شراء ما يريد و متى يريد و من البلد الذي يريد خاصة بوجود العالم الافتراضي، و للأسف نجد أن فكرة "المنتج الأجنبي أجود من المحلي و لو كان بثمن غال" معروفة و سائدة في المجتمعات العربية التي يبقى دائما أبنائها يشكون في جودة المنتج المحلي نتيجة المنافسة الشرسة التي تفرضها المنظمات الأجنبية.

بطبيعة الحال نحن لا نتحدث عن الصناعات الكبرى كصناعة السيارات و الطائرات و إنما الصناعات التي تتواجد في الوطن العربي كصناعة الألبسة، في هذه النقطة بالذات تحضرنى ملاحظة فيما يخص الألبسة و الأحذية أو بالأحرى سؤال: ماذا يعني إقبال المواطن الجزائري (باعتباره مواطن عربي) على الألبسة و الأحذية الأجنبية الرثة لدرجة أن يتم منع استيرادها من السلطات العليا؟ لماذا لا نكون كدول أخرى مجاورة نتطلع من جديد إلى بناء اقتصاد متين ذو قاعدة قوية شعاره "البحث، العلم و العمل" كدولة ماليزيا التي يضرب بها المثل في هذا المجال. فماليزيا من الدول التي أولت اهتمام كبير لرأس مالها البشري، باعتباره الثروة الحقيقية للمنظمات و الدول العربية عموما و الطاقة الكامنة الواجب استخراجها و استغلالها لخدمة الاقتصاد و المجتمع من خلال تفعيل دور الشباب بالدرجة الأولى في إنشاء الاستثمارات و من خلال تشجيع النشاطات العلمية و البحوث كما أركز على التعليم القويم للجيل الصاعد.

ألم يحن بعد للدول العربية بما فيها منظمات الأعمال أن تنفض الغبار عن نفسها و تتكافل و تتكامل، نترك الإجابة للأيام المقبلة فلعل هذه الانتفاضة العربية ستسفر عن تغييرات هامة تعيد للوطن العربي مجده.



الخاتمة

نجاح منظمات الأعمال حاليا و تفوقها على المنظمات المنافسة سواء الناشطة في نفس المجال أو المنتجة للسلع البديلة يقتزن بدرجة كبيرة بمدى استغلالها لرأسمالها البشري لأنه و كما ذكرنا يمثل بالنسبة لها الورقة الراحبة التي يمكن من خلالها أن تكسب الرهان. و استغلال هذا المورد يعتمد على مدى كفاءته في الميدان لذا يجدر بأي منظمة أعمال أن تجيد الاختيار و الانتقاء من أول خطوة و هي توظيف الموارد لأنها بذلك تكون قد اتخذت قرار استراتيجي يدعم و يرفع من الأداء و يحسن الإنتاجية.

و سعي المنظمة إلى الاستمرار و النمو و فرض نفسها في السوق العالمي ليس بالأمر الهين نظرا للديناميكية و التغيير المستمر و الذي أصبح السمة الأساسية لبيئة الأعمال، فلا مناص من تهمين الموارد البشرية التي تملكها و التي يمكنها التكيف و التعامل مع هذا التغيير و هذه التحديات الخارجية. و التكيف مع التغيير يستوجب من المنظمة تركيز اهتمامها على هذا المورد بتوفير الظروف الملائمة للعمل و دعمه بدورات تدريبية كل حسب مجال عمله و خاصة الكفاءات البشرية - و التي تستوجب توفير الجو المناسب للأبحاث و التجارب - لأنها منبع الابتكار و التجديد المستمر وكما قال Drucker "المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول". و بهذه الكفاءات يمكن للمنظمة أن تفرض وجودها داخل البيئة التنافسية التي تنشط فيها في المدى الطويل مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

هوامش البحث

¹ - ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع و خاصة بعد ظهور كتابات م. بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد.

² - مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" - الدار الجامعية- مصر - 2004 - صفحة 07.



- ³- KOTLER.P et DUBOIS.B « Marketing management dixieme édition » ed Publi Union- Paris- 2000- page 249.
- ⁴- KOTLER.P et DUBOIS.B « Marketing management dixieme édition » op cit- page 262.
- ⁵- لتفصيل أكبر يمكن الرجوع إلى: مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" -مرجع سبق ذكره- صفحة 21. و سيأتي في بعد شرح هذه النقاط بوضوح أكبر.
- ⁶- معالي فهمي حيدر "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"الدار الجامعية- مصر- 2002.
- ⁷- نبيل مرسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية للكتاب- مصر – 1998- صفحة.
- ⁸-انظر: روبرت.أبتس- ديفيد.لي "الإدارة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية" ترجمة عبد الحكم الخزامى- دار الفجر- مصر- 2008- صفحة 137.
- ⁹- نبيل مرسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره- صفحة 17.
- ¹⁰سليم الحسنية-نظم معلومات الإدارية.مؤسسة الوراق للنشر و توزيع-عمان-الأردن-طبعة الثالثة 2006.
- ¹¹- لشرح مفصل يمكن الرجوع إلى: مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" مرجع سبق ذكره- صفحة 14.
- ¹²-A.Hamadouche « Methodes et outils d'analyses stratégique » edition Chihab- Alger. Page 86.
- ¹³- انظر: روبرت.أبتس- ديفيد.لي "الإدارة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية" نفس المرجع المذكور- صفحة 90.
- ³- نبيل مرسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره - صفحة 98.
- ¹⁵- ارجع في هذا الصدد إلى: سرور علي إبراهيم سرور.الجودة الشاملة الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية.دار المريخ للنشر القاهرة.2009.ص 487.
- ¹⁶- نبيل مرسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره - صفحة 60.
- ¹⁷- ارجع إلى: مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"- مرجع سبق ذكره- صفحة 169.