

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد -

كفاءة " التجربة اليابانية أنموذجاً"

The Role of Human Resources Management in achieving competitive advantage based on the resource – Efficiency model “The Japanese experience is a model”

خولة زيانى¹ *، إلهام بوغليطة²¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، kh.ziani@univ-skikda.dz² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، i.boughlita@univ-skikda.dz

النشر: 2020/09/ 30

القبول: 2020/09/ 13

الاستلام: 2020/08/ 12

ملخص:

ان العامل الأقوى لربحية المؤسسة يتعلق بقدرتها على الاستخدام الأمثل لمواردها الداخلية وتوجيه الاهتمام الى المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، والتي تتلخص في أن الموارد كل ما يولد تدفقا من استغلاله، أما الكفاءات فتدمج بعدين هما البعد البشري والبعد الاستراتيجي، حيث تعد المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك كفاءات بشرية ذات قدرات عالية، هذا ما جعل الكثير منها تسعى لاملاكها والعمل على رفع قدراتها الابتكارية من خلال التنمية المستمرة لها، ما يجعلها مصدر مهم لميزتها التنافسية، فلا شك ان القاعدة الاقتصادية المتقدمة والمتطورة تستند الى رأس مال بشري على درجة مرتفعة من الكفاءة والتطور، لذلك تعد المدرسة اليابانية في إدارة وتنمية لموارد البشرية من أهم النماذج العالمية التي يجب أن يحتدى بها، فهي تعتمد في استراتيجياتها لتنمية الموارد البشرية على عدد من العناصر من أهمها أسلوب الادارة بالمشاركة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الميزة التنافسية، نموذج موارد - كفاءة، التجربة اليابانية.

رموز JEL: O15، M5.

Abstract:

The strongest factor for the profitability of the institution relates to its ability to optimally use its internal resources and to direct attention to the approach based on resources and competencies, which is summarized in that resources are all that generate an outflow from their exploitation, while competencies merge two dimensions, namely the human dimension and the strategic dimension, where successful institutions are the ones that possess competencies. Humanity with high capabilities, this is what made many Maha seek to possess it and work to raise its innovative capabilities through its continuous development, which makes it an important source for its competitive advantage. The Japanese School of Human Resources Management and Development is one of the most important global models that must be emulated. It relies in its strategies for developing human resources on a number of elements, the most important of which is participatory management..

Keywords: Competitive Advantage, Human Resources, Resource Efficiency Model, Japanese Experience.

(JEL) Classification : O15, M5.

1. مقدمة:

حالياً أضحت ينظر للمؤسسة على أنها محفظة للمعرفة والموارد والكفاءات، مما يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، وقد اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد أدى إلى إعطائها دوراً حاسماً في تطوير تنافسية المؤسسات لأنها تميز المؤسسات عن بعضها البعض.

ويرى كل من Dalaney et Huselied, Schuler et Jackson أنه لا يوجد خياراً أمام المؤسسة لرفع أدائها وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به إدارة الموارد البشرية كتنظيم الموارد البشرية، إدارة الحياة المهنية، ويقضي أيضاً الإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية. وعليه يعد الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة حتمية تحكمها ظروف السوق، إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية والكفاءات، وغنى عن القول تعتبر اليابان مثلاً يحتذى به على الدولة الفقيرة بمواردها الطبيعية والتي استطاعت باعتمادها على تنمية مواردها أن تحقق التقدم التكنولوجي الهائل وتحتل المراتب الأولى في القوة الاقتصادية العالمية.

1.1. إشكالية البحثية: مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات اليابانية لتحقيقه في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالاعتماد على تنمية كفاءة مواردها البشرية؟

من خلال التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2. ما المقصود بالميزة التنافسية للموارد البشرية؟ وما هي مراحل الحصول عليها؟
3. ما المقصود بنموذج موارد كفاءة؟
4. ما علاقة تنمية كفاءات الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات اليابانية؟
5. ما هي مختلف إستراتيجيات إدارة وتنمية كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية؟

2.1. فرضيات الدراسة: بناءً على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية سنحاول من خلال بحثنا اختبار الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات اليابانية لتحقيقه في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالاعتماد على تنمية كفاءة مواردها البشرية؛

2. **الفرضية الثانية:** "تعتمد المؤسسات اليابانية في استراتيجياتها لتنمية الموارد البشرية على عدد من العناصر من أهمها أسلوب الإدارة بالمشاركة.

3.1. أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تم تناوله كون يؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالاعتماد على مقارنة الموارد والكفاءات، والتي لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل المدراء. ما يحول دون ممارستها بالفعالية اللازمة في المؤسسة. ولهذا جاءت هذه الدراسة كمساهمة لنشر الوعي الإداري تجاه هذا الموضوع.

4.1. أهداف الدراسة: انطلاقا من تحديد طبيعة إشكالية الدراسة، فإن هذه الدراسة تهدف في العموم إلى إلقاء الضوء على الجوانب الآتية:

1. التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الميزة التنافسية، نموذج موارد - كفاءة؛

2. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مقارنة موارد - كفاءة؛

3. استعراض التجربة اليابانية في مجال إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على مقارنة الموارد والكفاءات؛

4. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة على أساس النتائج المتوصل إليها، والتي سنتوجه للمدراء على وجه الخصوص.

5.1. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم بوصف الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها.

2. ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: تتجه معظم الدراسات إلى تحول النظر للأفراد داخل المؤسسات من كونهم أصل من أصول التكلفة يجب تخفيضها، إلى كونهم مجال استثماري له عوائده، ومن هنا فالأفراد أو العاملين كموارد بشرية يمكن أن يحققوا للمؤسسة ثروة أو إيرادات من خلال الكفاءة في استخدام مهاراتهم ومعرفتهم ويمكن تعريفهم على أنهم: "انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات العاملين المتواجدين في المؤسسة، بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب" (Negro, 1995, pp36)، غي حين عرفها الباحث قراهم (Graham) في سنة 1978 على أنها: "ضمان الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات العاملين بطريقة تسمح للمؤسسة بزيادة أرباحها، وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا (Joshi, 2013, p 9).

ولذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف داخل المؤسسات لما لها من أهمية كبرى تنعكس بالإيجاب على المؤسسات والمجتمع، حيث تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي. وتتم عبر مجموعة من الوظائف التخصصية التي تشمل عملية الحصول على العاملين، تدريبهم، تقييمهم، وتعويضهم والاهتمام بعلاقاتهم، صحتهم وسلامتهم والجوانب القانونية (Dessler, 2011, p30).

من هنا تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تزويد المؤسسة بمراد بشرية فعالة، وتطوير هم تطويرا يلي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق لك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم من أجل أداء القيام بأعباء العمل، ويكون ذلك من خلال توفير الظروف المناسبة والتي تسمح له بإبراز مهاراتها بشكل يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2. ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إن اهتمام إدارة المؤسسة بقضايا الموارد البشرية، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد؛ وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة، يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على هذا النوع من الموارد (بودلة، 2014، الصفحة 130)، وعليه تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة" (رزق ومساك، 2017، الصفحة 307).

ومن أجل تفعيل دورها الاستراتيجي لآبد على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات الموارد البشرية، وهي كما يلي (هاني العرب، 2015، الصفحة 57):

1. زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية؛

2. المحافظة على العاملين ذوي خبرات ومعارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمؤسسة؛

3. تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة، وتشجيع التواصل مع الخبراء.

مما سبق يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية، حيث أن تفاعلها وارتباطها مع إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق الملائمة والموائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛ تحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة.

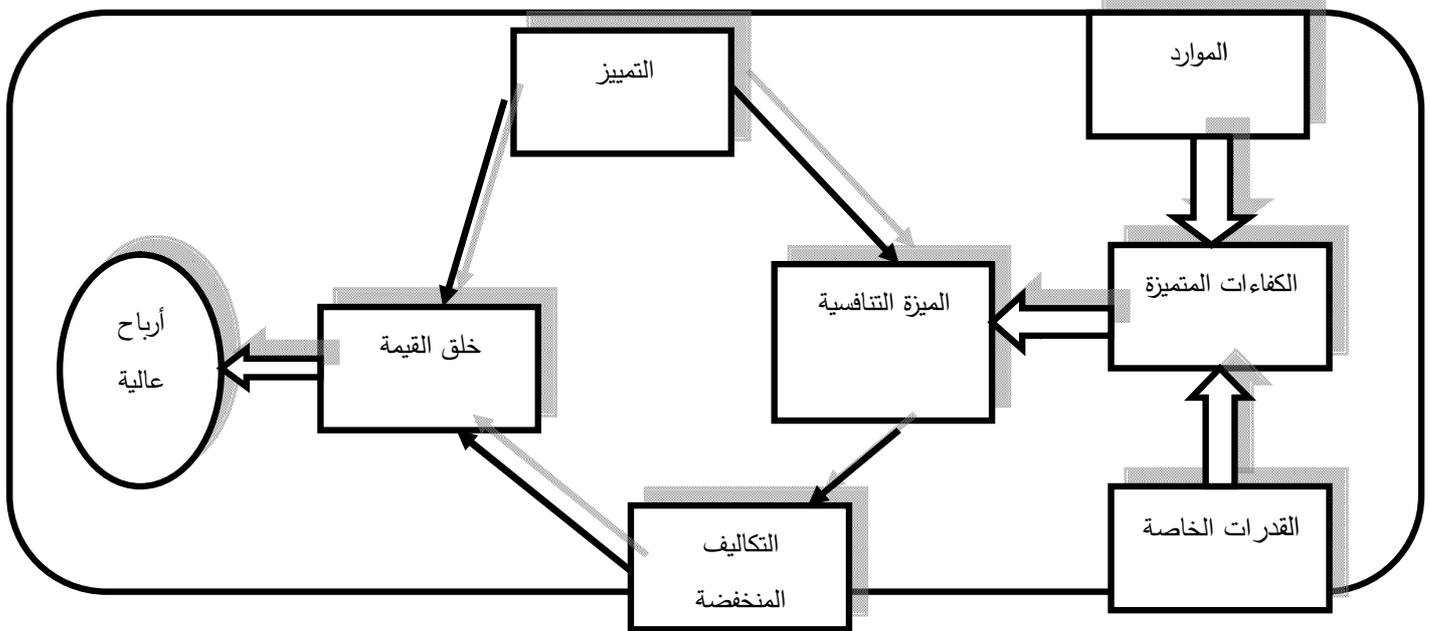
3.2. مفاهيم حول نموذج موارد - كفاءة: ساهم في تطوير هذا النموذج علماء بارزون أمثال بنروز وبارني حيث أشار هذا الأخير في كتابه الشهير "نظرية النمو للمنظمة"، إلى أن المؤسسة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة، وانه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المؤسسة.

ويعد هذا النموذج أكثر النماذج استخداماً نظراً لاقترابه من الواقع الفعلي لحركية تفاعل المنظمات والبيئة ولكثرة الانتقادات العديدة التي وجهت إلى النماذج الأخرى، إذ تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المؤسسة الداخلية (قوة - ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص - مخاطر)، وبالتالي فإن تكوين أي إستراتيجية سواء كانت على مستوى المؤسسة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المؤسسة من موارد.

والموارد هي جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها (Ghera, 2010, p143)، أما الكفاءة فهي "مجموعة لمهارات، القدرات، والسلوكيات التي يحتاجها العاملون من أجل التفوق في وظائفهم وأيضاً في القيمة الاستراتيجية التي تقدمها المؤسسة" (Krompf, 2007, p01)،

وتعتبر الموارد البشرية الأهم والأصوب في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى، ومن هنا يحاول هذا النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأداة الفعالة في تحقيق الإستراتيجية المختارة والميزة التنافسية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 01: دور مدخل موارد - كفاءة في تحقيق الميزة التنافسية



من خلال الشكل يتضح أنه كلما استطاعت المؤسسة تطوير مواردها البشرية كلما أصبحت أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تتصف بعدم الثبات نظر الحركية المتغيرات البيئية، وهذا يعني أن طبيعة إستراتيجية الموارد البشرية هي أيضا ذات صفة حركية لان خصائص موارد المؤسسة غير ثابتة. ووفقا لبارني يعتبر المورد أساسيا في المؤسسة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية (Larovhe (&Nioche, 1998, pp 173-175):

1. القيمة (value): يجب أن يساهم المورد البشري في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامه في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
2. الندرة (Rare): بمعنى أن لا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين وأن يكون مقردا ومتميزا؛
3. التقليد (Inimitability): يجب أن لا يكون المورد غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد؛
4. عدم القابلية للتبديل (Non substitutability): ويقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة.

ويمكن القول أن التركيز الأول لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المؤسسة من اجل تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية. ولا بد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير. أيأن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وإكسابهم الخبرات والمهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات، هو بمثابة موجود استراتيجي يصعب تقليده من قبل المنافسين. على سبيل المثال إذا كان احد الموارد ذو قيمة عالية يتوجب في هذه الحالة تعليم العاملين كيفية التعامل معه بحذر، وان كان نادرا يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد، ويخلص هذا النموذج إلى ما يلي:

1. إن المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز العاملين) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها؛
2. من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها؛
3. أهم مورد تملكه المؤسسة هو الموارد البشرية التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمنظمة ونجاحها على المدى البعيد .

3. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة

1.3. الميزة التنافسية الناتجة عن تنمية كفاءة الموارد البشرية: تعرف الميزة التنافسية على أنها: "أي شيء

يتميز المؤسسة عن المنافسين في السوق، والناتجة عن المواهب النادرة للعاملين، يضمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون" (الربيعاوي وعباس، 2015، الصفحة 561)، أما بارني فيرى أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في السوق (Barney & Dewling, 2007, p24).

وعليه فالميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على تطوير قدرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن المورد البشري بامتلاكه للخصائص المذكورة سابقا يساهم فيبناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، من خلال التأثير في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر (معلا، 2015، ص 247).

ومنه فالمورد البشري هو القوة الفاعلة في أي مؤسسة ومن خلاله يتم بلوغ هدفها بالجودة المطلوبة، حيث أن مهاراته وكفاءته تساهم في تحسين الميزة التنافسية، من خلال زيادة قدرة المؤسسة على سرعة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والتطور التكنولوجي، وأخيرا استغلال الفرص الجديدة، وبالتالي تحقيق استراتيجية المؤسسة سواء قيادة التكلفة، أو استراتيجية الإبداع والابتكار (حسنين، 2018، الصفحة 37).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المزايا التنافسية التي توجد لدى الموارد البشرية في المؤسسات تتجلى في الكفاءات والمهارات والتي تدعم بالتدريب والتنمية، حيث يعتبر المورد البشري بما يملكه من مواهب ومهارات طرفا فاعلا في صناعة المزايا التنافسية.

وفي هذا المجال سنركز على رصد ثلاث ميزات أساسية متعلقة بالموارد البشرية وهي على النحو التالي (العريبي، 2019):

- الميزات المرتبطة بالتكاليف: تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور العاملين نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، وعلى هذا الأسس عملت العديد من المؤسسات الرائدة على الاستثمار في رأس المال الهيكلي باعتباره استثمار ذو مردود متطور وذلك واعتبرته استراتيجية تهتم بها الإدارة العليا وطورت العديد من المقاييس والأساليب والطرق للاهتمام به، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من

أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية؛

- الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة: لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة، والاستعدادات وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجته، وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الحرفية أساساً بكفاءة ومهارة الأفراد في إضفاء صفة الشخصية على منتجات المؤسسة؛

- ميزات تقديم الخدمات الوظيفية: تساهم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالي في الأداء والتنفيذ مما يجعل بعض المؤسسات تتفوق على منافسيها لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها موظفون وإطارات متمرسون ومهارات وذو كفاءات عالية، ففي مجال البحث والتطوير مثلاً نحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرة إبداعية هائلة ومعارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار والنماذج الجديدة التي تتناسب ومتطلبات السوق، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف المصالح. وللتدليل على أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نموذج موارد كفاءة، سوف نستعرض المساهمات التي يقدمها المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 01: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نموذج موارد - كفاءة

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج وخدمة متميزة	- دور حياة المنتج أو الخدمة قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
امتلاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. - المورد البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. - المنافسة حق مشروع. - التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: حكيم، بن جروة؛ سامي، بن خيرة (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الصفحة 185.

2.3. مراحل الحصول على الميزة التنافسية للموارد البشرية: للحصول على ميزة تنافسية من خلال مقارنة

الموارد الداخلية والكفاءات، هناك عدة مراحل وهي كالاتي (مسلم، 2015، الصفحة 71-73):

- تصميم استراتيجية المؤسسة: ذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية، وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التحديات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المؤسسة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف منها ما يتعلق بالموارد البشرية؛
- تقدير استراتيجيات المؤسسة المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: حيث أن كل استراتيجية المؤسسة يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية، زمن بين استراتيجيات المؤسسة المتاحة والممكن تنفيذها: استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.
- التركيز على الثقافة التنظيمية: التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام؛
- استخدام أدوات التحفيز والانجاز الشخصي: وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية: وتعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.
- التحول الكلي الى خدمة العملاء سواء خدمة العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين: وذلك من خلال اعتبار العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسة التي يعملون بها؛

- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

من خلال ما سبق يتبين يتضح أن نموذج موارد - كفاءة وضع وبين مجموع الخصائص التي يمكن وأن تتوافر في المورد البشري (الندرة، القيمة، صعب التقليد، صعب الإحلال) والتي يهدف من خلال الى وضع البعد الداخلي أي الموارد الداخلية للمؤسسة في قلب الادارة الاستراتيجية دون إهمال البعد الخارجي لها، ويبرهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر حقيقي وفعلي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. تجربة اليابان في مجال تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية

1.4. علاقة تنمية كفاءات الموارد البشرية بالميزة التنافسية في المؤسسات اليابانية: هناك جملة من الأسباب المختلفة الكامنة وراء معجزة النهضة اليابانية الحديثة والدور الياباني المتنامي في إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر اليابان حالة رائدة في مجال التنمية الشاملة في كل مناحي الحياة في ظل ظروف طبيعية غير ملائمة مثل افتقارها الشديد للموارد الطبيعية، وتاريخها الإقطاعي، وظروف دخولها المجتمع الدولي، ومع ذلك استطاعت خلال فترة بسيطة أن تنهض من هزيمة عسكرية ودمار اقتصادي لتصبح أحد أبرز المنتجين والمصدرين والممولين العالميين، فقد كانت تستند إلى رأسمال بشري وفكري على درجة مرتفعة من الكفاءة والتطور؛ لذلك تعد المدرسة اليابانية التنموية من أهم النماذج العالمية التي يجب أن الاقتداء بها؛ فهي تتمتع بوجود قاعدة معلومات واسعة المدى وسوق عمل يحتوي على أفضل العناصر البشرية.

في العهد الحديث دخلت اليابان في ركب التقدم واتخذت موقعها ضمن كوكبة المجتمعات الصناعية الكبرى، وقد أنشأت هناك فكرة الانجاز الإداري للتقدم فقد اهتمت اليابان بالعنصر البشري كأحد الموارد الأساسية للتنمية الاقتصادية، لذا اتجهت المؤسسات والهيئات ومراكز البحوث اليابانية إلى دراسة مقومات الفرد الناجح وأساليب التحفيز التي تتناسب مع المجتمع الياباني ونتيجة لهذه الدراسة أدت إلى تغيير النظرة للعنصر البشري من كونه منفذ للعمل إلى مصدر من مصادر القوة المحركة للإنتاج والاستثمار الجيد، وعنصر أساسي في رأس

المال الفكري والذي يحقق ميزة تنافسية قصوى ليس فقط على المستوى المحلي وإنما تبعته التميز إلى النطاق العالمي.

والكثير يتحدثون عن قصة الهجوم الياباني على الأسواق العالمية ليصبح التعلم من اليابان في حد ذاته صناعة تنمو بشكل جيد وواضح، ويجب التأكيد على أن هذا التفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية تزامن مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية بالمقارنة مع نظيرتها في الدول المتقدمة الأخرى، فالعلاقة التي تجمع بين الإدارة والعاملين تتسم بالمسئولية الأخلاقية من خلال جو الألفة في المصنع والاستخدام مدى الحياة، كما أن المؤسسات اليابانية أكثر اهتماماً بالعميل وحاجاته داخل اليابان، ومرة أخرى نشير إلى فكرة فوكوياما اقتصاديات الثقة وتأكيدده على أنه لا يزال أمامنا الكثير لنتعلم بالدراسة والتحليل والتجربة أسس بناء الميزة التنافسية لرأس المال القيم والاختلافات الثقافية.

إن السمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد ترتكز على الإرث التاريخي القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى، وتتمثل في هذا الجمع المتميز والمتوازن بين نوعين من العوامل لا يجتمعان عادة، أي التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة، مثل التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد والأخلاقيات، الكم والجودة، الاعتمادية والمرونة، النظام الإنتاجي والعميل، التقليد والابتكار.

2.3. إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليابانية: من أبرز عوامل النهضة اليابانية ما عرف بالإدارة اليابانية، بمعنى تطبيق مبادئ إدارية حديثة، مع تبني إستراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً، والركن الثاني الذي ترتكز عليه إستراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين، ولتحقيق الإستراتيجية السابقة فإن الإدارة اليابانية خاصة في المؤسسات الكبرى تنتهج السياسات الآتية (بن عيسى، 2017، الصفحة 25-27):

– سياسة التوظيف مدى الحياة: إن العامل في الإدارة اليابانية يبقى في المؤسسة التي يعمل بها مدى الحياة، مما يولد له شعوراً عميقاً بالولاء تجاه المؤسسة نظير شعور دافئ توفره له المؤسسة، فالإدارة الأبوية التي تظهرها المؤسسة تجاه العاملين يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد وهو لا يعمل لنفسه بل يعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المسؤولية الجماعية: يتصف المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات اليابانية بالانسجام والتآلف والروح الإيجابية الذي من شأنه توفير شعور جماعي بالمسؤولية، الأمر الذي يحول المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل.
- استدامة التدريب والتطوير: تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كل عامل لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها وأخلاقيات العمل وأساليب التعلم وتطبيق التكنولوجيا، كما تتيح المؤسسات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد مما يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الطارئة؛
- برامج التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية: تعنى الإدارة اليابانية بعاملها داخل المؤسسة وخارجها، كتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتوفير السكن الملائم، إضافة إلى القيام بالنشاطات الاجتماعية، مما يوفر التوازن النفسي والمادي؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يتم اتخاذ القرارات في الإدارة اليابانية بالمشاركة والإجماع وفق أسلوب (RINGI) في اتخاذ لقرارات، حيث تدور بموجب وثيقة أو موضوع القرار من مدير لبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية على صيغة القرار ومضمونه من قبل جميع المديرين، إن فائدة الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يشعر المدراء وخاصة الجدد بأن العمل الجماعي في المؤسسة يمارس فعلاً فلسفة التعاون والعمل الجماعي (الموسوي، 2004، الصفحة 83)؛ إضافة إلى (الهلال، 2014، الصفحة 188-189):
- البطء في التقييم والترقية: فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى من عمله، بل بعد تعلمه واكتسابه المهارات والخبرات اللازمة، فتتم عملية تقييم أداء العامل بعد مضي عشر سنوات على تعيينه؛
- الرقابة الذاتية: فالعامل الياباني يراقب نفسه ولا داعي للرقابة الخارجية من قبل الرؤساء، وهذا الأسلوب يزيد من ثقة الرؤساء به ويرفع الروح المعنوية والإنتاجية لديه؛
- العدالة والمساواة: الإدارة اليابانية تحقق أعلى مستوى من العدالة في تعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين، فالمسؤولية جماعية والحوافز جماعية والأهداف مشتركة، فمن لا يعمل ولا ينتج ليس له مكان في المؤسسة؛

- التقاعد المبكر: سن التقاعد في اليابان هو (55) سنة، وذلك لإفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، وللمتقاعد مكافأة في نهاية خدمته، وتعتمد المؤسسات الكبيرة لإيجاد وظائف ولو جزئية للمتقاعدين.

5. خاتمة:

أثرت التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وخاصة الاستراتيجية منها على تنافسية المؤسسة وتداخلت في ذلك عوامل تمثلت في موارد المؤسسة ومدى كفاءتها الاستراتيجية، ان هذا المفهوم استمد من منظور نموذج موارد- كفاءة والذي أكد على أهمية كفاءة الموارد البشرية.

ولتأكيد ذلك تم إسقاط هذه الدراسة على المؤسسات اليابانية، لما يتسم به النظام الإداري الياباني بعدد من الصفات والمقومات الإدارية التي تجعله متقدرا عن النظم الأخرى، ومن خلال دراستنا هذه توصلنا الى النتائج التالية:

1.4. النتائج:

1. ان خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة أساسها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
2. تتجسد الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات لخلق ميزة تنافسية في ضرورة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.
3. تعتبر كفاءات الموارد البشرية مصدرا مهما لتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية.
4. إن تصميم وتطبيق استراتيجية تنافسية للمؤسسة، يتطلب ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية.
5. يوفر نموذج موارد - كفاءة يوفر للعاملين أدوات التطوير التي تمكنهم من تعزيز كفاءتهم.
6. تعتبر التجربة اليابانية الأكثر تطورا وتقدما في إدارة المورد البشري، حيث نقلت اليابان من دولة متخلفة إلى دولة متطورة دون الاعتماد على الموارد الطبيعية، حيث ركزت إستراتيجية الإدارة اليابانية على تغيير النظرة للموارد البشرية من كونهم أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد العامل بأن هناك منفعة بينه وبين المؤسسة، حيث تعتمد في إستراتيجيتها لتنمية مواردها البشرية على عدد من العناصر التي من أهمها الإدارة بالمشاركة.

7. تتمتع المؤسسات العاملة في اليابان بفرصة الحصول على الموارد البشرية اللازمة لها بالكيفية والجودة التي تتطلبها.

2.4. التوصيات: وفقا لما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات فيما يخص الدراسة تتمثل فيما يلي:

1. إعطاء أهمية قصوى لتنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية، وهو ما أبرزته التجربة اليابانية كنموذج عالمي منفرد بخصائصه وإستراتيجياتها الإدارية.

2. الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية.

3. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وبالاعتماد على نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

4. ضرورة الاهتمام بالتحليل الداخلي للمؤسسة دون إهمال التحليل الخارجي في إطار نظرية الموارد من منطلق تحديد الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة.

6. المراجع والهوامش:

1.6. الكتب:

1. محمد، هاني العرب (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
2. أحمد جابر؛ حسنين (2018). العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية. عمان: دار اليازودي العلمية.
3. أحمد، بني عيسى (2017). المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. عمان: دار اليازودي للنشر والتوزيع.
4. سعدون، حمود جثير الربيعاوي؛ حسن، وليد حسين عباس (2015). إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
5. تشارلز، جاريت جونز؛ ترجمة رفاعي، محمد رفاعي؛ محمد، سيد أحمد عبد المتعال (2006). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. الرياض: دار المريخ.
6. سلمان، عبد الله معلا (2015). التمويل مفهوم وأهداف وسياسات. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
7. سنان، الموسوي (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدولاي للنشر والتوزيع.
8. صالح، علي عودة الهلالات (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. عبد الله حسن، مسلم (2015). إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

2.6. الدوريات:

1. سلمى، رزق الله؛ أمينة؛ مساك (2017). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري. مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، العدد 18.
2. حكيم، بن جروة؛ سامي، بن خيرة (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01.
3. يوسف، بودة (2014). أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر. مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 04.

3.6. الملتقيات:

1. الحاج مداح، العريبي (2019). **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف.

4.6. الكتب باللغة الأجنبية:

1. Carry, Dessler (2011). **Human Resource Management**. New Jersey : Prantice hall, 12thed.
2. Félix, A Negro (1959). **Public personnel Administration**. New York : Rinehart and Winston.
3. Hervé, Laroche ; Jean- Pierre, Nioche (1998). **Repenser la stratégie**. France : édition vuibert.
4. Jay B, Barney & Clark , Delwing (2007). **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage** . New york : Oxford university press.
5. Manmohan, Joshi (2013). **Human Resource Management**. London : Published By Ventus Publishing(Bookbookn).

5.6. المقالات باللغة الأجنبية:

1. Sandrine, Gherra (2010). **Stratégie de développement durable**. Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, N°204.