

## الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة

اعداد:

د. عطية مصلح

استاذ مشارك في ادارة الاعمال/ عميد كلية العلوم الادارية والاقتصادية/جامعة القدس  
المفتوحة/ فلسطين

atiehm@yahoo.com

amusleh@gou.edu

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وفق البعد الاستراتيجي وكذلك معرفة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في كيفية تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي التحليلي معتمدا على الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وكان من أهم نتائج الدراسة: تعاظم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، والمحافظة على دافعيه العنصر البشري وانتمائه وولائه يعد اكبر التحديات لهذه الادارة. وان استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين اصحاب الكفاءة كي يكونوا قادرين على الاداء الفعال الذي يحقق مزايا تنافسية لهذه المنظمات المعاصرة. وقدمت الدراسة عدة توصيات كان من بينها على ادارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا وضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل ويجب ان تكون قرارات التوظيف مبنية على الكفاءة وتخدم استراتيجية الموارد البشرية الموضوع.

**كلمات مفتاحية:** استراتيجية، الموارد البشرية، الموارد البشرية الموجه استراتيجيا، مزايا تنافسية

### Abstract

This study aimed to explain the concept of human resource management and its functions in accordance with the strategic dimension as well as to know the strategic role of human resources management in contemporary organizations, and how to achieve its competitive advantages. Historical analytical method has been used based on the literature and related studies. The most important findings were: growing strategic role of human resources management in contemporary organizations, and maintaining human resources motivated and loyal is the biggest challenge for this administration. And recruiting, selecting and employing qualified staff can enhance performance and achieve competitive advantages for these contemporary organizations.

The study introduced several recommendations among them was the strategic Human Resources Management must develop effective programs to recruit and attract the best human skills in the labor market, lastly employment decisions must be based on efficiency and in accordance to human resources strategy.

**Keywords:** strategy, human resources, human resources strategically oriented, competitive advantages

## مقدمة:

يتصف عالم اليوم بأنه متسارع التغير، نتيجة ما شهده العالم من نقلة نوعية في تقنيات الاتصالات وغيرها، مما حدا بقيادة المنظمات أن يولوا اهتماما كبيرا بالبيئة المحيطة للوصول بمنظمتهم إلى برّ الأمان، مما يستلزم ضرورة حُسن إدارة مواردهم (وعلى رأسها الموارد البشرية) للبقاء في الاتجاه نحو الريادة، ونتيجة لهذا التغير برز دور المعرفة كأحد العناصر الهامة والحرجة في تعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأساس المعرفة هم الموارد البشرية العاملة في المنظمات، مما يتطلب إدارة فعالة لهذه الموارد كي تؤدي مهامها كما حُطّط لها، ويشير (درغام، وأبو فضة، ٢٠٠٩)، أنه في ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي (عولمة الأسواق، تحرير التجارة العالمية، التطور التقني الهائل، التكتلات والتحالفات الإستراتيجية، احتداد المنافسة،...)، فإن الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أداؤها، فتطويرة من خلال تنمية مهارات مديريها وقدراتهم، خاصة فيما يتعلق بكيفية كسب مهارات التفكير الاستراتيجي، فإعداد الاستراتيجيات الناجحة ثم تنفيذها.

ويؤكد (Petty and Guthrie, 2000) على ضرورة مراعاة العناصر المالية وغير المالية عند وضع إستراتيجية المنظمة، حيث أن الاعتماد على القوائم والنتائج المالية لأعمال المنظمة غير كافٍ لصياغة إستراتيجيتها، أما (علي، ومحمد، ٢٠١٠)، فأشار إلى أنه في العصر الحديث، يتفق المختصون على أن الإنسان هو محرك عملية التنمية وقائدها، وهو الذي يطور مستوى استخدام الموارد المادية، ومن هنا يحتل موضوع تكوين رأس المال البشري أهمية خاصة في ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتباره يمثل حجر الأساس في كل تنمية أو تطوّر، كونه المسيطر على رأس المال المادي الذي يشكل العنصر الثاني من عناصر التنمية، ذلك أن الإنسان لا بد أن يجعل نتاجاته وانجازاته المادية والفكرية متأثرة به.

ويضيف (بوقلقول، ٢٠٠٤)، أن الموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تُطوّر أساليب الإدارة والتنظيم، لهذا فإن التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم، يتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الابتكارية للأفراد، وكسب كامل التزامهم، وهو التحدي الصعب للمنظمات، خاصة تلك التي تواجه نقص شديد في العمالة العالية التأهيل والتعليم، بما في ذلك تلك الموجودة في البلدان المتقدمة، لهذا السبب سوف تشد المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة وتأهيلا، ونتيجة لذلك، كما جاء في (David, 2008)، فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها؛ وبناء على ما سبق، فإن التحدي الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد الماهرين المتميزين، وتدريبهم، وتطويرهم، وتنمية مهاراتهم. وعليه، فإن أهمية قطاع الإنتاج تتضح في تكوين الإنسان المنتج، ودور هذا القطاع في تحديد حجم ونوع المتطلبات البشرية المؤهلة والقادرة على تفهم ضرورة التنمية والاضطلاع بمهامها، مما يجعل النظام الإنتاجي عاملاً حيويًا لتطور المجتمع ورقيّه وازدهاره. ولقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير واسع في نطاق الأعمال والقدرات المطلوبة للموارد البشرية من مواجهة هذه التحديات لا بد لها من توظيف أفراد مؤهلين، وقادرين على مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالة والتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى لا بد لها من امتلاك رؤى مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية. وتتناول هذه الدراسة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية على صعيد المنظمات المعاصرة لما لذلك من انعكاس على اصحاب المصالح كافة.

## مشكلة الدراسة:

يعتمد تحقيق اهداف المنظمات على العنصر البشري، ويعد هذا العنصر اهم عناصر الانتاج ويزداد هذا الدور أهمية يوما بعد يوم بسبب التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل سواء كان ذلك على صعيد الدول المتقدمة أو دول العالم الثالث الأقل تقدما، خصوصا بعد شراكة اقتصاديات الدول المتقدمة مع غيرها، والمبني أساسا على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن لمنظمات الاعمال ديمومة ميزاتها التنافسية، وبذلك أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل نجاعة وتنافسية هذه المنظمات حيث

أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا حيويا وطاقه ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات.

لذا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما اكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات وتنوع أعمال المنظمات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في مختلف المجالات.

تشهد المؤسسات اليوم منافسة حادة، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية، والتكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، وكذا انفتاح الأسواق، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، وإلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي تراقبها أينما حلت. وكل هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتم بالإنتاج فقط، بل يهتم بالمستقبل وليس أي مستقبل، إنه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة وتتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تنبصر به، وتغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، والتي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتم إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية. وباعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية ( نقاط القوة والضعف ) والخارجية ( فرص وتهديدات )، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف، واختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلص منها، بالإضافة إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السهر على تنفيذ القرارات الاستراتيجية. (شلالى، ٢٠٠٩)

يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص من حيث الكم والكيف والمحافظة عليها والتي تلعب دورا استراتيجيا في تقدم واستقرار المنظمات في ظل المنافسة المحتدمة بينها، بجانب ذلك تقوم هذه الإدارة بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها وتقييم أدائها، ووضع نظام أجور وحوافز عادلة وتوفير الصحة والسلامة المهنية. وعليه فان هذه الدراسة تحاول الاجابة عن الاسئلة الآتية:

١. ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي؟
٢. ما اثر الفكر الاستراتيجي على وظائف ادارة الموارد البشرية؟
٣. كيف تعمل ادارة الموارد البشرية استراتيجيا في المنظمات المعاصرة على تحقيق المزايا التنافسية؟

#### أهداف الدراسة:

١. معرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي
٢. التعرف على اثر الفكر الاستراتيجي على وظائف ادارة الموارد البشرية
٣. معرفة الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وكيفية تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال المعاصرة
٤. تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لذوي العلاقة

#### أهمية الدراسة:

١. في كثير من دول العالم الثالث يهمل دور ادارة الموارد البشرية ولا يأخذ دوره المطلوب وفي معظم الحالات تتم التعيينات اي التوظيف بطريقة الواسطة والمحسوبية، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الاثر الكبير والاستراتيجي لدور هذه الادارة.
٢. لهذه الادارة اهمية كبيرة في تحقيق العدالة الاجتماعية بين المتقدمين للوظائف حيث تلعب ضابط الامان، لانها تضمن تحقيق الاجراءات العادلة في اختيار العاملين.
٣. يعتمد تحقيق اهداف المنظمات على الاشخاص الكفاء في العمل، وان ضمان الاختيار السليم للافراد المؤهلين يدفع عجلة تقدم هذه المنظمات ويكونوا قادرين على تحقيق مزايا تنافسية لها.
٤. يوجد اهمية نظرية لادارة الموارد البشرية حيث هذا المفهوم اخذ دوره في الدول المتقدمة وساهم في رفيتها وانعكس على مناحي الحياة كافة عندهم من حيث التقاعد والضمان الاجتماعي ... الخ.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل الأدبيات وثيقة الصلة بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحليل أثرها على تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات المعاصرة. وفيما يتعلق بزمان إجراء هذا البحث، فكان في النصف الأول من العام ٢٠١٥م.

## الإطار المفاهيمي

### ١. مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف (الصحاف، ١٩٩٧) إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة. ويؤكد السالم (٢٠٠٩) بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.

ويشير كل من (Decenzo & Robbins، ٢٠٠٠) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية. وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

### ٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي

أورد (شلالي، ٢٠٠٩) عن (عباس، ٢٠٠٣) أنه في ظلّ تطوّر التوجّهات الاستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

وعليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أنّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

يتضح من العرض السابق بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دوراً هاماً بل مميّزاً في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمات المعاصرة لأنها تعد جزءاً هاماً منها بل هي جوهرها، فعلى سبيل المثال لا يمكن لمنظمة أعمال أن تقوم باتخاذ قرار استراتيجي بالتوسع في أعمالها سواء كان ذلك بفتح خط إنتاج جديد أو التوسع في الأسواق العالمية دون وجود خطة استراتيجية خاصة بها وينبثق عنها خطة استراتيجية فرعية بالموارد البشرية بهدف فحص كافة العوامل الداخلية والخارجية للتأكد من توافر العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بعبء ذلك التوسع بهدف الوصول للأهداف المنشودة.

## الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية

ذكر ( عقيلي، ٢٠٠٥ ) إن وظائف إدارة الموارد البشرية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغييرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغييرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات. وهذه التغييرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجيةٍ نوجزُها فيما يلي:

### أولاً: وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة. (Dessler (2007

### ثانياً: وظيفة تكوين الموارد البشرية:

١) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

٢) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكاناته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغييرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري. ويلاحظ بأن وسائل استقطاب العاملين تعددت فمثلاً شركة مايكرو سوفت وجوجل تستقطب العاملين من كل انحاء العالم عبر الانترنت وتختار الأفضل من بينهم بشفاافية عالية.

٣) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كان تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي...! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتنصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكثيف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

٣- وظيفة التحفيز: بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في

المنظمة أجيبة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني ومثال ذلك النظر الى العاملين على انهم زبون تسعى ادارة المنظمة الى اشباع حاجاتهم .

٤- **وظيفة تقييم ( إدارة) الأداء:** بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به. وذكر في هذا السياق ( بن عوالي، ٢٠١٣ ) من خلال ادارة الأداء يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.

٥- **وظيفة علاقات العمل:** انصبحت وانشصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام ١٩٨٠م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليجتلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي. ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

٦- **وظيفة التعويضات:** إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين. - تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل. - زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء

بالإضافة الى ذلك فان مدير ادارة الموارد البشرية يجب عليه الموازنة بين رضا العاملين عن التويضات المدفوعة وبين رضا اصحاب المصالح في المنظمة المتمثلة في زيادة العائد حيث ان ذلك يعد تحدياً كبيراً .

من السابق ذكره يمكن الاستنتاج بان وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة اصبحت بالإضافة الى دورها الروتيني لها دوراً استراتيجياً مختلفاً يعتمد عليه نجاح هذه المنظمات وتقدمها وتحقيق اهدافها.

### أهمية ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية

- ١- أن الإنسان كائن حركي، متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار، الاختراع، التطوير، الاكتشاف، التخريب... الخ، بمعنى آخر، ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج ( موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).

- ٢- ان ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته أي أنها تستطيع أن تُكسب المنظمة ميزه تنافسيه. (الموسوي، ٢٠٠٠)
- ٣- تساهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق الموائمات المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة... الخ وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية لها. (الهيبي، ٢٠٠٠)
- ٤- تلعب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دوراً مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة.
- ٥- تساهم من خلال تطوير العاملين وتدريبهم مساهمة ايجابية في رفع روحهم المعنوية وتأكيد استقرارهم الوظيفي ، وزيادة إنتاجهم ، مما يؤدي إلى حُسن استخدام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.
- ٦- تبرز أهميتها في زيادة رأس المال البشري والذي يعتبر مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية.
- ٧- تشارك الإدارة المركزية وباقي الإدارات وتعمل معها جنباً إلى جنب لتوفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم .
- ٨- تساهم مساهمة فعالة في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الاستراتيجيات الخاصة والعامة بها والتي تخص المنظمة أضافه لصياغة اللوائح وقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها حسب متطلبات وظروف العمل (الصالح، ٢٠٠٤).

ويمكن الاستفادة من خلال استعراض أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بيان دورها كضابط ومنظم لحركة الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً، تطويراً، تدريباً، أعداداً، وتأهيلاً أضافه لحل النزاعات والمحافظة على استقرار وانسيابية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم وإغراء من هم في خارج المنظمة بغية التحاقهم بها إضافة إلى محاولة الموازنة بين الكلفة والميزة لما تكلفه الكفاءات والميزات التي تكسبها من خلالها المنظمة.

### مفهوم الميزة التنافسية

عرف ( المرسي، ١٩٩٨ ) الميزة التنافسية " بأنها تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها"، اما (Porter، ١٩٩٧) فقال هي "القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض". ونقل (النعمي، ٢٠٠٧) تعريفها عن (عبود، ٢٠٠٥) بأنها "قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي ( الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم)"

ويضيف (Porter، ١٩٩٣) وهو يضع تعريفاً للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وهو تصوير رائع من حيث ربط التمايز بالإبداع والذي يعتبر من أهم المصادر الذي يمكن إن تعتمد عليه منظمات الأعمال للبقاء في إطار المنافسة، ويقول جيفري فيفر (J.Pfeffer) إن زيادة الضغط التنافسي على المنظمات أدى إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة حتمية للتعايش والبقاء على قيد الحياة في الأسواق. ويرى أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية ( الأفراد ) ويصفها بأنها مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تعد ميزه تنافسية للمنظمة هي:-

- ١- أن يكون غير قابل أن يحلّ محله أي بديل.
  - ٢- أن يكون نادراً وفريداً.
  - ٣- لديه قدره على اضافة قيمة.
  - ٤- يصعب تحاكيها أو تقليدها ( صادق، ٢٠٠٧ ) ، و (Armstrong، ٢٠٠٦)
- من السابق نستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:
- البعد الأول:** القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة (استعماله، استهلاكه تبادلية )
- البعد الثاني:** التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها. ( بدران، ٢٠١٠ )

## دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المتميّزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية:

١- بالنّسبة لاستراتيجية الرّيادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجّه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتأمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، وخاصةً المتعلّقة بالموارد البشرية. (المرسي، ٢٠٠٣). ويشير (بوشناف، ٢٠٠٢) عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى منافسيها. يتضح أهمية إدارة الموارد البشرية في اختيار الكوادر المؤهلة والقادرة على إنتاج وحدات أكثر في وقت أقل (كفاءة وفعالة).

٢- بالنّسبة لاستراتيجية التميّز: أشار (حسن، ٢٠٠٢) أن هذا التوجّه الاستراتيجي يحتاج من الموارد البشرية أن تتحلّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركّز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة. وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركّز جهود التدريب بما يميّن التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحقّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم. في حين يرى (بريش، ٢٠٠٥) أن المنظمة تتميز على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلّق بها. وهذا دور استراتيجي هام وهو الوصول بالموارد البشرية إلى الإبداع والتمييز.

٣- بالنّسبة لاستراتيجية التركيز: تتطلّب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمّي هذه المهارات، وتتطلّب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلّبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تخفيض التكاليف المتعلّقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف. (المرسي، ٢٠٠٣)، وعليه فإن المهارات المطلوبة للاداء والمتوافرة لدى العنصر البشري الهادفة الى الإبداع والمعرفة في انتاج السلع والخدمات التي يطلبها الزبائن والتي تعزز من ولائه للمنظمة وسلعها.

٤- بالنّسبة لاستراتيجية الجودة: عرفت الجودة عند " juran " بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما " crosby " فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، ويضيف " deming " تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً. (بخوش، ٢٠١٣). يتضح دور ادارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال استقطاب واختيار وتعيين الافراد المؤهلين والقادرين على الانتاج بكفاءة وفاعلية والتي من خلالها تتحقق جودة المنتجات او الخدمات المقدمة للزبائن.

نستنتج بأن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة في المنظمات المعاصرة يؤدي الى خلق مزايا تنافسية عالية لهذه المنظمات تجعلها تتقدم على منافساتها بزيادة حصتها السوقية وتزيد من ارباحها وتعمل على زيادة رضا اصحاب العلاقة وخاصة الزبائن والمساهمين والعاملين وبالتالي تحقق اهدافها.

## الدراسات السابقة

**دراسة: (نسرين، ٢٠١٤)** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية و التعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستها على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محارو تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى ولاية ورقلة بحيث تمت الدراسة على عينة شملت وكالات بنكية في ذات الولاية، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار البسيط و في الأخير خلصت تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.

**دراسة: (العنقري، ٢٠١٤)** ولقد تمثل الهدف من البحث في تحليل أثر مقومات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، من خلال عينة قدرها ٣٢٠ مفردة من العاملين بتلك المستشفيات (أطباء- هيئة التمريض- الموظفون). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً من المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بمقومات الابتكار الإستراتيجي، كذلك اهتم المسؤولون بتلك المستشفيات بتحسين ممارسات الموارد البشرية، وأن أبعاد الابتكار الإستراتيجي تفسر نحو ٧٩.٧٪ من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و ٩٢.٧٪ من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و ٧٥.١٪ من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و ٩٢.٩٪ من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا.

**دراسة: (سليمان، ٢٠١١)** يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإشياء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق: التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة والتميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر و التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية، بتقديم الجديد والتجديد، وغزو الأسواق، حيث أن كل المؤسسات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية الإدارية والمحاسبية، لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المتمثلة في الرأسمال الفكري يمكنها تحقيق ما يعرف بالربح الإبتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمؤسسات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

**دراسة: (شلالي، ٢٠٠٩)** تطرقت هذه المداخلة إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، و جعله هدفاً لها عوض أن يكون مصدراً للتوتر و عدم الرضى الوظيفي. فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL\spa، أن إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، يؤدي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية التي تُسطرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، وخاصةً تلك الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

**دراسة: (الحياصات، ٢٠٠٧)** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (٢١) مؤسسة، اذ تم اخذ المؤسسات التي بلغ عدد عامليها (٥٠) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (٤) مؤسسات صحفية. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين والأداء المؤسسي للمؤسسات الصحفية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ان هذه الدراسة استخدمت المنهج التحليلي المعتمد على الاديات السابقة، وقد بحثت في دور ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق مزاي تنافسية للمنظمات المعاصرة، وان

الدراسات السابقة لم تتطرق للدور الاستراتيجي للموارد البشرية الفريد الذي تتبناه المنظمات المعاصرة، الامر الذي جعل هذه المنظمات تتفوق على مثيلاتها المنافسة وتتقدم وتحقق نجاحات افضل على كافة الاصعدة.

### استنتاجات

1. تعاضم الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، لما للعنصر البشري من أهمية في تحقيق أهداف هذه المنظمات.
2. اختلفت نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة لدور ادارة الموارد البشرية عن السابق، بحيث اصبح لهذه الادارة أهمية بالغة في تحقيق مزايا كثيرة.
3. العنصر البشري اهم مورد للمنظمات، لذا المحافظة على دافعيته وانتمائته وولائه يعد اكبر التحديات لادارة الموارد البشرية استراتيجيا.
4. التميز والابداع والابتكار مهارات يجب المحافظة عليها لدى العاملين، لما لها من دور ايجابي ينعكس على أداء العاملين.
5. استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين اصحاب الكفاءة يكونوا قادرين على الاداء الفعال، وبالتالي تخفيض التكاليف والانتاج بجودة عالية مما يعزز من مكانة المنظمات المعاصرة.
6. تساهم ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق الموائمة المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة... الخ وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية له

### التوصيات

1. ضرورة ان يكون مدير الموارد البشرية احد الاعضاء الفاعلين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة حتى يكون على علم ودراية بمشاريع المنظمة المستقبلية وما تحتاجه هذه المشاريع من كوادر بشرية كمية ونوعية حتى يستطيع توفيرها.
2. على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بوضع خطة استراتيجية فرعية للموارد البشرية جيدة ومناسبة تنسم بالتكاملية والانسجام مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة مع ضرورة مراعاة عمل تحليل استراتيجي (SWOT) للموارد البشرية.
3. يجب ان تكون قرارات التوظيف مبنية على الكفاءة وتخدم استراتيجية الموارد البشرية الموضوعية
4. يجب على ادارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا وضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية.
5. يجب الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها والمحافظة عليها، الامر الذي يؤثر على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وحَفَظ من معدل دورانها وتساهم في تحقيق مزايا تنافسية لهذه المنظمات.
6. نظام التعويضات والمنافع المعمول به في المنظمة يعبر عن سمعتها وصورتها، لذا يجب ان يكون منافسا حتى تستطيع ادارة الموارد البشرية استقطاب الافراد الموهوبين القادرين على المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية لها.

### قائمة المراجع

#### اولا: المراجع العربية:

1. بخوش، مديحة (٢٠١٣)، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد ١٢، جامعة العربي تيسي، تيسة
2. بدران، ليلي محمد وليد (٢٠١٠)، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، ص٤٨
3. بريش فايزة (٢٠٠٥)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب . البليدة، ص٢٩

٤. بن عوالي، حنان(٢٠١٣)، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص ١٤
٥. بوشناف عمار(٢٠٠٢)، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : مصادر ها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، ص ١٥\_١٦
٦. بوقفلول، الهادي(٢٠٠٤)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ٠٩ - ١٠ مارس، جامعة ورقلة، الجزائر.
٧. حسن، راوية محمد(٢٠٠٢)، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص ١٧٤.
٨. درغام، ماهر، وأبو فضة، مروان (٢٠٠٩)، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو.
٩. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط٠١،
١٠. السالم، مؤيد سعيد(٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن
١١. سليمان، عائشة (٢٠١١) دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر
١٢. شلالي عبد القادر(٢٠٠٧)، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، ص ١٠٤
١٣. شلالي، عبد القادر (٢٠٠٩)، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية - مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية "يومي: ١٤-١٥ أفريل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة /كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
١٤. صادق، محمد عمرو(٢٠٠٧)، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، ص ١-١٦، الانترنت [www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt)
١٥. الصالح، محمد فالح(٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. الصحاف، حبيب (١٩٩٧)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت، ص ١٠
١٧. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص ٢٦.
١٨. عقيلي، وصفي(٢٠٠٥) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط١، دار وائل للنشر - عمان - الأردن <http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3TMGtpPaC>
١٩. على أحمد، ونافز أيوب محمد (٢٠١٠)، أهمية التنمية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl) السنة الرابعة، العدد ٤٤، كانون الثاني.
٢٠. العنقري، عبد العزيز(٢٠١٤) الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، المجلة العربية للعلوم الادارية- ادارة اعمال، مجلد ٢١، عدد ٣ سبتمبر.
٢١. المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص ١١٦.
٢٢. مرسي، نبيل خليل(١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

- ٢٣ . الموسوي، سنان (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤ . نسرين، شارف (٢٠١٤)، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة)، رسالة ماجستير في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية
- ٢٥ . النعيمي ، صلاح عبد القادر(٢٠٠٧)، ( كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزات التنافسية؟)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسرائء، الأردن.
- ٢٦ . الهيتي، خالد عبد الرحيم(٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

### ثانيا: المراجع الاجنبية

- ١ . Armstrong Michael (2006) A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 10<sup>TH</sup>.Ed. London and Philadelphia
- ٢ . David, Fred, (2008), "Strategic Management: concepts and Cases", Prentice Hall, USA, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- ٣ . DECENZO DAVID ; ROBBINS STEPHEN (2000-2015) FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 8<sup>th</sup>. Ed. ; JOHN WILEY SONG P P 25 26
- ٤ . Dessler, Gary(2007) - Human Resource Management
- ٥ . Michael porter(1997) . 1 avantage concurrentiel traduit par philippe de l avergne . edition bunod . paris France, P 13
- ٦ . Petty, R., and J. Guthrie,(2000), Intellectual Capital Literature Review", Journal of intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, pp. 155-176.
- ٧ . Porter, Michael,(1993) "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, p 48.

المؤتمر العلمي الدولي للمكّم منظمات الأعمال – الفرص والتحديات والتطلعات

The International Conference on Business Organizations: opportunities, challenges, and horizons  
(ICBO2015)

ISSN: 2392-5272