

إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة

الدكتورة ثلايحية نوة الأستاذة زوايدية أفرح

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر

ملخص:

إن العالم اليوم يعرف مجموعة من التحولات السريعة و العميقة في المجالات الإنتاجية، المالية، التكنولوجية، و محاولة الدول الصناعية لبناء اقتصاديات المعرفة. أصبح لا بد للدول العربية أن تتأقلم و تتكيف مع هذه التغيرات، كي تحقق اندماجا فعالا في الاقتصاد الجديد، خاصة و أن التنافس في هذه المرحلة الجديدة يعتمد على تنمية الموارد البشرية، بشكل يضمن تحقيق تراكم نوعي و كمي لرأس المال البشري، و من ثم يساهم هذا الأخير في الإبداع و التطوير، و إنتاج المعرفة. و لن يتحقق ذلك دون صياغة و تنفيذ استراتيجيات، و إتباع سياسات اقتصادية تحس جميع المجالات، شرط أن تكون ملائمة للتحديات الجديدة.

Abstract:

Today, the worlds knows some fast changes and deepen to the level of production, finance, and technology, the industrial countries try to construct the knowledge economy.

For it, the Arabian countries must especially integrate with these changes, to achieve a suitable integration in the new economy, although the concurrence in this stage requires the human development, to achieve the accumulation of the human capital, and then to participate in the innovation, development and the production of the knowledge.

But one can not achieve them without following strategies and the economic policies that must be applicable.

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات، وأصبحنا نعيش في عالم جديد هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فصنعت لها أنماطا تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تخطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة و اعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء و تعتمد

الإستراتيجية فكرا و منهجا في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف التجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة استراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا و تعمل محليا، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة، تلك التغيرات كانت المحرك الأول في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية و بداية التحول نحو اعتبارها المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و المورد الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.

فالمنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، و التي يأتي في مقدمتها المورد البشري، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة و الخطط و البرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

من خلال هذه المقدمة يمكن طرح الإشكالية التالية للدراسة:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع و تعزيز القدرة التنافسية بالمنظمة؟

هذه الإشكالية التي تتمحور في النقاط التالية:

- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- المفاهيم الأساسية للتنافسية و الميزة التنافسية.
- إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

أولا- المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها:

■ **مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

تباينت و تعددت التسميات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية في المنظمات حيث كان يطلق عليها سابقا تسمية "إدارة الأفراد"، و التي تعرف بأنها:

- ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

- كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على أفراد المنظمة بالكم و النوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

- وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، و الاختيار و التعيين، وتقويم أداء العاملين و ترقيةهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن و السلامة لهم.

كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الأفراد" أو "إدارة القوى البشرية" على عدة مستويات، فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم، ويرغبهم في البقاء بخدمتها، وقد ينظر إليه كمهنة يصبح المعني بها مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجهها المنظمة، وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية لا بد من وجودها في أية منظمة، و قد ينظر إليه كحقل دراسي و كمجال من مجالات التخصص.

■ تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، و لكنه كتخصص مستقل بدا الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة و الموجهة لمختلف عناصر الإنتاج. يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري و هو يمارس العمل و تتمثل هذه التطورات في الآتي:

➤ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، و سعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر للعامل على انه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شانه شان أي سلعة. ثم جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن، فحسد الأول وجود طبقتين: الملاك، و العبيد، و تميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة و أجور الممتننين بها، و مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لتحسين سير الإنتاج و إنزال العقوبة على من يخالف نظم و تعليمات الطائفة.

➤ مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، أما في العالم العربي فتأخرت حتى القرن التاسع عشر، وأهم ما تميزت به ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، و روتينية العمل، و سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، و ضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها)، كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، أي انه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، و تتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور، وساعات العمل...الخ.

➤ مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات اثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " فريدريك تايلور " (1856- 1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العاملين، وبرز اثر التخصص و تقسيم العمل و التدريب و التحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

تلي مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي و تركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات و تحليل العمل و الاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و حركة العلاقات الإنسانية اثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية و تصميم أنظمة الأجور و رعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، و نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.¹

2. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، و أن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم كما لاحظ Guest التأكد بشكل أساس عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، و قد استطاعت Legge في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، وهذه الاختلافات هي:

- 1- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
 - 2- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد.
 - 3- بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة احد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.
- و نستطيع أن نضيف أيضا إلى تلك الاختلافات عدة أسباب أدت و دعت إلى وجود ذلك الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية، و إدارة الأفراد من بينها:

أ- من حيث الوقت و التخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، و على المستوى الحدي، و يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، و قائم على أساس التوقعات المستقبلية و متكامل و ذي طابع إستراتيجي.

¹ د. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية - ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 23.

ب- أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية و رسمية في إدارة الأفراد، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

ج- الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة و ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة و الطبيعة الخارجية و تتضمن الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية.

د- الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية و المهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع و التكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

هـ- العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الانشداد للعمل.

و- منظور العلاقات بين الأفراد: يكون منفعي و جمعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموارد البشرية.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءا من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، و يصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقا لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها، و ليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات و النصائح، و منفذة لقرارات الإدارة العليا.

ومن حيث تنوع النشاطات و الوظائف، فان منطق إدارة الموارد البشرية الجديد في هذه الإدارة لم يكن معروفا في إدارة الأفراد، و هذه الأنشطة هي:

- 1- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، و تخطيط مسار هذا التطور من اجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، و النمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لان تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج و النمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد و تدريبهم، بل على تطوير و تحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأنظمة والقواعد و الإجراءات و الهياكل التنظيمية و الاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، و قدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، و حل المشاكل و تحقيق الأهداف.
- 3- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء و التوسع و التدبير الوظيفي، من اجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين و بما يتناسب مع قدراتهم و طاقاتهم المختلفة.
- 4- التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع، و إضافة خدمات و منافع جديدة من اجل المحافظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بحالة جيدة، و من أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.¹

3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي و العشرين بتحديات عديدة و امتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية...الخ، هذه التحديات و غيرها التي فرضتها خصائص هذه الفترة كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل وثورة الإصلاحات والمعلومات و التجارة الحرة، أثرت على طبيعة العلاقة التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية و أكثر قابلية و قدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء، سيما و أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية لهم قدرات إبداعية و ابتكارية و يسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.

ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية قد أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل ظهور هذه المتغيرات و إفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية و التنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجازها فيما يلي:

¹ د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2006، ص 62.

3-1 إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1- مساهمة العاملين

2- التمكن

3- تحقيق رضا المستهلكين

4- الوقاية بدل من العلاج

5- الإدارة بالحقائق

6- التركيز على العمليات

7- التحسين المستمر

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من اجل إطلاق قدراته و قابليته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية، وان هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول أثاره الإيجابية في التكيف و الاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

3-2 تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وافرازاتها القيمة المتباينة حيث سبل الحصول على القوى البشرية خضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب و انما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن

التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.

3-3 التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه و اعتبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

3-4 التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات و الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فإن البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية و افرازاتها المختلفة.¹

4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

1-4 الأهداف التنظيمية **organizational objectives**: تساهم إدارة

الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.

¹ د. حضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر عمان، 2010، ص24.

2-4 الأهداف الوظيفية **functional objectives**: تتمحور هذه الأهداف في الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.

3-4 الأهداف الاجتماعية **societal objectives**: تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقت البشرية القادرة على الأداء.

4-4 الأهداف الشخصية **personal objectives**: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم و حفز همهم للعمل والإنتاج.¹

- كذلك يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية.
 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
 - تحقيق انتماء و ولاء العاملين و تنمية علاقات التعاون بينهم و العمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
 - توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل.
 - تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و الأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

¹ د. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر عمان، الطبعة الأولى 2009، ص34.

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم و توصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة و بما ينسجم و طبيعة عمله.¹

5. وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في الأنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط و التنظيم و التحفيز والمراقبة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية و الهندسية... الخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة و التسعير و الإعلان و الترويج و التوزيع و الإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية و الاستثمارية في الأنظمة، ولذا فان إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- 2- **تحليل و تصنيف و توظيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- 3- **نظام الاختيار و التعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.

¹ د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009 ، ص34.

4- **تصميم نظام الأجور و الحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.

5- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6- **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7- **وضع نظام الترقيات و النقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة.

8- **صيانة ورعاية العاملين:** تحتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية والرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- **تقديم الخدمات للعاملين:** وتحتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة والإحاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة. ويتضح من خلال ذلك بان إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعينة للاستراتيجيات الفعالة في انجاز أهدافها بجدارة أكبر.¹

¹ د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

6. المقومات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات:

1-6 المعرفة بأعمال و أنشطة المنظمة:

- المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.
- المعرفة بمتطلبات العمل، و كيفية قياس تلك المتطلبات.
- المعرفة بالبحوث و التطورات الهامة و العمليات التكنولوجية.

2-6 مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية و توصيلها:

- التصميم التنظيمي.
- التعيين.
- تطوير العاملين و المنظمة.
- إدارة الأداء.
- نظم المكافآت.
- علاقات العمل.
- تحسين الإنتاجية.
- الصحة و الأمان.

3-6 مهارات إدارة التغيير:

- تأسيس العلاقات مع العاملين و الخبراء الخارجيين.
- تشخيص المشكلات.
- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.
- تقييم التغييرات لتقدير النتائج و عمل البدائل.
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.¹

¹ د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص26.

ثانيا- المفاهيم الأساسية للتنافسية والميزة التنافسية:

تعتبر التنافسية إحدى افرازات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا، ويتلشى فيها تأثير الحدود الجغرافية و السياسية حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال، وأسواق تقاربت وشركات اندمجت، وتتطلب العولمة مسايرة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي و التسويقي والمعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة.

أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبقة وتسعى كل واحدة من هذه المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مستحدثة واستخدام أسلوب الجودة الشاملة، و الزيادة في التكلفة و العمل على تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات عن طريق استخدام الاستراتيجيات المناسبة لها.

طبيعة وأهمية التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة، فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

1- مفهوم التنافسية:

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها وأورد تقرير التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة. وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها القدرة الاقتصادية على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء و الإنتاجية.

وتعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع

إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا)، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا، ويمكن قياس تنافسية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد.

و تعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

2- أهمية التنافسية:

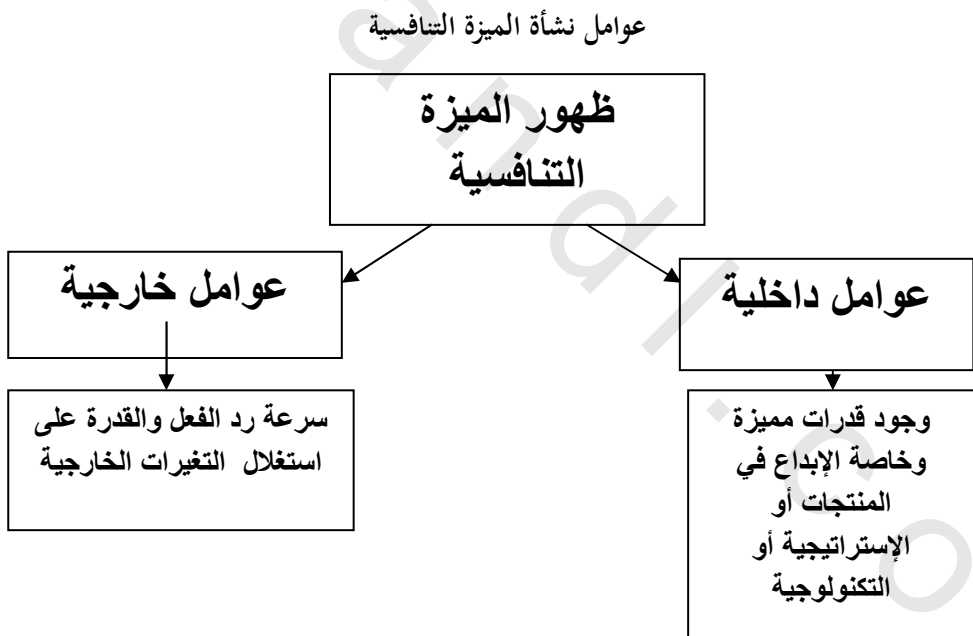
تتمحور أهمية التنافسية في النقاط التالية:

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، و سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي و العشرين.
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، و بخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن و من المعلوم انه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس و ليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى انه و كما أشارت تقارير

دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

3- الميزة التنافسية:

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها و من الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، هذه الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007.

■ العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، مثلاً التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و هذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

■ العوامل الداخلية :

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم.

الابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.¹

4- أنواع الميزة التنافسية:

إن قراءة و تصفح العديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية لم يظهر وجود تصنيف واضح متفق عليه حول أنواع الميزة التنافسية، لان هذا الأمر مازال يخضع لاجتهادات فردية دون أسس واضحة ، لذلك نجد بعض المحاولات و الآراء التي وضعها بعض الاقتصاديين، و لم تحظى بالاتفاق و الإجماع عليها، و لعل من ابرز هذه المحاولات يتوجب علينا ذكر النموذجين التاليين:

¹ أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007، ص304.

➤ **النموذج الأول:** هو التصنيف الذي جاء به الاقتصادي (Michael porter)¹

، و الذي يقوم من خلاله بتصنيف الميزة التنافسية على أساس القيمة التي تحققها المؤسسة للمشتري من خلال التكلفة المتدنية و التميز.

➤ **النموذج الثاني:** هو التصنيف الذي جاء به Wiseman نقلا على حسن الزعبي²

، حيث أطلق على ذلك نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة، و تعد حركات تنافسية (هجومية/ دفاعية) تقوم بها المؤسسة، وتتمثل في أربعة مزايا تنافسية.

1- النموذج الأول:

يرى Porter وجود نوعين من الميزة التنافسية هما كالتالي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا

كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس.

ب- **ميزة التميز (ميزة غير سعرية):** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها

الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.³

2- النموذج الثاني:

يرى Wiseman⁴ أن هناك 4 أنواع من الميزة التنافسية و هي:

أ- **ميزة التمييز:** تتميز خدمات/منتجات المؤسسة عن المنافسين، وذلك من خلال

إضافة خصائص فريدة للخدمات/المنتجات، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، و نادرا ما تكون الخدمات/المنتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها متميزة.

ب- **ميزة التكلفة:** وهي لا تعني أن تقدم تلك السلع/الخدمات بأقل مستويات التكلفة، و

إنما أن تكون بتكلفة ذات علاقة بالنوعية، مما يجعل تلك السلع/الخدمات جذابة في السوق لكي تعطي عائدا مقبولا على الاستثمار و يمكن تحقيق ثلاثة أنواع مختلفة من ميزة التكلفة، من خلال

¹ Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter- éditions, 1986, p: 85.

² حسن علي الزعبي، أثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004 ص 65.

³ Michael porter, op, cit, p: 85.

⁴ حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

تكلفة متغيرة اقل، أو تحقيق مستوى اقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، و كل واحدة من هذه الأنواع يمكن أن تكون ميزة تنافسية.

ج- ميزة النمو: تحقيق النمو من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي، أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المؤسسة خدماتها و منتجاتها مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد احد عوامل التفوق التنافسي.

د- ميزة التحالف: وهي تحالفات تكون بين مؤسسة ما و مؤسسة أخرى من اجل تحقيق إستراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات التي رسمتها، و هي أيضا ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمؤسسة المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تتشارك في السلطة و في التعاقد و في المعرفة و تعد التحالفات جزءا مهما للغاية من المعادلة الإستراتيجية، حيث تكون هناك حالات من الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو من خلال اتفاقيات التسويق، أو تشكيل المشاريع المشتركة، أو التملك (شراء مؤسسات أخرى)، المرتبط بالقوى الدافعة التكلفة، التمييز.

5- تنمية الميزة التنافسية و آليات تطويرها:

تقوم المؤسسة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة و أفضل للمنافسة.

أ- تنمية الميزة التنافسية:

تكمن أسباب تنمية الميزة التنافسية فيما سيأتي ذكره: "1"

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج و التسليم، و الخدمات المقدمة للزبون.

2. **ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3. **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن فرصة خلق ميزة جديدة تبرز بوضوح عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور أساليب جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 99.

السوق، والمغزى من ذلك ليس فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، و إنما أيضا في إيجاد طرق جديد لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

4. **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية، الإعلان أو الآلات.

5. **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر / أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق و حواجز التجارة.

ب- آليات تطوير الميزة التنافسية:

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية، التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، و باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، و عليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير و تحديد، و نتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود و المتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، و هذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق، أن تحتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان و زمان، و تحت أي ظروف، وبأي طريقة و أمام أي منافس، و ذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية "1" :

■ مواصلة بحوث التنمية و التطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة النوعية و تطوير السلع الحالية بتكلفة اقل و بتقنية أحدث و بشكل دائم.

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص185.

- مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب و طرق الإنتاج و ترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكن من اكتساب الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة¹، و رفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق و العملاء و المنافسين.
- الوصول إلى سلع/خدمات جديدة مرافقة للسلع و الخدمات الأساسية.
- احتضان العملاء و الاستجابة السريعة لحاجاتهم، إشراكهم في القرارات و إضافة قيمة لهم بشكل دائم، وشراكة الموردين في القرارات.
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز و تطوير أساليب التعامل مع الأسواق و العملاء.
- التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين و الموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، و البحوث و الترويج، و التوزيع و غيرها.
- التعامل مع منظمات عالمية و إنشاء مشروعات مشتركة.
- تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة.
- البساطة سلاح للتنافس و كذا الالتزام.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.
- تنوع أسلحة الهجوم على المنافسين.
- القناعة بما تقدمه من سلع.
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة.
- إدارة توقعات العملاء، و اكتساب مقومات نجاح المنافسين.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

6- المحافظة على الميزة التنافسية:

قد تتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول الميزة التنافسية، حيث أن الموارد و القدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة

¹ جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر، 1990، ص22.

تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.¹

ثالثا- إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، و التعامل مع التغيير، و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، و يتضح ذلك على النحو التالي:

1- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و الإمكانيات المتوفرة حاليا، و التعامل مع هذه الإستراتيجية مستقبلا و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و ما يمكن توفيره مستقبلا؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية و كيفية استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف و كيف يمكن التغلب عليها؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية، كما

¹ أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص307.

يتطلب التطبيق الناجع و الفعال للإستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة ، يتم وضع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية، حيث أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية و إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

2- إدارة الموارد البشرية و القدرة على إدارة التغيير:

تتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، و تدعيم و تحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات و خبرات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط و المتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة و أن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو و أن تدعم معايير الأداء و المرونة و الابتكارية لدى الأفراد، إضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

3- إدارة الموارد البشرية و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم،... وغيرهم) في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين و الإدارة و الموردين و الملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة نوعا من التفكير المستقبلي، و اتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و إمكانياتها الداخلية، و من ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد و تحليل نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا و تطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها

الاستجابة للفرص البيئية المتاحة و كذلك التهديدات من خلال استغلال و تدعيم نقاط القوة الداخلية و التغلب على نقاط الضعف، و يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة و الضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد احد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

و يعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء احد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال إعداد و تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز و الاتصالات و تقييم الأداء.

و تبرز قضية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و مصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

و يبرز دور خبراء الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة و إعادة الهندسة و توسيع أعمال المنظمة بغرض تحقيق النجاح و الاستمرارية في الأجل الطويل، و يتطلب ذلك وجود خطة إستراتيجية مفصلة والتعاقد مع الكفاءات و المهارات الضرورية لتطبيق تلك الخطة و تقدير العاملين على أساس الأداء كجزء من الخطة الإستراتيجية، إن ذلك المدخل لتطبيق الإستراتيجية يحقق للمنظمة مكاسب في الأجلين القصير و الطويل و يحقق أيضا مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.¹

رابعا- تعزيز القدرة التنافسية:

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة، تنمية قاعدة من راس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغير.

و حديثا فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم، و هو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، و يتطلب ذلك أن تكون المنشأة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة و نشر و تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تحقيق المرونة الهيكلية، و ذلك من اجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.

¹ د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص20.

إن المنشآت التي تمتلك هذه القدرات على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية، و على الرغم من دور المعلومات في تحقيق التعلم، فإن المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم، و عليه فإن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر و ذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي، لقد أصبح من الواضح الآن انه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء و استراتيجيات المنافسين، و هو ما يستلزم بالتالي توافر الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة و التعامل معها بفعالية، مثل هذه المرونة في العمليات الصناعية تسمح للاستراتيجيات الناشئة أن تستمد مباشرة من السوق من خلال التحديد و الاستجابة السليمة للاحتياجات و الرغبة الفعلية للعملاء.¹

النتائج والتوصيات:

مع تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، وفي خضم المتغيرات التي حدثت في عالم الأعمال، حيث التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، أصبح يقيناً لدى منظمات الأعمال أن رأس المال البشري ثروة حقيقية لأي قطاع أعمال، والاستثمار فيه هو الأبقى على مستوى العالم والقادر على تحقيق الميزة التنافسية لهذه القطاعات، والتي من خلالها تكتسح المنظمات الأسواق العالمية، ويشار إلى رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بمؤسسة ما.

وإذا أمعنا النظر في الإنتاج التراكمي والتطوري لبعض الشركات العالمية الناجحة، نجد أن ذلك الإنتاج تحقق من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة تقوم بها للعاملين في المنظمة، فهذه الإدارة عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

إن عديداً من المنظمات اليوم ترى في الموارد البشرية الميزة التنافسية التي تتميز من خلالها عن الآخرين، وترى أن قيمتها تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، والإنفاق عليها ليس تكلفة بل

¹ د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 124.

إنفاقاً استثمارياً، ففي الولايات المتحدة نجد الإنفاق على الموارد البشرية وصل إلى نحو 60 في المائة من إجمالي نفقات عديد من الشركات، هذا ما أكدته شركة Verizon التي تعد أكبر شركات الاتصالات التلغرافية في قولها "نحن نصرف الملايين من الدولارات على العمال كل عام، إن الموارد البشرية هي أكبر مشروع استثماري لدينا.

ولعل مقولة الكاتب Jeffrey Pfeffer جاءت لتؤكد أهمية المورد البشري "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد)، ويصفها بأنها مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به."

لقد أصبحت "الموارد البشرية" المحددة لنجاح المنظمة على المدى البعيد، فعندما تريد المنظمة تطوير وتطبيق استراتيجيات معينة لديها يجب أن تعتمد على نقاط القوة فيها أو ما يسمى "بالكفاءة المتميزة" التي من خلالها توجد ميزة تنافسية لها، فالكفاءة المتميزة هي قدرات فريدة توجد قيمة عالية تميز المنظمة عن منافسيها.

وفي محاولة لإلقاء الضوء على التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية، نجد أن اليابان وجهت جل استثماراتها نحو تنمية الثروة البشرية وتمكينها، معتبرة العنصر البشري مصدراً من مصادر القوة المحركة للإنتاج والاستثمار الفعال وهذا ما أكدته الدراسات والبحوث التي قام بها الباحث وليام أوشي W.Ouchi في الولايات المتحدة واليابان للكشف عن سر نجاح الإدارة اليابانية وتميزها وكفاءة منظماتها، يقول الباحث "إن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي وتوحيد جهود الأفراد، وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق مستوى رفيع الأداء شأنهم في ذلك شأن أقرانهم اليابانيين، لكن الارتفاع بمستوى الإنتاج لن يتحقق ببذل الجهد والعمل فقط، بل من خلال التنسيق الأمثل لهذه الجهود بطريقة مثمرة، ومن خلال تقديم الحوافز لتحقيق التعاون والتآلف وبث روح الثقة في صفوف العاملين."

مما سبق يمكن إستنتاج ما يلي:

■ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر اثن من مور لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة.

■ إن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، حيث أن هذا الأخير يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع و المحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية و أداتها الرئيسية في ذات الوقت، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع و تعدد المؤثرات و تعقد المكونات.

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

■ إن تنمية سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمنظمة.

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

و على ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

■ يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة، والفريدة والمتميزة والاحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف و تثمين معرفتها الكامنة.

■ إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب و تحفيز و اتصال و تقييم أداء و وضع خطط و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

قائمة المراجع:

- 1) د. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية - ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2010.
- 2) د. حضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر عمان، 2010.

- 3) د. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر عمان، الطبعة الأولى 2009.
- د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى 2009 .
- د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- حسن علي الزغبي، أثر التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2004.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- جابر محمد جابر، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر، 1990.
- 4) أ. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل منعقدة في القاهرة، يونيو 2007.
- 5) د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
- د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2006.
- Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter- éditions, 1986, p :85.