

## إدارة الموارد البشرية مصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

### واكلي كلتوم جامعة خميس مليانة

#### الملخص :

في الآونة الأخيرة أدركت العديد من المؤسسات الأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة ، مما أكسب إدارتها كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة و الفاعل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### مقدمة :

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية الدعامة الحقيقية التي يُستند عليها ، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة و المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تمت إدارته بشكل جيد و توفرت الظروف التي تدفعه إلى العمل و العطاء ، و تعد إدارة الموارد البشرية من أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية و استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.<sup>1</sup> و سنحاول من خلال هذه الورقة إبراز أهمية الموارد البشرية و ضرورة إدارتها بشكل فعال من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من خلال المحاور التالية :

- ماهية إدارة الموارد البشرية .
- الميزة التنافسية.
- دور الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق الميزة التنافسية .

#### أولا : ماهية إدارة الموارد البشرية .

##### 1. تعريف الموارد البشرية :

يؤكد بيتر دراكر أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي الوحيد حيث يقول " إن أي مؤسسة لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان".<sup>2</sup>

كما يشير سيد الهواري أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة و هي مصدر نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد ، و مصدر فشل إذا ساءت إدارتها.<sup>3</sup>

الموارد البشرية لأي مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم ، حيث يتعين أن تتكامل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الإختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.<sup>4</sup>

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مروضين و الذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و توحد و تضبط أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط والأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائفها في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية ، و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات في شكل مؤهلات علمية ، خبرات ، مهارات ، جهد ...من أجل تحقيق أهدافها و في المقابل تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.<sup>5</sup>

##### 2. أهمية الموارد البشرية :

- تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى ( المالية ، المادية ...) بدون أفراد ذوي مهارات و مؤهلين و قادرين على أداء الوظائف المطلوبة منهم.<sup>6</sup>

- يقول توماس بيترز " إن المدخل الرئيسي لتحقيق الإستمرار و النجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الإعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية ، بقدر ما يتمثل في العوامل الصعبة القياس مثل سلوك العاملين و الجودة و خدمة العملاء إضافة إلى توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة ".<sup>7</sup>

- توصل ديوتارت إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المؤسسات الحديثة.<sup>8</sup>

البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.

- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية (الكفاءة والفعالية، النمو والتكيف و الاستقرار، البقاء والتميز، تطوير وتنمية المهارات، تحقيق الإنتماء والولاء...) و الأهداف الفردية للعاملين ( فرص عمل عادلة، ظروف عمل مناسبة، أجور و حوافز مرضية، مسار وظيفي مناسب، استقرار و رعاية جيدة...) في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.

- تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروفٍ ومتغيراتٍ بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطته.

#### 4. وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:<sup>15</sup>

- **وظيفة تكوين الموارد البشرية (Staffing of Human Resource)**

#### Human Resource)

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... ) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ - **تصميم وتحليل العمل:** يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب - **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج - **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل؛ للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

- الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفاذ الإقتصادي بإعتبارها قوة إقتصادية قادرة على الإدارة الفعالة و الأداء الجاد المثمر لتعظيم القيمة المضافة.<sup>9</sup>

- تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل و الإنتاج فهي التي تقوم بالإبداع و الابتكار و تصميم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابته و جودته و تسويقه و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة و لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها و رسالتها.<sup>10</sup>

- من خلال موارد بشرية مدربة و مؤهلة و ذات كفاءة عالية و محفزة بشكل جيد، يمكن إنتاج و تقديم منتج و خدمة بجودة و سعر يرضيان الزبائن، من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم و خدمتهم لعملاء المؤسسة.<sup>11</sup>

#### 3. تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية فقد عرفها البعض وفقاً للمداخل المعاصرة على أنها:

- الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية؛ للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة؛ فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالأستقطاب والتوظيف، والتدريب، والمكافأة.<sup>12</sup>

- تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و يسهم في تحقيقها.<sup>13</sup>

- مجموعة من السياسات و الأنشطة المتكاملة التي يشترك في تصميمها و تنفيذها المديرون و قادة فرق العمل و إختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات و الأنشطة.<sup>14</sup>

و منه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .

و من خلال هذا التعريف يتضح مايلي:

- تعمل إدارة الموارد البشرية على ممارسة الأنشطة الإدارية و المتمثلة في القيام بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على العنصر البشري في المؤسسة.

- الإلتزام بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد

الخدمات على سبيل المثال : التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

ه - **نظام تقييم الأداء** : هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين.

إن كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه، هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

#### • **تدريب وتنمية الموارد البشرية (Training and Development):**

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز؛ لتلبية مطالب تحقيق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

أ - **التعلم والتدريب** : يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها. يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب - **التنمية** : يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

#### • **صيانة الموارد البشرية (Maintenance of Human Resource):**

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

أ - **توفير السلامة** : من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

د - **اختيار وتعيين الموارد البشرية** : يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

ه - **التأهيل** : يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً؛ من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية. انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

#### - **وظيفة التعويضات (Compensations):**

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ - **نظام تقييم الوظائف** : هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها؛ حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.

ب - **نظام التعويض المالي المباشر** : هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ج - **نظام المكافآت المالية** : هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

د - **نظم المزايا الوظيفية الإضافية** : وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه

● **تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency):** يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات (Inputs)، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (Outputs) أي سلع، خدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات؛ وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية، من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

● **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (Effectiveness):**

إن إنتاج وظائف وممارسات الموارد البشرية يصب جميعها في تحقيق مستوى الأداء الجيد التي تتجسد في (المقدرة × الرغبة) أي أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل في آن واحد؛ فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن؛ للوصول إلى أعلى مستوى ممكن.

لذلك يمكننا القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>17</sup>؛ فالمؤسسات تسعى إلى تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها؛ لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء، وبالتالي تحقق أهدافها.

هناك من أضاف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي :

● **أهداف على مستوى المجتمع :** تتمثل في المحافظة على التوازن بين العرض و طلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على الفرص الوظيفية و مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية و تمكنهم من استثمار طاقاتهم بالشكل

ب - **توفير الصحة :** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

● **علاقات الموارد البشرية (Human Resource Relations):**

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ - **دمج الموارد البشرية :** وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج؛ من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب - **علاقات العمل :** يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضاً؛ فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

##### 5. أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد فيما يلي : " وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية؛ بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها"<sup>16</sup> من خلال ما سبق، يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

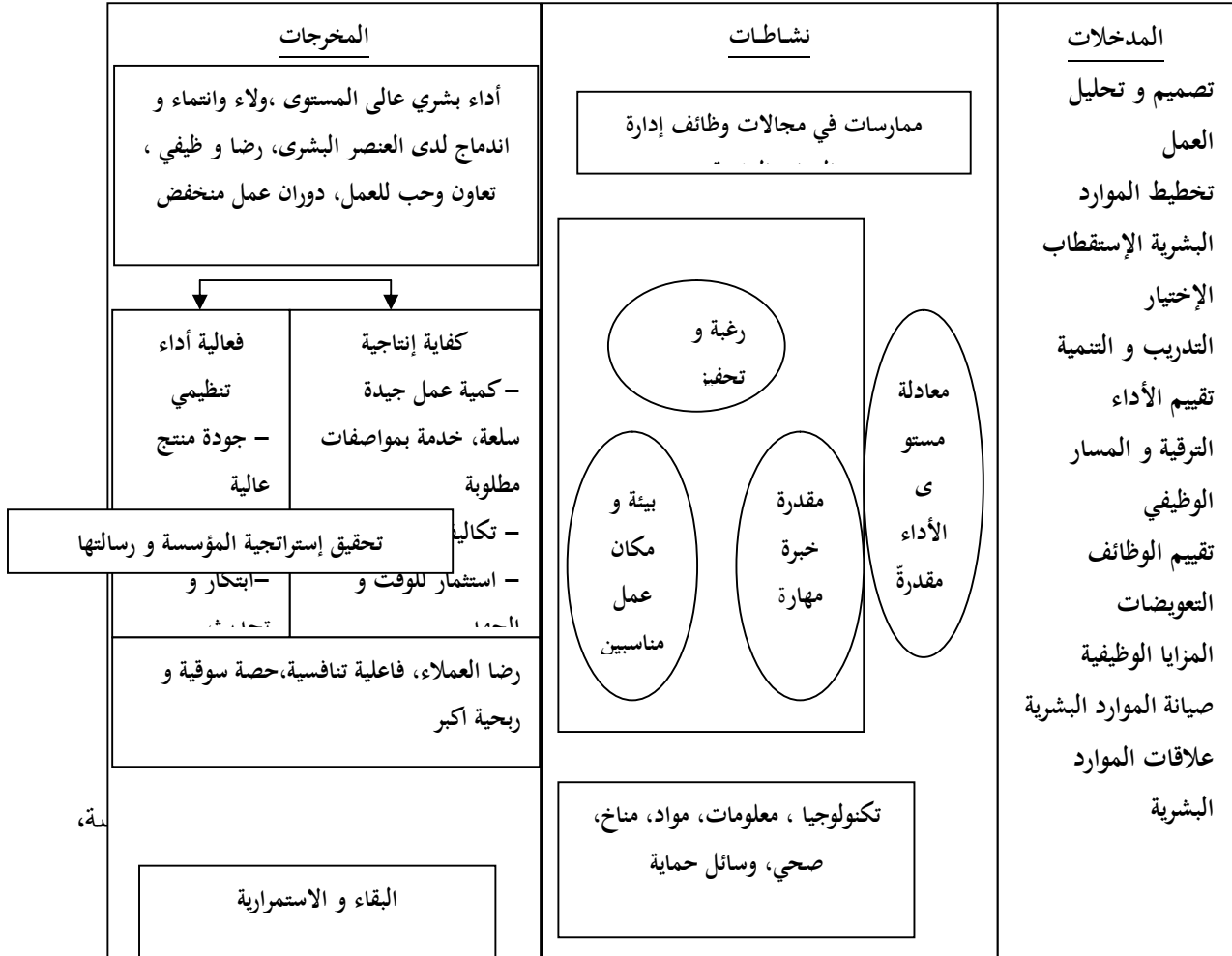
تحقيق العدالة في معاملتهم من خلال وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء.

- هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من أجل زيادة الولاء و الإنتماء .

الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذه الإستثمارات بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل و توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.<sup>18</sup>

- أهداف على مستوى العاملين:<sup>19</sup>
- توفير ظروف صحية مناسبة من خلال تفعيل الأمن و السلامة و المحافظة على العنصر البشري و

و فيما يلي شكل رقم : " 1 " يوضح هدف إدارة الموارد البشرية و دورها ضمن النظام الكلي للمؤسسة.



الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية؛ بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها . و بمعنى آخر هي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم فبجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>21</sup>

"هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة، و أهدافها و رؤيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة

الإدارة الاستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أصبحت جزءا من الاستراتيجية التنظيمية، و جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية.

أ. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية  
تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و فيمايلي عرض لبعضها على النحو التالي :

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تفاعلها بأبعادها و

ب. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية  
يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الإستراتيجي من خلال العاملين و يضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية: 26

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب للمؤسسة .
  - تمكين المؤسسة من الإختيار و التعيين و الحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة و الإلتزام و الدافعية .
  - تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال و المميز بتقديم فرص التمكين و التعلم و التطوير و التحسين المستمر .
  - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة
  - مساعدة المؤسسة على تلبية إحتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في إستمرارها و متطلبات العملاء .
  - إدارة قوة عمل متنوعة و ذات ثقافات مختلفة .
  - التأكد من أن العاملين يتلقون الإهتمام و التقويم و الحوافز و المكافآت التعويضية المناسبة.
- في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي و نظرا لما تعرفه بيئة المؤسسة من تحولات و تغيرات سريعة أصبح امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه لضمان إستمرارها و بقائها.
- إذن فقد حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية و يمكن توضيح أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي :

إلى إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية" 22 .

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : "هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمؤسسة " 23

و يرى راندل شولر (Randal Schuler) أن :  
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف". وينطوي هذا التعريف على النقاط التالية : 24

- التكامل التام بين تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية.
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسة الوظيفية والمستويات الإدارية.
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
- و نظرا لتعدد التعريفات و لتحديد مفهوم شامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نورد الخصائص التالية: 25
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي ، إضافة للجانب التنفيذي و الإجرائي لإدارة الموارد البشرية .
- النظر للموارد البشرية كمورد إستراتيجي .
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة و نواحي ضعف.
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات .
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	الاهتمام بتسيير العمليات اليومية كحفظ ملفات العاملين و دعم الجوانب التشغيلية .	المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا للمؤسسة شأن الوظائف الأخرى،كالإنتاج، والتسويق، والمالية.
التكامل والتنسيق	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، والمالية. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	تقديم الخدمة؛ حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة المقدمة للعاملين و الإدارات و المكاتب.	النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين؛ ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم. -تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.

### جدول رقم " 1 " أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

محور الإهتمام <sup>27</sup>	يهتم بالبناء المادي للإنسان و قدراته العضلية و ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام دون إشراكه في عملية إتخاذ القرارات. يركز على الجوانب المادية في العمل و يهتم بالحوافز المادية. يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية .	يهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات . يركز على محتوى العمل و يهتم بالحوافز المعنوية . التركيز على إطلاق طاقات التفكير و الإلتكار لدى الفرد و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .
-----------------------------	--	---

Source: Mathis R L F Jackson, Human Ressource Management, 2 ed, canada south western thomson learning, 2002, PP 6-7.

و في ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي و الإستراتيجي يمكن التأكيد على ضرورة تضمين الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة.

نقلا عن : نصرية إمحمد الفيتوري ، أثر إستخدام إدارة الجودة الشاملة على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص83

**ثانيا : تعريف الميزة التنافسية :****1. تعريف الميزة التنافسية :**

يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>28</sup>

ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية<sup>29</sup>، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم .

وهو ما يؤكد " السلمي " في تعريفه للميزة التنافسية على أنها : "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها<sup>30</sup> ."

بينما يرى *Mc fetridge* أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.<sup>31</sup>

ويعرف " خليل " الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة) تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.<sup>32</sup> وتشير

الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.<sup>33</sup>

كما تعرف بأنها " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".<sup>34</sup>

كما تعرف على أنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز و فعال و إستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.<sup>35</sup> ويعرف (كوتلر 2000) الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسوها تقليده و يمكن تحقيقها بواسطة تنفيذ وظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>36</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها : صناعة و إيجاد أوضاع تفوق لمؤسسة معينة عن منافسيها في مجالات الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الموارد البشرية.<sup>37</sup> من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار..

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يركز جوهرها على القيمة التي يمكن أن تخلقها للعملاء ، في شكل تقديم منتجات و خدمات ذات خصائص متفردة تبرر الأسعار المرتفعة و يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل<sup>38</sup>. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

**2. أهمية الميزة التنافسية : تكمن فيما يلي:**

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق



إن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل بجعلها تتحصل على ميزة تنافسية<sup>43</sup>، وهذا بتوظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، واستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة، وإتباع سياسات ترويجية وسعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن.

و يتوقف دوام و إستمرار التميز على عنصرين هامين يمثل الأول في العوامل التي يرتكز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم

ويمكن أن يكون التميز في:<sup>44</sup>

- **المنتوج**: وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة والتي تؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في: الرسومات ومدى جاذبيتها، جودة المنتج وتحسينه الدائم، مدى صلاحية المنتج، تركيبة المنتج ومدى توفر أجزائه؛ الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتوج؛ مدى أداء المنتج للوظيفة المنوطة به؛ بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.
- **الخدمات المقدمة**: وتتمثل هذه الإمكانية في: سهولة تقديم الطلبات من خلال الاستعمال السهل للوسائل والطرق الحديثة كالانترنت وغيرها. مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبات المستهلك في وقتها المطلوب.
- خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجانا أو بأسعار رمزية لزيائنها بعد عمليات البيع، الضمان والصيانة والتركيب وتوفير قطع الغيار، النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتج أو العمليات الإشهارية عن كيفية استعمال المنتج ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.

**ثالثا: دور الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق الميزة التنافسية :**

1. **الموارد البشرية كميزة تنافسية:**

3. **مظاهر و سمات الميزة التنافسية:** تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات نذكر منها<sup>40</sup> :

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.
- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.
- العناية الأفضل و الأشمل بالعميل لتحقيق الرضا التام.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.
- العلاقات الفعالة والديناميكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة؛

4. **أنواع الميزة التنافسية:**

حسب بورتر يمكن التميز بين نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

1. **ميزة التكلفة الأقل:**<sup>41</sup>

وهي الميزة التي تتأى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة\* أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها .

تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط. ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيبرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين، ثقافة المؤسسة... إلخ. الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

إن حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى، لأن زبائنها لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعرا. بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات المنافسة عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق، فإن المؤسسة تستطيع صد هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتحتل موقعا تنافسيا ممتاز.

2. **ميزة تحقيق التميز :**

تتميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"<sup>42</sup>.

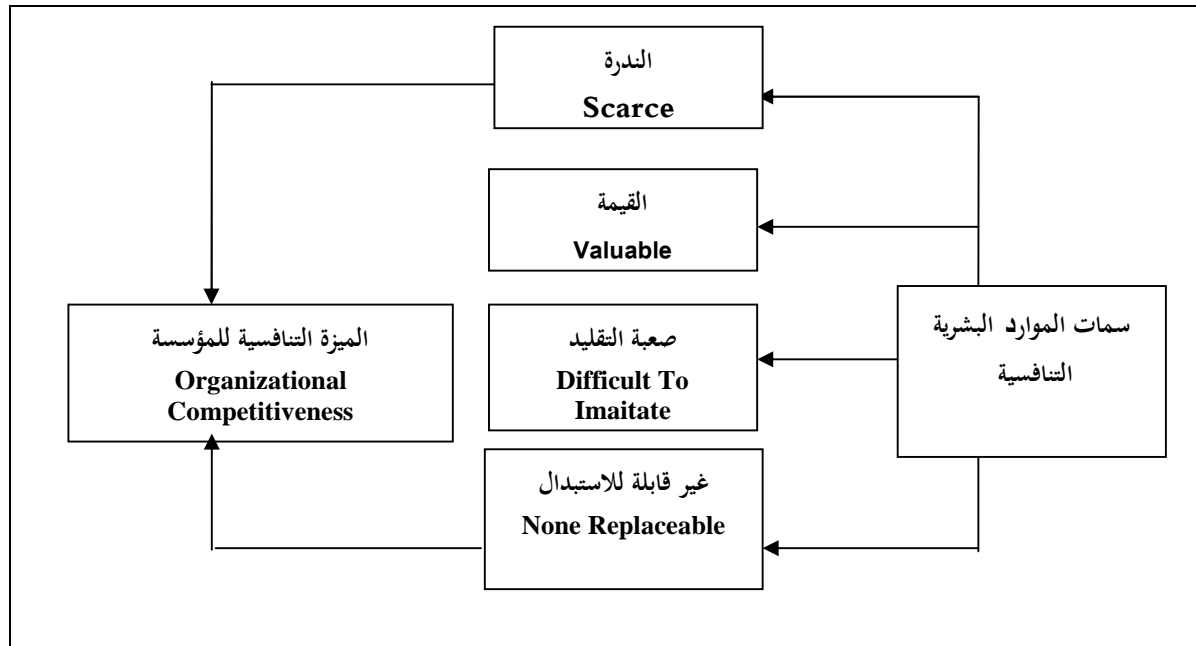
التي يمتلكها الأفراد، لأن عمل الفرد و إنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته و إنما بشخصيته و دوافعه و مستوى رضاه و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين و يعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.

• **غير قابلة للاستبدال :** لا يمكن إستبدالها بإعتبار أن الأفراد لا يتساوون في المقدرة على التكيف مع البيئات و التقنيات المختلفة بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى. ويمكن توضيح الباحثة هذه السمات في الشكل:

على الرغم من أهمية الموارد البشرية ، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية ، على النحو التالي:<sup>45</sup>

- **قيمة:** لأنها مختلفة في طاقاتها و قدراتها و بالتالي في المساهمة التي تقدمها للشركة أي أن لها دور في إنتاج المخرجات و تقديم الخدمات ذات القيمة من قبل العملاء.
- **الندرة:** أي ندرة قدرات الموارد البشرية و مهارتها و معارفها و غيرها و التي لا تتوفر في الأسواق بسبب عدم توافر فرص مستمرة للحصول على أفراد قادرين على ضمان تقديم أداء مستوى مرتفع.
- **صعبة التقليد:** لا توجد إمكانية لتقليدها و محاكاتها نتيجة لصعوبة نسخ المعرفة و القدرات و التجارب

الشكل رقم : " 2 " سمات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



2. **خصائص الموارد البشرية التنافسية :** تتمثل فيما يلي:

أ. **الإلتزام و المزايا التنافسية :**

إن الإلتزام التنظيمي هو رابطة نفسية بين الفرد و المنظمة و يتضمن الإحساس بالإلتزام بالعمل و الولاء و الإيمان بقيم المؤسسة و ليس الطاعة حيث يقبل الفرد تأثير الآخرين عليه بهدف الحصول على مقابل معين فالطاعة تبنى على مبدأ التبادل الإقتصادي كون الأفراد يبحثون عن الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم أما

إن هذه الشروط لا بد أن تتمتع بها الموارد البشرية حتى تصبح موردا إستراتيجيا و تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ، تظهر أهمية إدارة هذه الموارد من خلال السياسات و الممارسات الداعية و المحققة لهذه الشروط ، وتبعاً لذلك فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية.

و بالتالي تعتبر الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية لأنها مورد قيم و نادر و من الصعب تقليده من قبل المنافسين

و الكتابة مهارات عامة لا تزود المؤسسة بالميزة التنافسية لكن المؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الموظفين الذين لا يملكون مهارات الكتابة و القراءة تعتبر في موقع سلبي ضمن السوق .

- تنشأ الميزة التنافسية من الإستثمار في المهارات الخاصة للمؤسسة لأنها تخلق قيمة من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين فهذه المهارات من الصعب نقلها و توظيفها في مؤسسات أخرى .
- لا يمكن البحث عن الميزة التنافسية المستدامة من خلال مهارات المديرين و فريق الإدارة العليا لسببين :

**السبب الأول :** إمكانية إنتقال المديرين من المستويات العليا من مؤسسة لأخرى .

**السبب الثاني :** أن القيمة الجماعية التي يتم خلقها من قبل عدد كبير من الأفراد يعملون معا سيكون من المكلف إن لم يكن من المستحيل محاكاتها من قبل المنافسين و بالتالي فإن المجموعات الكبيرة تتمتع بالغموض السببي و التعتد الإجتماعي و بالتالي من المحتمل أن تكون مصدر لميزة تنافسية مستدامة بدرجة أكبر و بالتالي يجب العمل على تطوير المهارات لدى العاملين في مختلف مستويات المؤسسة .

#### ت. مرونة الموارد البشرية :

تعرف بأنها مدى تمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات و السلوكيات التي تستطيع أن تمنح المؤسسة عدة خيارات تسمح لها بإتباع بدائل إستراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية و تحدد ثلاث مستويات لمرونة المهارة هي :

- التنوع على المستوى الفردي و يشير إلى أي درجة يمكن للموظفين إمتلاك أو تعلم مهارات لها إستخدامات بديلة .
- التنوع على مستوى المؤسسة و يشير إلى تنوع المهارات سواء الفعلية أو المحتملة القائمة حاليا لدى المؤسسة.
- أ. السرعة في البعد الزمني و تشير إلى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل هذه المهارات في المؤسسة .

أما فيما يخص علاقة مرونة الموارد البشرية بالميزة التنافسية فنجد :

ب. أن مرونة الموارد البشرية تخلق قيمة في المؤسسة لأنها توفر القدرة على تحقيق التوافق الديناميكي مع المتطلبات الإستراتيجية المستجدة عن طريق إعادة تشكيل مهارات الموارد البشرية و عن طريق تعديل

الفرد المنتمي فهو شخص مليء بالطاقة و العاطفة و الحماس و هذا ما يصعب الحصول عليه عند الفرد المتصف بالطاعة .

و يعرف الانتماء بأنه بنیان يتكون من :

- **الإنتماء الإتجاهي أو العاطفي :** يتمثل بالتطابق بين الفرد و المؤسسة من خلال قبول قيمها و الإستغراق في الشؤون الخاصة بها و الشعور بالمسؤولية تجاه هذه الشؤون و القضايا.
- **الإنتماء السلوكي أو المعياري :** يعبر عن الإلتزام الأخلاقي للبقاء في المؤسسة .
- **الإنتماء الإستمراري :** هو الإنتماء المبني على تكاليف مغادرة المؤسسة

إن إمتلاك المؤسسة للقوة التنافسية يتطلب من موظفيها تجاوز حدود العقد الوظيفي مما يمنح أهمية للإنتماء التنظيمي لاسيما الإنتماء الإتجاهي أو العاطفي الذي يؤثر إيجابيا على الأداء .

كما أن القوة التنافسية للمؤسسة تتطلب من الموظفين العمل بشكل مبادر و متحمس و ذلك بتحمل المسؤولية الشخصية لتعظيم نتائج المؤسسة مما يتطلب منهم إظهار الولاء و الإنتماء و تبدو أهمية الإنتماء التنظيمي من خلال النتائج التي يحققها و هي سلوكيات الدور الإضافي و الأداء المتميز لصالح المؤسسة و إنخفاض معدل دوران العمل و يعتبر هذا هاما في البيئات التي يكون أفرادها على إستعداد كبير للإنتقال من مؤسسة لأخرى .

#### ب. مهارات الموارد البشرية :<sup>46</sup>

إن إكتساب الميزة التنافسية يتطلب أن تكون مهارات و قدرات الموظفين متميزة .

تصنف المهارات إلى مهارات عامة و خاصة :

- **المهارات العامة :** هي التي يملكها الأفراد و توفر قيمة بالنسبة للمؤسسة و هي قابلة للتنقل بين مؤسسات مختلفة ، فجميع المؤسسات لديها إحتمال إكتساب قيمة متساوية من خلال الحصول على موظفين لديهم معرفة بالإدارة العامة مثلا .
- **المهارات الخاصة:** هي مهارات توفر قيمة هامة لمؤسسة معينة فحسب و تعتبر عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مثل إستخدام تقنية معينة تستخدم من قبل شركة واحدة فحسب.

و يمكن إيضاح أثر هذه المهارات على الميزة التنافسية كمايلي :

- توفر المهارات العامة قيمة متساوية لجميع المؤسسات و تعتبر ذات أهمية كبيرة فهي ضرورية للحفاظ على التكافؤ التنافسي فمثلا مهارات القراءة

و يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقيم درجة التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة في المؤسسة من خلال إطار VRIO و هذا الإطار يقوم على مايلي :

**القيمة Value:** البحث عن القيمة يتمثل في كون أول سؤال تطرحه إدارة الموارد البشرية هو كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة أو زيادة العوائد بمعنى تحديد الممارسات التي تلعب هذا الدور و قد يكون من خلال نظم المكافآت المتبع في الشركة أو من خلال التركيز على الإتاهاات لدى الموظفين باعتبار أن رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين

**الندرة Rareness :** يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بإختيار كيفية تطوير و إستغلال الخصائص النادرة للموارد البشرية في سبيل الحصول على الميزة التنافسية لأن خصائص الموارد البشرية الموجودة في الكثير من المؤسسات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية لأي منها.

**عدم القدرة على المحاكاة Imitability:** إن خصائص الندرة و القيمة التي تتمتع بها الموارد البشرية تسمح بتوفير أرباح فوق المعدل العادي و لكن إذا ما إستطاعت المؤسسات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإن مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي و لذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها تطوير و تغذية خصائص مواردها البشرية بحيث لا يسهل على المنافسين تقليدها و ذلك بالتركيز على الظواهر المعقدة إجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة و ثقافتها باعتبارهم مصدر للميزة التنافسية .

#### **التنظيم Organisation:**

من أجل التمكن من توفير الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية يجب تنظيم المؤسسة بشكل يسمح بإستغلال هذه الموارد و ذلك بإمتلاك النظم و الممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية بخلق ثمار المزايا التنافسية المحتملة منها، ومن ضمن ذلك التركيز على ثقافة التعاون و الثقافة المبنية على الفريق و السماح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات كما نشير إلى أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد بشرية يتطلب التركيز على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات وظائف الموارد البشرية مثل الإختيار ، التعويضات، التدريب، و عمليات و نظم التقييم و ليس التركيز على إحداها فحسب.

4. سمات نظم الموارد البشرية القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة :

ممارسات و سلوكيات هذه الموارد و بذلك فإن الموارد البشرية المرنة تسمح للمؤسسة بالحصول على الميزة من خلال إستغلال الفرص الجديدة .

ت. تعتبر مرونة الموارد البشرية نادرة كونها تعتمد على مسار المؤسسة حيث تكون خاصة بالمؤسسة التي قامت بتوليدها مع الوقت من خلال عملية الدمج و التشارك بين المهارات و السلوكيات سواء المكتسبة خارجيا من سوق العمل أو داخليا من خلال التجربة و التدريب و التدوير الوظيفي .

ث. مرونة الموارد البشرية غير قابلة للمحاكاة نتيجة عدم إمكانية شرح السبب الدقيق لكيفية توليد هذه المقدر.

كل هذه السمات مجتمعة تسمح باعتبار مرونة الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة .

#### **3. الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية**

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من دور وظيفي إلى دور إستراتيجي ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان الدور التقليدي وظيفيا في طبيعته يدور حول مهام خاصة مثل تخطيط و إستقطاب الموارد البشرية و تحليل العمل و التعويضات و التدريب و مراجعة الأداء و نتيجة للتحويلات الديناميكية في البيئة الخارجية فإن مدخلا جديدا و أكثر إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أصبح حيويا و تركز النظرة الإستراتيجية الجديدة على تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بحيث يمكن وصف الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بأنه تعظيم مساهمة الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

تؤكد معظم الأدبيات أن المؤسسات التي ترتبط بأفضل ممارسات للموارد البشرية مثل إمتلاك أفضل نظم الإختيار ، أفضل برامج التدريب ، أفضل نظم المكافآت سيكون لها ميزة تنافسية على الشركات التي تخفق في إستخدام مثل هذه الممارسات ، ذلك أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المنظمة بالميزة التنافسية كونها تستطيع جذب المواهب و إختيار الأفضل و تنمية المهارات و الخبرات و الإرتقاء بها من خلال نظم التطوير و التنمية و من خلال العلاقات و المكافآت و التعلم و تحفيز الإبداع و كذلك بالإحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى كما تساعد في تنمية موظفين ينتمون بقوة للمؤسسة و يكونون على إستعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوعي و هذا كله سيكون الرافعة الأساسية لنجاح المؤسسة

وضع معايير و تقليص الأوراق غير الضرورية للتعامل مع هذه النواحي

ت. **مرونة نظام الموارد البشرية** : لمواجهة بيئة ديناميكية و شديد التنافسية تعتبر المرونة من السمات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها نظام الموارد البشرية و ذلك لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة و مع المتطلبات التنظيمية و تساهم هذه المرونة في المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

و تعني مرونة نظام الموارد البشرية أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية ممكنة التطبيق بشكل نافع في أكثر من سياق و سرعة تغييرها مرتفعة .

5. **دور الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات:**

هناك العديد من معالم و مجالات الدور الذي تؤديه الموارد البشرية و إدارتها في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسة .

أ. **معالم و مجالات الدور: تتمثل في المجالات التالية:**

- **في مجال تقديم منتج جديد:** من خلال قدرة الموارد البشرية على الإبداع و التجديد .
- **في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:** تظهر أهمية الموارد البشرية في استيعاب و تطوير التكنولوجيا و تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و زيادة قدرتها على الاستجابة للبيئة المنافسة.
- **في مجال التنافس في البيئة المفتوحة:** دور الموارد البشرية في فهم عالم المنافسة المفتوحة ووعي طبيعة المنافسة في البيئة المحيطة، فضلا على أن التنافس كما تم توضيحه سابقا سيكون حول الكفاءات المحورية و الموارد البشرية المتميزة التي تسعى المؤسسات لاستقطابها و تعظيم الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للموارد البشرية ذاتها.
- **في مجال الاستمرار و البقاء للمؤسسة:** و يرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها و خبراتهم و استمرارهم في الأداء المتميز و الكفؤ و الخبرة العلمية و العملية المتراكمة التي شكّلت لدى مواردها البشرية و استمرار الابتكارات و الإبداعات التي تقدمها.
- **في مجال الابتكارات و الاختراعات:** إذ تستطيع الموارد البشرية أن تحقق كل ما هو جديد للمؤسسة بشكل مختلف عن المنافسين من خلال ما تقوم به من تسجيل براءات الاختراعات و الابتكارات

إن نظام إدارة الموارد البشرية يعتبر بحد ذاته مصدرا للميزة التنافسية لأنه يتسم بالسمات التالية:

- عدم قابلية نظام الموارد البشرية للمحاكاة بإعتباره نظام متدرج في المعرفة الجماعية لأعضاء المؤسسة.
- تمتع نظم الموارد البشرية بالندرة بإعتبارها تنمو عبر المؤسسة مع الوقت .
- تعتبر نظم الموارد البشرية قيمة بسبب أن روتين المؤسسة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يوجه مواهب و سلوكيات الأفراد لتحقيق الأهداف و خلق القيمة .

إن نظام الموارد البشرية القائم على الإنسجام الداخلي و التلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة و التمتع بالمرونة يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة و يمكن التعرض لهذه النقاط كمايلي :

أ. **تحقيق التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل:**

إن التحدي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية هو تطوير نظم ممارسات الموارد البشرية تخلق تأثيرا متكاملًا أكثر من تنمية مجموعة من أفضل الممارسات المنفصلة عن بعضها البعض و هذا يتطلب تغيير نمط التفكير في الموارد البشرية و الإنتقال بها من النظرة التقليدية التي تركز على الوظائف الفرعية ( الإختيار ، التدريب، التقييم ، التعويضات ...) إلى رؤية جديدة تنظر إلى جميع الوظائف الفرعية المنفصلة على أنها مكونات مترابطة لنظام كلي يتمتع بدرجة عالية من الإعتماد على بعضه البعض و يتطلب الوقت و الطاقة لتنمية نظم و هياكل لممارسات متنوعة و متكاملة للموارد البشرية .

إن التوافق في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعني أن تكون تلك الممارسات الوظيفية التي تركز على سلوكيات الموظفين في المؤسسة لا تخلق صراعا أو تناقضا بين تحفيز سلوك الموظفين و الرقابة على سلوكياتهم .

ب. **العمل على تحقيق التكامل بين الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة ككل:**

إن الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة حيث يتوجب عليها تقسيم عملها و تحديد قراراتها المرتبطة بكل إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة فمثلا من أجل تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بتنسيق عمليات المرتبطة بسجلات الموظفين و كشف الأجور و المكافآت من خلال

المنظمة سواء داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء) و خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء من خلال برامج تركز على أهمية العميل التي تتمثل بالتدريب و التحفيز، و تقييم الأداء،.....الخ.

- **ضمان نجاح و استمرارية المؤسسة:** يبرز هنا دور خبراء إدارة الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة و إعادة الهندسة و توسيع أعمال المنظمة لتحقيق النجاح و الاستمرارية في الأجل الطويل، و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي و التعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.
- **القدرة على إستخدام المدخلات و المخرجات التنظيمية :**

إن ما يتاح للمؤسسة و ما تتميز به من مدخلات و إن كان شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً ، فلا بد من توافر عمليات التصميم و الإبداع و التخطيط و البرمجة ، و التطوير و التحديث ، بما يؤدي إلى تحسين الجودة و تحفيض التكاليف و تطوير المنتجات و تحقيق التميز على المنافسين، و هذه النتائج لا يمكن أن تتحقق ، إذ لم يتم تخطيط هذا الجهد البشري و إعداده و إدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية .

- **التركيز على تدريب الموارد البشرية :** يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال رفع كفاءة و مهارات مواردها البشرية و ذلك بتدريبها

#### الخاتمة :

تعتبر الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية سواء من خلال إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية تتسم بالمهارات و المرونة و الإنتماء أو من خلال إتباعها لممارسات موارد بشرية تقوم على الإنسجام فيما بينها على صعيد إدارة الموارد البشرية و تقوم على التكامل مع إستراتيجية المؤسسة بالإضافة لضرورة تمتع هذه الممارسات بالمرونة بما يسمح لتعديلها وفقاً للتغيرات البيئية .

إن دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح مورداً إستراتيجياً مهماً و المتمثلة في : القيمة و الندرة و من الصعوبة التقليد من قبل المنافسين، و عدم القابلية للإستبدال ، و يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تحليل مواردها البشرية من حيث إمتلاكها لهذه الخصائص و ثم العمل على إستغلال الإيجابيات و تلافى السلبيات في سبيل الحصول على قوة عمل تنافسية حقيقية .

المتعددة، و تميز الموارد البشرية نفسها و الذي يبرز بشكل كبير في المؤسسات الخدمية.

- **في مجال إنتاج و استخدام و تشغيل المعلومات :** إن تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات، و هذا يتم من خلال مواردها البشرية و التي تعتبر من الأصول الفكرية التي تحدد المعلومات المطلوبة و كيفية الحصول عليها و درجة الثقة و المصداقية فيها.
- **في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة:** و هذا يشير إلى إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة ، إضافة لدراسات الجدوى و تصميم استراتيجيات المنظمة و غيرها.

و بذلك فالموارد البشرية تمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال ما تقوم به من زيادة كفاءة و فعالية عملياتها الإنتاجية، و جودة أعمالها ، و القدرة على التكيف مع التطور التكنولوجي ، و زيادة القدرات الإبداعية....الخ، بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بهذه الموارد لتحقيق ميزتها التنافسية دون الزيادة في الاستثمارات المادية.

و تؤكد العديد من الدراسات على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة ككل و تربط هذه الدراسات بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الكلي، إذ تبين وجود أثر قوي لهذه الإدارة و ممارساتها في الإنجاز و علاقة إيجابية بين فعالية إدارة الموارد البشرية كعملية و فعالية المؤسسة الكلية و أن هناك إشارات مشجعة لتزايد أهمية دور هذه العملية و ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب. **معالم و أثر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:** لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارات، و الذي يتمثل فيما يلي:

- **القدرة على ادراة التغيير:** إذ تسعى المؤسسات في ظل البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير و هذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية و خبرات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر و العمل على تنميتهم و تدعيم معايير تشجيع الابتكار لديهم.
- **بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:** و يشير التوحد الاستراتيجي لدرجة المشاركة من قبل جماهير

1999, P63

<sup>18</sup>: رمضان فهيم علي غربية ، أثر العولمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بحث تكميلي للتسجيل لدرجة دكتورى في إدارة الأعمال، القاهرة ، 2010، ص 39.

<sup>19</sup> سعيد شعبان حامد ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر ، 2006، ص 3.

<sup>20</sup> عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الإندماج ، مشاركة المخاطر، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2003 ، ص 8

<sup>21</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة العصرية لرأس المال الفكري مرجع سابق ، ص 44

<sup>22</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 86.

<sup>23</sup> :Dessler,G,Human resources Management, USA : Prentice Hall , 2000, P 21.

نقلا عن : نصرية إ محمد الفيتوري ، أثر إستخدام إدارة الجودة الشاملة على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2008، ص 78.

<sup>24</sup>: سامي علي أبو الروس ، دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة ، 2010، ص 26.

<sup>25</sup>: محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى، 2009، عمان الأردن ، ص 25.

<sup>26</sup> حسنية محمد محمد حسن الحبشي ، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2009، ص ص 76-77.

<sup>27</sup> رشا محمد علي السمني ، دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة ، 2008 ، ص 77.

<sup>28</sup> : Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .Paris, Dunod, 2000, P08

إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يؤدي إلى تعاطف الإهتمام بهذه الإدارة و سياساتها ضمن منظور إستراتيجي و ضرورة تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة ، حيث أصبحت التساؤلات الأساسية تدور حول كيفية جعل هذه الإدارة أكثر فعالية و كيفية تطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

## المراجع :

<sup>1</sup>: Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, Dunod,

Paris, 2001, P 238

<sup>2</sup>: مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، طبعة 1 ، 2007، ص 31.

<sup>3</sup>: نفس المرجع .

<sup>4</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة العصرية لرأس المال الفكري )، بدون دار نشر، 2004 ، ص 19.

<sup>5</sup>: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2005، ص 11

<sup>6</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>7</sup>: نفس المرجع ، ص 33.

<sup>8</sup> نفس المرجع ، ص 34.

<sup>9</sup>: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة العصرية لرأس المال الفكري )، ص 26.

<sup>10</sup>: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 11.

<sup>11</sup>: نفس المرجع ، ص 12.

<sup>12</sup>: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000 ، ص 28.

<sup>13</sup>: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 14.

<sup>14</sup>: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة العصرية لرأس المال الفكري )، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>15</sup>: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 15-19.

<sup>16</sup>: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>17</sup> :L. Béanger et autres, **gestion stratégique et opération des ressources humaines**, Gaeton Morin, Chicoutimi,

- <sup>41</sup>: راجع في ذلك : - فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك برح بوعرييج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص22.
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel :comment devance ses concurrents et maintenir son avance, inter Edition Dunod, Paris, 1986, p85.
- نقلا عن حسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية و تنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2008، ص 102.
- \*: القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.
- <sup>42</sup> Ibid , p 85.
- <sup>43</sup>: كاريش صليحة : دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 23.
- <sup>44</sup>: راجع في ذلك :
- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مرجع سابق ص 23
- عليوات رفيق: إرساء نظام ليقظة الإستراتيجية للتحصين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة. ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 95.
- <sup>45</sup>: نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، 2009، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 148.
- <sup>46</sup>: Barney, J.B, Wright, P.M, On becoming a strategic partner: The role of Human Ressource in gaining competitive advantage, Human Ressource Management, V37, N1, 1998, PP 37-39.
- <sup>29</sup>: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80
- <sup>30</sup>: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.
- <sup>31</sup>: أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص 9.
- <sup>32</sup>: نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003، ص 21
- <sup>33</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 27
- <sup>34</sup>: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، 1999، ص 190
- <sup>35</sup>: المرجع نفسه
- <sup>36</sup>: فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، العدد 03، سبتمبر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 634.
- <sup>37</sup>: محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 35
- <sup>38</sup>: Michael Porter, l'avantage concurrentiel :comment devance ses concurrents et maintenir son avance, Edition Dunod, Paris, 1997, P8.
- <sup>39</sup>: سملاي يحمية، بلالي أحمد : الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية"، 3-4 ماي 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 3
- <sup>40</sup>: دادن عبد الغني، دادن عبد الوهاب: الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 8-9 ماي 2004، ص 10.