

## إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال Manage the diversity of human resources as an entry point to strengthen the competitiveness of business organizations

\*سارة بكوش

جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر  
Sarahsamara2@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/10/01

تاريخ القبول: 2020/09/25

تاريخ الاستلام: 2020/08/01

### ملخص:

تعتبر إدارة تنوع الموارد البشرية من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع تنوع الموارد البشرية والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، نظرا لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ازدادت أهميته في ظل تزايد المنافسة بين منظمات الأعمال تجنباً لخطر التراجع والزوال. وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ إدارة تنوع الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، المنظمات.

تصنيف JEL: M1-M12

### Abstract:

Managing human resources diversity is important for all organizations facing a changing competitive environment. promoting and stimulating human resource diversity has become a top goal for many organizations, given its importance in achieving competitive advantage. It has become increasingly important in the face of growing competition among business organizations to avoid the risk of retreat and demise. The study aims at demonstrating the relationship between the management of human resources diversity and the competitiveness of the Organization, and concluded that the managing human resources diversity has a major role to play in achieving the competitive advantage of organi

**Keywords:** Diversity management, Human resources, Competitive advantage, Organisations.

**Jel Classification Codes:** M1-M12

المؤلف المرسل: سارة بكوش

## I. تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال في عالم اليوم العديد من التحديات، وتتوقف قدرة تلك المنظمات على النمو والاستمرار على إمكانية التعامل مع هذه التحديات، وتعزيز نقاط قوتها، وتعد الموارد البشرية الفعالة خير ضمان لاستمرار نجاح وبقاء المنظمة، لأنّ تحسين أداء العنصر البشري سينعكس على تحسين أداء المنظمة وسمعتها وتحقيق أهدافها. ويعد مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة والتي ظهرت على الساحة المعرفية في بداية التسعينيات من القرن الماضي، ويقوم على فكرة أنّ التنوع في الموارد البشرية يمثل قضية إدارية هامة تحتاج إلى مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفعالية. مما سبق تبرز إشكالية الدراسة التالية:

كيف تساهم إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تنوع الموارد البشرية؟ وماذا نعني بإدارة تنوع الموارد البشرية؟
  - ما هي الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
  - ما العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية والميزة التنافسية للمنظمة؟
  - ما هي الاعتبارات التي ينبغي على المنظمة مراعاتها عند تبنيها لإدارة تنوع الموارد البشرية؟
- فرضية البحث: بعد بلورة إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية التالية:
- لإدارة تنوع الموارد البشرية مساهمة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة عليها.
- أهمية هذه الدراسة: هذه الدراسة تعالج قضية إدارة التنوع في الموارد البشرية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث تعتبر هذه الدراسة محاولة من الباحث للتعرف على الأبعاد والجوانب والممارسات المختلفة لمفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية ودوره كأداة في تحقيق البقاء والنمو وتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في العصر الحالي.
- أهداف الدراسة: هناك عدة أهداف تسعى هاته الدراسة لتحقيقها، أهمها:
- التعرف على مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية؛
  - تبيان العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية والميزة التنافسية للمنظمات؛
  - محاولة وضع توصيات تساعد المنظمات على إدارة تنوع مواردها البشرية.
- منهج الدراسة: من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بكل جوانب الموضوع.
- الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، هذه أهم الدراسات التي سلطت الضوء على جانب معين من موضوع الدراسة:

- دراسة العبيدي نور خليل ابراهيم، 2010، بعنوان: بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي -دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، تناولت هذه الدراسة تأثير معالجات تنوع الموارد البشرية بأبعادها (منظمة خبيرة، إدارة تنفيذية ناجحة، رعاية الموهبة)، وكذلك مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي بأبعاده (تحسين هيكلية العمل الجماعي، تطوير علاقات العمل الاجتماعية، توجيه الادراكات نحو العمل الجماعي)، كمتغيرين تفسيريين، وإدارة الاحتواء العالي كمتغير استجابي من خلال أبعاده (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل). وقد توصلت الدراسة بضرورة استثمار معالجات تنوع الموارد البشرية وقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في تحقيق الاحتواء العالي في المصارف العراقية العامة، وتشجيع تلك المصارف على بناء هياكل تنظيمية مرنة، وربط سياسات المكافآت وبرامج التطوير مع المهارات الموجودة ومنحها على أساس جماعي، وضرورة استعمال التكنولوجيا الحديثة وتبني نظام متطور فيها.

- دراسة ندى جودة حسين، 2011، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية -دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث، من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية، إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يمكن للمنظمات اعتماد المداخل الآتية: أ) الاستثمار الكفؤ للمورد البشري الموجود داخل المنظمة . ب) تبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية. إضافة لعدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل البحث.

#### أولاً: إدارة تنوع الموارد البشرية

يرى البعض أن الموارد البشرية من أعلى الموارد في المنظمة وهي التي تحدد الفرق بين مستويات الأداء الناجحة والفاشلة، نظراً لأهمية هذا المورد الحيوي، مما دعا البعض للقول بأن الموارد البشرية هي المعيار النهائي لثروة الأمم إذ أن كفاءة أي منظمة مقرونة بكفاءة ومهارة العنصر البشري الموجود بها (ندى، 2011)، وتناولت العديد من الدراسات موضوع التنوع وقيمت ميزاته وسلبياته، فإن كان التنوع يؤدي إلى نتائج إيجابية كتحسين أداء المنظمات، فإن تلك المنظمات ستعمل على وضع إستراتيجيات وسياسات وبرامج تشجع التنوع فيها وتعمل على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتنوعة، وأما إن كان التنوع يؤدي إلى نتائج سلبية كانهضاد أداء المنظمات، فإن على تلك المنظمات أن تعمل على فهم كيفية إيجاد إستراتيجيات وسياسات وبرامج لإدارة هذا التنوع بشكل

يمكن من التعامل مع سلبياته ومشاكله. وسنحاول في هذا العنصر التعرف على مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية، لكن أولاً سنتطرق إلى مفهوم التنوع وأهم أسباب ظهوره وأهميته.

## 1. تنوع الموارد البشرية

### 1.1 تعريف تنوع الموارد البشرية

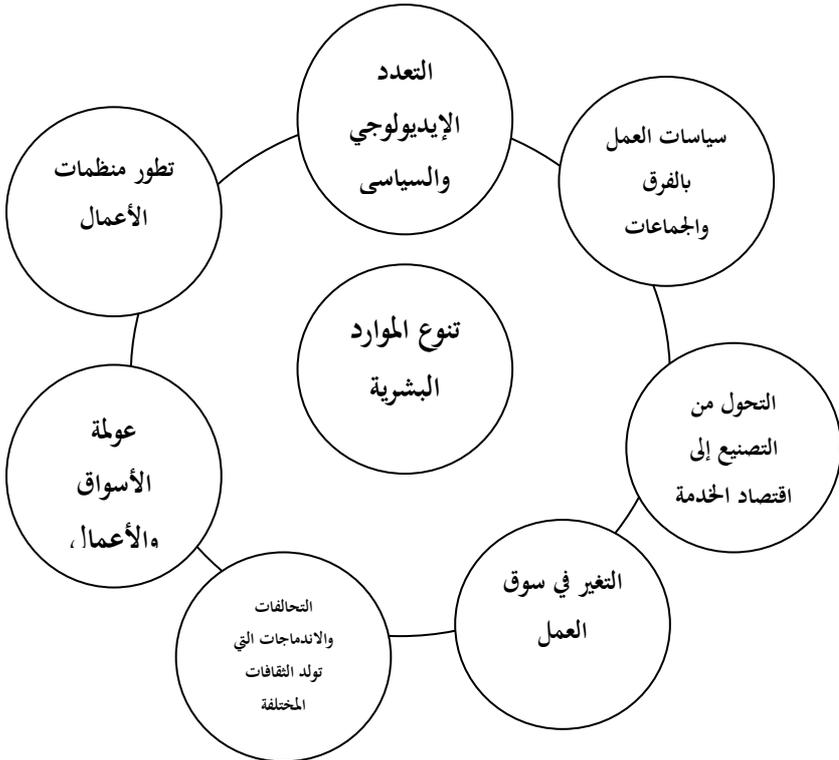
يعرف تنوع الموارد البشرية بأنه استخدام وضم أشخاص لديهم سمات وخصائص بشرية مختلفة عن بعضهم، أو ينتمون إلى مجاميع ثقافية مختلفة ليكونوا ضمن منظومة واحدة (Draft & Richard, 2001). ويشير التنوع إلى الفروقات المدركة بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة، أو أياً من الفروقات الأخرى. وحسب أندرسون يتجسد التنوع في الموارد البشرية في ثلاث أنواع رئيسية هي (Anderson & Metcalf, 2003):

- تنوع ديمغرافي: ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديمغرافية مثل العمر والأصل؛
- تنوع معلوماتي: ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها؛
- تنوع قيمي: ويشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

### 2.1 أسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية

يلخص الشكل التالي أهم أسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية:

## الشكل 1: أسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية



**المصدر:** العبيدي نور خليل ابراهيم، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي - دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010. ص31.

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور تنوع الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وأبرز العبيدي أهمها في الشكل السابق، وهي: تطور منظمات الأعمال، عولمة الأسواق والأعمال، التحالفات والاندماجات التي تولد الثقافات المختلفة، التغير المستمر في سوق العمل، التحول من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمة، سياسات العمل بالفرق والجماعات، التعدد الإيديولوجي والسياسي.

### 3.1 أهمية تنوع الموارد البشرية

تبرز أهمية التنوع في الموارد البشرية من خلال تحقيقه المنافع التالية (ابراهيم، 2010):

- تريح المنظمات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات، كما أنّ الإنسانية هي الأخرى تريح إذا ما تحقق التنوع في كل مكان وفي كل المنظمات؛
- يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون أنّ فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين؛
- استشعار حاجة الإدارة إلى جذب واستقرار قوة عمل ماهرة ومدربة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور؛
- يعد التنوع ضرورة إستراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل استنزاف العاملين الماهرين وصنّاع المعرفة، إذ يساعد التنوع المنظمة في تطوير والحفاظ على الأشخاص الموهوبين. إذ تستطيع المنظمة ذات السمعة الجيدة في تقييم التنوع جذب أفضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات الأخرى ذات الثقافات المتعددة؛
- يؤثر التنوع في الكلفة، إذ أنّ المنظمات التي تتبنى التنوع، تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع الغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف إضافية؛
- يوفر التنوع الأسس العميقة والعريقة في الحل للخلاق للمشكلات، وفي المساعدة باتخاذ قرارات صائبة.

## 2. مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية

يرى البعض بأنّ أن التنوع في الموارد البشرية مصدر مهم لنجاح الأعمال، خاصة وأنه يؤطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابليتهم، وبالتالي يعطي هذا المزج المنظمة القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، كما أن خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابليته ومهاراته إلى أقصى الحدود.

وإدارة تنوع الموارد البشرية هي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة، والتي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في قوة العمل، وإدارة هذا الاختلاف سواء من حيث الأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات الجنسية وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، بهدف الاستفادة من ميزات التنوع في زيادة فعالية المنظمات، وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا (سنوسي).

أما "ديسلر" فعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض آثارها السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات (Dessler, 2005).

ومنه إدارة تنوع الموارد البشرية هي عملية إيجاد مناخٍ داخل المنظمة تتم الإستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة وتقليل السلبيات المحتملة له.

ولقد حدد "كوك وسايني" خمس ممارسات لإدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمة، وهي (cooke & debi, 2010):

- إدارة التنوع الاستراتيجي: هذا النهج هو الأكثر تطورا لإدارة التنوع، حيث يهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وإنتاجيتهم من خلال مبادرات مثل نشر الوعي الثقافي والتوازن بين العمل والحياة، والوقت المرن، وتشجيع التعبير عن الأفكار المتنوعة.
- نهج العدالة الاجتماعية: يشدد هذا النهج على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويتجاوز تطبيق البيانات القانونية لتنظيم السلوك في مكان العمل (مثل إشراك أسرة الموظفين، برامج الرفاه، سياسة الأمومة، الحفاظ على مستويات عالية من الاحتراف في العمل).
- خطط العمل الإيجابي: في هذا النهج يتم التركيز على المساواة بين الجنسين والمساواة العرقية والدينية، من خلال تحديد نسبة القوى العاملة بين الجنسين أو العرق.
- الامتثال القانوني: الامتثال لتكافؤ الفرص وفقا للمتطلبات القانونية.
- النهج المخصص: ويعني غياب سياسات رسمية لإدارة التنوع، ويتم التعامل مع قضايا إدارة التنوع لأنها تظهر من قبل المديرين التنفيذيين. هذا الأخير يزيد من توظيف العمال ذوي الإعاقة أو المنتمين إلى أقليات واضحة، ويعزز الأداء المالي التنظيمي.
- ومع ذلك فإنّ تبني ممارسات إدارة التنوع تختلف باختلاف العمر والقطاع والجنسية وشكل الملكية (القطاع العام مقابل الخاص، والمحلي مقابل المنظمات المتعددة الجنسيات).

### 3. مزايا إدارة تنوع الموارد البشرية

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لإدارة تنوع الموارد البشرية نذكر منها (morgen, 2014):

- أنّ الأخذ بإدارة تنوع الموارد البشرية يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته؛
- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومُدار وليس عملا ارتجاليا؛
- تحسين وحل المشكلات، وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق؛
- تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة؛
- تحسين العلاقات الإنسانية؛
- تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي؛
- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار، وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص؛
- زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف وجعل المنظمات التي تطبق إدارة التنوع أسرع في الاستجابة للتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

### ثانيا: الميزة التنافسية للمنظمات

سنتناول في هذا العنصر بعض الجوانب النظرية للميزة التنافسية.

#### 1. تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (الهادي، 2005).

كما تعرف بأنها " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (إدريس، 2002).  
وتعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "مهارة المنظمة أو قدرتها على امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، لتكون قادرة على جذب العميل لصالحها، عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار." (Monillot, 2007).

## 2. خصائص الميزة التنافسية

- إنَّ خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي (إدريس و الغالي، 2011):
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
  - إنَّ الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
  - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى ؛
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

## 3. مصادر الميزة التنافسية

إنَّ حياة المؤسسة للميزة التنافسية يستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها تلك الميزة، حيث يسمح ذلك بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفرة في الوقت والجهد والمال. وتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وأهمها ما يلي:

### 1.3 الإبداع

تعد القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية، حيث يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة حصة سوقية عالية نسبيا. وتعدد مجالات الإبداع فنجذ الإبداع في المنتج (Marchesnay, 2004)، الإبداع في العملية الإنتاجية، الإبداع في الخدمة، الإبداع في التنظيم، الإبداع في التسويق، الإبداع في الإدارة، الإبداع التكنولوجي...

### 2.3 المعرفة

تعد المعرفة من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، وتتمثل فيما يعرف اليوم برأس المال الفكري، الذي يضم مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات...

والمؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة. كما تهتم المؤسسة الناجحة بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

### 3.3 الجودة

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبائن، وتقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات. والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذو سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج. ولا يجب أن ينظر إلى الجودة على أنها تقليل عيوب المنتج فحسب بل على أنها وسيلة لإرضاء الزبون مما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة أو الخدمة.

### 4.3 الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب؛ بل يستند على توافر نوعيات خاصة من الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد (Jones, 2003).

### 5.3 الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، مما يعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

بالإضافة إلى المصادر التي تم ذكرها هناك مصادر أخرى مثل (جيرار، 2017):

✓ المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع...، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير...

✓ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة، وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد المالية، الموارد البشرية المؤهلة...

✓ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية بالاعتماد على خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

#### 4. أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتير (معموري و الشيخ، 2010):

1.4 ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف، فيمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة خفض التكاليف إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.

2.4 ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يولها الزبائن قيمة، وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي:

- الإجراءات التقديرية (خصائص المنتج، الخدمة المتقدمة، كفاءة وخبرة المستخدمين ...):
- الروابط بين الأنشطة؛
- الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع،
- التكامل، التموضع، الحجم.

3.4 ميزة الوقت: حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم للزبائن في الوقت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء.

4.4 ميزة الجودة: تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ المنتجات التي تشبع حاجات العملاء حتى وإن لم يفصح عنها.

#### 5. الحفاظ على الميزة التنافسية

يعد الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة أمرا صعبا في ظل تطور آليات تآكل الميزة التنافسية وتعددها، إلا أن تدهور الميزة يبقى أمرا نسبيا للعديد من النشاطات والمنظمات والقطاعات، لذلك فإنه من واجب كل مؤسسة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط، وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع. وأهم ما يمكن فعله من أجل ذلك ما يلي:

1.5 عوائق التقليد: تحقق المؤسسات المملوكة لمزايا تنافسية عادة أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة المصادر والكفاءات التي تهيء للمؤسسة فرص خلق القيمة المتفوقة، مما يجعلهم يحاولون تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، وربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المؤسسة.

إن الإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون: كم من الوقت سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليد ميزتها؟ وكلما كان ذلك أسرع كلما كانت الميزة أقل استمرارا واستدامة. ولذلك فإن العامل الحاسم هنا هو الوقت (دلال، 2010)، وفي هذه الوضعية فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستغل هذا الوقت لصالحها، وذلك من خلال بناء مركز قوي في السوق، وتحسين صورتها أمام العملاء وإعطاء سمعة طيبة عنها، والبحث عن كيفية تحسين

وتطوير هذه الميزة. وفي نفس الوقت الذي يكون فيه المنافسون قد نجحوا في تقليد ميزة المؤسسة فإنها ستكون قد نجحت هي الأخرى في تطوير ميزتها أو حصلت على ميزة جديدة وبالتالي تضمن استمرارية ميزتها والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة.

2.5 المرونة: إنّ مرونة المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية في الاستجابة للتغيرات التي تحصل على مستوى القطاع الذي تنشط فيه؛ يجعل من الصعب على المنافسين منافسة هذه المؤسسة، نظرا لاستجابتها السريعة لمختلف التغيرات. وبالمثل فإن اتباع المؤسسة التي تحوز على ميزة تنافسية لاستراتيجية مستقرة طول الوقت وغير مرنة فإن ذلك يجعل من السهل على المنافسين تقليد ميزتها والتفوق عليها، نظرا لصعوبة استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة على مستوى القطاع.

3.5 حركية الصناعة: إنّ المحيط الحركي هو المحيط سريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج. لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد تكون في مركز محاصر في الغد. إن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محلا للاختبار على مدار الساعة، كما قد تجعل فقدانها أمرا واردا في أي لحظة، وهنا على المؤسسة أن تقوم بإيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليدها وبذلك تضمن استمرار ميزتها، ومن أمثلتها احتواء المؤسسة على عوامل متفردة مقارنة بالمنافسين كخصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة، امتلاك حقوق الملكية للمنتج الجديد (ياسين، 2000).

### ثالثا: دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

تعد إدارة تنوع الموارد البشرية أحد المداخل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، ونتطرق فيما يلي إلى دور إدارة تنوع الموارد البشرية في مواجهة التحديات التنافسية للمنظمات، وكذا المعوقات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية وتؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة. وتجربة شركة بوش في إدارة تنوع مواردها البشرية.

#### 1. مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية

تساعد إدارة تنوع الموارد البشرية في مواجهة التحديات التنافسية للمنظمات من خلال النقاط التالية (سمارة، 2017):

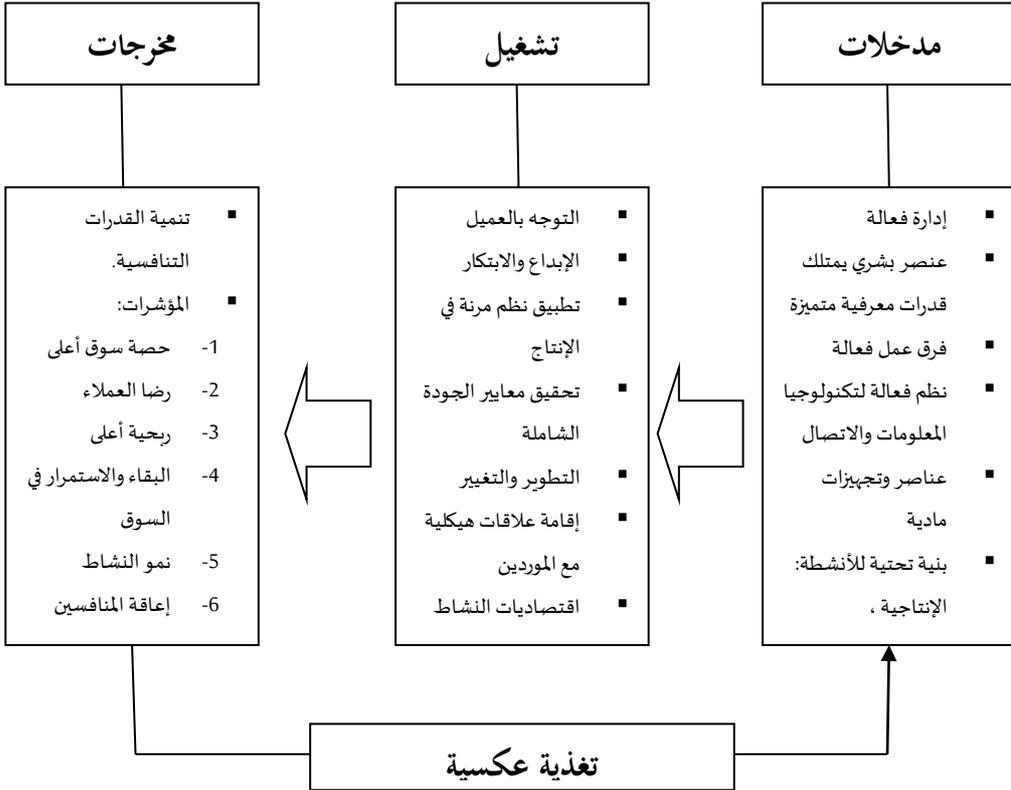
أ- تساعد إدارة تنوع الموارد البشرية المنظمات في مواجهة التحديات التنافسية من خلال أربعة

أبعاد:

- بيئة إدارة الموارد البشرية؛
- اكتساب الموارد البشرية الماهرة والإعداد الجيد لها؛
- تعيين وتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة ككل؛
- تعويضات الموارد البشرية.

- ب- تسمح الإدارة الفعالة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بتحقيق أكبر قدر من المساهمة في تعظيم إنتاجية المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية لها.
- ج- تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات والخدمات الجديدة على أعداد وأنواع الأعمال التي يقوم بها الموظفون داخل إدارة الموارد البشرية والذي من شأنه أن يساعد على نجاح المنظمة أو فشلها.
- د- تلعب إدارة تنوع الموارد البشرية دورا هاما في مواجهة التحديات التنافسية من خلال دور المديرين في التأكد من أن المنظمة تمتلك المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها الحالية والمستقبلية، مما يساعد المنظمات على تحقيق التنافسية في عصر يتسم بالتغير السريع.
- والشكل الموالي يوضح مساهمة إدارة تنوع الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات:

الشكل 2: النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال



المصدر: ندى جودة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 126.

نلاحظ من الشكل السابق أنّ القدرات التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال:

- القدرات المعلوماتية والتكنولوجية: الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المنظمة؛
- القدرات التنظيمية: الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة؛
- القدرات البشرية: الناتجة من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة، لكن وكما ذكرنا سابقا وجد التنوع في الموارد البشرية بإيجابيات وسلبيات، وعليه وجب إدارة هذا التنوع لتعظيم مزاياه وتخفيض آثاره السلبية للوصول إلى الميزة التنافسية التي تسمح للمنظمة بالاستمرار والنمو في السوق.

## 2. المعوقات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية وتؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة

- هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية، نذكر منها (سمارة، 2017):
- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية؛
- التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقا على جنسيات أخرى؛
- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع؛
- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل؛
- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع؛
- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أنّ الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم؛
- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق إدارة التنوع.

## 3. تجربة مجموعة بوش

بوش هي شركة ألمانية تعد أحد أكبر الشركات الصناعية في أوروبا، تأسست سنة 1886، ترجع بدايتها إلى ورشة لصناعة وتركيب الآلات الكهربائية أسسها "روبرت بوش". وهي موردا عالميا رائدا للتكنولوجيا والخدمات، توظف حوالي 400.000 شركة حول العالم (31 ديسمبر 2019) موزعة على 60 دولة، تنقسم عملياتها إلى أربعة قطاعات تجارية: حلول التنقل، والتكنولوجيا الصناعية، والسلع الاستهلاكية، وتكنولوجيا الطاقة والبناء. ونتيجة لكبر هذه المجموعة ومزاولة نشاطها في عدة دول وعملها في 4 قطاعات تجارية مختلفة، وتوظيفها لعدد كبير من الأفراد المختلفون عن بعضهم البعض في عدة خصائص كان عليها إدارة هذا التنوع بين موظفيها للوصول إلى أهدافها المستمرة منها تحقيق ميزة تنافسية من أجل الاستمرار في السوق ونجاحها أكثر. حيث يقول "كريستوف كويل" وهو عضو مجلس إدارة الشركة: "أنا مقتنع بأنّ التنوع هو بمثابة ثراء لنا وهو شرط أساسي لنجاحنا".

والجدول الموالي يوضح كيفية إدارة بوش لتنوع مواردها البشرية ومؤشرات قدرتها التنافسية:

الجدول 1: إدارة تنوع الموارد البشرية في "بوش"

مؤشرات القدرة التنافسية	أهم الأنشطة لإدارته	بُعد التنوع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حققت الشركة مبيعات قدرها 77.7 مليار يورو سنة 2019 .</li> <li>- الربح الصافي بعد الضرائب قدّر بـ 2060 مليون يورو سنة 2019</li> <li>- نحو 440 شركة فرعية وشركات إقليمية في 60 دولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قبول أكثر من 2200 وافد سنويا.</li> <li>- تقديم ندوات متنوعة حول الدولية والتعاون العالمي والثقافة.</li> <li>- إنشاء نوادي وجمعيات للتقريب بين الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجنسية: أكثر من 150 جنسية ، أناس من مختلف الأعمار لديهم مهارات متنوعة يعملون في شركة بوش.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب على التغيير الديموغرافي والتعاون بين مختلف الأجيال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر: تُقر شركة بوش بأنّ الكفاءة لا علاقة لها بالعمر، وما يهمها هو الجمع بين الخبرات والأفكار الجديدة المبتكرة، وهي تضمن بيئة عمل يمكن أن يتعاون خلالها الأفراد من مختلف الأعمار بشكل فعال.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع مبادئ توجيهية لثقافة عمل مرنة وملائمة للأسرة.</li> <li>- وضع اتفاقات للعمل المحمول أي إمكانية العمل من البيت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة عمل مرنة: التميز يتطلب المرونة في ثقافة العمل، وشركة بوش تقدم نماذج عمل مرنة، من أجل إيجاد حلول للتطوير المهني والأهداف الخاصة.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر المتساوي بين الرجل والمرأة في نفس المنصب.</li> <li>- إنشاء نوادي وجمعيات خاصة بالنساء العاملات بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجنس: تشجع شركة بوش عمل المرأة، كل شخص لديه نفس الفرص بغض النظر عن الجنس، وهذا ينطبق أيضا على الأدوار</li> </ul>

		القيادية.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنصيب ممثلوا الأشخاص ذوي الإعاقة في جميع المواقع.</li> <li>- التعاون مع ورش العمل لذوي الإعاقات.</li> </ul>	<p>توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة؛ تُعزز شركة بوش ابتكاراتها من خلال التركيز على الكفاءات الفردية لشركائها، وليس حدودها، لهذا السبب تخلق ثقافة العمل، والتي تعتبر وتقدر الاحتياجات الخاصة وكفاءات كل فرد مهما كانت خصائصه.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وقعت لجنة تنوع عام 2007</li> <li>- غداء يومي للقاء والتواصل مع الزملاء.</li> <li>- منح جوائز لتشجيع التنوع.</li> </ul>	<p>أبعاد تنوع مختلفة</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المتوفرة على موقع مجموعة بوش: [www.bosch.com](http://www.bosch.com)

يُلاحظ من الجدول السابق أنّ مجموعة "بوش" تُقدر وتستفيد من مجموعة متنوعة من العقلية والخبرات ووجهات النظر، وتقوم بإدارة هذا التنوع عبر عدة أنشطة ذكرنا أبرزها، مما ضمن لها نجاح أعمالها على المدى الطويل، وما أعطاهام ميزة تنافسية على أفضل الشركات العالمية، والتي ظهرت في انتشارها الكبير عالمياً والأداءات الإيجابية التي حققتها على مدى العقود الماضية.

## II. الخلاصة:

أصبح التنوع في قوة العمل حقيقة وواقع وضرورة حتمية لمنظمات الأعمال لا يمكن تجاهله أو تفاديه فهو واقع لا محالة منه وعلى المنظمات أن تتكيف معه إذا أرادت لنفسها النمو والبقاء والنجاح في دنيا الأعمال ولهذا أصبحت إدارة التنوع هدفاً من الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتزايد إدراك المنظمات العالمية لأهمية مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية كميزة تنافسية لها لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة خاصة في ظل عولمة الأسواق، والتي تظهر في الربحية والنمو والحصة السوقية والبحوث والتطوير وغيرها. وهذا ما ظهر في مجموعة بوش حيث بحسن إدارتها للتنوع الكبير في مواردها البشرية حققت لنفسها ميزة تنافسية كبيرة بين الشركات العالمية الأخرى. وفي هذا الصدد نقدم فيما يلي جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد منظمات الأعمال في إدارة تنوع مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:

- بناء نظام موضوعي للأجور والحوافز وتقييم الأداء لا يقوم على التمييز بين قوى العمل المتنوعة؛
- تنمية إدراك المديرين للثقافات المختلفة وأثرها على إدارة التنوع؛
- مكافأة المديرين الذين يطبقون التنوع ويديرونه بكفاءة وفاعلية؛



- 
- جيرار فيروز، أثر السياسات الاستثمارية لشركات التأمين في تطوير الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس 1 سطيف، 2017، ص 81.
- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2001، ص ص 86-87.
- دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 210.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 2000، ص 160.
- نسرين شاكِر رضوان سمارة، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 50-51.