

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

أ. سلمى رزق الله د. مساك أمينت

جامعة البليدة 2

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية ، فإنتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات والمعرفة اوجب عليها أن تجدد رأسها الفكري وتتعلم كيف تحولها إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني ضرورة بحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها ، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة ، فهم حاليا يشكلون الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التميز الإداري ، الموارد البشرية ، الميزة التنافسية .

Résumé:

Cet article vise à définir le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel établissement privé les nouveaux changements dans l'ère qui a conduit à changer la perception des ressources humaines , le transmission de l'institution à l'ère de l'information et de la connaissance se lie à renouveler son capital intellectuel et d'apprendre à transformer en bénéfiques ou dans une certaine position stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel, et ce besoin de considérer les institutions de la richesse intellectuelle, des compétences et des idées créatives et le potentiel d'innovation dans les compétences humaines signifient inexploitées afin qu'il puisse investir en eux, pour extraire plus élevé que lors de son développement et de les transformer en avantages compétitifs durables, comprendre la valeur de composent actuellement le fondement essentiel pour la survie l'institution dans le domaine de la concurrence.

Mots clés : la gestion stratégique des ressources humaines, l'excellence administrative, ressources humaines, un avantage concurrentiel.

مقدمة :

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه ، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات وإشتداد حدة المنافسة ، وهو ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى برسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المؤسسة ، وتسعى هذه الإدارة خاصة إلى الاستثمار في المورد البشري واعتباره رأس مال فكري لا عبء عليها لذا يجب الإهتمام به وبكل متطلباته ، والعمل على تأهيله تطوير كفاءاته وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في متطلبات وظيفته .

وتكمن أهمية هذه المداخلة في أهمية الموضوع الذي معالجه والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعد محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز الإداري الذي أصبح مطلباً وغاية تسعى كل المؤسسات إلى الوصول إليها ، والعمل الجاد وبنفس الوتيرة للمحافظة على هذه الريادة .

ويهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال إدارتهم ادارة إستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لمساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة والعمل على الاستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم وذلك من خلال الإجابة على الإشكال التالي :

ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وماهي أساسياتها ؟ وكيف يمكن أن تسهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

وللإجابة على التساؤلات البحثية تم وضع الخطة التالية :

أولا : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
2. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
3. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
4. التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
5. عوامل تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري .

ثانيا : ماهية الميزة التنافسية .

1. مفهوم الميزة التنافسية .
2. أنواع الميزة التنافسية .
3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .
4. مصادر الميزة التنافسية .

ثالثا : دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية .

1. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة .
2. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية .
3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .

أولا : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

" رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك

بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها "

كما تعرف أيضا بأنها " الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها

في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة " ¹

يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن إدارة أعمال المؤسسات هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون

وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة وهي تشتمل مجموعة القرارات العامة المتعلقة بأموال الموارد البشرية التي تعمل

في المؤسسة كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة كالقدرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة .

المفهوم الإجرائي " هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مسارهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بغرض تنمية وتطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الريادة "

2. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي ، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا .

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما .

- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات ، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف .

- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .²

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي ، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية ، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري ، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة أن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية ، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة³

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها ، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتماداً عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد .⁴

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد ، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد .

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ، معقدة ومتصارعة ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال⁵ ، يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي :

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة .
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية .
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد ، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن :
- يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري ، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد .
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .⁶
- لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج ، التسويق وغيرهما ، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي ، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري ، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة .
- 4. التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
- تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي :
- ❖ التحديات الداخلية : تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :
- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة .
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول .
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع .
- اعتقاد الأفراد بعدم إستغلال المنظمة لقدراتهم إستغلال كاملا .
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .⁷
- ❖ التحديات الخارجية : تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي :
- التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية .

- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة .
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات .
- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين .
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل .⁸

5. عوامل تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري :

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه " قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية " يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف ، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار ، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب ، ضبط الوقت ، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم ، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها ، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون ، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية .

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي ، ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور :

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة .
 - المستويات المعتادة من المنافسة ، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات .
 - حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة .
- ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة ، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.
- ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة " الثورة " الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي ، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدير الموارد المالية اللازمة ، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة " آلات " تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية ، ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول " كما قلنا " هو الإنتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى ، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة " المسندة إليه " لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار) .

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو ، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغيرات :

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية .
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة .

- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية .
- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية .
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية .
- تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به ، ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .⁹

ثانيا : ماهية الميزة التنافسية :

1. مفهوم الميزة التنافسية :

- تعريف علي السلمي : " القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تريد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " .¹⁰
- تعريف نبيل مرسي خليل : تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس " .¹¹
- من خلال التعريفين نلاحظ أنّ التعريف الأول يركز على خلق القيمة للعميل ، في حين التعريف الثاني يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس ومن هنا يتضح أهمية كل من لإستراتيجية التنافس (طريقة التنافس ، حلبة التنافس وأساس التنافس) وكذا العملاء في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة .

2. أنواع الميزة التنافسية : نميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

- ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء ، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .
- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، والتي تميز من بينها التعلم بحيث قد تنجم خاصية

التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد بثلاث ظروف هي :

• مصدر الميزة : يميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار :

- مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام ، وهي سهلة التقليد من المنافسين .

- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة ، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية ، العلاقات الوطيدة بالعملاء ، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال .

• عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها .

• درجة التحسين ، التطوير والتجديد المستمر في الميزة : تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سداها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع ، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها ، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية .¹²

4. مصادر الميزة التنافسية : يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الإستراتيجي ، الإطار الوطني ومدخل الموارد .

• التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف :

- إستراتيجية قيادة التكلفة : تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع المشجعة على تطبيقها : وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر .

- إستراتيجية التميز والاختلاف : من خلال تقديم تشكيلات وخدمات ممتازة للمنتج ، الريادة التكنولوجية ، السمعة الجيدة وبتزايد نجاحها بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها .

- إستراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين (العملاء) ، بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج .¹³

• الإطار الوطني : إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية والبنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته ، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية ، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .¹⁴

- مدخل الموارد : يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجوودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الاستراتيجية ، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :
 - الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع : المواد الأولية ، معدات الإنتاج ، الموارد المالية .
 - الموارد غير الملموسة : تميز فيها ما يلي : الجودة ، التكنولوجيا ، المعلومات ، المعرفة ، معرفة كيفية العمل .
 - الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين ، وتصنف الكفاءات إلى صنفين :
 - الكفاءات الفردية : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية : أن يكون الفرد حيويًا ، سريع التعلم ، يملك فكرة اتخاذ القرار ، قيادة الأتباع ، ينشئ الجو المناسب للتطور ، متجه نحو العمل الجماعي ، ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر .
 - الكفاءات الجماعية أو المحورية : تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات ، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد ، بل تسمح بتطورها وتراكمها وتسمى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة ، تطورها أو انسحابها ، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية : تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق ، يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، والمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها .¹⁵
- ثالثاً : دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية :
1. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة :
- لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير ، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال ، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق والتنظيم ، الإعداد والتهيئة ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والإنجاز ، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة . كما يمكن القول ان تواجد العنصر البشري فحسب ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمتمثلة غالباً في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير ، إذاً ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ .
2. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة فإن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الموارد البشرية لذا وجب على مختلف المنظمات التي تسعى لبلوغ أهدافها

أن توجه جهودها في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز وذلك من خلال توفير الصفات التالية :

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين ، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها ، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة .
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم " Valeur " من خلال تنظيم غير مسبق " sans précédent " وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق .
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ، سواء بالتدريب والتأهيل ، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم ، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها ، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية .
- لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط :

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا ، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة .

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين أثناء استقطاب الموارد البشرية فيما أن تجري عمليات الاستقطاب ذاتياً بإمكانياتها وأساليبها الخاصة ، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة .

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية ، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم ، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم ، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي ، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين ، وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل ، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء .

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة .

- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم ، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة .

- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة .
 - تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة ، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء .
- نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر .
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها ، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهلك بالتداول ، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد .
- إلى جانب هذا نذكر أهمية هئية الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة .
- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية ، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم
- إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة ، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة .
- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات ، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري ، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه ، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف ، والذي يلعب دور الرائد في هئية الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز .
- فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية ، إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته ، يسير الأفكار والقيم ، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل ، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين .¹⁶
3. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية :
- تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وذلك من خلال إنخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها .
- وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها :
- ❖ الريادة في التكلفة : من خلال سعي المنظمة لأن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها في السوق ويكون ذلك من خلال عدم تبذير المواد المستعملة والتركيز في الوقت نفسه على جودة المنتج ، حيث انه كلما كانت تكلفة المنتج اقل

كان سعره أقل وهو ما يجعله مرغوب من طرف المستهلكين خاصة إذا كان إضافة إلى سعره المنخفض يتميز بالجودة في الأداء .

❖ التميز أو الاختلاف : ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة .

هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها ، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة .¹⁷

وهو ما جعل المنظمات الحديثة تهتم بهذا المورد اهتماما كبيرا بداية من توظيف عمالة عالية المهارة ، والعمل على زيادة ولائها والتزامها نحو العمل من خلال والاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية المادية والمعنوية والفكرية ، مما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة ، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد شركة تويوتا وما تحققه من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاما وأكثر قدرة على المنافسة .

ومن ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا ، وفي نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة ، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت وجهد أكبر ، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية ، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى .

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائد كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم .

ولعل من أهم المزايا التي تحققها المنظمة من خلال الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتغيرة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها ، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة ، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا ، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن هنا زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة .
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية - بما فيه سياسة التدريب وتنمية الأفراد - وربطها بإستراتيجية العمل ككل .
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة .¹⁸

الخاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التغيرات التي عرفها العالم المعاصر جعل المؤسسات باختلاف مجال عملها تغير نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت تنظر إليها باعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية ، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز ، إذا ما إستطاعت المؤسسة وضع هيكله إستراتيجية لكيفية التعامل معها والاستثمار فيها ، ويعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه كونه يعنى بشكل خاص بالموارد البشرية وبكل ما يتعلق بهم داخل المؤسسة طيلة مسارهم المهني .

قائمة المراجع :

- 1 - محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 25 .
- 2 - مرجع نفسه . ص 25 .
- 3 - عبد الواحد بن خالد الحميد : سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين . دار وائل للنشر والتوزيع ، دط ، 2002 ، ص 28 .
- 4 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 41 .
- 5 - عبد الحكيم أحمد الخزامي : إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب والتطلعات . دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، د ط ، 2003 ، ص 18 .
- 6 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 . الدار الجامعية للنشر ، مصر ، د ط ، 2003 ، ص 91 .
- 7 - محمد سمير أحمد . مرجع سابق ، ص 26 .
- 8 - محمد سمير أحمد . مرجع سابق ، ص 27 .
- 9 - علي السلمي : مرجع سابق ، ص ص 12 - 14 .
- 10 - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 104 .
- 11 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 37 .
- 12 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 97 - 100 .
- 13 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 115 - 124 .
- 14 - عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها ، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2000 ، ص 61 .
- 15 - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 56 - 61 .
- 16 - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 284 .
- 17 - محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص 27 ، 28 .
- 18 - علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد منهج تحليلي . المكتبية عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 30 .