

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

## The role of HR management in achieving competitive advantage

تاريخ القبول : 2019/06/07

تاريخ الارسال : 2019/05/31

د. شنوفي نور الدين  
مدرسة الدراسات التجارية العليا  
chennoufi.nord@gmail.comط.د. فالي ياسين \*  
مدرسة الدراسات التجارية العليا  
faliyacine@yahoo.com

## ملخص:

يتمثل التحدي الرئيسي لإستراتيجية العمل في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على حساب المنتجات والشركات المنافسة الأخرى في السوق.

فالميزة التنافسية هي ميزة تفوق المزايا التي يكتسبها المنافسون من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير مزايا وخدمات أكبر تبرر ارتفاع الأسعار.

و لذلك فإن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، والمحافظة على تنافسيتها وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعدها على البقاء. فتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا ، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، و تعد الموارد البشرية أهم مورد يمكن المؤسسة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة ، باعتبارها مورد صعب الحصول و كذلك كثير التغير و التعقيد ، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغير ظروف العمل و انتشار الوعي لدى العمال.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ الميزة التنافسية ؛ الإستراتيجية التنافسية.

\*المؤلف المرسل : فالي ياسين

**Abstract :**

The main challenge for business strategy is to find a way of achieving a sustainable competitive advantage over the other competing products and firms in a market.

A competitive advantage is an advantage over competitors gained by offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and services that justify higher prices.

So, the human resource management can contribute to the achievement of the organization's goals, to keep its competitiveness and also to gain competitive advantages that will help it to survive. To achieve a competitive advantage, the organization must have a wide range of skills and resources needed for this reason and it must manage them effectively, which ensures a reliable success of its competitive strategy. The human capital is the most important resource on which the organization can rely on to obtain this advantage, considered as a resource that is difficult to obtain but also very variable and complex, especially at the present time characterized by changing working conditions and awareness of workers.

**keywords :** human capital; human resource management; competitive advantage; competitive strategy.

## مقدمة :

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لعملية الإنتاج لذا أولت المنظمة أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية قصد تمكينها من جذب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب ، ومهما كانت المهارات التي يتم جذبها واختيارها فهي بحاجة إلى الدعم بما يكفل تنمية مداركهم ومعارفهم الشخصية، وهذا ما يسمح لمنظمات الأعمال بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للقدرات والكفاءات، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية وبالتالي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية للمنظمة وتمكينها من الدخول إلى سوق المنافسة .

وعلى ضوء ما سبق ، يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي ؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هي الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- فيما تتمثل الميزة التنافسية ؟ وما هي أبعادها ؟
- إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية ، و محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية :
- إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمات، وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المنظمة وإدارتهم .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والأنشطة من أجل تنمية و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة .
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءاتها .
- تساهم إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة و في امتلاكها ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها .

أهمية البحث : هذا البحث هو محاولة لدراسة العنصر البشري داخل المؤسسة ، حيث يساهم في توعية الموظفين وفي معرفة أهم النتائج المترتبة عن حسن إدارة هذا المورد الحيوي في المؤسسة. كما يساهم في التحسيس بأهمية إدارة الموارد البشرية و أهمية الاهتمام بالموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى تحديد مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة من أجل استغلال طاقاتها استغلالاً أمثل بما يتيح تحقيق أهداف كل من الموظفين والمؤسسة على حد سواء . و محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .

المنهج المستخدم في البحث : من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعادها، و جوانبها، و نتائجها، و الإجابة عن تساؤلات الإشكالية ، و إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد في البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي.

ولقد قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة محاور :

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية ، من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام و تفكير الكثيرين من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال ، نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها ، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج ، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة .

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات ، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم<sup>1</sup>.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

سنتعرض إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

- هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط هذه الموارد ، ومرورا بإعداد نظم التحليل و الوصف الوظيفي و إعداد نظم الاختيار والتعيين ، و نظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب و نظم السلامة المهنية ، بما يحقق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

- كما تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات ، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها<sup>4</sup>.

- إدارة الموارد البشرية جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، من خلال توظيف فعال لعمالة عالية المهارة ، و الالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير<sup>5</sup>.

- كما يرى H. Churuden و شيرمان A. Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة ، و تزويدهم بما يحتاجون إليه

من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية<sup>6</sup>.

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية ، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

### الفرع الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة ، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. **أولا : الأهمية على مستوى المنظمة**<sup>7</sup> : إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى كإدارات الإنتاج و التسويق ، و الشؤون المالية... و أي قصور في هذه التقديرات من الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار أو التعيين ، أو التدريب أو التحفيز، يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى، وبالتالي تعيق تحقيق أهداف المنظمة، بينما تسهم كفاءة و فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة و تيسير بلوغ أهدافها و الأهداف العامة للمنظمة .

**ثانيا : الأهمية على المستوى القومي** : تظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة ، على المستوى القومي في النقاط التالية :

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي .
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
- العقول المبادرة تعظم القيمة المضافة
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

### الفرع الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

- يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في التالي:<sup>8</sup>
- توفير الموارد البشرية المناسبة ، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
  - الارتقاء بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانيات المنظمة .
  - تهيئة ظروف عمل مناسبة .
  - تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج .
  - بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين ، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

- التقييم الموضوعي لآراء وشكاوى العاملين .
- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب لهم .
- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين .
- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل .
- حل بعض المشاكل الشخصية والأسرية للعاملين .
- صيانة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها .

### المطلب الثاني : العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

لابد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف .

#### الفرع الأول : البيئة الخارجية

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، ولا تتخذ قراراتها بعيدا عن البيئة التي تعيش فيها .

- البيئة الخارجية العامة : وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية والقانونية والتكنولوجية.

- البيئة الخارجية الخاصة : وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتتكون من :<sup>9</sup> المستهلكين، المنافسين، الموردين، المساهمين، سوق العمل، النقابات، الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة، و مجموع المتعاملين المباشرين مع المؤسسة كالبنوك والمؤسسات الإدارية المختلفة .

#### الفرع الثاني : البيئة الداخلية

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة ولها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية ، لذلك تؤثر عليها كثيرا ، و التغييرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية . و من أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:

- المالكون: يشكلون عنصر ضغط داخل المؤسسة ذلك لأنهم يتدخلون بكل التفاصيل.
- حجم المؤسسة : تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة .
- الهيكل التنظيمي : يؤثر الهيكل التنظيمي على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية .

- العاملون : يمثل العاملون القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم و أدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة .
- تاريخ المؤسسة و ثقافتها : يؤثر تاريخ المؤسسة و ثقافتها على سياسات و تطبيقات إدارة المواد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير.
- رسالة المؤسسة و أهدافها : تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية.
- الإدارة العليا و السياسات الإدارية : كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح .
- الإستراتيجية العامة للمؤسسة : تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها و تتكامل و تتفاعل معها.
- المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية : تتأثر سياسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات و الكفاءات و الحماس و المعلومات و القوى و التأثير.

### المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير الموارد البشرية أحد أهم ميادين إدارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بالمنظمة ، و من ثم وجود إدارة لتسييرها.

#### المطلب الأول : توفير الموارد البشرية

كل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبة طبيعيا بدراسة و تحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما و نوعا ، و تشمل سياسة توفير الموارد البشرية على : تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب الموارد البشرية ، اختيار و تعيين الموارد البشرية .

#### الفرع الأول : تخطيط الموارد البشرية

أولا : تعريف التخطيط : يعرفه فريدمان على أنه : " طريقة تفكير و أسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه و ضبط التغييرات الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة و محددة و متفق عليها ."

إن التخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة و الانجازات التي تنوي تحقيقها و الوسائل و الآليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الانجازات.<sup>10</sup>

ثانيا : تعريف تخطيط الموارد البشرية : يعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه : " أحد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلالها تقدر و تحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها و مهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها. "<sup>11</sup> ويعرف بأنه: "إستراتيجية الحصول و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و تطويرها في المنظمة."<sup>12</sup>

انطلاقا ، يمكن إجمال تعريف لعملية التخطيط للموارد البشرية بأنها : عملية منهجية مستمرة تقوم بها المنظمة ، و تقوم على أساس التقدير الجيد للموارد البشرية اللازمة من حيث الكم و النوع ، و تهدف المنظمة من خلالها إلى الحصول و التنصيب الجيد لهذه الموارد بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية .

ثالثا : أهمية تخطيط الموارد البشرية: يمكن النظر إلى الأهمية من ثلاث مستويات:  
- على مستوى المنظمة : تستفيد المنظمات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنظمة :<sup>13</sup>

- تحقيق التوازن كما و نوعا بين جانبي العرض و الطلب على الموارد البشرية .
- القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- الاستفادة من الطاقات و القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية الحالية.
- القدرة على تدبير و إعداد النوعيات النادرة من العمالة الماهرة .
- كما يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية .
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.

-على مستوى الفرد:يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد من المنظمة، لأنه يساعد في:<sup>14</sup>

- تحسين المهارات و استخدام القدرات في الوقت المناسب.
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات و متطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا الفرد .
- يساعد على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء المورد البشري .
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالفرد .

- على المستوى القومي: تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية :

15

- يساهم في تسهيل مهمة التنسيق بين مخرجات النظام التعليمي و احتياجات مختلف قطاعات الدولة من العمالة.

- إن خطة الموارد البشرية على المستوى القومي هي محصلة الخطط الخاصة بالقطاعات المختلفة داخل المنظمة.

- وضع نظم متكاملة للأجور و المرتبات و الحوافز في ضوء هيكل القيم و الدوافع لدى نوعيات العمالة المختلفة على نحو يساهم في رفع معدلات الإنتاجية و المحافظة عليها عند مستوى مرتفع .

- التعامل الفعال مع مشاكل العمالة في الأجل القصير و الأجل الطويل مثل : مشاكل البطالة و الهجرة الداخلية و الخارجية .

- وإن مما يزيد في أهمية تخطيط الموارد البشرية كذلك هو التغيرات التي تصيب المجتمع بالزيادة في نمو حجم فئاته المختلفة و التغير السريع يصيب القطاعات و المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية بسبب النمو السريع و التطور في الفنون الإنتاجية و التكنولوجية و مظاهر التغير في المجتمع ككل .

رابعا : أهداف تخطيط الموارد البشرية: يمكن تلخيص الأهداف في النقاط التالية:<sup>16</sup>

- الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت و المكان المناسبين .

- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر و بتكلفة أقل " .

- المحافظة على طاقات العاملين و استثمارها و تعزيز دافعيتهم نحو العمل .

- إعداد ميزانية الموارد البشرية ، سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات .

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة و بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

- محاولة وضع مجموعة من الحلول الممكنة لبعض المشاكل التي تحد من الاستخدام

الرشيد لقوة العمل. كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى :

- تكوين قوة عاملة ذات كفاءة و فعالية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية .
  - تحقيق الانسجام بين نظام الموارد البشرية والتغيرات في الجانب التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي والمالي .
  - تدعيم مزايا التنافسية و عوامل النجاح الخاصة بالمنظمة .
  - التأكيد على أن المنظمة قادرة على ضمان تلقي الموظفين كل التدريب والتطوير اللازمين .
  - ويمكن تخطيط الموارد البشرية أيضا من توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للموارد البشرية .
  - التمكن من رسم و تخطيط و تنفيذ سياسات الأفراد و تكوين قوة عمالة راضية و منتجة .
- خامسا : مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية<sup>17</sup>
- مرحلة تحليل بيئة العمل : تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية و الخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة .
  - التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية : تتضمن هذه المرحلة تقدير كم و نوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة .
  - تحليل المعروض من العمالة : يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس و المستوى الثقافي و المستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل ، بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه .
  - إعداد خطط العمل : في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب و العرض من العمالة تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل .

#### الفرع الثاني : استقطاب الموارد البشرية

- أولا : مفهوم استقطاب الموارد البشرية: يرى Davis & Werther أن مفهوم الاستقطاب هو: "عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، و بالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها."<sup>18</sup>

وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل ، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين و مناسبين للعمل في المؤسسة .

ثانيا : أساليب و مصادر الاستقطاب: تنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما : المصدر الداخلي والمصدر الخارجي:<sup>19</sup>

- المصدر الداخلي : ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة :

- الترقية : هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة .

- النقل الداخلي : وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى ، أو من فرع

إلى آخر، و الهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.

- المصدر الخارجي : للمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها :<sup>20</sup>

- التقدم المباشر للمؤسسة : إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم

طلباتهم مبينين مهاراتهم و كفاءاتهم و خبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق و طلباتهم.

- الإعلان : إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لماله من صدى

واسع الانتشار.

- وكالات ومكاتب التوظيف : تقوم هذه الوكالات و المكاتب بدور الوسيط بين

الباحثين عن عمل ، و بين المؤسسات التي بها مناصب شاغرة .

- المدارس والجامعات : تعد الجامعات و المعاهد الفنية المتخصصة من أهم مراكز

الاستقطاب.

- النقابات العمالية : تساهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من

تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة .

- المنظمات المهنية : تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات

محددة .

كما أصبحت أيضا تستخدم شبكة الانترنت لهذا الغرض .

### ثالثا : العوامل المؤثرة على الاستقطاب

- حجم المؤسسة : يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير تكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير والعكس .
- خبرة المؤسسة : إن خبرة المؤسسة في مجال استقطاب الأفراد المؤهلين ، تؤثر على مدى نجاحها في الحصول و المحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم .
- ظروف العمل : إن لظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز و الأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل .
- اتجاه المؤسسة : إن كانت المؤسسة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة فالاستقطاب بها سيكون قليل ، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها و نشاطاتها تحتاج إلى نشاط كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة .
- طبيعة الوظيفة الشاغرة : توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة .

### الفرع الثالث : اختيار الموارد البشرية

- أولا : تعريف الاختيار: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .
- ثانيا : أهمية الاختيار: نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة ، التي تكون باستطاعتها تحقيق أهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار.
- ثالثا : أهداف الاختيار: إن المؤسسة تعمل على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها :<sup>21</sup>
- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .

- تهيئة أسس سليمة للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب .
- تحقيق درجة عالية من الرضا بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم .
- رابعا : معايير الاختيار: تقوم المؤسسة بانتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:
- مستوى التعليم : كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي .
- الخبرة السابقة : يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة .
- الصفات البدنية و الجسمانية : تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل : الطول ، القوة ، ..
- الصفات الشخصية : تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط .
- المعرفة السابقة بالشخصية : إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار.
- خامسا :خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل<sup>22</sup>:
- المقابلة الأولية : تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد .
- استمارة طلب التعيين : تحتوى استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي و العمر ، الجنس ، الخبرة السابقة في الوظيفة ...
- اختبارات الاستخدام: وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة و متطلبات ومواصفات الوظيفة .
- المقابلات : تهدف إلى الحصول على معلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد .
- الكشف الطبي والتعيين : الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح .

## المطلب الثاني : تنمية وتطوير الموارد البشرية

بعد أن تتم عملية استقطاب و تعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر لإدارة الموارد البشرية ألا وهو تنمية وتطوير هذه الموارد.

### الفرع الأول : مفهوم التدريب

أولاً : تعريف التدريب: هو وسيلة لرفع وزيادة الكفاءة ، وكذا تقوية درجة التوافق بين الفرد والمنصب وكذلك المحيط .<sup>23</sup>

ويمكن القول أن التدريب هو عملية تعلم معارف و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه .

ثانياً : أهمية تدريب الموارد البشرية

- الأهمية بالنسبة للمنظمة

- تنمية كفاءات و خبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية .

- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل .

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة.

ثالثاً : إعداد برامج التدريب: إعداد برامج التدريب و تنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل:<sup>24</sup>

- جمع و تحليل المعلومات: من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تفي

باحتياجات العاملين ، و تتناسب مع ظروف و إمكانية المنشأة بجمع المعلومات.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة .

- تصميم البرامج التدريبية : تتضمن هذه العملية تحديد موضوعات التدريب، تحديد

أساليب التدريب، تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية ، إعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافق فيهم خصائص و مقومات رئيسية .

- تنفيذ البرامج التدريبية: وتشتمل هذه المراحل على : إعداد الجدول الزمني للبرامج وتجهيز إعداد مكان التدريب ومتابعة المتدربين والمدرسين .  
- تقييم البرامج التدريبية: إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط ، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

رابعا : طرق التدريب: يمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما :

- التدريب الفردي : ويعني تدريب كل موظف على حدة ، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها : التدريب أثناء العمل، التنقل بين الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى، تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى .  
- التدريب الجماعي : ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا، و من أهم طرقها : المحاضرات، التدريب الجماعي، الندوات أو حلقات الدراسة، التطبيق العملي، تمثيل الأدوار، المناقشات.

### الفرع الثاني : تقييم الأداء

تقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها يمكن معرفة جوانب قوة و ضعف الأفراد.

أولا : مفهوم تقييم الأداء: يقيم أداء الفرد على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد ومقارنته بمعايير موضوعية علمية .

ثانيا : جوانب التقييم: تهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب و أداءات الفرد ويمكن حصرها فيما يلي:

- طبيعة الجهد المبذول : هي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .

- مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .

ثالثا : أساليب التقييم: هناك عدة طرق و تقنيات لتقييم الأداءات يمكن تصنيف ثلاث طرق أساسية :

- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد .

- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء .

- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والأهداف .

#### رابعاً : أهداف تقييم الأداء

- الأهداف الإستراتيجية : تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية .
- الأهداف التطويرية : يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء و بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم .
- الأهداف الإدارية : تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور و الرواتب و إعادة الاستخدام و الاستغناء عن العاملين .

#### خامساً : الصعوبات و إجراءات تحسين الأداء

- الصعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء
- التأثير بصفة معينة في الحكم.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.
- تأثير الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء .
- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة .
- إجراءات تحسين الأداء
- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل .
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول .
- الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء .

#### المطلب الثالث : وظيفة تحديد هيكل الأجور و نظام الحوافز

يحتل موضوع الأجور و الرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المنشآت التي يعملون بها.

#### الفرع الأول : مفهوم الأجور

أولاً : تعريف الأجر: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل.<sup>25</sup>

ثانياً : مكونات الأجر: يمكن تبويب الأجر في ثلاثة مكونات هي :

- الأجر النقدي : يتكون الأجر النقدي من جزأين : جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل و الجهد المبذول من جانب العمل .
- المزايا العينية : تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تفيد العاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل و أسرته و كذلك تكاليف وسائل النقل للعمال ...
- التأمينات الاجتماعية : تفرض بعض التشريعات العمالية مساهمة رب العمل شهريا بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

### الفرع الثاني : اعتبارات وأسس الأجور

#### أولا : اعتبارات الأجور

- الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب و يتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض و الطلب فيجمع المشتريين و البائعين لخدمة العمل .
- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته .
- الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية .
- الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة.

#### ثانيا : أسس الأجور

- أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية.
- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل.
- أن يعد هيكل الأجور في المنشأة بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار .
- أن يحقق نظام الأجور هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل و بين الأداء الفعلي.

ثالثا : العوامل المؤثرة في مستويات الأجور و الرواتب: يمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي :

- الأجور والرواتب السائدة : تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور و الرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور و الرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشآت الأخرى .
- قدرة المنشأة و إمكانياتها : يتوقف مستوى الأجور و الرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي .
- التشريعات و القوانين العمالية : تتأثر مستويات الأجور و الرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة .
- الظروف الاقتصادية الطارئة :قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور و الرواتب
- متطلبات العمل : هناك ارتباط بين مستويات الأجور وبين متطلبات أداء العمل .
- الإنتاجية : هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل و الأجر الذي يحصل عليه .
- مستوى تكاليف المعيشة : تتأثر الأجور و الرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع .

#### الفرع الثالث : أنواع الحوافز

- أولا : الحوافز المادية: يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها.
- ثانيا : الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية.

#### المبحث الثالث : مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- في ظل المنافسة و سرعة التغير في رغبات و احتياجات الزبائن و العملاء تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز و البقاء في السوق ، و اكتساب ميزات تنافسية قوية و دائمة عن طريق التوظيف الجيد للموارد البشرية.

#### المطلب الأول : التنافسية

#### الفرع الأول : تعريف التنافسية

- يقدم PERCEROU ثلاثة تعاريف للتنافسية، التعريف المستند إلى عوامل التنافسية، ويرى أن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول. والتعريف المرتكز على السوق مفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة

في السوق مقارنة بنظرائها وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق. و تعريف التنافسية كسلوك ، ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة ، فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق و منهم من يرى أنها محفز قوي يدفع إلى بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين .<sup>26</sup>

على ضوء ما سبق يمكن تقديم صورة للتنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد ، تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر فهي أي التنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ على موقعها في السوق و تطوره أطول فترة ممكنة .

### الفرع الثاني : أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى صنفين وهما :<sup>27</sup>

#### أولا : التنافسية بحسب الموضوع

- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة ، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، و يعد ذلك أمرا مضللا ، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة ، كالجودة و خدمات ما بعد البيع .

- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير و المصاريف المالية... الخ

#### ثانيا : التنافسية وفق الزمن

- التنافسية الملحوظة : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج ، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق ، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- القدرة التنافسية : تستند إلى مجموعة من المعايير كالموقع في السوق، المرونة ، معرفة كيفية العمل، الجودة ، الخدمات ، التكاليف ، إنتاجية ، مردودية رأس المال المستثمر حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري .

## المطلب الثاني : الميزة التنافسية

### الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

عرف PORTER الميزة التنافسية : " على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع ."<sup>28</sup>

كما تعرف أيضا على أنها : "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون " .<sup>29</sup>

و تعرف أيضا على أنها : "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية ، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز " .<sup>30</sup>

و ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات ، حيث أن فكرة الميزة التنافسية بدأت في الانتشار و التوسع و خاصة مع ظهور كتابات " مايكل بورتر " بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية ، و يعتمد مفهومه على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه . و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية :

- تبنى على اختلاف و ليس على تشابه .
- يتم تأسيسها على المدى الطويل ، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا .
- و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :<sup>31</sup>
- حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس .

- الاستمرارية ، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .
- إمكانية الدفاع عنها ، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها .

### الفرع الثاني : أنواع الميزة التنافسية

أولاً : ميزة التكلفة الأقل: نقول على مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين . فالحياسة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.<sup>32</sup>

ثانياً : ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحياسة على خصائص فريدة لمنتجاتها تجعل الزبون يتعلق بها . فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحياسة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها ، فمثلاً يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون ، توظيف مستخدمين متخصصين .<sup>33</sup>

### الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحياسة على ميزة أو مزايا تنافسية ، التعرف على المصادر التي تستند منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ، مما يؤدي بدوره إلى وفرة في الوقت والجهد والمال .

أولاً : التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية:<sup>34</sup> قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

- السيطرة من خلال التكاليف : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين .
- التميز أو التمايز: تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها .
- التركيز : تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

ثانيا : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية: إن الحيازة على الموارد و الكفاءات المطلوبة و الاستغلال الجيد يؤمنان و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة تعتمد على الموارد و الكفاءات .

- الموارد الملموسة : تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية ، معدات الإنتاج و الموارد المالية .

- الموارد غير الملموسة : يصعب تحديد الموارد غير الملموسة ، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من : الجودة ، المعلومات ، التكنولوجيا ، معرفة كيفية العمل ، المعرفة .

ثالثا : الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصلا من أصول المنظمة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة و صعوبة التقليد من جهة أخرى .

رابعا : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية: يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى.

#### الفرع الرابع : محددات الميزة التنافسية <sup>35</sup>

أولا : حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحتفظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فللميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار.

ثانيا : نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة.

#### الفرع الخامس : كيفية تطوير الميزة التنافسية <sup>36</sup>

تقوم المنظمة بتنمية مزايا تنافسية من خلال إدارة و اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعات ما و تطبيقها على السوق و يعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار، و يعرف الابتكار هنا بشكل واسع بأنه يشمل التحسينات و التطويرات في التكنولوجيا و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، و يتم إجراء ذلك من

خلال إحداث تغييرات في المنتج ، تغييرات في العملية ، مداخل جديدة للتوزيع ... وغيرها و يتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير.

### الفرع السادس : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولا : مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام وحيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة .

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العلمية ، تمييز المنتج ، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة .

ثانيا : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط فإنه يمكن للمنافس تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

ثالثا : درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل أن تقوم الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا .

### المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

#### الفرع الأول : خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية

بشكل عام، ومن أجل أن تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق أي منظمة يجب أن تتوفر على الخصائص والصفات الآتية:

- أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة.
- القدرة الإبتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول للمشكلات.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تتكرر لإثبات الذات، وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل المخاطر في العمل.

- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي.
- الفرع الثاني : طرق تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة إدارة الموارد البشرية**
- في ظل التغيرات المعاصرة أصبح المورد البشري يساهم بفعالية في نجاح المؤسسة التي يعمل فيها وذلك بالاعتماد على طريقتين هما :
- إعداد الاستراتيجيات الناشئة : يتم إعداد هذه الاستراتيجيات بواسطة العاملين في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي ، حيث يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المؤسسة بمعلومات وأفكار حول المنتجات و الأسواق و الاستراتيجيات الجديدة و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل الاتصالات التنظيمية و هذا لضمان التوصل إلى استراتيجيات ناشئة فعالة.
- تنمية الرأس مال البشري : و من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمؤسسة ، تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة و دائمة التغير.
- الفرع الثالث : متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية:**<sup>37</sup>
- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب، نبرزها فيما يلي:
- الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس .
- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في قضية تنمية و توظيف القدرات التنافسية.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية .
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد و إتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية و المهنية المختلفة .
- تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد .
- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة
- مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة .
  - تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل.
  - ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري.
- الخاتمة :

وفي الأخير ، يتمثل الرهان الحقيقي لأي مؤسسة في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتجديدها وتطويرها باستمرار مما سوف يدفعهم إلى الالتزام وتحسين السلوكيات وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وقيمها التي وجدت من أجلها وتعظيم المكاسب والمنافع والاستغلال الجيد لهذا المورد الإستراتيجي مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، حيث يسمح لها بخلق القيمة والتميز المستمر والمستديم، تمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

لهذا فإدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الإدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

وعلى إدارة الموارد البشرية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا ومواجهة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين واستغلال نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية من أجل تنمية الميزة التنافسية.

## الهوامش :

- <sup>1</sup> كمال بربرا ، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات" ، لبنان : دار المنهل اللبناني ، 2008 ، ص 23.
- <sup>2</sup> علي عربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر ، 2001 ، ص 19 .
- <sup>3</sup> نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 19.
- <sup>4</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 35-36.
- <sup>5</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية،2001،ص 62.
- <sup>6</sup> H.Lesca, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité , Paris: éd. Masson, 1982,pp.11-13.
- <sup>7</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000، ص 25.
- <sup>8</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، عمان : دار الفكر للطباعة والتوزيع ، 2001، ص 104.
- <sup>9</sup> أحمد محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 93.
- <sup>10</sup> زيد منير عبوي ، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان : دار المعتر للنشر والتوزيع، 2017 ، ص 16.
- <sup>11</sup> عمرو صفحي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، عمان : دار وائل ، 2005 ، ص 299.
- <sup>12</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نسيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، ط1، عمان : دار وائل ، 2008 ، ص 163.
- <sup>13</sup> محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الدار الجامعية الجديدة ، 2004 ، ص 40 .
- <sup>14</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار وائل للنشر، 2000 ، ص 56 .
- <sup>15</sup> محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 44.
- <sup>16</sup> عادل حرموش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط2 ، عمان : دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 61 .
- <sup>17</sup> عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، عمان : مؤسسة الوراق، 2006 ، ص 158.
- <sup>18</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، الرياض: العبيكان للنشر، 2015، ص 96.
- <sup>19</sup> عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، مرجع سابق ، ص 260-266.
- <sup>20</sup> هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 12.
- <sup>21</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 122.
- <sup>22</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 120-131.
- <sup>23</sup> J.R. Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise, 2ème éd, Nathan, Paris, 2001, p98.
- <sup>24</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 226.
- <sup>25</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 323.
- <sup>26</sup> Roger Percerou, Entreprise, gestion et compétitivité , Paris: éd. Economica, 1984, pp.53.
- <sup>27</sup> H.Lesca, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité , Paris: éd. Masson, 1982,pp.11-13.
- <sup>28</sup> M.Porter,L'avantage concurrentiel des nations,Paris :Inter-éditions,1993, p.48.
- <sup>29</sup> علي السليبي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة، 2001، ص 104.
- <sup>30</sup> معالي فهد حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 08.
- <sup>31</sup> G.Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, éd. d'organisation, 1994. pp. 95-96.

<sup>32</sup> M. Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Paris: Inter-éditions, 1986, p.85.

<sup>33</sup> Idem, pp. 152-162.

<sup>34</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 115-124.

<sup>35</sup> نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع ، ص 85-87.

<sup>36</sup> نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع ، ص 98.

<sup>37</sup> علي السلبي ، مرجع سابق ، ص 367 .