

دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات

The Role of Human Resources in Building the Competitive Advantage of Organizations

يحي عائشة^{1*}، جامعة تيارت (الجزائر)، aicha.yahia@univ-tiaret.dz

مخابر البحث والاستشراف في الدراسات السياسية المقارنة

بن عمارة أحمد، جامعة تيارت - (الجزائر)

ahmed2018benamara@gmail.com

مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تاريخ قبول المقال: 2022-11-26

تاريخ إرسال المقال: 2022-08-10

الملخص:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، فهي الجوهر والمركز الأساسي في تسيير أنشطتها وتحقيق أهدافها وضمان تطورها واستمرارها واستقرارها في ظل ظروف البيئة الصعبة والمعقدة التي تواجه المنظمات اليوم، فما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتطورات في مختلف الميادين بسبب ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وضع المنظمات أمام تنافس شديد مع نظيراتها، وهذا ما زاد من ضرورة أهمية ما تمتلكه المنظمة من قوى عاملة تمتاز بالمهارات والقدرات اللازمة؛ لخلق القيمة والجودة في أداء المنظمة وجعلها تتفوق على منافسيها.

الكلمات المفتاحية: العنصر البشري، الكفاءات، الميزة التنافسية، المنظمات.

Abstract:

Human resources are the primary element that cannot be dispensed within organizations, whatever the nature of their activity. It is the essence, and the cornerstone in conducting any organization's activities and achieving its goals to ensure its development, continuity and stability under the complicated and complex conditions organizations face today. The continuous progress in the field of information and technology put the organizations in front of intense competition with their counterparts. The latter increased the importance of the organization's workforce that has the required skills and capabilities to create value and quality in the organization's performance and make it outperform its competitors.

Key words: Human Element, Competencies, Competitive Advantage, Organizations.

* يحي عائشة.

مقدمة:

شهد العالم موجة هائلة من الابتكارات والإنجازات العلمية والتكنولوجية، التي لا تزال في تطوّر وتقدّم دائمين إلى اليوم، وهذا إن دلّ على شيء، فإنه يدلّ على قدرة العقل البشري اللامحدود في التفكير والاختراع والتطلّع نحو تحسين مناحي الحياة وتغييرها نحو الأفضل.

مع ظهور ثورة المعلومات والتقنيات وانتشار التكنولوجيا عبر العالم، وجدت المنظمات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها نفسها أمام مسؤوليات أكبر، ومخاطر وتحديات نجمت عن العولمة، وأصبح فيه البقاء للأقوى، واشتدّت المنافسة وتطوّرت مع تطوّر تقنيات المعلومات والاتّصالات، فرغم امتلاك المنظمات بمختلف الموارد المالية والتقنية، وأحدث الآلات والعتاد، إلاّ أنها لم تكن قادرة على مسايرة مجريات الأحداث المتسارعة عبر العالم، وهنا ظهرت أهمية القوة العقلية والكفاءات البشرية كمورد ثمينة ونادرة، تعمل المنظمات على استقطابها بغرض جعلها قوة تحارب بها المنظمة منافسيها.

إن امتلاك الميزة التنافسية من قبل المنظمات أمر ضروري في بيئة تتسم بحدة المنافسة، ويكون فيها البقاء للأقوى، والعنصر البشري العنصر الوحيد القادر على التعامل مع كل هاته المتغيّرات، باعتباره مصدر قوة المنظمة وثروتها، ولذلك لا بدّ على جميع المنظّمات الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها بشكل مستمر من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة في إبراز أهمية الموارد البشرية، كونها طاقات تسرّع من وتيرة عمل المنظمة وأساس تميّزها، والمسؤولية عن خلق وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتوضيح طبيعة التأثير بين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية ككفاءات وطاقات لا تتساوى مع غيرها من الموارد في تسيير المنظمات والدفع بها نحو تحقيق الريادة من خلال منافسة المنظمات الأخرى.

المناهج المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، بغرض تبيان الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع إبراز العلاقة الجوهرية التي تربط الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

إشكالية الدراسة:

وعلى هذا الأساس تأتي الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة؟

فرضيات الدراسة:

- إن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتميز المنظمة أمام منافسيها.
- من دون الكفاءات البشرية لن تتجح المنظمة ولن تستطيع تحقيق أهدافها التنظيمية.
- إن خلق الميزة التنافسية للمنظمة هو مهمة القدرات والكفاءات البشرية المتواجدة فيها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية:

سيتم التطرق من خلال هذا المحول إلى التعريف بالموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في المنظمة، وإلى سبل الاهتمام بها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها The Concept of Human Resources and its Characteristics

على الرغم من أهمية الموارد المادية والمالية و material and Financial Resources في دعم سيرورة المنظمات وزيادة قوتها، إلا أن المورد البشري Human Resources أهم وأثمن مورد في المنظمة، وأعظم عنصر في عناصر العمل، والإنتاج Production والتسيير Management؛ إذ يقوم المورد البشري بمختلف العمليات في المنظمة، فهو من يبتكر ويبدع وينافس، وهو المكلف بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستغلال الموارد المالية في سبيل خدمة صالح وأهداف المنظمة.

تعرف الموارد البشرية Human Resources على أنها: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتنضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية"¹.

وبهذا، فإن كل عامل يعمل داخل المنظمة سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، سواء كانا في منصب عال أو في أدنى منصب؛ يشكل رأس مال بشري للمنظمة وقيمة مضافة Value Added لها، وكفاءة ينبغي إعطاء

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 21.

الاعتبار لها، وكل عامل له دور يكمل أدوار العاملين الآخرين، وهذا ما يخلق التكامل داخل المنظمة وسيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

كما وتعتبر الموارد البشرية: "الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها"¹؛ فالمورد البشري إذا تم الاعتناء به والاستثمار فيه كفاءة في سبيل تطوير المنظمة فسيكون عنصر فاعل وإيجابي في نجاحها، أما إذا تم إهماله أو عدم استغلال قدراته بصبح مصدر عبء للمنظمة وسبب في فشلها، وبالتالي فالعنصر البشري لاعب وفاعل أساسي في عمليتي نجاح أو فشل المنظمة.

عرفت الموارد البشرية أيضا بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"².

كتعريف إجرائي للموارد البشرية يمكن القول أنها كافة العاملين Employees الذين يشغلون منصب الوظيفة وتمتلكهم المنظمة والمساهمين في أداء كافة الوظائف المتعلقة بها، قصد تحقيق أهدافها التي تواجدت من أجلها.

تمتاز الموارد البشرية بجملة من الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر فيها، وهي كالتالي:³

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

¹ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤثراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 220.

² سناء بولقواس، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، الجزائر، ع 07، سبتمبر 2015، ص 270.

³ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 25.

- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعبء الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد.
 - قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.
 - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعد الركود.
 - قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.
- يجب توفر كل هذه المميزات أو الخصائص في الموارد البشرية، التي تريد حقا وضع مكانة هامة لمنظمتها بين المنظمات المنافسة، ومنه فإن توفر هذا النوع من الخصائص في العنصر البشري من شأنه أن يجعله مصدرا لجودة المنظمة وقوتها، وكفاءتها، وفعاليتها أمام نظيراتها، بالإضافة إلى أنه يحقق لها قيمة مضافة وميزة تنافسية لها.

المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة:

إن المورد البشري أهم مورد في كل المنظمات، وما يشهده العالم اليوم من تطور وتقدم في مختلف المجالات، وثورة الاختراعات والابتكارات والإنجازات التي تظهر بشكل مستمر ومتجدد، وبروز المنظمات العالمية والقوية المسيطرة على السوق الدولية، كلها إنجازات توصل إليها العنصر البشري الذي حقق نجاحا باهرا فيها، والواقع يثبت أهمية هذه الطاقة البشرية في الدفع بعملية التقدم والتطور لأي دولة وفي أي مجال، وبالتالي من الضروري إعطاء قيمة كبرى وأهمية له كونه المورد المحرك لجميع الموارد الأخرى.

للمورد البشري مكانة هامة داخل أي منظمة، تريد ضمان البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المعقدة والتي تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، بحيث "يحتل المورد البشري دورا أساسيا في نجاح وبقاء المنظمات، وذلك لأن الموارد التقليدية مثل رأس المال والتكنولوجيا المتطورة هي أقل أهمية لسهولةها في الاقتداء والتقليد بالنسبة إلى المورد البشري. الذي يتميز بالندرة والتفرد وصعوبة التقليد والنقل"¹، وبذلك فمن الصعب العثور على المورد الكفاء الذي يضمن تميز المنظمة أمام باقي المنظمات.

يؤدي العنصر البشري دورا رئيسيا في كيفية التعامل مع مظاهر هذا العصر، فهو من يقود عالم الأعمال في تغيراته المستمرة والمتسارعة، والذي يملئ التغيرات والتحديات؛ ولهذا يتوجب على المنظمات بمختلف أنواعها تسخير كل طاقاتها للاستثمار الجيد والفعال لمواردها البشرية، وبما لديها من طاقات

¹ غني دحام تنائي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص 30، 31.

ومهارات، "ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود إدارة فعّالة تدرك أهمية هذا الاستثمار في تحقيق الأهداف وجني الأرباح وحصد الحصاص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية"¹.

إن المنظمة الناجحة تحسن وتجيد توظيف المورد البشري لصالح خدمة المنظمة وأهدافها، وذلك باستخدام الأساليب والطرق اللازمة كالعامل على تكوينه وتدريبه وتزويده بكافة الإمكانيات والمعلومات اللازمة، وبدون شك، سيصبح هذا المورد مصدر هام قادر على التنافس وتسيير المنظمة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة، وبالتالي تحقيق الريادة في مجال تخصصها.

وعليه يمكن القول إن: "الموارد البشرية تشكل أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة"².

وبالتالي لا يمكن إنكار الدور الاستراتيجي الهام للمورد البشري، الذي تعتبر المنظمة بدونها مجرد هيكل جامد لا فائدة منه، ويعطي العنصر البشري الروح والحياة للمنظمة وهياكلها والموارد المتواجدة فيها.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بالموارد البشري:

إن تزايد الاهتمام بالموارد البشري قد زاد من المطالبة بضرورة تطويره داخل المنظمة، وذلك من أجل خلق قوة عمل موهوبة وملتزمة تشارك بشكل إيجابي في تحقيق مخرجات المنظمة من خلال يقظة الإدارة لهذا المورد الاستراتيجي³؛ إذ تحسن الإدارة الناجحة استغلال مواردها وكفاءاتها البشرية Human Competencies، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وخلق قيمة حقيقية لها أمام باقي المنظمات خصوصا المنافسة لها.

ازدادت أهمية المورد البشري في الفترة الأخيرة كثيرا؛ إذ أصبح عنصرا قيما تنافس عليه جميع المنظمات، وعليه "تؤكد التوجهات الحالية على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات كإحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتأسيسا على ذلك فقد أسندت هذه

¹ صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعّالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 19.

² غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص19.

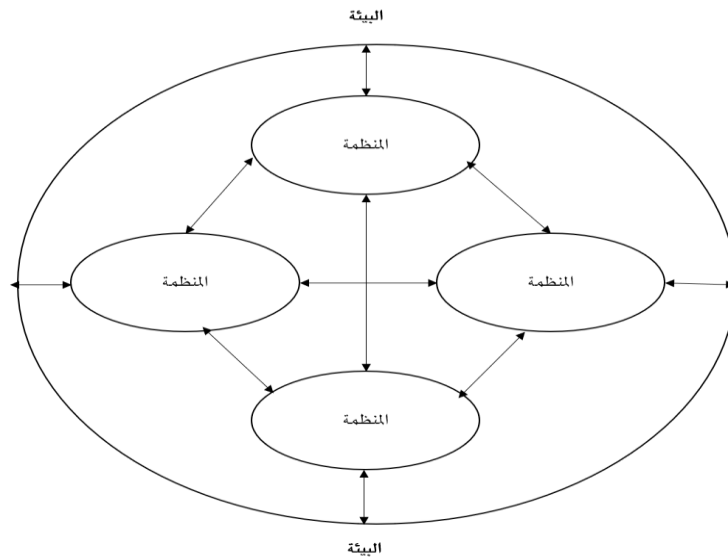
³ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص20.

المهمة بالدرجة الأولى إلى إدارة الموارد البشرية، وقيامها بتوجيه هذه الموارد توجيهها سليما من خلال الأنشطة التي تمارسها فيما يتعلق بتدريب وتطوير وصيانة وتعويض الموارد البشرية في المنظمة¹.

تعرف إدارة الموارد البشرية Human Resource Management على أنها: "منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها"²؛ كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيق أهداف وطموحات مواردها البشرية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التنسيق وخلق التكامل بين وظائف المنظمة وموظفيها.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال؛ تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريبها، والمتابعة المستمرة لها في المنظمة لتحقيق المواءمات"³، والمبينة في الشكل التالي:

الشكل (1): مواءمات إدارة الموارد البشرية



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص. 41.

¹ حسن وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 20.

² ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018، ص 19.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 41.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تنظيم مهام موظفيها، والرفع من كفاءتهم وأدائهم داخل المنظمة، وذلك بقصد تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً، كما وتشرف أيضاً على تعزيز ودعم المزايا الإستراتيجية Strategic Advantages للمنظمة والمحافظة عليها وتطويرها عبر الاهتمام بالعنصر البشري وفق عمليات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، والمتابعة المستمرة...، والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذه الموازنة الداخلية والخارجية في المنظمة.

• **الموازنة الداخلية:** وتتحقق من خلال موازنة الفرد مع الوظيفة والوظيفة مع المنظمة، والوظيفة مع الجماعات، والفرد مع الجماعة، والجماعة مع المنظمة¹.

• **الموازنة الخارجية:** ويقصد بها تكيف المنظمة مع متطلبات البيئة الخارجية أي "تمثل مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية في دعم بعض الجوانب المحددة في البيئة الخارجية"²، وتتحقق الموازنة الخارجية عند تمكن المنظمة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين، التكنولوجية، القوانين...)، بحيث تضمن التطور والاستمرار الدائمين.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية، تحقق الموازنة ما بين أهداف المنظمة بعيدة المدى والتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة، وأهداف المنظمة قصيرة الأجل والتمثلة بالتنظيمية والمهنية، ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير، والاستقطاب، والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال³.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية:

تحتل الميزة التنافسية بأهمية بالغة لدى جميع المنظمات، التي تتطلع نحو تحقيق مكانة هامة لها بين منافسيها؛ فبواسطتها تستطيع المنظمات فرض قوتها وضمان بقاءها واستمرارها، خصوصاً في ظل الظروف البيئية الصعبة التي تعيشها اليوم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها The Concept of Competitive Advantage

:and its Characteristics

تعددت وتتنوع مفاهيم الميزة التنافسية Competitive Advantage من مفكر لآخر، كل حسب وجهة نظره والزوايا التي ينظر من خلالها لهذا المصطلح.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص42.

² سعد علي حمود وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص120.

³ حسين وليد حسين عباس، مصدر سابق، ص5.

عرّف لانث "Lynch" الميزة التنافسية على أنها: " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين"¹؛ أي البحث عن الخاصية التي تمتاز بها المنظمة وتنفرد بها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها. تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية، وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق²؛ فالمنظمة التي تمتلك كفاءاتها ومهاراتها الخاصة بها، والتي لا تمتلكها نظيراتها، وتحسن استعمالهم واستغلالهم في سبيل تقدم وتطور المنظمة، تملك ميزة تنافسية تمكنها من الارتقاء والقدرة على منافسة خصومها.

عرّف كولتر "Coulter" الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز"³. تتمتع المنظمة بميزة تنافسية عندما يمكنها خلق قيمة اقتصادية أكبر من المنظمات المنافسة لها، وبالتالي فإن حجم الميزة التنافسية للمنظمة هو الفرق بين القيمة الاقتصادية التي يمكن أن تخلقها المنظمة، والقيمة الاقتصادية التي يمكن أن يخلقها منافسوها⁴.

وبالتالي يمكن أن تعرف الميزة التنافسية على أنها قوة تمكن المنظمة على أداء مهامها، من خلال ما تمتلكه من موارد وتقنيات وكفاءات متميزة على تلك الموارد والتقنيات والكفاءات المتواجدة عند منافسيها، والتي يصعب تقليدها، بحيث تقودها نحو التميز والتفوق والاختلاف على هؤلاء المنافسين بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

للميزة التنافسية خصائص أساسية يمكن أن تستخدمها المنظمة لتقييم ميزاتها التنافسية، وهي:⁵

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

¹ أحمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص204.

² أحمد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص341.

³ Nilanjan, Ray. **Managing Deversity Innovation and Infrastructure in Digital Business**, IGI Global, United States of America, 2019, p.09.

⁴Barney, Jay B and Hesterly, william S. **Strategic Management & Competitive Advantage**, 6thEd, Pearson, New York, 2019, p. 08.

⁵ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص26.

- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالتالي، فإن مزايا الميزة التنافسية تتمثل في أنها:¹
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منهم.
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية للمنظمة وأسس تطويرها:**

1- أهمية الميزة التنافسية *The Importance of Competitive Advantage*:

- يعد امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا بالنسبة للمنظمات، بحيث تحقق قيمة مضافة لها، وتتمثل أهمية ومكانة الميزة التنافسية للمنظمات فيما يلي:²
- 1- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
 - 2- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
 - 3- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
 - 4- إن كون الميزات التنافسية تنسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

¹ سمية بوران، مرجع سابق، ص 97، 98.

² حسن فلاح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 39، 40.

5- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

2- أسس تطوير الميزة التنافسية:

لتطوير الميزة التنافسية يجب توفر مجموعة من الشروط أو الأسس، والتي تتمثل فيما يلي:¹

أ- **الالتزام بالموصفات الدولية للجودة:** وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، وهذا للوصول إلى معايير الجودة العالمية.

ب- **التطور التكنولوجي:** لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج، والتغليف، والتعليب، التخزين، الحفظ والنقل.

ج- **تطوير اليد العاملة وتكوينها:** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة (ISO)، يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

د- **تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

هـ- **الاهتمام بالبحث والتطوير:** إن الاهتمام بالبحوث والتطوير داخل المنظمة، وتسخير الطاقات البشرية من أهم ركائز الميزة التنافسية، "فإذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات فرد أو مجموعة أفراد، أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، حيث تخلق المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا، وأساليب وخدمات جديدة".²

ومن أهم المؤسسات التي تهتم بعمليتي البحث والتطوير، يوجد:³

1- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل مراكز البحث والتطوير.

¹ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص109.

² خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص352.

³ خالد أحمد علي محمود، مرجع سابق، ص352.

2- مؤسسات يلتزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل: الجامعات.

3- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات والمحافظة على الزبائن مثل: المؤسسات الإنتاجية والتسويقية.

أ- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا، وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق¹.

ب- تطور نظم المعلومات: ينبغي علة المنظمة تحديد إستراتيجيتها التنافسية قبل أن تقرر كيفية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات؛ وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي Competitive Position والقوى التنافسية المؤثرة عليها وكذلك إستراتيجيتها بشكل عام².

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية The Sources of Competitive Advantage:

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها³، وبذلك يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في عنصرين رئيسيين، هما:

أ- المصادر الخارجية: وهي مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي. فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص⁴.

¹ سمية بوران، مرجع سابق، ص110.

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص100.

³ منا أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2019، ص184.

⁴ وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص50، 51.

إن زيادة حجم المنافسة إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم، وهذا من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين¹.

ب-المصادر الداخلية: تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والمقدرات الداعمة لها للمنظمة ومن أمثلتها الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابا بفائدة اكتساب الميزة التنافسية من حيث موقعها وعمرها وقدرتها، وكذلك بالنسبة إلى الموارد البشرية التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية والتي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعد وأنواع مهارتها المختلفة وقابليتها على التكيف والتعلم وتطوير خبراتها وبنفس الوتيرة تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثلة باستخدامات الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي².

إن تميّز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلائها لرأس مال كبير قياسا بالآخرين، يجعلها تتميز عن المنافسين، والأهم كيفية إدارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد. أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية³.

المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن امتلاك المنظمة للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة والعتاد المتطور وبراءات الاختراع، لا تكفي وحدها لامتلاك الميزة التنافسية، بل تكمن الميزة التنافسية في قدرة المنظمات على إدارة مواردها البشرية واستخدامها واستثمارها بشكل أكثر كفاءة وفعالية من منافسيها؛ إذ تعمل الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة على التسيير الفعال لمختلف الموارد الأخرى وجعلهم في خدمة أهداف المنظمة.

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص ص51، 52.

² وائل فاضل حسان العكيدي، مرجع سابق، ص50.

³ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص112.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية للموارد البشرية HR Competitive Advantage:

تعتبر الموارد البشرية الموارد الغير قابلة للتقليد، بحيث من الصعب محاكاتها، ونسخها من طرف المنافسين، وتعتمد المنظمة على كفاءاتها ومواهبها البشرية في سبيل بناء ميزة تنافسية هامة لها والاحتفاظ بها.

عرفت الميزة التنافسية للموارد البشرية بأنها: "أي شيء يميز المنظمة عن المنافسين في السوق، والنتيجة عن المواهب النادرة للعاملين، مع ضمان المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدّمة للزبون"¹؛ فأهم ما يميز المنظمة قدرات مواردها البشرية النادرة، والقادرة على الابتكار والانجاز بتفوق على المنافسين في مجال تقديم خدمات راقية للعملاء.

تعدّ الموارد البشرية مصدرا حقيقيا لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ومن هذا المنطلق يجب أن يتوقّر المورد البشري على جملة من الخصائص التي تمكّنه من الارتقاء بالمؤسسة لأعلى مراتب التنافسية العالمية والمحلية والتي تتمثّل في:²

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميّز بالتقلّب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلّص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيّرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيّرات داخل وخارج المؤسسة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل الجديدة.
- قبول التنوع وتحمل أعبائه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة.
- الطموح والتطلّع إلى مستقبل أفضل بالاستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمؤسسة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا قد لا تتكرّر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميّز.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.

¹ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص529.

² سمية بوران، مرجع سابق، ص ص120، 121.

ولذلك، على المنظمة أن تقوم باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية واختيارها، وتكوينها، وتدريبها؛ لأجل توظيفها في المكان المناسب، مع وضع نظام للحوافز والمكافآت، من أجل تحفيز المورد البشري على تقديم أفضل ما عنده بغرض تحقيق التميز للمنظمة.

يرتبط نظام الموارد البشرية باستراتيجية العمل داخل المنظمة، وبذلك لا بد من أن تكون ممارساتها متوافقة مع استراتيجية المنظمة وذلك لخلق التوافق والتوازن داخلها، فوجود الترابط والتكامل بين الموارد البشرية واستراتيجيات العمل يؤدي بدون شك إلى تحقيق أداء عالي في العمل¹.

تتجلى قيمة وثمان المورد البشري في أن المعرفة تؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات، وبذلك تتمكن المنظمة من البقاء ومنافسة الآخرين، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم لخبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية؛ لأنها نادرة كونها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة للمنظمة نفسها وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخصوصية عدم التقليد بسهولة، فإن المعرفة في أي منظمة خاصة بها ولها بصماتها المميزة، والتي لا تُكتسب إلاّ عبر فترة زمنية، ومشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم، لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى. أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة².

المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية:

مع بروز أهمية دور الموارد البشرية وتقدم قيمتها على مختلف الموارد الأخرى وجب على المنظمات اختيار وتوظيف المواهب ذات الخصائص والمهارات العالية، وذلك حفاظاً على ميزتها التنافسية، فلا بد أن تمتلك المنظمات استراتيجية لإدارة المواهب واستمرارية تعليمها وتدريبها...، ولا تتضمن استراتيجية إدارة المواهب الجيدة مقارنة داخلية للوظائف ومواءمة المهارات فقط، ولكن لا بد من تقييم السوق³، هذا ما يضمن التقدم المستمر للمنظمة ومحافظةها على مكانتها التنافسية.

تتضح مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى الموارد البشرية من خلال تبيان دور المورد البشري في بناء الميزة التنافسية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

¹ Saks, Alan M and Haccoun, Robert R. *Managing Performance Through Training and Development*, 7th Ed, Nelson Education, United States of America, 2016, p.24.

² عادل هادي البغدادي، موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص 219، 220.

³ Schneider Meyer, phil. 'It Human Resources: Experts at Talent Management and Critical Partner to the CIO', *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Application*, book series, vol 01, 2012, pp. 80-83.

دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات

الجدول (1): مداخل تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية

مصدر الميزة التنافسية	المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
داخلي	المدخل المعتمد على الموارد	المورد البشري كمورد	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري	اتسام الموارد والمقدرات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد أو للاستبدال
	المدخل المعتمد على الكفاءة	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	تطوير ونشر الكفاءة	إداري، اعتماد المساهمة، انتقالي، المخرجات المعتمدة على المقدرات
	المدخل المعتمد على المعرفة	العاملون الجوهريون يعملون كمورد استراتيجي	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	تكامل المعرفة المتخصصة مع القابليات تنظيمية
التفاعلي	مدخل شبكة الأعمال	بناء وزرع علاقات الموارد البشرية	تطوير مقدرات الموارد البشرية	كسب وتطوير الموارد والمقدرات ضمن مستويات المنظمة كافة
	المدخل السلوكي	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين النتائج الإستراتيجية والتنظيمية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الإستراتيجية التنافسية	ربط متطلبات سلوكيات الدور بالإستراتيجية التنافسية
	مدخل الموائمة الأفقي-العمودي (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية)	رأس المال البشري كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والأداء	تحسين الأداء	ترتيب نظم إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا
الخارجي	مدخل الوضع التنافسي/مدخل الصناعة/البلد	ليست ثمينة بحد ذاته، أنشطة إنجاز	أنشطة إسناد	قدرة المنظمة على أداء الأنشطة بسعر أقل أو على نحو متميز في الصناعة/عوامل النجاح الحرجة ضمن بلد معين

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سابق، ص537.

يعتمد المصدر الداخلي للميزة التنافسية على ثلاث مداخل رئيسية هي: الموارد، الكفاءة، والمعرفة، وهنا تبرز قيمة المورد البشري، كونه موردا استراتيجيا يشترك في تطوير خدمة المنظمة ومنتجها، وعليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية دور تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري وتطوير كفاءاته، فميزة المنظمة هي في ندرة وقيمة ما تمتلكه من الموظفين الغير قابلين للتقليد أو الاستبدال.

أما المصدر التفاعلي للميزة التنافسية، فيقوم على ثلاث مداخل: مدخل شبكة الأعمال، المدخل السلوكي، ومدخل الموازنة الأفقي والعمودي، وتكمن قيمة الموارد البشرية في هذا المجال في وظيفته الإستراتيجية كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والأداء، وبين النتائج الإستراتيجية والتنظيمية، ويتجلى دور إدارة الموارد البشرية هنا في أنها تركز على تطوير مهارات مواردها البشرية وتحفيزهم، وتحسين مستوى أداءهم، وكل هذا في سبيل ربط سلوك الموظفين بالإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

كما يقوم المصدر الخارجي للمنظمة على مدخل الوضع التنافسي وما تتجزه من أعمال، وذلك عبر قدرتها على أداء الأنشطة بأكثر جودة وأقل تكلفة، وبهذا تتبين أهمية المنتج التي تقدمه المنظمة لعملائها. ومن خلال ما سبق، تظهر أهمية الدور الحساس للموارد البشرية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، فدورها الإستراتيجي يحقق التميز، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي جزء أو مرحلة من مراحل البحث عن بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية:

يتجسد المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها في الكفاءات البشرية، التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة؛ لأن ما يتاح لها من موارد مادية، ومالية، ومعلوماتية، وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع¹.

للموارد البشرية مكانة كبيرة في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، باعتبارها المورد الرئيسي والجوهري في تسيير وظائف المنظمة ومواردها الأخرى.

تعد تنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية للمنظمة، فبالإضافة إلى تواجد برامج التدريب والتطوير للأفراد لابد من وجود أيضا أنشطة للتخطيط والتطوير الوظيفي، تطوير المنظمة، إدارة الأداء وتقييمه... كل هذا من شأنه أن يصب في أهداف المنظمات التي تعمل على تزويد عاملها بالمعرفة

¹ علي طالم، فريدة كافي، "تنمية الموارد البشرية الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موبيليس"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، مجلد 7، ع3، سبتمبر 2019، ص133.

والمهارات اللازمة لوظائفهم الحالية¹، فوجود نوع من هذه الوظائف في برنامج المنظمة يعمل على تطوير أدائها وتحسين قدراتها، ما يخلق إضافة وتميز لها على المستويين الداخلي (بيئة العمل الداخلية)، وعلى المستوى الخارجي (بيئة العمل الخارجية).

يرى "بورتر Porter" أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية²، وبذلك اقترح ثلاث استراتيجيات تنافسية لتفوق المنظمة على منافسيها وهي:³

- **قيادة التكلفة الاجمالية:** وهي قدرة المنظمة على التصميم، والإنتاج، وتسويق المنتج أو تقديم خدمات أكثر جودة وبأكبر كفاءة على منافسيها.
- **التميز:** وذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة ومتفوقة للمتعامل، تكون أفضل من تلك التي تقدمها المنظمات المنافسة لها.
- **التركيز:** وهو قدرة المنظمة على تقديم فائدة وقيمة متميزة لمجموعة من المتعاملين أو لشريحة معينة أو منطقة جغرافية محددة.

ولكي تحقق الموارد البشرية ميزة تنافسية للمنظمة، يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط، وهي:⁴

- أن تسهم الموارد في خلق القيمة للمنظمة.
- يجب أن يكون المورد نادرا، فريدا، مميّزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.
- يجب أن لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تملكه.

¹ Mondy, Wayne and Martocchio, Joseph J. *Human Resource Management*, 14th Ed, Pearson Education Limited, England, 2016, p.26.

² بهوري نبيلة، "دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 3، ع1، ماي 2019، ص61.

³ Wheelen, Thomas L. et al. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*, 15th Ed, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018, P.208.

⁴ خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2019، ص376.

- عدم إمكانية استبدال المورد البشري لمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

يؤدّي الموظفون دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية؛ لأن المنظمة التي تمتلك الكفاءات والطاقات البشرية اللازمة لضمان السير الحسن لوظائفها، وتقدمها، وتطورها، منظمة قادرة على التنافس، وتعتبر الموارد البشرية مصدراً هاماً لتحقيق التميز لأي مؤسسة.

تساعد الميزة التنافسية للموارد البشرية على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمنظمة عبر تحسين أداء العاملين فيها، وزيادة معدل الأرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي في مواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة لها، عبر قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص بشكل سريع¹.

إن المفتاح الرئيسي لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب المهارات الشخصية للعاملين وتطوير، وتحسينها بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية...، وإن الاستثمار في التعليم والتطوير يعدّ واحداً من أهم الضروريات في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة².

وبالتالي يمكن تحديد أهمية ودور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية في النقاط التالية:³

- تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المنظمة في بيئتها من خلال تحسين أدائها.
- زيادة مرونة المنظمة للتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية.
- تحسين ربحية المنظمة بالشكل الذي يساعد على الإنفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك إرضاء العاملين فيها.
- تقوية الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة والحفاظ على زبائنها.
- مساعدة المنظمة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها.

¹ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 531.

² المرجع نفسه، ص 533.

³ المرجع نفسه، ص 532.

الخاتمة:

وخلاصة القول، يمكن اعتبار العناصر البشرية ذات أهمية أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمورد البشري هو اللاعب الأساسي والفاعل المؤثر في منظمات اليوم، سواء كانت خدماتية أم خاصة، ويقع على عاتق هذه الأخيرة عمليات استقطاب المورد البشري الكفاء والاهتمام به من خلال تدريبه، وتحفيزه، وتطوير مهاراته وقدراته.

من بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- حقّق المورد البشري إنجازات كبيرة وهائلة في مجال عالم الأعمال والتسيير.
- المنظمات المميّزة تعطي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية بصفقتها الثروة النادرة للمنظمة.
- تحقّق المنظمة ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في مواهبها وكفاءاتها البشرية النادرة والغير قابلة للتقليد بالمحافظة عليها والاهتمام بها.
- كلما كان هناك اهتمام وتقدير من المنظمة لمواردها البشرية، كلما حققت المنظمة أهدافها وحافظت على تميّزها.

التوصيات:

من بين التوصيات المفتوحة من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- الحرص على الاهتمام بالمورد البشري وحسن اختياره وتوظيفه والاعتناء به.
- الاهتمام بعملية توظيف الموارد البشرية في المنظمات.
- مواكبة التطور التكنولوجي والالتزام بالمواصفات العالمية في عملية تدريب الموارد البشرية.
- فتح مجال الإبداع والابتكار للعاملين في المنظمات

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- 1- ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018.
- 2- أحمد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 3- أحمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 4- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 5- حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 6- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 7- خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 8- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2019.
- 9- سعد علي حمود وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 10- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 11- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 12- السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 13- صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 14- عادل هادي البغدادي، موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 15- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص112.
- 16- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 17- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- 18- منا أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2019.
- 19- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات

- 20-نوري منير، تسيير الموارد البشري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 21-وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 22- Saks, Alan M. and Haccoun. Robert, R. *Managing Performance Through Training and Development*, 7th Ed, Nelson Education, United States of America, 2016.
- 23- Barney, Jay B. and Hesterly, william S. *Strategic Management & Competitive Advantage*, 6thEd, pearson, New York, 2019.
- 24- Ray, Nilanjan. *Managing Deversity Innovation and Infrastructure in Digital Business*, IGI Global, united states of America, 2019.
- 25- Mondy, Wayne and Martocchio Joseph J. *Human Resource Management*, 14th Ed, Pearson Education Limited, England, 2016.
- 26- Wheelen, Thomas L. et al. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*, 15th Ed, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018.
- ب- الرسائل الجامعية:
- 1- حسن فلاح حسن، استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير)، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- أ- المقالات في المجلات:
1. بهوري نبيلة، "دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 3، ع1، ماي 2019.
2. سناء بولقواس، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة، الجزائر، ع 07، سبتمبر 2015.
3. علي طالم، فريدة كافي، "تنمية الموارد البشرية الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موييليس"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 7، ع3، سبتمبر 2019.
4. Schneider Meyer, phil. 'It Human Resources: Experts at Talent Management and Critical Partner to the CIO', *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Application*, book series, vol 01, 2012.