

### أولاً الماهية والتعريف.

قبل الخوض في تعريف الموارد البشرية لا بد أن نشير إلى اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري كان قديما وكل منهم رأه بنظرة مغايرة للأخر.

فالفريق الأول عارض فكرة مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس المال أو كثروة نوعية حيث أن ذلك في تصورهم يعيد للذاكرة عصور العبودية حيث كان العنصر البشري قابلا للتملك وهذا يهبط بالبشر إلى المستوى المادي القابل وحده للاملاك واصدق تعبير على ذلك إلا إصرار جون ستوارت ميل J. S. Mill على الإحجام على اعتبار العنصر البشري كثروة حيث يؤكد بهذا الصدد أن:

The people of country should not be looked upon as a wealth because wealth existed only for the sake of people<sup>(1)</sup>.

معنى انه لا يمكن النظر إلى البشر كثروة لأن الثروة تكون في خدمة البشر.  
اما الفريق الثاني فقد رأى العنصر البشري كرأس المال ومن هؤلاء ادم سميث البشري Adam Smith أن كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأس المال وأكده فون ثيمان Von Thimen على أن اعتبار العنصر البشري كرأس المال لا ينقص من قيمته ولا يحد من حريته بل على العكس فانه يرى إن الفشل في تأكيد ذلك خطأ كبير وهو المبرر الذي استخدم قديما في قيام الحروب

## إدارة الموارد البشرية مدخل

### لتحقيق التميز

#### أ. حفيان عبد الوهاب

المركز الجامعي أمين العقال  
الحاج اخموك بتامنفست

#### المحور الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

مقدمة.

لقد أسهمت الانجازات الهائلة التي شهدتها مجال تقنية المعلومات والاتصالات في ربط أجزاء العالم وإحداث تحول كامل في الإسراع نحو تبني قيم عملية العولمة وتشابك علاقات الاعتماد المتبادل بين الدول. فقد سارعت الشركات والمؤسسات الدولية إلى التكيف لكي تستفيد من الفرص المتاحة أمامها. غير أنها أولت اهتماما أقل للآثار الناجمة عن ذلك في مجال تنمية الموارد البشرية. وبينما يشهد العالم تحولا نحو نظام اقتصادي جديد قائم على المعرفة والإبداع الإنساني. حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات التنافسية للأمم. وهناك إدراك كتزاييد بان المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد مكونات حيوية لاقتصاد المستقبل ومفتاح مهم للنمو الناجح للمؤسسات.

لذلك جاءت هذه الورقة لتباحث في سبل واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية للتعامل مع هذه التحديات.

(1) احمد رمضان اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية د. م : الدار الجامعية 1990. ص. 325.

وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغض تحقيق أهداف العمال والمنشأة<sup>(4)</sup>.

إذن يتضح من خلال التعريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات ولكي يتحقق هذا هناك عدد من الأنشطة التي تؤديها من أهمها ما يلي .

- تنمية مهارات القوى العاملة حيث تكون ذات كفاءة من خلال عملية توصيف الوظائف وتحليل التنظيم.
- إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد.
- دراسة وتحليل المصادر التي يمكن منها الحصول على الأيدي العاملة المناسبة.
- البحث والاستقطاب.

- الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل ويطلب ذلك من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم<sup>(5)</sup>.
- ويرتبط ذلك بعده مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم والنمط القيادي السائد والتنظيمات غير رسمية

(2) احمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة . بيروت: دار النهضة العربية .1983. ص.9.

(1) صلاح عبد الباقي عبد الغفار حنفي . مرجع سابق. ص.8.

الضاربة التي لم يكن فيها حساب للعنصر البشري<sup>(1)</sup>.

إن هاتان النظريتان لابد من التأكيد عليهما وأخذهما بعين الاعتبار قبل الخوض في تعريف الموارد البشرية.

**أولا- تعريف إدارة الموارد البشرية:**  
يعرف فرنش(Franche) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض العمالة داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>.

- كما يعرفها سكولا (Sikhula) بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

كما يعرف جون مايتين (Maytin, J) إدارة الأفراد بأنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى، العاملة التدريب والتنمية الإدارية<sup>(3)</sup>.

كما يعرف فيليبو (Flippo) إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد

(2) نفس المرجع.ص..327.

(3) صلاح عبد الباقي عبد الغفار حنفي . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الإسكندرية : المكتب العربي الحديث .1988. ص.4.

(1) احمد ماهر . إدارة الموارد البشرية لـإسكندرية: الدار الجامعية .2004. ص.22.

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة ويمكن هنا أيضا أن نفرق بين الميزة النسبية والتنافسية ففي حين تقتضي الأولى اقتحام الأسواق العالمية من خلال الاعتماد على الدعمو الحماية المقدمة من قبل الدولة وعلى استخدام عوامل إنتاج متعددة الجودة لتخفيض التكلفة وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر فقط وغير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحليه<sup>(1)</sup>. كما يجب أن نشير إلى نقطة محورية في هذا البحث وهي الفرق بين المنافسة والتنافسية؟ فالمفافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي وأداء المنظمة والصراع متواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المنافسون البقاء سلما دونها<sup>(2)</sup>. إن كل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بمميزات تميزه عن خصمه وتنحه الموقف التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.

والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون.

- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو التنظيم وأهدافه.

#### ـ ماهية الميزة التنافسية.

في هذا البحث سوف نحاول الإناء والتطرق إلى بعض التعريف المتعلقة بـالميزة التنافسية وإبراز أهم النقاط التي من الممكن أن تصبح مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية بعد ذلك قوى المنافسة لبورتر ودورها في تدعيم التنافسية.

#### ـ تعريف الميزة التنافسية:

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتنموا وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي.

لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

أما الميزة التنافسية فهي ترتكز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل إنتاج متقدمة ويد عاملة مدربة بالرغم من إنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأأسواق العالمية.

(1) وديع محمد عدنان. مسح في مؤشرات التنافسية وسياساتها ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية تونس:19-21 جوان 2000. المعهد العربي للتخطيط . معهد الاقتصاد الكمي تونس.

(2) كمال رزيق .ف.مصدر. مفهوم التنافسية مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية.جامعة بسكرة:2001.

تمكّن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة . وعرفت التنافسية حسب كل من بورتر وهارجرتو شانكت . Hergert et porter. (Shanket Gorindarajamp تكمّن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة . حيث حدد Porter ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والثكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها . فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية<sup>(3)</sup> .

كما اعتمد فريق التنافسية العربية التعرّيف الآتي:

إن التنافسية تتعلق بالأداء الحالي للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى ووضع لها التعرّيف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر<sup>(4)</sup> .

(1)- وقائع ووثائق الأسبوع الأردني العلمي الخامس تطوير القدرة التنافسية في الأردن - الحودة والإنتاجية والشفافية والمساءلة - عمان: الجمعية العلمية الملكية. 1997. ص. 258.

(2)- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. التقرير السنوي. 2000. ص. 204.

أما الميزة التنافسية فقد نال مفهومها أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية . ولم تستثن أيّة منظمة في العالم من تأثيرات العولمة إذ غالباً ما تدخل الدولة من خلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظومتها العاملة دولياً ومحلياً مما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية<sup>(1)</sup> .

وتؤكّد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون . كما يوضح هوفر (Hofer) بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتتفوق بها المنظمة على منافسيها<sup>(2)</sup> .

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما

(1) Réal . j. &pariât l. gère les connaissances .un défi de la nouvelle compétitive du 21<sup>ème</sup> siècle .cefrio: octobre 2000.p73.

(2) عبد الله مزهود دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية منظمات الأعمال بحث في إطار المؤتمر العلمي حول نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال الأردن:جامعة الزرقاء. 2004. ص. 54- 61.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE التنافسية على مستوى الاقتصاد "بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجهه أذواق الأسواق العالمية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخول الحقيقة للشعب على المدى الطويل".

كما تعرف نفس المنظمة التنافسية في وثيقة أخرى "بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية". فإذا كان أحد تعاريف التنافسية "بأنها قدرة البلد على التوليد النسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسه في الأسواق العالمية فإن التنافسية العالمية للمنتج هي القدرة على إيجاد وخلق منتجات وخدمات قابلة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن الزبون يرغب في تلقيه في أي مكان في العالم".<sup>(2)</sup> انه ومن خلال الرجوع إلى الكتابات المتعلقة بتعريف التنافسية يمكن ملاحظة عدة حقائق أهمها ما يلى:

- 1- اختلاف تعريف مفهوم التنافسية وفقاً لمستوى التحليل وهو مستوى المنظمة أو الدولة.
- 2- قد يكون هناك اختلاف طفيف حول تحديد مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المنظمة إلا أن هذا الخلاف قد يكون أكثر وضوحاً عند مناقشة التنافسية على مستوى الدولة.

أما التنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي فهي تختلف عن التنافسية لقطاع يحتوي على مجموعة من المنظمات العاملة في نفس النشاط وهاتان الأختيرتان يمكن تعريفهما بأنهما القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين وبهذا تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لما خيل الأفراد<sup>(1)</sup>.

إذا نلاحظ أن مفهوم التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمنظمات أخرى تعمل في نفس النشاط وتحقيق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية التنظيمية بالإضافة إلى قدرة وكفاءة ومعرفة الموارد البشرية لدى التنظيم والتي تمكنه من تصميم وتطبيق الإستراتيجية التنافسية وذلك بالتركيز على بعدين أساسين هما:- القيمة المدركة لدى العميل من خلال أدراك العملاء أنهم يحصلون جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها . وقدرة المنظمة على تحقيق التميز وذلك من خلال عرض خدمات لاستطاع الآخرين تقليلها بسهولة أو عمل نسخة منها .

كما يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: "بأنها تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية".

(1) منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. التقرير السنوي .2002.ص 129.

(3) World economic forum .world competitiveness report.1999.p 208.

**هـ- الإبداع: Innovation**

هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل مختلف عما هو قائم حاليا . كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقطة التنافسية<sup>(3)</sup> .

إن هذه النظرة المستندة للسوق في تحديد مفهوم التنافسية تطورت مع مرور الزمن وتحولت إلى نظرة مستندة إلى الموارد وابرز روادها " Felt Warner " وقد كانت بداية الثمانينات بداية لظهور العديد من المقالات التي نادت إلى التعامل مع الموارد الداخلية للمنظمة على أنها هي أساس تكوين الميزة التنافسية<sup>(4)</sup> .

ومع بداية التسعينات أخذت الإدارات تستند في تطبيق استراتيجياتها التنافسية على هذه النظرة الجديدة المستندة للموارد والسعى منها لتحقيق الميزة التنافسية . وهذه النظرة تعتمد على أساسين هما جودة الموارد المكتسبة والاستخدام المميز للموارد التنظيمية.

إن توجه المنظمات نحو البعد الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على الكفاءات المميزة التي تمتلكها مثل مهارات العمال والآلات وقدرات رجال البيع مقارنة مع المنظمات التي لا تمتلك هذه القدرات ولا تعطيها الأهمية

بالإضافة إلى ما ورد من خلال التعريف فإن المنظمة يمكن لها تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية والتركيز عليها من تقديم المنتج والخدمات التي ترضي حاجات الزبائن وعلى ضوء الأسبقيات تحدد أهداف الأداء التنافسي وقد صنف الباحثين هذه الأسبقيات إلى خمسة مجموعات ويعود كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية .

**أ- النوعية: Quality**

وتتمثل في الموصفات والأداء الجيد للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والإدارة والإنتاج .

**بـ- التسليم: Deliver**

ونعني به توفير الإنتاج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والإعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع<sup>(1)</sup> .

**جـ- المرونة: Flexibility**

أي تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال الإيقائية Customization ومرنة الحجم Volume Flexibility .

**دـ- التكلفة: Cost**

وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين وتتضمن كلفة العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة<sup>(2)</sup> .

(1) خليل محمد الشماغ . خضر كاظم حمود. نظريّة المنظمة . العراق: مطبع الشؤون الثقافية . 1998. ص.34.

(2) محمود سلمان العميان. مرجع سابق. ص 83 .

أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتحطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم 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 الآخرين<sup>(1)</sup>.

كذلك فإن التغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاحتراكات الجديدة فضلاً عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياساً بالآخرين.

#### ب/- المصادر الداخلية:

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة و تستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالاتي:

##### 1- الموارد:

وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهياكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي متراوطي يسهل عملية

(1) barny j. firm resources and sustained competitive advantage. Dans le journal of management .no.17.(1991)-p.99.

اللازمة. وهذا يتطلب التعرف على هذه القدرات والإمكانات والاستثمار الفعال فيها بشكل يحقق لها الميزة التنافسية.

انه بإمكان المنظمة تعزيز وضمان ميزتها التنافسية من خلال التزام المنظمة وعمالها بالأداء العالي للعاملين وتطوير الأفراد ذوي المهارات الضرورية العالية القادرة على التكيف السريع مع أي تغير في البيئة.

ومما سبق يتتأكد القول بأن موارد المنظمة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص أصبح لها دور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وضمان تحقق الميزة التنافسية المستمرة.

#### ب- مصادر الميزة التنافسية:

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها. فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:

##### أ/- المصادر الخارجية:

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي .

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين. إذ

- **العمليات:** وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- **التسويق:** يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان. البيع. التوزيع. التسويق والترويج .
- **الخدمة:** أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.
- المجموعة الثانية:** وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة.
- **الإمداد:** أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.
- **تطوير التكنولوجيا:** وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفظ علىها والاستخدام الأمثل لها.
- **البني الأساسية في المنظمة:** وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة<sup>(2)</sup>.

تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية. حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأس المال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين. والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها ومتلكها المنظمة ويفق في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها. إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها دون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي .

## 2- المهارات والأنشطة:

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة Value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- المجموعة الأولى:** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع ونظم عدة أنشطة من بينها:
- **التوزيع المادي الداخلي:** والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
  - **التوزيع المادي الخارجي:** ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.

(1) Allouch .j .et g .Schmidt .les outils de la décision stratégique. tome2. depui1980. paris. edition la decouvert.1995.p23.

(1) Michel porter .l'avantage concurrentiel .paris: dumond.2000.p8.

على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة .

- ج- **التنافس بين المنافسين الحاليين:**  
يؤكد Porter أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين ويزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:<sup>(2)</sup>
- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المنافسة تتساوى نسبياً في الحجم أو الموارد.
  - عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
  - وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم فقد لاحظ Porter أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيداً وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعداداً للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة .

د- **قوة مساومة الزبائن:**  
إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديداً على القطاع باعتبار إن الزبائن يسعون دائماً إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة

ج- **قوى الميزة التنافسية.** إن قوى الميزة التنافسية قد ثم تحديدها من قبل أب الفكر التنافسي مايكل بورتر كالتالي:

**أ- تهديد المنافسين الجدد:**

إن أول قوة تنافسية حسب Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد. وقد حدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي :

- اقتصاديات الإنتاج الكبير .
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال .
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.
- مزايا لشركات قائمة مسبقاً.
- سياسات الحكومة<sup>(1)</sup>.

**ب- ضغط المنتجات البديلة:**

وتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل.

ويؤكد Porter أن هذا التحول يصبح ذات خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني اثر

(1) MICHEL PORTER.IBID .P10.

(2) نفس المرجع الأنف الذكر .ص 23.

خلال طرق عديدة سناحاول في هذا المحور إبراز أهم الطرق التي يتحقق بها هذا الهدف :

**أولاً- الطريقة الأولى: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة.**

إن الإستراتيجية ترتبط بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها في إطار البيئة التنظيمية التي تنشط فيها المنظمة وإمكانياتها كما أن الإستراتيجية تعامل مع المستقبل وتحاول التنبؤ لما يلي:

- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة في المستقبل؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة بين المنافسين المنظومات القانونية التغير التكنولوجي التغير في مفاضلة بين العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها<sup>(1)</sup>؟

إن العملية التنافسية هي محور الإستراتيجية إذ لا يمكن الحديث عن إستراتيجية دون وجود منافس كما يجب التأكيد على أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقد إلى مثل هذه الرؤية، ولكن يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يلزم الإدارة بمشاركة أفراد

الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنها من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائماً بعدم الوفاء للتنظيم وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

#### و- قوة مساومة الموردين:

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديداً حقيقياً للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما إن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.<sup>(1)</sup>

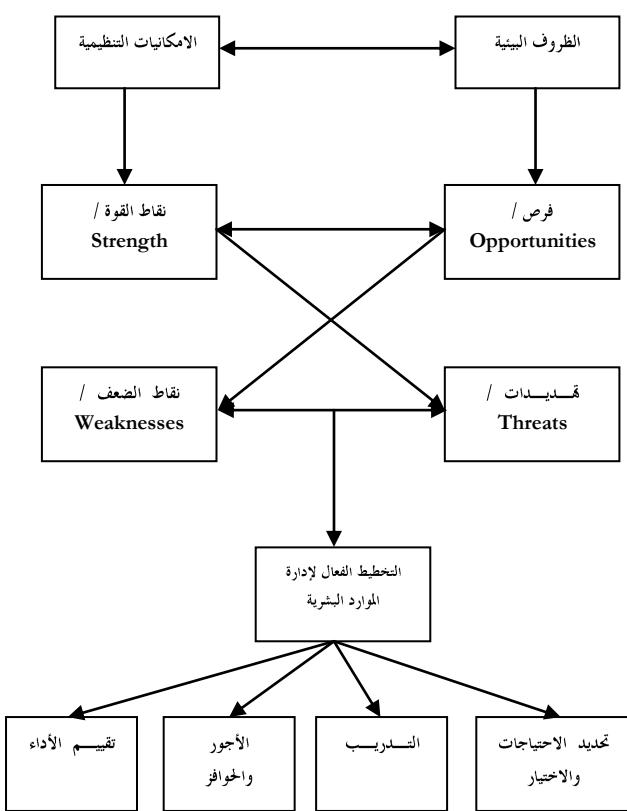
من خلال كل ما سبق وتقديم نتائجنا بان الميزة التنافسية الدائمة مسألة نسبية لأن ديمومة الميزة تعتمد بدرجة كبيرة على عدة أنواع من المزايا وليس ميزة واحدة، كما أن الميزة التنافسية الدائمة يتوقف على مدى ما يواجه المنافسون من قيود على خياراتهم وتصرفاتهم فضلاً على أن البحث على الميزة الدائمة يتوقف على القدرة على المنافسة وبمدى مرونة الإستراتيجية المتبعة بغرض مجاراة تقلبات المنافسة.

**المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق متطلبات التنافسية داخل التنظيم.**

من خلال ما سبق يتضح بأن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق استراتيجيات ومتطلبات التنافسية داخل التنظيم وذلك من

(1) عبد السلام أبو قحص، أسسات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية: دار الكتب الجامعية. 1992. ص. 68.

(1) طارق سويدان. ص. 26.



شكل رقم 1: يوضح علاقة التحليل الاستراتيجي بالتحطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

ثانياً- الطريقة الثانية: إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها في بناء الوحدة الإستراتيجية للمنظمة.

إن التوحد الاستراتيجي يشير ويعبر عن درجة مشاركة المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا داخلها (عمال) أو خارجها (موردين، عملاء، أصحاب أسهم). في مجموعة التوجهات والافتراضات الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فان تلك القيم يجب أن تكون متبناة من قبل العاملين والإدارة والموردين المالك وغيرهم من

التنظيم على كافة المستويات التنظيمية وال المجالات الوظيفية في تحديد الأهداف.

إن التطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير في المستقبل واتخاذ قرارات متكاملة واجراءات رسمية ووضع برامج مختلف أنشطة الموارد البشرية.

ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدداً من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحليل عناصر الإستراتيجية، أي نقاط القوة والضعف، المخاطر والتهديدات أو ما يعرف بـ S. W. O. T Analysis<sup>(1)</sup> له دور مهم في تحديد مدى قدرة المنظمة التنافسية وعلى استفادتها من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات ووضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها. ويتضمن التحليل الفعال ل نقاط القوة والضعف الداخلية لمعظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

إن علاقة التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة بالتحطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية لا يمكن أن توضح إلا من خلال الشكل التالي الذي نحاول من خلاله توضيح العلاقة بين العنصرين ودورهما في تعزيز تنافسية التنظيم.

(1) مصطفى محمود أبو بكر.الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية. (ط.1). 2004. ص.22.

(1) عمار بوحوش. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي. ط.1. 2006. ص.82.

مهما كانوا بعيدين عن عملية تشكيل الإستراتيجية أن يعرفوا جيدا أدوارهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على استمرارها.

فلقد كشفت مسوح كثيرة بان الإدارة على كل المستويات في كثير من المنظمات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق إدارة الموارد البشرية في منظماتهم سوف يزداد في المستقبل. لذلك يحتاج أخصائيو الموارد البشرية الأذكياء أن يعيدوا التفكير حول أدوارهم في العصر الحديث لجعل وظيفة الموارد البشرية شريكا رئيسيا في تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق تنافسية اكبر وإضافة قيمة اكبر لمخرجات التنظيم<sup>(2)</sup>.

انه وفي ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال في العصر الحديث أصبح الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة الميزة التنافسية للمنظمة والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على كسب حصة سوقية معينة والحفاظ عليها. كما ترتبط الميزة التنافسية للمنظمة بفعالية المنظمه الفعالية من هذا المنظور تعني مدى قدرة المنظمة على إشاع رغبات أصحاب المصالح أو الجماعات التي تتأثر بنشاط المنظمة.

إن المنظمة التي تفشل في تحقيق رغبات أصحاب المصالح تتعرض إلى الفشل السريع حتما. وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية للإستراتيجية التنافسية من خلال ما يلي:

(1) Thomas .Joe strategic management concepts practice and cases. new York: Harper &row.1998.p48.

الأطراف المعاملة مع المنظمة وذات الصلة الوثيقة بها.

- Commitment الذي يعرف بأنه اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف المنظمة وقيمها والميل إلى البقاء فيها - لدى العاملين نحو خدمة العملاء الذي يعد أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية واحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup> التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والحفز والاتصالات وتقدير الأداء . Assessment

هنا تبرز قضية تعارض مصالح الأطراف ذات الصلة بالمنظمة حيث يؤدي ذلك التعارض إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي داخل التنظيمات. فعلى سبيل المثال إن استجابة الإدارة لطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالحصول على عائد سريع ربما يتعارض مع بعض القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ومصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

فعملية إستراتيجية الموارد البشرية عملية تتبعها بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمشاريع.

من هنا يجب على أي إستراتيجية تنظيمية أن تقوم على أهداف وأغراض المنظمة والإستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المنظمة. من خلال هذا يجب على كل العاملين

(1)- اشوك شاندا .شلبا كوبرا. (ترجمة) عبد الحكم الخزامي استراتيجية الموارد البشرية.القاهرة:دار الفجر الإسلامي.(ط1). 2002. ص.36.

- السلمي علي. إدارة العصر. القاهرة: مطبعة مدبولي. 1999.
- ابو قحف عبد السلام . أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: دار الكتاب الجامعية.1992.
- اشوك شاندا . شيئاً كثوباً (ترجمة). عبد الحكم الخزامي. استراتيجية الموارد البشرية . دار الفجر الإسلامي.(ط1).2002.
- بوحوش عمار.نظريات الإدارة الحديثة في القرن21.بيروت:دار الغرب الإسلامي.2006.
- ماهر احمد . اقتصاديات الموارد البشرية. الإسكندرية :الدار الجامعية.2004.
- مصطفى محمود ابو بكر.الموارد البشرية مدخل ل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية:الدار الجامعية(ط1).2004.
- صقر احمد عاشور.إدارة القوى العاملة.بيروت:دار النهضة العربية.1983.
- صلاح عبد الباقى حنفى عبد الغفار. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية:المكتب العربي الحديث.1998.
- رمضان احمد.اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية.دم:الدار الجامعية.1999.
- خليل محمد الشمام.كاظم خضر محمود.نظريه المنظمة.العراق:مطبع الشؤون الثقافية.1998.

**ب/ باللغة الأجنبية:**

- h/hqry .j firm. Resources and sustained competitive.dans le journal of management n 17.1991.
- Michel porter.lavantage concurrentiel .paris.dumand.2000.
  - allouch.j and g schmidt les outils de la decision stratigique.tome 2.depuit 1980.paris. éditions la decouvert.1995.
  - Thomas joe.stratigique management .concept. practice and cases. New york.harper and row.1998.
  - real .j and parait. gère les connaissances.un défi de la nouvelle compétitive du 21 em siecle.cefrio.octobre2000.

**التقارير والدراسات:**

- مزهود عبد المالك.دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الإستراتيجية وتعزيز تنافسية منظمات

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الاحتفاظ بالعملة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجر والحوافز والتعويضات.

كما أن اهتمام الموارد البشرية لم يعد منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل. بل إن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبنى على أساس التكامل بين خطط المنظمة الإستراتيجية وأنشطة الموارد البشرية .ومثل هذا التكامل إنما يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة<sup>(1)</sup>.

إذن تعد إستراتيجية الموارد البشرية للمنظمات الناجحة عنصر عمل لا يمكن تفاديها لضمان تنافسية التنظيم. وبالتالي موته أو حياته فالنظرية المستندة إلى الموارد في بناء الميزة التنافسية تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ولا يمكن ذلك إلا بإعداد إستراتيجية شاملة مخططة لها بشكل ارتياحي يضمن وحدة الأهداف والمصلحة داخل التنظيم.

**قائمة المراجع :**

**ا/ باللغة العربية:**

(1) علي السلمي إدارة العصر.القاهرة: مطبعة مدبولي(ط1).1999.ص.125

الأعمال بحث في إطار المؤتمر العلمي حول نمط المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال. الأردن:جامعة الزرقاء.2004.

- وثائق وقائع الأسبوع الأردني العلمي الخاص بتطوير القدرة التنافسية في الأردن- الجودة والإنتاجية والشفافية والمساءلة- عمان:الجمعية العلمية الملكية.1997.

- وديع عدنان .مسح في مؤشرات التنافسية وسياستها .ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية في الأقطار العربية في الأسواق الدولية.تونس:19- 20 جوان 2000. المعهد العربي للتطبيط تونس:2000.

- رزيق كمال .ف مصدور.مفهوم التنافسية .مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية.جامعة بسكرة.2000.