

دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

The role of human resources development strategy in achieving competitive advantage

ط. د. هدى قيزح*، جامعة سكيكدة، الجزائر

oudakizah@gmail.com

تاريخ التسليم: (2019/12/29)، تاريخ المراجعة: (2020/02/26)، تاريخ القبول: (2020/04/02)

Abstract :

ملخص :

This study aims to identify the role of the human resources development strategy in achieving the competitive advantage by defining their significance and the most important decisions affecting human resource development, in addition to competitive strategies that enable institutions to differentiate from other competitors in the market, where the human resource development strategy enables Increasing the level of human resource skills and knowledge to improve its performance in a manner commensurate with the needs of the market; and to gain competitive advantages that attract customers and qualify them to stay and control the market, especially in light of the increasing openness of local markets to global markets.

Keywords: Human resource development, competitive advantage, competitive strategies.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال تحديد دلالتها؛ وأهم القرارات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التميز عن باقي المنافسين في السوق، حيث تمكن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من الرفع من مستوى مهارات ومعارف الموارد البشرية لتحسين أداءها بما يتناسب واحتياجات السوق؛ ولاكتساب مزايا تنافسية تجذب الزبائن وتؤهلها للبقاء وللسيطرة على السوق، بالخصوص في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق المحلية على الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية.

* المؤلف المراسل: ط. د. هدى قيزح، الإيميل: oudakizah@gmail.com

مقدمة:

يطرح الواقع الجديد للمؤسسات تصورات حديثة؛ تؤكد على الدور المهم للموارد البشرية في تحويل إمكانياتها المادية والتقنية وتحديات البيئة الداخلية والخارجية إلى ميزات وقدرات تنافسية تمكنها من الفوز برهان المنافسة، كواحدة من أهم الرهانات التي باتت تُرغمها على تركيز الاستثمار في الموارد البشرية لتقديم منتجات أو خدمات بسمات مميزة وذات جودة تؤهلها لاستقطاب الزبائن، ما يمكن المؤسسة من كسب أكبر حصة سوقية مقارنة بباقي المنافسين وريحية أكبر تبقيها في الصدارة؛ ومن ثم البقاء والاستمرار في السوق.

ولأجل هذا؛ أصبح تفعيل دور الموارد البشرية حتمية تفرضها الظروف السائدة على المستوى المحلي والدولي لا خياراً يمكن قبوله أو رفضه، وما يجسد ذلك الاهتمام المتنامي بتنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تنظيمية مهمة ذاع صيتها وسط بيئة الأعمال، والذي لم يأتي من باب التنظير السوسيو تنظيمي فقط؛ بل إن المخرجات والأرباح التي تحققها المؤسسات من وراء تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يشهد لها بذلك.

وعليه؛ فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية الأنسب لجعل الأفراد العاملين بالمؤسسة قوة عمل ذات إمكانيات وقدرات معرفية؛ فنية ومهارية فريدة من نوعها وقادرة على خلق مزايا تنافسية تتصف بالديمومة؛ على أن يكون ذلك وفق مقارنة توازن بين مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية بما تحمله من تحديات تفرض عليها الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق بأقل تكلفة وأكثر ربحية.

1. الإشكالية:

بالنظر لاحتياجات السوق المتجددة والمستمرة تهتم جل المؤسسات في الوقت الراهن بالاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية والقادر على تأكيد فرص التميز والتفوق للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها، وهذا بالتركيز على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وعليه؛ فأشكالية الدراسة تنثير التساؤل المحوري الآتي:

- كيف يمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية؟
- وفي سياق الإجابة على هذا التساؤل المحوري نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟ وما الدوافع المحفزة للاهتمام بها؟
- ما هي القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- فيما تتمثل الإستراتيجيات التنافسية الممكن إتباعها للتفوق عن المنافسين في السوق؟

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الأهمية القصوى لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛ باعتبارها تمثل مجموع الإجراءات والميكانيزمات التي تهدف إلى توفير موارد بشرية ذات كفاءة؛ وقادرة على تلبية متطلبات

العمل بالمستوى المطلوب من الجودة التي ترضي توقعات الزبائن وعلى خلق التميز للمؤسسة، ما يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق المحلي أو الدولي.

3. أهداف الدراسة:

بالاستناد إلى ما إثارته الإشكالية من تساؤلات نسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- إيضاح دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:
- تحديد دلالة مفهومي تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- التعرف على الدوافع المحفزة للمؤسسات للاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
- إبراز أهم القرارات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
- تبيان الإستراتيجيات التنافسية التي تحقق التفوق والسيطرة على السوق.

4. أساسيات حول تنمية الموارد البشرية:

1.4. تنمية الموارد البشرية (الدلالة والدوافع):

1.1.4 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يرى كل من **Phulpoto & Shaikh** أن تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ تتطلب أكثر من إنفاق المال؛ حيث تتطلب تغييراً سريعاً في نظامنا وقيمنا وطريقة تقييمنا للموارد البشرية في بيئة العمل. (الصالح نايف، 2012، ص. 15).

كما يقصد بها "عملية زيادة المعرفة والقدرات لل قوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء اختبارات مختلفة؛ بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن." (عقيلي، 2005، ص. 11).

وتعرّف أيضاً على أنها "رفع قدرة الموارد البشرية من خلال؛ الاستثمار فيها عن طريق التعليم والتدريب لرفع إنتاجيتها وزيادة مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي." (حسونة، 2002، ص. 18). يؤكد لنا هذا التعريف على ضرورة الاهتمام بالإنسان باعتباره القوة المحركة لعجلة التنمية والاستثمار فيه يعمل على زيادة معدلات إنتاجيته؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

وتشير أيضاً إلى "محاولة تعظيم الصفات الإيجابية لدى الموارد البشرية ودعمها وحفزها لتواصل دورها نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التي تبتغيها." (فتحي، 2003، ص. 233).

وتعتبر أيضاً عن "مجموع الممارسات والسياسات التي تدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ المسؤولة عن تنمية مهارات وقدرات رأس المال البشري في مختلف المستويات، وتطويرها وكذلك الحفاظ عليها." (فاشي، وبودرجة، 2016، ص. 40).

نستخلص مما سبق تقديمه من تعريفات تخص تنمية الموارد البشرية أنها تشير إلى: عملية إعداد الموارد البشرية إعداداً يتناسب مع الغايات الكبرى للمؤسسة؛ المتمركزة أساساً حول ضرورة الاستفادة من

كل الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة لديها، بإكسابها قدرات معرفية ومهارية وبالقدرة على تحمل المسؤولية وعلى الاندماج مع جماعة العمل، بحيث تؤهلها هذه القدرات للقيام بالعمل بكفاءة عالية تمكن المؤسسة من التميز في الأداء.

2.1.4 دواعي اهتمام المؤسسات بتنمية الموارد البشرية:

- تواجه المؤسسات العديد من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ مما يقتضي ضرورة مواكبة ذلك حتى تستطيع المحافظة على بقائها واستمرار نشاطها، وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من بين الإستراتيجيات المهمة لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق ذلك، وفي هذا الصدد يمكننا إبراز أهم العوامل وراء حاجة المؤسسات إلى تنمية الموارد البشرية كالآتي:
- تحسين مهارات الأفراد ورفع مستوى أدائهم وفق معايير الأداء المحددة.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات من العولمة وشدة المنافسة بين السلع والخدمات، ومن ثم الحاجة إلى العمالة الكفأة.
- التغير التكنولوجي، وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية. (مراد، 2009، ص. 318).
- تهيئة الأفراد لنقل وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛ التي تؤثر على إنتاجيتهم.
- تنوع الموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة قدر الإمكان من هذا التنوع والتعداد الثقافي.
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم. (بلوط، 2002، ص ص. 237 - 238).

بالإضافة إلى ما سبق؛ تشكل مخرجات تنمية الموارد البشرية إحدى أهم الدوافع على الإطلاق، حيث تكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية؛ بحيث تعد الكفاءة والفعالية وتحسن مستويات الأداء مطالب أساسية ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، إذ يتحقق ذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمر لمختلف نشاطاتها ووظائفها.

5. القرارات الإستراتيجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

تشير الممارسات الإدارية المعاصرة خاصة في الدول المتقدمة إلى وعي وإدراك المؤسسات بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاه هذه الموارد؛ حيث يستوجب ذلك ضرورة الأخذ بعين الاعتبار على سبيل المثال لا الحصر: قيم الإدارة، المخاطر والعائد من الاستثمار؛ كجوانب لا بد من التركيز عليها في سبيل اتخاذ قرارات تساهم في بناء القدرات التي تصبح مميزة تنافسية للمؤسسة؛ وسنحاول فيما يلي إبراز أهم القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي قد تؤثر على مستوى تنمية الموارد البشرية:

❖ **قرار تصغير حجم المؤسسة؛** فنتيجة لمجموعة التغيرات السائدة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات أصبح توجُّهها الإستراتيجي يركز على تصغير حجمها وتخفيض أنشطتها بغية تحقيق المرونة والتكيف؛ مما أدى إلى ظهور ثلاث استراتيجيات لتصغير حجم المؤسسة وهي:

- **إستراتيجية تخفيض العمالة؛** للتخلص من العمالة الزائدة وتخفيض التكاليف في الأجل القصير وتظهر في شكل الإحالة على المعاش المبكر، النقل، العمل في وظيفة أخرى خارج المؤسسة.
- **إستراتيجية إعادة تصميم العمل؛** تتمثل الأنشطة المرتبطة بتطبيق هذه الإستراتيجية في: تقليص الوظائف والمستويات الإدارية، الأقسام، المنتجات أو الخدمات، ويمكن تطبيقها من خلال إعادة تصميم المهام أو إدماج وحدات أو تخفيض ساعات العمل، تحتاج إلى الوقت لتنفيذها؛ حيث تتطلب تحليلاً لمجالات العمل المختلفة.

- **الإستراتيجيات النظامية:** تركز هذه الإستراتيجية على تغيير الثقافة التنظيمية واتجاهات وقيم الأفراد وليس فقط التركيز على تخفيض حجم العمالة، ففي إطارها ينظر إلى تبسيط تصميم العمليات، وسائل الإنتاج، العلاقة مع الزبون، تدعيم التسويق، بدرجة متساوية بهدف تخفيض التكلفة خاصة التكلفة غير المرئية مثل: تخفيض وقت الانتظار واللوائح والقواعد، ومن جهة أخرى يُنظر للأفراد على أنهم مساعدون على تصغير حجم المنظمة من خلال؛ المسؤولية عن التكاليف وكذلك تحقيق التطور والتحسين بدلاً من النظر إليهم على أنهم المستهدفين للتخلص منهم. (حسن، 2002، ص ص. 396 – 398).

❖ **قرار الاندماج؛** فقرار المؤسسة القاضي بالاندماج مع مؤسسة أخرى يفرض عليها الاستغناء على جزء من مواردها تماشياً مع المرحلة الجديدة والظروف المستحدثة، وهو ما يستدعي ضرورة تحديد من الذي سوف تستغني عنه؟ ومتى؟ وكيف سُدَّع تعويضاته المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسستين لتحقيق الانسجام والتوافق بينهما؟ وكيف يتم إزالة الازدواجية التي تنشأ في بعض الوظائف؟ ومن الذي سوف ينتقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولون؟ (عقيلي، 2005، ص 86).

الواضح من كل هذه التساؤلات؛ أن قرار الاندماج ليس بالقرار البسيط؛ فهو مرتبط بالعديد من السياسات والأنشطة داخل المؤسسة وما على إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلا محاولة التوفيق بين هدفها من وراء إصدار قرار الاندماج والمتمثل على سبيل المثال لا الحصر في: احتكار السوق؛ توسيع الأعمال؛ وما يخلفه هذا القرار على الحالة النفسية والمهنية للأفراد العاملين بها.

❖ **قرار تجنب الاستغناء عن العمالة؛** إذ تلجأ المؤسسات إلى تجنب الاستغناء عن العمالة حفاظاً على مسؤولياتها الاجتماعية تجاه أفرادها وحتى لا تتعرض لمشاكل مع النقابات، وهي بذلك تحافظ على استثماراتها في تنمية مهارات الأفراد وتتجنب التكاليف المترتبة عن تعيين أفراد جدد وتدريبهم. (حسن، 2002، ص ص. 220 – 226).

من خلال هذا القرار الإستراتيجي تكسب المؤسسة مزيداً من التزام وولاء الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في زيادة الأداء والإنتاجية في المستقبل؛ بتضامن أفرادها معها ومراعاتهم للظروف السيئة التي قد تمر بها، إذ بإمكانها اللجوء إلى بدائل أخرى كتخفيض الأجر بنسبة معينة، تجميد التعيين لمدة معينة، منح إجازات دون مرتب مع ضمان الوظيفة بعد الرجوع، فهذه الممارسات تخلق قيماً إيجابية لدى الموارد البشرية تساهم في توطيد العلاقة بينهم وبين مؤسستهم.

❖ قرار الاستثمار في التدريب؛ يُمكن التدريب كآلية استثمارية من مسابرة كافة التغيرات المستحدثة

وبالتحديد التطور التكنولوجي، الذي قد يكون سبباً في تقادم مهارات الموارد البشرية، فالوتيرة المتسارعة للتقدم التكنولوجي بالأخص في مجال الإلكترونيات يؤدي إلى عدم التوازن بين متطلبات العمل الفنية والتقنية من جهة وبين قدرات اليد العاملة من جهة أخرى، لذا تسعى المؤسسات جاهدة لإحداث التوافق والتكيف مع هذا التقدم التكنولوجي؛ من خلال عقدها لدورات تدريبية تستهدف تنمية المعارف والمهارات وإلى تعديل الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين بتعميق الإحساس بروح الفريق.

6. أساسيات حول الميزة التنافسية:

6. 1 الميزة التنافسية (دالاتها ومصادرها):

1.1.6 مفهوم الميزة التنافسية:

يُعتبر **Michael Porter** أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات، الذي عدّها هدفاً إستراتيجياً؛ حيث حددها في نوعين أساسيين وهما: ميزة التكلفة وميزة الاختلاف (التميز)، والتي أصبحت تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المعتمدة من طرف المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. تعرف على أنها "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة. (قادة، وطحطوح، 2017، ص. 246)، وقد صنف **Porter** العوامل المحددة للميزة التنافسية في أربع مجموعات تتمثل في:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.
- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية. (مسعداوي، 2005، ص. 124 - 128).

وعرفها **Fahey** بأنها "شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر زبائنهم والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها." (حمري، وبن يمينه، 2017، ص. 60).

كما تعرف أيضاً بأنها " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، التميز في التفكير الإداري، وفره للموارد المالية، امتلاك موارد بشرية مؤهلة. " (بن جروة، وبن خيرة، 2014، ص. 182).

مما تقدم يمكننا القول أن الميزة التنافسية تمثل؛ كل ما تنفرد به المؤسسة من جوانب تتعلق بنوعية الموارد البشرية؛ جودة الخدمة أو المنتج؛ التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة؛ السعر وطبيعة التعامل مع الزبائن وغيرها من الجوانب التي تصبح مصدراً للتميز عن باقي المنافسين، وبذلك تكسب رضا الزبائن وتقتحم الأسواق العالمية بالقوة التي تجعلها تحتل المراتب الأولى.

2.1.6 مصادر الميزة التنافسية:

تُظهر عديد المحاولات الساعية لتفسير الميزة التنافسية أن مصادرها لا ترتبط فقط بقدرة المؤسسة

على مواجهة تحديات البيئة الخارجية وإنما بقدرتها على استغلال مواردها، فقد بين **Joseph Schumpeter** من خلال تشخيصه لواقع المنافسة أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات، فيقول: أن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق، بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحيازتها؛ وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة أو مصادر تمويل جديدة أو نمط تنظيم جديد؛ من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد والذي يمثل مصدر قوة للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية. (خدي، 2017، ص ص. 348-349).

إن التركيز على مصدر واحد لتحقيق التميز لا يمكن المؤسسة من التغلب على المنافسين؛ ولأجل ذلك فتتويع مصادر التميز يعد أفضل الحلول لذلك؛ حيث يصعب على المنافسين تقليدها وبالتالي تتمكن من فرض نفوذها وسيطرتها على السوق، ومنه سيتم تحديد أهم مصادر الميزة التنافسية فيما سيأتي:

- **الكفاءة:** " تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للإنتاج؛ أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. " (بن عطاء الله، 2019، ص. 348).

وفي ذات السياق؛ يمكننا أن ننظر للكفاءة من خلال ثلاث جوانب: أولها كفاءة الموارد البشرية بما يمتلكونه من قدرات وإمكانيات متميزة وفريدة؛ وثانيها كفاءة نظم تسيير شؤون الموارد البشرية، بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المادية والتقنية لإنتاج وتقديم مخرجات تال استحسان زبائن المؤسسة.

- **المعرفة:** " فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، ويتطلب ذلك منها ضرورة تسيير أنشطتها واستثمار مواردها وفق منظور إستراتيجي. " (خلج، وبرابنيس، 2016، ص ص. 115-116).

-**التكنولوجيا:** إذ يساهم تجهيز المؤسسة بالتقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة في تحسين المنتجات؛ من حيث الكمية وجودة النوعية وتخفيض تكاليف الإنتاج؛ مما يجعلها تقدم منتجاتها بأسعار تنافسية تجذب الزبائن.

- **الجودة:** فالمنتجات ذات الجودة هي التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها؛ حيث أن لتأثير الجودة العالية للمنتجات في الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً من خلال أن:

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن؛ ما يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بعرض سعر عال لمنتجاتها.

- الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة بفضل اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة. (بشير، 2011 - 2012، ص. 188).

وعليه؛ فقدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات يركز على طبيعة ونوعية مصادرها الداخلية والخارجية؛ وهو ما يتطلب منها إعداد مخططات وسياسات على درجة كبيرة من المرونة؛ وقائمة أساساً على مبدأ التجديد المستمر في أبعاد الجودة سعياً وراء كسب رضا وولاء الزبائن.

7. الإستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية:

تلجأ المؤسسات في سبيل تحقيق التميز والتفوق عن باقي المنافسين في السوق إلى إتباع عدد من الإستراتيجيات التنافسية؛ نذكر فيما سيأتي أهمها:

- **إستراتيجية الريادة في التكلفة المنخفضة:** تسعى المؤسسة من وراء إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين؛ وذلك بعمل كل ما يمكن لإنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، ويترتب على إتباع هذه الإستراتيجية ميزتين رئيسيتين:

- نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها؛ فإن المؤسسة الفائزة في مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس المجال إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

- إذا زادت حدة المنافسة على الأسعار؛ تكون المؤسسات ذات التكلفة الأقل قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها، ولهذا من المرجح أن تحقق المؤسسة الريادة بمستويات أرباح تفوق المعدل المتوسط السائد. (المرسي محمد، وآخرون، 2002، ص. 313).

بالإضافة إلى هذا؛ تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع إستراتيجية تخفيض التكلفة؛ إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة

في الأداء من خلال؛ تشجيع مشاركة الموارد البشرية والاعتماد على أرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية؛ ما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية، معنى ذلك أن المؤسسة تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة أو المنتج مقارنة بتكلفة المنافسين وتقديمها بأقل سعر لتحقيق أكبر حصة في السوق.

• **إستراتيجية التمايز:** تهتم المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بتقديم منتجات متميزة بالمقارنة

بالمنافسين، وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من العائد على الاستثمار، كما أنها تتبع نظام فعال للبحوث والرعاية على الجودة والعناية بالزبائن.

إن هذا التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يحتاج من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار والعمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها نحو تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليُظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بأ أكبر فعالية ممكنة.

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار على ضوء أهدافها الإستراتيجية؛ لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج وإلى تركيز الجهود حول التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة تقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم. (شلال، 2009، ص.254).

• **إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تنافسية موجهة لقطاع محدد من السوق المستهدف أو لمجموعة

معينة من الزبائن دون غيرهم بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، من خلال تقديم منتجات ذات سعر أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو بتقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو الموصفات أو خدمة الزبائن... الخ، وتركز هذه الإستراتيجية على الأبعاد الآتية:

* **التركيز على الزبائن؛ ويتم ذلك من خلال:**

- الاعتماد على الزبائن الحاليين.
- جذب زبائن المنافسون.
- جذب زبائن جدد غير مستخدمي المنتج أو الخدمة.

* **التركيز على المنتج؛ ويتم ذلك من خلال:**

- تباين واختلاف المنتجات.
- تباين الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

* **التركيز على التكنولوجيا؛ ويتم ذلك من خلال:**

- تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة. (الغالي، وصبحي، 2007، ص 408-409).

8. دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق للميزة التنافسية:

يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء مؤسسات القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول لقدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (الموسي، 2006، ص.23).

فالموارد البشرية المتميزة مسئولة عن تنفيذ برامج ومخططات المؤسسة الرامية لتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في جميع نشاطاتها ومجالات عملها، لذلك تهتم المؤسسات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية المحلية وحتى العالمية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج؛ يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي إلى المفهوم الذي يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

كما يبدو دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تقريب مسعى المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية في توفيرها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على الحفاظ على رؤوس أموالها، فلا يكفي أن تحوز المؤسسة على تكنولوجيات متطورة حتى تتصور أنها تمتلك السوق، فهذا لن يتحقق دون امتلاكها لموارد بشرية قادرة على تشغيل وصيانة الوسائل التكنولوجية، لأنه وبخلاف ذلك تتكبد المؤسسة تكاليف الصيانة التي من المفترض أن تخصص لتحسين منتجاتها أو خدماتها، وهو ما يبرز أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية؛ بالخصوص من خلال تركيزها على التدريب وهذا وفقاً للاحتياجات المطلوبة من المؤهلات والمهارات مع إلزامية تقييم مستوى أداء الموارد البشرية قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية لمعرفة مستوى التحسن في إمكانياتهم.

بالإضافة إلى أن توفير منتجات أو تقديم خدمات مطابقة للطلبات المتجددة للزبائن يستند أساساً إلى امتلاك المؤسسة لقدرات بشرية خاصة؛ قادرة على التطوير والتجديد في المنتجات أو الخدمات في الشكل، طريقة العرض، المحتوى، طريقة المعاملة... الخ؛ وهو ما يتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات (موارد بشرية، مالية، تقنية) وفي جميع مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يمكن ذلك المؤسسة من عرض منتج أو خدمة على درجة عالية من الجودة ترضي أو تفوق توقعات الزبائن، ويتحقق ذلك عن طريق دراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن؛ مما يكسبها حصة سوقية أكبر من منافسيها تؤهلها للحصول على ربحية أعلى للبقاء في السوق.

كما أن توفير السبل لدمج الموارد البشرية في المؤسسة يعمل على الرفع من معنوياتهم فيشعروهم بأنهم جزء منها، حيث أن فتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وتزويدهم بكافة المعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة يعتبر فرصة مهمة للمستويات الإدارية العليا للتعرف على الإمكانيات الحقيقية للقوى البشرية في المستويات الدنيا، فيؤدي ذلك إلى زيادة درجة الالتزام لديهم، بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالملكية النفسية للمؤسسة؛ ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة.

صف إلى ذلك؛ يكون تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاح المؤسسة في عملية جذب واستقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل، وبذلك تبدو أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات في بيئة شديدة الديناميكية؛ حيث تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة، ولأجل هذا تؤكد الفلسفة التنظيمية الحديثة على أن العنصر البشري هو المصدر الرئيسي لتقدم وتفوق المؤسسات، وهو ما يتطلب الاهتمام أكثر بهذه الطاقات لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا المقام يتوجب علينا تحديد بعض السمات والخصائص التي تتصف بها الموارد البشرية

المتوافقة مع المتطلبات التنافسية في بيئة الأعمال، حيث تتميز **بالخصائص الآتية:**

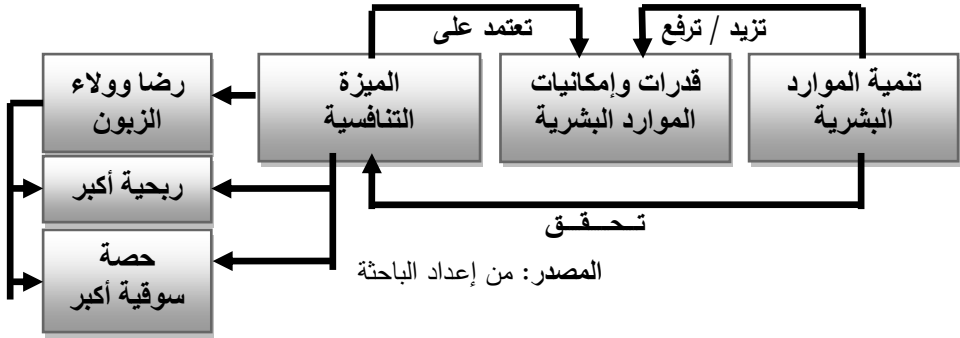
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- التحرر من أسر التخصص المهني الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام بتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.

- القدرة على العمل ضمن فرق بإدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع العمل، حيث تعكس هذه الصفة القدرة على تفعيل منطق عمل - مورد الشائع في أدبيات إدارة الجودة الشاملة.

- أن تكون نادرة المهارات والقدرات وغير متاحة للمنافسين. (السلمي، 2001، ص 111-113).

ويمكننا إبراز دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.



خاتمة:

تأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد مدخلاً مهماً للاستثمار في العناصر البشرية؛ بالخصوص في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق المحلية على الأسواق العالمية ما يجعل المؤسسات اليوم أمام تحدي تحقيق التميز عن باقي المنافسين، وهو ما يتطلب ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية؛ من خلال تنمية وتطوير مهاراتها وإمكانياتها بما يتناسب واحتياجات ومتطلبات الزبائن، ومن ثم تحقيق أكبر حصة سوقية.

ولأن موضوع تنمية الموارد البشرية سيبقى حديث الساعة لما له من عديد التداعيات على واقع المؤسسات وبالخصوص مؤسسات العالم الثالث وبالتحديد الدول العربية؛ يتوجب عليها إعادة النظر في سياستها المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بطريقة تتماشى مع مختلف الظروف والتحوليات في البيئتين الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من فرض نفسها كقوة اقتصادية قادرة على المنافسة بتقديم أجود المنتجات والخدمات، حيث يتأتى لها ذلك بأفكار وسواعد مواردها البشرية الكفأة والمتميزة.

❖ التوصيات: من خلال ما تم عرضه يمكننا اقتراح التوصيات الآتية:

- ضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية.
- ربط مختلف المؤسسات من مختلف القطاعات (خدمية، صناعية) بالجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة في تنمية الموارد البشرية.
- استعانة المؤسسات بنتائج الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بتنمية وتسيير الموارد البشرية.
- اختيار إطارات ذات كفاءة وواعية بأهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وفي الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن؛ وبالتالي تحسين وضع المؤسسة في السوق.
- الاهتمام بالموارد البشرية بتخصيص كافة الإمكانيات المادية والمالية لتنمية إمكانياتها وقدراتها.

- الاستثمار في القدرات الإبداعية للأفراد وتوفير لهم الفرص لتجريب أفكارهم وإنجاز مشاريعهم الإبداعية، والعمل وفق مبدأ الابتكار أساس النجاح.

قائمة المراجع:

- المرسي، محمد جمال الدين وآخرون.(2002). التفكير الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المرسي، محمد جمال الدين.(2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مصر، الدار الجامعية.
- السلمي، علي.(2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصالح، نايف رشاد أسماء.(15 - 17 ديسمبر 2012). المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة "دراسة تطبيقية للشركات المتعددة الجنسيات. المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.
- الغالبي، منصور محسن طاهر، وإدريس صبحي محمد وائل.(2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بلوط، إبراهيم حسن.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت.
- بن جروة، حكيم، وبن خيرة سامي.(ديسمبر 2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتسيير الاقتصادي، العدد الأول.
- بن عطاء الله، عادل.(جويلية 2018). المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية - تجربة مصرف أبو ظبي الإسلامي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد الثاني، العدد الخامس والثلاثون.
- بشير، عامر.(2011 - 2012). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (دراسة حالة الجزائر). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حمري، إيمان، بن يمينه سعيد.(2017). سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة دراسات وأبحاث في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 10.
- حسونة، فيصل.(2002). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار أسامة.
- حسن، راوية.(2002). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- مسعداوي، يوسف. (08 - 09 مارس 2005). القدرات التنافسية ومؤثراته. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- مراد، ناصر. (2009). تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية المالية الجزائرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد 7.
- عقيلي، وصفي عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- فتحي محمد. (2003). 766 مصطلحاً إدارياً (إيضاح وبيان)، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- قادة، سليم، وطحطوح مسعود. (ديسمبر 2017). الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13.
- قاشي، خالد، وبودرجة رمزي. (جوان 2016). أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 06.
- شلال، عبد القادر. (14 - 15 أبريل 2009). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL/spa وحدة المضخات البروقية. الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة.
- خلع، مريم، وبرابنيس عبد القادر. (2016). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14.
- خذري، توفيق. (ديسمبر 2017). التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد الثال