

تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

د. حداد صونية

جامعة تبسة - الجزائر

الملخص:

تعمل المنظمات على اختلاف أنشطتها، على بلوغ أهداف معينة، وذروة هذه الأهداف هو تحقيق الميزة التنافسية على باقي المنظمات العاملة في نفس النشاط، وهذا الأمر لن يتحقق إلا بتوفر بعدين أساسيين، وهما القيمة المدركة لدى العميل، والتي لا تتجسد في سعر المنتج أو الخدمة فحسب، ولكن أيضا في حصول العملاء على قيمة أعلى من المنظمات المنافسة الأخرى، هذا إلى جانب مدى اقتناعهم بالمنتج أو الخدمة وكذلك خدمات ما بعد البيع، أما البعد الثاني والمتمثل في التميز فهو الذي يكسب المنظمة تميزا في عرض السلعة أو الخدمة بحيث لا يمكن تقليدها أو منافستها من طرف منظمة أخرى. ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا وحيويا في جعل العنصر البشري في حد ذاته ميزة تنافسية، باعتباره الجانب البشري للمنظمة والذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المادية والمالية المساهمة في الرفع من الإنتاجية والربح، لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية محكمة أثناء توظيف وتدريب وتنمية وتطوير العنصر البشري وتنسيق جهودهم ورسم السياسات والأهداف اللازمة لذلك، بغرض الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة.

Abstract:

Organizations working on different activities, to achieve certain goals, and the peak of these goals is to achieve a competitive advantage on the rest of the organizations working in the same activity, and this will not come only two dimensions essential, namely the perceived value of the client, which is not expressed only in the product price or service, but also in customer get on top of the other competing organizations, the value of this as well as the extent of their conviction to the product or service, as well as after-sales services, while the second dimension of excellence is the one who earns the organization recognizable in the presentation of the good or service that can not be replicated or Mnavsthemn party another organization. To achieve the competitive advantage of the organization, human resources management plays an active and vital role in making the human element in itself a competitive advantage, as the human side of the organization, which is the engine of substantially all material and financial elements contribute to increasing the productivity and profit, for this human resources management seeks to follow the strategy of the Court during the recruitment, training and development of human resources and coordinate their efforts and policy to do so and objectives, in order to take advantage of the wealth of the highest possible efficiency.

مقدمة:

في ظل بيئة شديدة التنافسية التي تعيشها المنظمات على تنوع أنشطتها (خدمية- سلعية) في عصرنا الحالي، أصبح الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على كسب حصة سوقية معينة والاستمرار فيها.

والفكر الإداري المعاصر لم يدع مجالاً للشك في أن تنمية القدرات البشرية هو أكثر الوسائل فعالية، وأنه يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ الميزة التنافسية من خلال إدارة العناصر الأساسية المشاركة في فعالية المنظمة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري مقارنة بمصادر الميزة التنافسية التقليدية كالإنتاج الكبير والتكنولوجيا المتقدمة.

إن الموارد البشرية هي ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، لذا فإن الممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية الموجهة لهذا المورد من شأنها التأثير على أداء العاملين إلى حد كبير، إذ لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها، لذلك فإن الأمر يستدعي فهم الآليات المستخدمة للتأثير عليهم، حيث يمكن إجمال الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في ثلاث مجالات أساسية، جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع وتعدد التعاريف الواردة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تصب في قالب واحد من حيث مضمونها وروح رسالتها، ونذكر من بين هذه التعريفات، تعريف "تشيلر" SCHULER سنة 1981 لإدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة¹، فالمقصود بإدارة الموارد البشرية حسب تشيلر، هو الأساليب والآليات الموضوعية التي تستهدف جملة من الأنشطة والوظائف الموجهة لأجل الفرد داخل المنظمة مع مراعاة البيئة المحيطة.

كما يذهب "فليبو" FLIPPO سنة 1991 إلى تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة²، كذلك يركز فليبو على ربط المفهوم بالأدوار الأساسية له والمتمثلة في توظيف وصيانة وتنمية المورد البشري بما يخدم أهداف المنظمة.

¹ -سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1 (عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004) ص19.

² -المرجع نفسه، نفس الصفحة.

"كما يذكر كل من مينر MINER.M و MINER.J أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية والعلاقات الصناعية والاتصالات"¹، فحسب مينر فإن المفهوم يعني بكل عمليات التوظيف والتنمية والصيانة الموجهة للقوى العاملة وهذا التعريف لا يختلف في مضمونه عن التعريف السابق لفليبو.

ومن بين التعريفات الواردة أيضا حول هذا المفهوم، أنه يشير إلى: "الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"²، إن هذا التعريف يركز على جوانب أساسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الوظائف التنظيمية وربطها بالربح والإنتاج، على أن لا تخرج عن إطار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى هدفها الأساسي وهو تحقيق الميزة التنافسية بواسطة العنصر البشري.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية، بأنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستعادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة"³، فهذا التعريف يوضح الأهداف التي ترمي إليها إدارة الموارد البشرية، من توفير القوى العاملة المؤهلة وتنسيق جهودها بغرض الاستعادة من هذه الطاقات قدر الإمكان.

واستنادا إلى التعاريف السابقة للمفهوم، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري، على أساس أنه أصولا استثمارية يجب استقطابها وإدارتها وتتميتها وتطويرها بفعالية وكفاءة للتناغم مع أهداف المنظمة ومع الميزة التنافسية.

2- تطور الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

لم تعترف المنظمات الحديثة بأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلا في مطلع القرن العشرين، أين خصصت لها إدارة تقوم بتزويدها بالقوى البشرية التي تحتاجها، ومتابعتها في كل شؤونها. وعلم إدارة الموارد البشرية علم حديث نسبيا في إدارة الأعمال، إذ لم يبدأ البحث فيه جديا إلا في الخمسين سنة الأخيرة، ويمكن تتبع التسلسل الزمني لهذا الاهتمام فيما يلي⁴:

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (اسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002) ص17.

² -سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2 (عمان، دار وائل للنشر، 2006) ص27.

³ -علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3 (القاهرة، مكتبة غريب، 1985) ص17.

⁴ -عمرو غنايم وعلي الشراقوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي (بيروت، دار النهضة العربية، 1981) ص594.

1* حركة الإدارة العلمية التي قام بها فريدريك تايلور عام 1911 ومشاكل التطبيق في خلال الحرب العالمية الأولى وما بعدها والتي دعت إلى الاعتراف بوظيفة إدارة الأفراد، وأنه باستخدام الطرق العلمية لدراسة الوقت والحركة يمكن للإدارة التوصل إلى الطريقة المثلى لأداء كل فرد في وظيفة معينة، وبالتالي رفع متوسط إنتاجيته.

2* بحوث آلتون مايو ومدرسته في الولايات المتحدة خلال الفترة بين الحربين العالميتين والتي تناولت المؤثرات البيئية والنفسية على زيادة إنتاجية العاملين.

3* تزايد تشكيل النقابات العمالية وانضمام العمال لها وتكوين جبهات في مواجهة الإدارة وتزايد المشاكل في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

4* تقدم العلوم السلوكية وتزايد استخدامها، وظهور علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع والاستعانة بهم في مجال حل مشاكل العاملين منذ بداية الخمسينات.

5* زيادة اهتمام الحكومات المختلفة بتنظيم شؤون العاملين وصدور عدد من التشريعات المنظمة للعلاقة بين العمال والإدارة باعتبار الأفراد عامل هام في بناء الاقتصاد القومي.

هذا إلى جانب التطور التكنولوجي والذي يسير بمعدلات عالية، حيث كان له التأثير الواضح على الأعمال والأنشطة، إذ ترتب عليه ضرورة إحداث تغييرات على العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة واستبعاد مهام أخرى، مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة متعلقة بالأفراد كالتدريب والكفاءة وتوافر صفات معينة فيهم.

3- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

ترمي إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة مع ضمان استمراره بغرض الزيادة في الإنتاجية، كما ترمي إلى "تنمية الدخل على المستوى الوطني، وصيانة تلك الموارد والعمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي واستقرارها النفسي"¹.

وعموما يمكن حصر الوظائف والمهام التي تتطوي عليها إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

أ- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين (برامج نوعية حياة العمل) QUALITY OF WORKING LIFE

ب- إدارة التوتر في العمل JOB STRESS

وتتجسد هاتين الوظيفتين (السالفة الذكر) في الوظائف والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:

¹ -ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر، دار المحمدية العامة،

2004) ص19

² -سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص44.

- 1 * التوظيف: والذي ازداد مع ازدياد التوسع التكنولوجي، حيث تسعى المنظمة إلى أن يكون الاختيار فعالاً وبأقل تكلفة ممكنة.
- 2 * إدارة الأجور: حيث تطبق أساليب جديدة للتخطيط ولرقابة الأجور وهيكلتها لتكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة ومحفزة وعادلة في نفس الوقت.
- 3 * تنمية العاملين: وتشمل تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج لتنمية قدرات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- 4 * مسح معنويات العاملين: وذلك وفق برنامج اتصال تصاعدي بصفة دورية، بغض النظر عن الأزمات والمشاكل.
- 5 * تغيير يوم وحياء العمل: وذلك بدراسة ساعات العمل المفضلة للعاملين وبرمجة أوقات الفراغ حسب ما يناسبهم.
- 6 * تصميم العمل: فقد أثبتت الدراسات أن التصميم الجيد للعمل يحسن من الحياة الأسرية وحياء المجتمع ويزيد من رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- 7 * تخطيط التطور الوظيفي والتنمية: وذلك بوضع برامج تحسين وتطوير أداء العاملين وكذلك تطور مستقبلهم الوظيفي والمهني.
- 8 * الأجور والحوافز: وذلك بإتباع سياسات جديدة ومتطورة لتحديد الأجور والحوافز. هذا ويمكن إجمال الوظائف والأنشطة التي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تخطيط الموارد البشرية - تحليل الوظائف أو الأعمال - التوظيف - تقييم أداء العاملين - إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة - تدريب الموارد البشرية - تخطيط التطور الوظيفي - تحديد تعويضات العمال - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية - التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية - بناء والمحافظة على علاقات العمل - توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية - إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- وهذه الوظائف -السالفة الذكر- لا تتم بمعزل عن بعضها، ولكن هي أنشطة ووظائف متكاملة ومرتبطة بعضها ببعض، وأي تعديل في إحداها يؤثر بالضرورة على باقي الوظائف الأخرى، كما أن التوسع والتنوع في هذه الوظائف قد جاء نتيجة التطور في أساليبها والزيادة في أهميتها والتي تنعكس على خصائص المنظمة وتضمن لها البقاء في ظل بيئة متغيرة.

4- مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹، ولا يمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية وتحتل الصدارة، إلا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية، لاسيما القدرات والكفاءات والمعرفة وجل الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة، لتتمكن من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها "الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وهي مجموعة الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المنظمة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"²، فالميزة التنافسية في هذا التعريف تشير إلى كافة الفعاليات التنظيمية في البيئتين الداخلية والخارجية والتي تضمن للمنظمة التفوق على أقرانها من المنظمات.

أما بورتو وداي فقد ذهب في تعريفه للميزة التنافسية إلى أنها "تعد هدف استراتيجي بالنظر إلى أن الأداء المتوقع يرتبط بالميزة التنافسية وتختلف مستويات مفهوم الميزة التنافسية فيها بين القدرة التنافسية على المستوى الكلي والمستوى الجزئي"³، فلقد ميز بورتو بين نوعين من القدرة التنافسية واعتبرها مرتبطة بالأداء المتوقع.

ويقتضي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمة أن تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تحسينها للقيمة التي يدركها العميل للسلع أو الخدمات التي تقدمها له، وذلك من خلال استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين هذه القيمة، ويتعدى مفهوم القيمة المدركة لدى العميل من مجرد مقارنة السعر بجودة المنتج، إلى مدى اقتناع العميل بالمنتج أو الخدمة المقدمة له، وكذلك مدى الاعتمادية عليه وأيضا خدمات ما بعد البيع.

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (إسكندرية، الدار الجامعية، 2006) ص13.

² -بن عزة محمد أمين، الميزة التنافسية كآلية في إحداث إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (مجلة الاقتصاد المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية: خميس مليانة، العدد 01، أبريل 2007) ص 299.

³ -سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004) ص ص 07-08.

وتعد إدارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية للقيمة المدركة لدى العميل، باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية والتي تتجه نحو توفير احتياجات المستهلك.

البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

بإمكان المنظمة أيضا أن تحقق الميزة التنافسية وذلك من خلال التميز بسلعة أو خدمة عن غيرها من المنظمات، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، "وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها قصيرة، وأكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتوجا جديدا"¹.

ومن أهم المصادر المساعدة على الوصول للتميز، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، أما الموارد المالية فيمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، الأمر الذي يتيح لها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأسعار أقل من غيرها، وفيما يتعلق بالموارد المادية، تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية بحسن استغلال هذه الموارد قصد تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة متميزة.

أما المصدر الثالث والمتمثل في الموارد البشرية في تحقيقه للتميز، فمعظم المنظمات يرتبط نجاحها وتميزها بما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية، في حين يتحقق التميز بواسطة المصدر الرابع والمتمثل في الإمكانيات التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد المتواجدين فيها إذ يمكنها توفير احتياجات عملائها وإعطائها هذه الاحتياجات قيمة بحيث يصعب على منافسيها تقليدها.

5- إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:

تعددت أساليب إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وضمان الاستمرارية فيها، غير أنه بالإمكان تصنيفها إلى ثلاثة أساليب مهمة، تتمثل في تطبيق الإستراتيجية، التعامل مع التغيير وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية.

1.5- إدارة الموارد البشرية ودورها في التخطيط لإستراتيجية المنظمة:

تتعلق إستراتيجية المنظمة بالعلاقة التي يمكن رسمها في إطار الظروف البيئية المحيطة من جهة وبين إمكانيات تلك المنظمة من جهة ثانية، وتعمل الإستراتيجية على توفير الإجابة على جملة من الأسئلة المرتبطة بمستقبل المنظمة، ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي²:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006) ص154.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص21.

• ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

• ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

• ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

إن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتقد لمثل هذه الرؤيا، غير أن نجاح هذه الرؤيا الإستراتيجية يتطلب "مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية"¹، على أن تؤخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة والإمكانيات المتاحة لها، والبيئة التي تعمل فيها، إذ على المنظمة "أن تتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف"²، كما ينطوي التخطيط لإدارة الموارد البشرية على حلول للعديد من المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

وبغرض تحقيق التخطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية، فإن الأمر يتطلب الوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذا التهديدات والفرص البيئية المتاحة للمنظمة، وهي في مجملها تعد الركيزة الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث يشكل التحليل المعمق والفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي، والذي يعد من العوامل الأساسية لبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن الغرض الأساسي من وضع وتطبيق إستراتيجية المنظمة بناء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تشمل العديد من الأنشطة -كما سبق وأن ذكرنا- هو العمل على غلق الثغرات بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المرغوب فيه.

ومن بين أهم المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتناولها التحليل البيئي نذكر ما يلي:

• المنافسة:

يتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، عنصر المنافسة داخل النشاط، لما لها من أهمية بالغة وتأثير كبير عليه، حيث يتم تغيير النشاط المتبع وتبني نشاط جديد بما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية.

¹ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

• التغييرات في الطلب والعرض من العمالة:

إنه من الضروري أن تهتم المنظمة بالاستغلال الجيد لرأس مالها البشري وإمكانياتها التنظيمية، بقدر اهتمامها بالموارد المادية والمالية للوصول إلى الميزة التنافسية، ولكي تظهر نتائج نشاطها بصورة مرضية، عليها أن تحافظ على تكاليف التشغيل داخل المستوى المخطط، وأن تفرض الرقابة على نفقات التشغيل¹، حيث أن فقدان العمالة المتميزة بالمهارة والخبرة قد يكلفها الكثير من تكاليف التشغيل.

• التشريعات الحكومية وقوانين العمل:

لا يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تخرج عن إطار التشريعات الحكومية وقوانين العمل التي تضعها، فعلى سبيل المثال، شروط تعيين الأفراد، وعلاقات العمل التي تربط الأفراد، وقوانين الأجور والفصل... فأى قرار يتخذ بعيدا عن الإطار الذي تحدده هذه التشريعات الحكومية، قد تكون له عواقب وخيمة ونتائج تعيق نجاح إستراتيجية المنظمة.

لذا فإنه من الضروري أن تتوافق أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تتناغم هذه الأخيرة مع الممارسات لمختلف الأنشطة فيها، "فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تخفيض التكاليف، فإن العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية تتأثر بذلك التوجه الإستراتيجي، حيث يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بعاملين لديهم مهارات متعددة وقد تتجه إلى تخفيض حجم المستويات الإدارية... في حين إذا اتجهت المنظمة إلى تطبيق إستراتيجية التنوع فإن الأمر يتطلب توفير متخصصين وخبراء في تطوير وتحسين المنتجات، ومكافأة الأفكار الإبداعية..."².

إن الوقوف على الآليات الملائمة لإستراتيجية المنظمة، يعد العامل الحقيقي والسبب الرئيسي الذي يقف وراء نجاح المنظمة، فالأمر لا يتطلب فقط وجود خطة إستراتيجية لها.

2.5- قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير:

تتميز البيئة بشدة التغير، لذا يتحتم على المنظمات تبني إدارة التغيير، من خلال تدعيمها لها والعمل على التحسين المستمر لهذه الإدارة، وذلك يتحقق بالاستناد على الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية، إذ يعد التركيز على مواصفات الأفراد في مواجهة ضغوطات معينة هو السبيل الأمثل لمواجهة هذا التغيير، مقارنة بالاعتماد على الموارد الأخرى، فتدعيم معايير معينة وتحسينها بواسطة إدارة الموارد البشرية، يعد هو الحل الأسرع لمواجهة التغيير، فالأفراد يدركون أن التغيير أمر حتمي وجزء هام من النمو والتطور وضمان استمرارية المنظمة.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (إسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002) ص 11.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3.5- بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة بواسطة إدارة الموارد البشرية:

ويقصد بالتوحد الإستراتيجي "درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم وغيرهم...) في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة"¹، ويكون بناء هذا التوحد الإستراتيجي بتبني القيم التي تحكم المنظمة من جانب العاملين والإدارة والموردين وغيرهم، فإذا كانت قيمة العدالة مثلا تحكم أداء المنظمة، فالأمر يتطلب تبني العاملين والإدارة لهذه القيمة.

كذلك يعد الالتزام نحو خدمة العملاء، قيمة أساسية لإدارة الموارد البشرية، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تسعى نحو ترسيخ هذه القيمة، غير أنه قد تتعارض قيم العاملين مع القيم التي تحكم أداء المنظمة مما يؤدي إلى عرقلة التوحد الإستراتيجي، وذلك بسبب التناقض الحاصل بين قرارات الموارد البشرية وبين طلبات المستثمرين.

6- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المقومات الضرورية الواجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1.6- المعرفة بأعمال المنظمة:

على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن تكون لديهم معلومات عن طبيعة الأعمال وعن إمكانيات المنظمة سواء تعلق الأمر بالإمكانيات الاقتصادية أو المالية، وأيضا أن تكون لديهم معرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، ومعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها ومعرفة بالنواحي التكنولوجية المميزة للمنتج وما تتضمنه من عمليات ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وبكل ما يتعلق بأنشطتها، ولا يشترط أن يكون مسؤولي إدارة الموارد البشرية على دراية بالتفاصيل الدقيقة لتلك الوظائف، لكن معرفتهم العامة بالأنشطة تمكنهم من أن يكونوا شركاء فاعلين في رسم إستراتيجية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.6- تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية:

ينبغي على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يتميزوا بالمهارات التي تؤهلهم لإعداد البرامج وإيصالها بفعالية في وقتها المناسب، وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا على اطلاع مستمر بالعلوم السلوكية وبما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة، والاستعانة بالبحوث الجديدة في هذا المجال، الأمر الذي يمكنهم من مراجعة البرامج وتعديلها باستمرار وإخضاعها للتغيرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3.6- إدارة عملية التغيير:

يتوجب على مسئولي إدارة الموارد البشرية أن يتميزوا بالقدرة على التأقلم مع التغيير الحاصل، من خلال القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، وتشخيص المشكلات وحلها، والعمل على تقليل حدة مقاومة التغيير الذي قد يحصل داخل المنظمة.

تعقيب :

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها (سلعية- خدمية) وعلى اختلاف أسواقها (محلية-عالمية)، مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس النشاط، ومن الحقائق المعترف بها أن ارتفاع السعر أو عدم تحقيق التميز وإهمال القيمة المدركة لدى العميل، هي من الأبعاد الأساسية التي تؤدي بالمنظمة إلى عدم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل العولمة وتحرر الأسواق.

إن قدرة المنظمة على بلوغ الميزة التنافسية، يعتمد أساسا على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء، وهي أمور لا تتحقق تلقائيا، ولكن هي نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، خاصة مع ارتفاع تكلفة العمل وحجم الإنفاق السائدة في كل المنظمات، إذ أصبحت الحاجة ماسة وملحة لكفاءة الأداء من جهة، وللقدرة على مسايرة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية من جهة ثانية، لا سيما وأن التطور التكنولوجي ازدادت وتيرته في الآونة الأخيرة، فأصبحت أساليب المنافسة تتطلب التغيير السريع لمواكبة هذه التطورات الحاصلة في المنظمات المنافسة.

إن اعتماد المنظمة على إدارة الموارد البشرية في بلوغها الميزة التنافسية، لا يجعلها في الصدارة فحسب، ولكن يضمن لها أيضا الاستمرارية والبقاء في السوق، حيث يستند ذلك على الأساليب المرتبطة بتخطيط وتطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة، فالإستراتيجية ترسم في إطار البيئة المحيطة وكذلك تعمل على توفير الإجابة على أسئلة مستقبلية للمنظمة بغرض الاستعداد لمواجهة المشكلات التي قد تحدث لها لاحقا، كما أن تبني إدارة الموارد البشرية لإدارة التغيير بتركيزها على مواصفات الأفراد في مواجهة ضغوطات التغيير، يعد الحل الأمثل لمواكبة التغيير مقارنة بالاعتماد على الموارد المادية والمالية والإمكانات التنظيمية، هذا إلى جانب التوحد الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال القدرة على توسيع درجة مشاركة جماهير المنظمة في تبني جملة من القيم التي تحكم أداء المنظمة.

خاتمة:

في الختام نستخلص بان إدارة الموارد البشرية تستند على جملة من المقومات التي يجب أن تتوفر في مسئولها والمصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية والمتمثلة في المعرفة بأعمال المنظمة، تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية وإدارة عملية التغيير، فالإمام مسئولي إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن طبيعة الأعمال والمهارات اللازمة لإعداد البرامج، وكذلك تميزهم بالقدرة على

النفوذ والسيطرة على الأوضاع السائدة في المنظمة من أجل مواكبة التغيير أو التقليل من حدة المقاومة التي تظهر حيال التغيير، هي شروط أساسية تمكنهم من الظفر بسمة الميزة التنافسية. لذلك فإن سعي المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على أساليب إدارة الموارد البشرية، من أجل تنمية إستراتيجية المنظمة، يعد أمراً بالغ الأهمية، حيث يمكنها ذلك من خلق الانسجام والتناغم بين الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وبين الإمكانيات المتاحة لها، إذ تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً في تحسين استغلال هذه الموارد وذلك بالتركيز على المهارات الفردية والتدريب وتقييم الأداء.

* قائمة المراجع:

1- الكتب:

- 1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1 (عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004). 2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2 (عمان، دار وائل للنشر، 2006).
- 3- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (اسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
- 4- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006).
- 5- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (اسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
- 6- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3 (القاهرة، مكتبة غريب، 1985).
- 7- عمرو غنايم وعلي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي (بيروت، دار النهضة العربية، 1981).
- 8- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (اسكندرية، دار الجامعة، 2006).
- 9- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004).

2- المجالات العلمية:

- 10- بن عزة محمد أمين، الميزة التنافسية كآلية في إحداث إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (مجلة الاقتصاد المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية: خميس مليانة، العدد 01، أبريل 2007).

3- الرسائل:

- 11- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004).