

## إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أ. واكلي كلتوم

جامعة خميس مليانة

ouaklikeltoum@yahoo.fr

### الملخص:

في ظل التحديات التنافسية الشديدة و نظرا للتغيرات و التحولات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة و إتجاه المؤسسات إلى تكثيف المكون المعرفي و زيادة حجمه في منتجاتها و العمل على إشباع إحتياجات و رغبات و أذواق المستهلكين ، كل هذه المتغيرات و غيرها فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها و ضمان بقائها و إستمرارها في السوق .

إن الحياة على هذه الميزة التنافسية يستدعي البحث و التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال.

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات، حيث أضحت من أهم الموارد و الفاعل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ و الفعال لهذه الموارد مما يعظم من قيمتها.

إن إستثمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصول المؤسسة على أفضل الموارد المتسمين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز ، و على تطوير مهاراتهم و أداءهم بشكل أفضل و على خلق الرغبة و الدافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم و مكافأتهم .

فالميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة و تستمر لوقت طويل، لذلك بدأت المؤسسات بتطوير مضمون ممارساتها و تبني المنظور الإستراتيجي لها.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية ، الميزة التنافسية، وظائف إدارة الموارد البشرية .

## تمهيد:

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً فرضت عليها ضرورة التفكير في خلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء و الإستمرار و تحقيق ذلك يعتمد بشكل كبير على الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية و على مقدار تميزها و الذي يتم بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات و الممارسات في إدارتها .

تنطلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري ، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة، فمهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتماً ستؤول إلى الفشل.

في إطار هذا السياق نهدف من خلال هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل التالي : ماهي إدارة الموارد البشرية و ما مختلف إستراتيجياتها و ممارساتها ؟ و كيف يمكن لهذه الإستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل إرتابنا تقسيم البحث إلى ثلاث محاور :

المحور الأول: ماهية إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المحور الثالث: دور إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

### المحور الأول: إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية نتناول أولاً تعريف هذه الإدارة.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: يمكن تعريفها بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

و من خلال هذا التعريف يتضح مايلي:

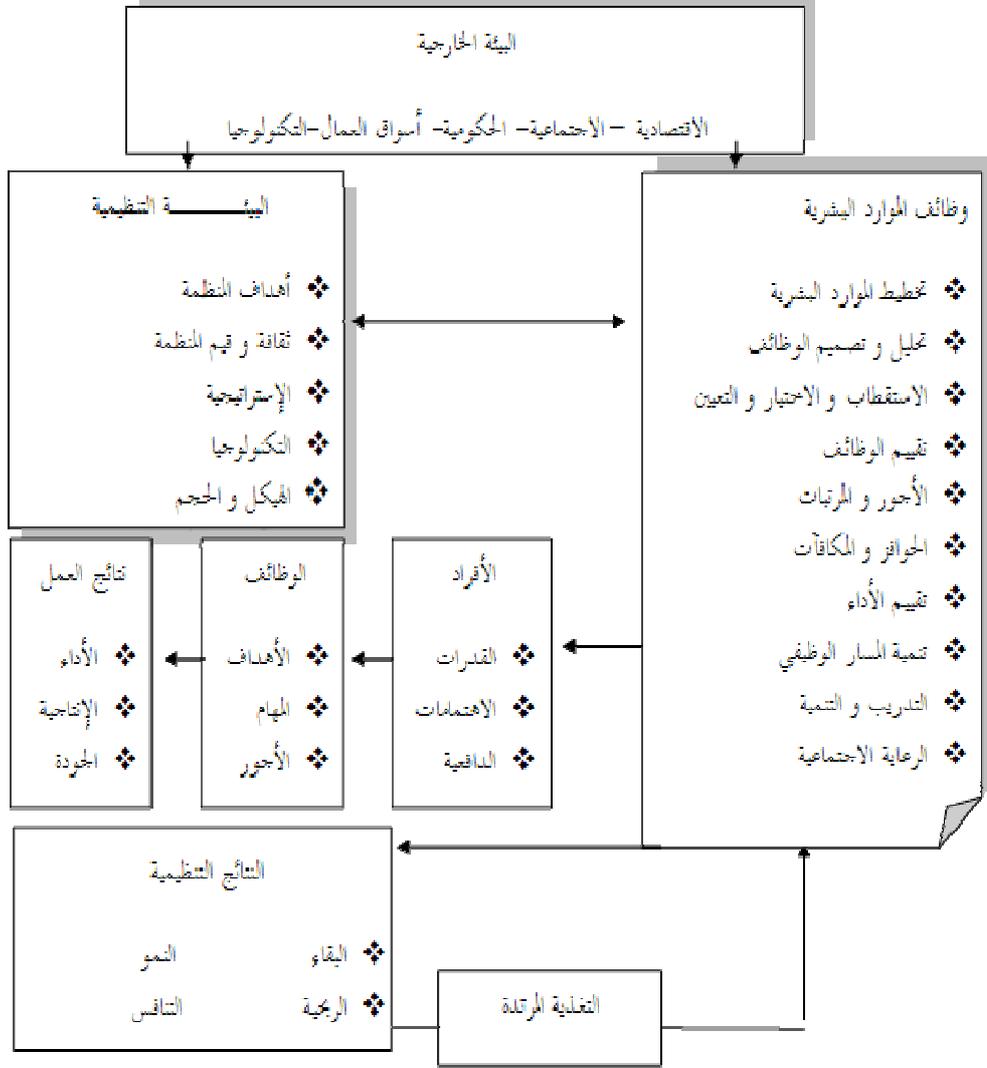
- تعمل إدارة الموارد البشرية على ممارسة الأنشطة الإدارية و المتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على العنصر البشري في المؤسسة.
- الالتزام بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية (الكفاءة و الفعالية ، النمو و التكيف و الإستقرار، البقاء و التميز ، تطوير و تنمية المهارات ، تحقيق الإنتماء و الولاء ... ) و

الأهداف الفردية للعاملين ( فرص عمل عادلة ، ظروف عمل مناسبة ، أجور و حوافز مرضية ، مسار وظيفي مناسب ، إستقرار و رعاية جيدة ... ) في الوقت ذاته بشكل عادل و متوازن .

- تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروفٍ و متغيراتٍ بيئيةٍ داخليةٍ وخارجيةٍ، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطته.

و بناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم " 1 " : نموذج إدارة الموارد البشرية



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية : الإتجاهات الحديثة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2006 ، ص 16.

2. إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية: ينطوي نشاط و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والإستراتيجيات و التي نعمل إلى توضيح أهمها و هي:

1.2. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية : و التي تضم تخطيط و إستقطاب و إختيار و تعيين الموارد البشرية :

أ. تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تهدف إلى تلبية إحتياجاتها من العمالة بالأعداد و الخصائص ( القدرات، الدوافع، الخصائص السلوكية ...) المتناسبة مع طبيعة و حجم أنشطة المؤسسة و بما يساعد على تحقيق أهدافها في فترة قادمة و في بيئة ديناميكية سريعة التغير.<sup>i</sup>

إن عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي تقوم على ثلاثة أركان هي:<sup>ii</sup>

التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، و ذلك في ظل و ضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة و أدائها الكلي.

• التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة ، و ذلك من خلال تحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة و تحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية ، و نوعياتها ، و تخصصاتها ، و إمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب .

• مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح لمعرفة الفائض و النقص في هذه الموارد .

• أهمية تخطيط الموارد البشرية:<sup>iii</sup>

• تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لوظائف المؤسسة، و هذا يؤدي إلى إستثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ تقليل الفائض و تغطية العجز.

• الحصول على الكفاءات و المهارات المطلوبة و في الوقت المناسب .

• يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المؤسسة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي .

• يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط و سياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار و التدريب و التحفيز

- يساعد في توزيع و إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية .<sup>iv</sup>
- مواجهة التغيير و التكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، الأسواق، التكنولوجيا، التشريعات الحكومية...مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف و المتطلبات المهنية و أعداد و نوعيات الموارد البشرية و هو ما يمكن الإستجابة له من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية.<sup>v</sup>

#### ب. إستقطاب الموارد البشرية :

يشير مصطلح الإستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسة و التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و العمل على جذبها و توفيرها بالعدد و النوعية و المواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.<sup>vi</sup>

و يتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بتصميم البرامج الإستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل و تحفيزها للتقدم و طلب التوظيف عن رغبة و إقتناع .<sup>vii</sup>

و تهدف وظيفة الإستقطاب إلى جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة و الصالحة التي تحتاجها المؤسسة و المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة ، وفق نوعيات و مواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي ، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من إنتقاء الأفضل . و لا يقتصر الإستقطاب على الموارد البشرية الخارجية بل يشمل الموارد البشرية الحالية للمؤسسة و ذلك من أجل المحافظة عليها و عدم تسربها لمؤسسات أخرى.<sup>viii</sup>

#### ❖ أهمية إستقطاب الموارد البشرية :

- نظرا للتطورات السريعة و تعاضم المنافسة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى موارد بشرية ماهرة و مدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة و تحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء هذا ما أكسب نشاط الإستقطاب مكانة و أهمية بارزة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه الوسيلة لتحفيز و ترغيب هذا النوع من المهارات البشرية للتقدم و طلب العمل في المؤسسة .<sup>ix</sup>
- يعتبر بمثابة الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة و المنتجة .<sup>x</sup>
- المساهمة في تغذية عملية الإختيار و التعيين بالعدد الوفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة و بمواصفات عالية ووفق المطلوب و تسهيل عملية إنتقاء أفضلها مما يرفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة مستقبلا .<sup>xi</sup>

- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في إستقطاب العناصر الكفؤة و المؤهلة من شأنه تقليل التكاليف الناجمة عن عمليات الإختيار و التدريب و التطوير اللاحقة للتشغيل .<sup>xii</sup>
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المؤسسات من خلال جذب المرشحين المناسبين و الإحتفاظ بالعاملين الملائمين .<sup>xiii</sup>

#### ج. إختيار و تعيين الموارد البشرية :

يمثل الإختيار جميع الأنشطة التي يتم من خلالها إنتقاء أفضل الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها و الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات و القابليات و القدرات الفكرية و الفنية .<sup>xiv</sup>

#### ❖ الأبعاد الإستراتيجية لعملية إختيار و تعيين الموارد البشرية :<sup>xv</sup>

يشتمل البعد الإستراتيجي المعاصر لعملية إختيار و تعيين الموارد البشرية على مفاهيم جديد و متطورة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال و إدارتها تتمثل فيما يلي :

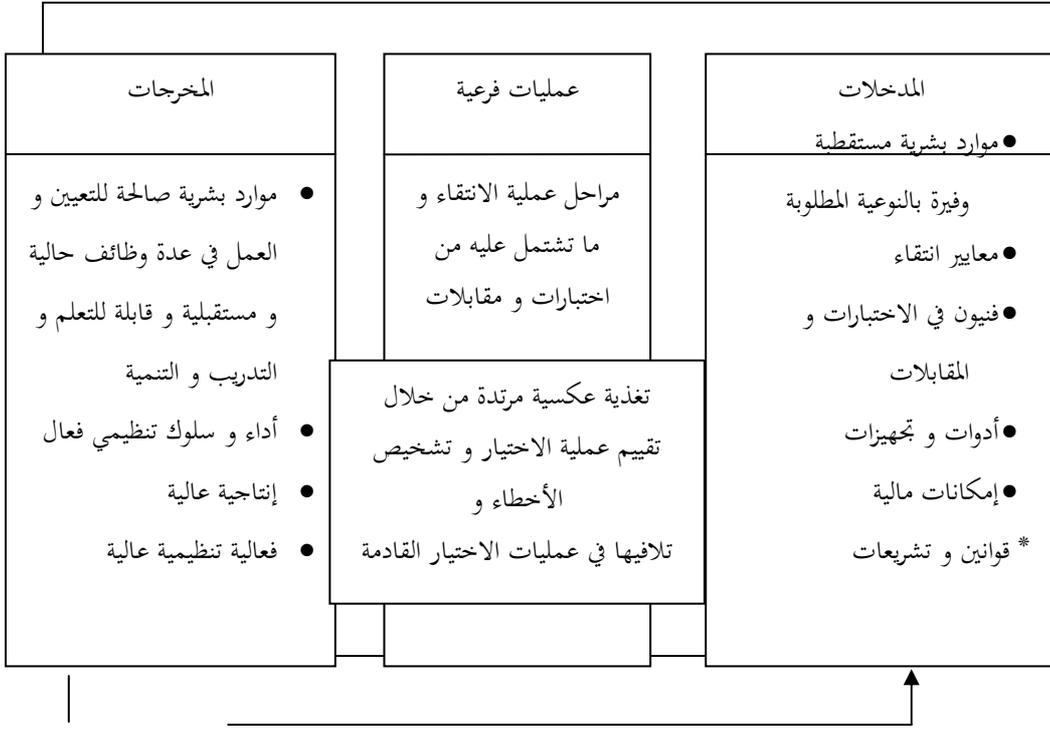
#### ➤ الإختيار و التعيين عملية ذات بعد إستراتيجي :

يمكن القول أن عملية الإختيار و التعيين ذات هدف إستراتيجي يتمثل في إنتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها التكامل و التوافق بين خصائص من يتم إنتقائه و بين متطلبات الوظيفة المرغوبة و وظائف أخرى يمكن تكليفه بها مستقبلا تماشيا مع أن المؤسسة نظام كلي و فريق عمل واحد.

#### ➤ الإختيار و التعيين عملية نظامية :

عملية نظامية أي تتكون من أربعة عناصر أساسية و فيما يلي شكل يوضح هذا النظام و مكونات عناصره.

#### شكل رقم " 2 " الإختيار و التعيين عملية نظامية



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 309.

➤ تكلفة عملية الإختيار و التعيين إستثمار مستقبلي : و ذلك للأسباب التالية :

- الإختيار الجيد يوفر موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أدائها و سلوكها في العمل عالية و أخطاؤها و هدرها للموارد و التجهيزات قليلة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج .
- الإختيار الجيد يوفر موارد بشرية بإمكانها تحقيق الفاعلية في الأداء الكلي للمؤسسة و تقديم منتجات عالية الجودة مما يحقق رضا الزبائن و يرفع من حصة السوق و يساعد على إنجاز أهدافها الإستراتيجية و ضمان بقائها.
- إنتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من إنسجامها و تطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية و ما تشتمل عليه من تقاليد و قواعد تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.
- الإختيار الجيد و السليم يوفر موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الإنسجام و التفاعل بينها بحيث يسود مع مرور الزمن جو من التفاهم و التعاون و روح الفريق .

الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها و تعليمها و تدريبها و تنميتها سهلة و ذات تكلفة قليلة نسبيا.

#### ❖ الأهمية الإستراتيجية لعملية الإختيار و التعيين: <sup>xvi</sup>

تشكل عملية إختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات كما وصفها بيتر دراكر جزءا من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية ، لأن الإنتقاء السليم و الجيد لهذه الموارد يمثل العمود الفقري لتكوين و تشكيل قوة العمل فيها ، و تتوقف إنتاجيتها و فعالية أداؤها التنظيمي عليه ، ذلك لأن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج و العمل ، فإذا لم تنجح مؤسسة في إختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الإخفاق و لن تصمد طويلا ، فتنفيذ الخطط و تحقيق أهدافها بنجاح يعتمد أساسا على موارد بشرية تمتلك القدرات و المهارات الجيدة التي تمكنها من الأداء الفعال ، و إذ لم تكن كذلك فالفشل حتمي حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في أعلى مستوياتها ، و إستراتيجيتها محكمة و التنبؤات سليمة، لأن هذه الجوانب لن تؤتي ثمارها إلا بتوفر الموارد البشرية الجيدة من خلال منهجية رصينة للإختيار و التعيين.

#### 2.2. إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية:

تعد عملية تدريب و تنمية الموارد البشرية من أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية حيث تزود العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة لأداء العمل كما يساعد المؤسسة على مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة و الكفؤة.

يعرّف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشري عن طريق صقل قدراته و مهاراته و تزويده بالمعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفته طبقا لمعايير الأداء المطلوبة بما يحقق أهداف المؤسسة و يدعّم مركزها التنافسي. <sup>xvii</sup>

يفرق الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية و تنميتها فيعرف الأول على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالمي من الكفاءة من خلال تطوير و تحسين أدائهم. <sup>xviii</sup>

أما التنمية فهي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة من التوقع أن تحتاجها لأداء مهام جديدة مستقبلا و التأقلم مع التغيرات البيئية و التكنولوجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

و بذلك فالتدريب يركز على تطوير مهارات الفرد الحالية و إكسابه مهارات و سلوكيات تساعده في تحسين مستوى أدائه بينما التنمية تطور مهارات و مهارات جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل.

#### ❖ أهمية التدريب و التنمية: <sup>xix</sup>

- مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات و تسابقها لتقدم الجديد و الأجدود زاد الإهتمام بتدريب و تنمية الموارد البشرية بإعتباره وسيلة فعالة في رفع قدرات و مهارات و معارف و مستوى أداء مواردها البشرية و جعلها قادرة على الإبداع و التجديد و تقديم الحديث ذي الجودة العالية.
- أصبح التدريب و التنمية حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة و سلاح تستخدمه في مواجهة التحديات البيئية و التغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا و تجهيزات العمل و أساليبه التي يشهدها العالم اليوم .
- لقد أصبح التدريب و التنمية أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في المؤسسات اليوم و التي فرضت عدة تغييرات تنظيمية هذا ما ألزمها تبني إستراتيجية تدريب و تنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم لإستيعاب الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح.
- كما تتضح أهمية التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجاله فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية ينفق أكثر من 200 بليون دولار سنويا على التدريب نظرا لإرتباطه بتطوير المهارات .

#### ❖ أهداف التدريب و التنمية: تتمثل فيما يلي:<sup>xx</sup>

- تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي جوانب الضعف في أدائها و تأدية المطلوب منها بشكل صحيح من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للإستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا، و ذلك في معارفها و مهاراتها و سلوكياتها الحالية .
- إكساب الموارد البشرية معارف و مهارات و إتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة ، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل قد تحتاجها المؤسسة.
- تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات عملها.
- تطوير و تنمية الدافعية نحو الأداء و يقلل من التوتر النجم عن النقص في المعرفة و المهارة .
- إن تحقيق هذه الأهداف يمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التالية:<sup>xxi</sup>
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية .

- تقدم منتجات عالية الجودة و زيادة أرباح المؤسسة .
- تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار و إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها
- خلق مرونة عالية في أداء الأعمال في المؤسسة .
- التكيف مع التغييرات التي تدخلها المؤسسة في أعمالها و التعايش معها.
- خلق إتجاهات مؤيدة و إيجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة و إكسابها أنماط سلوكية تخدم مصلحة العمل.
- تدفئة التكاليف عن طريق تبسيط العمليات و تقليل الهدر في الوقت و المال. التقليل من حوادث وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.
- ترشيد القرارات الإدارية و رفع أدائها بكفاءة و فعالية.

### جدول رقم " 1 " مقارنة بين التوجه المعاصر و التقليدي في مجال التدريب و التنمية

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
*التدريب سياسة من سياسات المنظمة	*التدريب و التنمية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة
*التدريب و التنمية عند الحاجة	*التدريب و التنمية عملية مستمرة
*التدريب و التنمية لتغطية حاجات الحاضر	*التدريب و التنمية للحاضر و احتياجات المستقبل
*سياسة التدريب و التنمية لا تعتمد على التنبؤ	*إستراتيجية التدريب و التنمية تعتمد على التنبؤ
*التركيز على تدريب الحظ الأول و الإدارة المباشرة.	*التدريب و التنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة
*مسؤولية التدريب و التنمية محدودة	*التدريب و التنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع
*التدريب و التنمية تكلفة	*التدريب و التنمية استثمار بشري
*الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	*شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة
*التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته	*تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب و التنمية
*أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة	*تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى
*التركيز على الجانب النظري والتدريسي	*التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة
*لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	*التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

### 3.2. إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة لإرتباطه المباشر بإنتاجية العمل في المؤسسة و فاعليتها التنظيمية فنتائجه توفر التغذية العكسية على مستوى أداء و كفاءة العاملين بالمؤسسة إذ يساعد على معرفة سلبياته و إيجابياته التي تمكن من تطويره و تحسينه في المستقبل.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية متابعة مدى تطور أداء و سلوك و قدرات العامل خلال فترات زمنية متقاربة وفق معايير و معدلات أداء و إجراءات و قواعد محددة بما يعمل على تطوير أداء العامل لخدمة أهداف المؤسسة و العامل و العملاء"<sup>xxii</sup>

❖ أهمية و أهداف تقييم الأداء : تنطلق أهميته من طبيعة العلاقة التي تربطه بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية ( الإستقطاب، الإختيار و التعيين، التدريب، الحوافز..).

يساهم تقييم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد و الأهداف و من أهمها:<sup>xxiii</sup>

- يساهم في إكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة غير المستغلة و بذلك يكون مدخلا لإعادة توزيع المسؤوليات و الأدوار بما يكفل الإستفادة من هذه الطاقات .
- يساهم في تحسين و تطوير أداء العاملين بحيث يساعد على إكتشاف جوانب القوة و الضعف في أدائهم و من ثم العمل على تصحيحها و تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم التقويم سلوك هؤلاء العاملين .
- يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين ، كما يفيد في الحكم على مدى كفاءة و صلاحية برامج التدريب ذاتها و مدى الحاجة إلى تطويرها.
- يساهم في توفير الأساس الموضوعي و العادل للحوافز و المكافآت مما يعمق الولاء و الإلتزام للمؤسسة و يدفع إلى بذل جهد أكبر للأقل مستوى.
- يساهم في عمليات النقل و الترقية حيث يساعد الإدارة في معرفة الفائض و النقص في الموارد البشرية و المهارات القدرات و القابليات مما يمكنها من نقل و ترقية العاملين ذوي الكفاءات لمراكز تنسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.
- يساهم في تخطيط الموارد البشرية فمن خلال نتائجه يتم التعرف على الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية ، كما يساهم في تقدير مدى سلامة و نجاح عمليات الإستقطاب و الإختيار و التعيين.
- معرفة معوقات العمل كالحلل و الضعف في اللوائح و السياسات و التعليمات، أو عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- يساهم في رفع معنويات العاملين لشعورهم بأن أساليب و سياسات التوظيف و كذا تقييم الأداء عادلة و موضوعية مما يؤدي إلى تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة.

- إشعار العاملين بالمسؤولية لإدراكهم بأن نتائج أداء عملهم و سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم مما يفرض عليهم بذل الجهود لتجنب العقاب من جهة أو الفوز بالمزايا المقدمة كالترقية و العلاوات الذي يولد لديهم الدافع و الرغبة في تطوير و تحسين أدائهم.
- يلعب دورا في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية حيث تحدد من الذي سوف يطرد لضعف مستوى أدائه على مرور الزمن و عدم وجود إمكانية لتحسينه أو التسريح في حالة الفائض للموارد البشرية الأقل أداءا.

#### 4.2. إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية :

تتعلق سياسات التعويضات الموارد البشرية بمكافأة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال نظم الدفع و المكافآت و الحوافز بمختلف أشكالها من أجل المساهمة في زيادة الإنتاجية و الجودة ، كما تستخدم لجذب موارد بشرية جديدة.

التعويضات تتكون من : تعويضات مالية مباشرة و غير مباشرة ، و تعويضات غير مالية معنوية يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة ، أو العمل ، أو بيئة العمل المادية ، بيئة العمل الإجتماعية النفسية كالمعاملة الحسنة، الأمان و الراحة النفسية، السلامة و الصحة في مكان العمل ...<sup>xxiv</sup> و سوف نتطرق إلى التعويضات المالية فقط

❖ **تعريف التعويضات المالية :** جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المؤسسة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها ة تأخذ شكلين هما مبالغ نقدية ( تعويض مباشر) و غير نقدية عينية (تعويض غير مباشر) على شكل مزايا وظيفية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المؤسسة مجانا أو بدفع تكلفة جزء منها .<sup>xxv</sup>

1. **التعويض المباشر:** يعرف على أنه المبالغ المالية المختلفة الأشكال (راتب، أجر، مكافآت، أجر إضافي...) التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لقاء جهده و سلوكه في أداء عمله و ما يمتلكه من مهارات و مؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد.

تهدف المؤسسة من خلال التعويضات المباشرة إلى تحقيق ما يلي :<sup>xxvi</sup>

- جذب الموارد البشرية بمهارات و قدرات و معارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين إلى تحسين أدائهم و زيادة مستوى إنتاجيتهم.
- الإحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة .

#### ❖ مكونات التعويض المباشر :

**أولاً: الراتب و الأجر الأساسي:** هو ذلك المبلغ الذي يتقاضاه الفرد من بداية تعيينه في المؤسسة و ينص عليه قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له.

الراتب و الأجر من حيث المضمون كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة ( جهد، كمية... ) ، لكن يختلفان من حيث الشكل فالراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية ( الموظفين) أما الأجر فيطلق على التعويض المالي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية أو الإنتاجية ( العمال).

#### ثانياً : الحوافز المالية المباشرة :

إضافة للراتب أو الأجر تدفع المؤسسات حوافز مالية لمواردها البشرية الغاية منها خلق الدافعية لديهم للعمل بجد و نشاط و مستوى عالي من الفاعلية و تسمى مباشرة لإرتباطها بعمل و جهد الفرد .

❖ **تعريف الحوافز:** تعرف على أنها مجموعة المؤثرات و العوامل التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها لحفزهم و إشباع رغبتهم، و ذلك من أجل زيادة رضاهم الوظيفي و تحسين أدائهم و من ثم زيادة الأداء الكلي للمؤسسة. <sup>xxvii</sup>

❖ **أنواع الحوافز:** يمكن تصنيفها إلى: حوافز فردية و حوافز جماعية

● **الحوافز الفردية:** تدفع للفرد على أساس أنه وحدة مستقلة، في ضوء جهده و فاعلية أدائه منفرداً من أهمها:

العلاوات أو الزيادات الدورية ، العمولات، المكافآت المالية تصرف للفرد المتميز في أدائه، الأجر الإضافي : يدفع للفرد لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية .

● **الحوافز الجماعية:** تدفع على أساس الجهد و التميز الجماعي في الأداء، و تأخذ أشكالاً متعددة منها:

المشاركة في الأرباح، المشاركة في وفر التكاليف، تمليك العاملين أسهما في المؤسسة.

#### 2. التعويضات غير المباشرة: <sup>xxviii</sup>

تعتبر التعويضات الغير مباشرة بمثابة حوافز غير مباشرة تمنحها المؤسسة لموظفيها أو العاملين لديها إما بصورة طوعية بغية تحسين ظروفهم الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيق سبل الولاء و الإنتماء للمؤسسة و تدعيم فاعلية رغبتهم بالإنجاز الفعال لتحقيق أهدافها ، و إما بصورة إلزامية تقتضيها القوانين و الأنظمة السائدة .

❖ **تعريف التعويضات غير المباشرة :** هي عبارة عن جميع الخدمات و المزايا و المنافع ذات القيمة المالية

التي تقدمها المؤسسات لجميع العاملين لديها كمنح دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها لكونهم

أعضاء يعملون لديها بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم في العمل، و سميت غير مباشرة لأن

الحصول عليها غير مرتبط بجهد و نشاط الفرد في أداء عمله.

و قد سميت أيضا بالمزايا الوظيفية الإضافية لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملون زيادة على تعويضاتهم المباشرة.

#### ❖ الفوائد و المزايا المحققة من التعويضات الغير مباشرة:

- خلق الولاء و الإلتزام لدى العاملين تجاه المؤسسة و تدعيم رغبتهم في الإنجاز الفعال لتحقيق أهدافها.
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و رضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.
- وسيلة لإستقطاب الكفاءات البشرية و خاصة النادرة من سوق العمل .
- تحسين علاقة المؤسسة مع النقابات مما ينعكس إيجابا على علاقتها مع العاملين لديها.
- كسب رضا المجتمع و ترك إنطباع جيد عن المؤسسة لديه.

لكن بالرغم من كل هذه المزايا إلا أن هذه الحوافز تكلف المؤسسات مبالغ مالية كبيرة لذلك يجب التخطيط جيدا لمنحها و تحديد أنواعها و كيفية تقديمها ، و مدى مساهمة المؤسسة في تغطية تكلفتها ، و كيفية التفاوض مع النقابات بشأنها بما يتماشى مع القوانين الحكومية المتعلقة بها.

#### ❖ أنواع التعويضات غير المباشرة:

تأخذ شكلين : الأول طوعي أو إختياري الغاية منه خلق الشعور بالإلتزام و الولاء لدى العاملين، و الثاني إلزامي تفرضه غالبية قوانين العمل في الدول على المؤسسات، كمرعاية خارجية منها على الموارد البشرية كالتأمين الصحي ، الضمان الإجتماعي ... و فيما يلي نعرض أهم أنواعها و أكثرها شيوعا إستخداما: الضمان الإجتماعي، التأمين الصحي، الإجازات المرضية، إجازة الإستحمام و الراحة، الإجازة العائلية، رعاية الأطفال،

المساعدة التعليمية، خدمة الطعام، برامج الرعاية الصحية.

#### المحور الثاني: ماهية الميزة التنافسية:

##### 1. تعريف الميزة التنافسية:

يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>xxix</sup>

يعرفها "السلمي" على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>xxx</sup>.

ويعرف "خليل" الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى."<sup>xxxii</sup>

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.<sup>xxxiii</sup>

و يعرف (كوتلر 2000) الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسوها تقليده و يمكن تحقيقها بواسطة تنفيذ وظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>xxxiii</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: صناعة و إيجاد أوضاع تفوق المؤسسة معينة عن منافسيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية."<sup>xxxiv</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار..

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتركز جوهرها على القيمة التي يمكن أن تخلقها للعملاء، في شكل تقديم منتجات و خدمات ذات خصائص متفردة تبرر الأسعار المرتفعة و يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل<sup>xxxv</sup>. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

## 2. أهمية الميزة التنافسية : تكمن فيما يلي:<sup>xxxvi</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق

### 3. مظاهر و سمات الميزة التنافسية: تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات نذكر منها :

xxxvii

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.
- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.
- العناية الأفضل و الأثمل بالعمل لتحقيق الرضا التام.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.
- العلاقات الفعالة والديناميكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة؛

### 4. أنواع الميزة التنافسية:

حسب بورتر يمكن التميز بين نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

xxxviii

#### 1.4. ميزة التكلفة الأقل:

وهي الميزة التي تتأني للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة \* أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها.

تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط. ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين، ثقافة المؤسسة... إلخ. الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

إن حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى، لأن زبائنها لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعرا. بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات المنافسة عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى

السوق، فإن المؤسسة تستطيع صد هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتحتل موقعا تنافسيا ممتازا.

#### 2.4. ميزة تحقيق التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها ، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. إن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل يجعلها تتحصل على ميزة تنافسية وهذا بتوظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، واستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة، وإتباع سياسات ترويجية وسعوية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن<sup>xxxix</sup>.

و يتوقف دوام و إستمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم. ويمكن أن يكون التميز في: <sup>xi</sup>

**المنتوج:** وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة والتي تؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، وتمثل هذه الخصائص في: الرسومات ومدى جاذبيتها، جودة المنتوج وتحسينه الدائم، مدى صلاحية المنتوج، تركيبة المنتوج ومدى توفر أجزائه؛ الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتوج؛ مدى أداء المنتوج للوظيفة المنوطة به؛ بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتوج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

● **الخدمات المقدمة:** وتتمثل هذه الإمكانيات في: سهولة تقديم الطلبات من خلال الاستعمال السهل للوسائل والطرق الحديثة كالأنترنترنت وغيرها. مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبات المستهلك في وقتها المطلوب.

خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجانا أو بأسعار رمزية لزيائنها بعد عمليات البيع، الضمان والصيانة والتركيب وتوفير قطع الغيار، النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتوج أو العمليات الإشهارية عن كيفية استعمال المنتوج ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.

**المحور الثالث: دور إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:**

❖ يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحقق ميزة تنافسية من خلال ما يلي: <sup>xli</sup>

- إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة بالكفاءات و المعرفة و الرغبة في تطوير الذات ، و تتسم بدرجة عالية من الولاء و الإلتزام و الرقابة الذاتية و التعاون ، و يمثل تخطيط الموارد البشرية العنصر الحرج في تحقيق ذلك .
- التصميم و التنفيذ الجيد لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة و القدرة على التعامل مع الفرص و المشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة أو تهدد مركزها التنافسي .
- في ظل بيئة ديناميكية قد تمثل سياسات تخطيط الموارد البشرية الفارق بين المؤسسات التي تستمد القدرة على الإستمرار و النمو و تلك التي تفشل في تحقيق أهدافها و الإستمرار في أسواق منتجتها .
- ❖ تعتبر سياسة الإستقطاب من بين الإجراءات الجوهرية و المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذ أنها تهتم بجذب المهارات و القدرات المطلوبة لممارسة أعمالها و تحقيق أهدافها فإستقطاب الموارد البشرية الجيدة و إنتقاء أفضلها سيؤثر إيجاباً على مقدرتها على الأداء في المدى القصير و البعيد .
- إن نظم الإختيار السليمة يمكن أن تسهم في بناء ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة إذ تحققت المعايير التالية :  
xlii :
- **معيار القيمة** : يشير إلى أن نظم الإختيار السليمة يمكنها أن تضيف قيمة لعمليات الإنتاج عن طريق ترشيد تكاليف إختيار عنصر العمل .
- **معيار الندرة**: يعني مدى قدرة نظم الإختيار بالمؤسسة على إنتقاء مجموعة نادرة من السمات الإيجابية في العنصر البشري و التي لا تمتلكها المؤسسات الأخرى .
- **معيار عدم قابلية التقليد** : يستطيع نظام الإختيار الناجح الذي يصعب تقليده أن يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة كقدرته على إكتشاف الخصائص النادرة و التي يصعب تقليدها في سوق العمل و العمل على جذبها و الحفاظ عليها .
- **معيار التنظيم** : إن نظرة المؤسسة للموارد البشرية على أنها مصدر للميزة التنافسية يحتم عليها أن تقوم بالإستغلال الكامل لخصائصها البشرية ذات القيمة و الندرة التي يصعب تقليدها
- يمكن إعتبار التدريب الخطوة الأولى في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة لأنه يعمل على تقليل الفجوة بين المؤسسة و البيئة المتغيرة الديناميكية التي تعمل بها ، و يتم ذلك عن طريق المساهمة في التصدي للمتغيرات البيئية الخارجية كتنحدي العولمة، و تحدي الجودة، و التحدي التكنولوجي ، و التحدي الثقافي و الإجتماعي من خلال مايلي :  
xliii
- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في السوق الخارجية .

- ضمان إمتلاك العاملين للمهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل : أنظمة العمل الآلية، و الإنتاج المعتمد على الحاسب.
- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة و التي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته.
- ضمان تعزيز ثقافة الإبتكار و الإبداع و الحث على التعلم و إكتساب المهارات الجديدة.
- ضمان الأمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات و إتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيرات في تصميمات الوظائف ، أو عند تعارض المصالح ، أو عند تقادم المهارات.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات و الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية.

و يلقي التدريب إهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية ، و تحسين أداؤها ، و تطوير و إبتكار المنتجات و الخدمات و تفعيل الإستخدام الكفؤ للتقنيات و الموارد المتاحة .

إن برامج التدريب المكثفة تلعب دورا مهما في إستيعاب العاملين للتقنيات التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق المرونة التنظيمية المطلوبة و تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية و حدوث تحسن مستمر في جودة السلع و الخدمات مما ينعكس على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

إن الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير و تحسين أداؤها تعتمد بشكل كبير على مستوى أداء العنصر البشري ، و بالتالي فالعاملين المدربين هم أكثر مساهمة في تحقيق معدلات الأداء المرغوبة ، و لقد تبين من إحدى الدراسات أن عدم الإهتمام بالتدريب يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة و بالتالي على الميزة التنافسية لها و فرص بقائها و نموها و إستقرارها في مجال أعمالها.

و بالرغم من تزايد ما ينفق على التدريب و التصاعد المستمر في المؤسسات بتوفير خدمات التدريب في العالم العربي ، إلا أن الواقع يشهد جانبا كبيرا من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات ، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات و إرتفاع القدرات ، و أن جانبا مهما من إشكالية التدريب يعود إلى غياب المنهج الإستراتيجي في التعامل معه و الإنطلاق في أنشطته دون وجود معايير و توجهات إستراتيجية واضحة تربطه بإستراتيجيات المؤسسة من جانب و إستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر .<sup>xliv</sup>

❖ يساعد تقييم الأداء على تقييم قدرات العاملين و مساهماتهم التي يقدمونها للمؤسسة ، كما أن إدراك العاملين لعدالة تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة رضاهم عن نتائجه مما يؤثر على زيادة الفعالية التنظيمية ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم نظام تقييم الأداء و تدريب جميع المساهمين في هذه العملية على كيفية إستعمال المعلومات المرتدة بكفاءة .

❖ إن نظام الأجور و الحوافز يمكن أن يساهم في تعظيم الأداء و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق تمكين المؤسسة من جذب عدد أكبر من العمالة الماهرة و زيادة قدرتها على الإحتفاظ بالعمالة الضرورية لفترات طويلة.

كما يمكن لسياسة الأجور و الحوافز أن تساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة عن طريق تطوير قوة عمل منتجة و مرتفعة المهارات.

بالرغم من الفوائد العديدة التي يحققها التطبيق السليم لنظام الأجور و الحوافز إلا أن الواقع العملي أسفر إلى وجود العديد من المشاكل و الثغرات التي تواجهها هذه النظم في العديد من المؤسسات منها: عدم وجود أسس و معايير موضوعية لهذه النظم ، تعميم صرف التعويضات و الحوافز بغض النظر عن الكفاءة، تغلب الإعتبارات الشخصية عند منح الحوافز و عدم كفايتها لتلبية لرغبات و دوافع العاملين، عدم وجود وعي إداري لدى المسؤولين بأهمية نظام التعويضات و الحوافز و عدم مراجعة الدورية لهذه النظم للتأكد من فعاليتها.

#### الخاتمة :

مما سبق يتبين أن هناك مجموعة من السياسات والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية يمكن تناولها في أربعة مجموعات هي : إستراتيجية توفير الموارد البشرية ، و إستراتيجية تدريب تنمية الموارد البشرية، و إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية و إستراتيجية تعويض و تحفيز الموارد البشرية .

تبيّن أن لهذه الإستراتيجيات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و تحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية و الربحية و تحسين الأداء و جودة الخدمات و تخفيض التكلفة، و تخفيض معدل دوران العمل، و تحقيق تميز للموارد البشرية.

و حتى تمارس هذه الممارسات دورا إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يجب أن تنحى منحها إستراتيجيا و أن يؤخذ بالإتجاهات الحديثة في تطبيقها.

<sup>i</sup>: حسنية محمد محمد حسن الحبشي ، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة

دكتورى في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص 46

<sup>ii</sup>: نفس المرجع ص 230

: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2003، ص

57<sup>iii</sup>

<sup>iv</sup>: خالد عبد الرحمان الهبتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 72

<sup>v</sup>: حسنية محمد محمد حسن الحبشي ،مرجع سابق ، ص50..

- vi: خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- ص 91
- vii: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2005، ص 273 .
- viii: نفس المرجع ، ص 274
- ix: نفس المرجع، ص ص 274-275.
- x: عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 117
- xi: . دعاء إبراهيم مرفت أحمد المصري ، حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة ( المحاكم المصرية)، رسالة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2010، ص 50
- xii: خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 92.
- xiii: المرجع نفسه
- xiv: خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ، ص 109
- xv: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 307-311
- xvi: نفس المرجع ، ص ص 315-316
- xvii: طارق عبد الجليل إسماعيل، 1998، أثر تحديد إحتياجات التدريب على الأداء التنافسي للشركات، دراسة ميدانية لقطاع الدواء ، ماجستير كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص 39.
- xviii: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 438
- xix: نفس المرجع ص ص 435-436
- xx: نفس المرجع ص 439
- xxi: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2003، ص 188
- xxii: أشرف سيد عبد الباري، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول، رسالة دكتورى ، كلية التجارة، -عين شمس ، ص ص 180-181
- xxiii: راجع :- كامل علي عمران ، إدارة الموارد البشرية، الناشر غير مبين، 1999، ص ص 295-297.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص ص 137-138.
- xxiv: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 494.
- xxv: نفس المرجع ، ص 496.
- xxvi: عبد الرحمان الهيتي ، مرجع سابق ، ص 149.
- xxvii: عبد الله فيصل الحميد ، تأثير الحوافز على الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص 44
- xxviii: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص 521-526.
- xxix: Michael Porter, L' **Avantage Concurrentiel**. Paris, Dunod, 2000, P08
- xxx: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، للنشر، القاهرة، 2001، ص 104

xxxvi : نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة

2003، ص 21

xxxvii : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 27

xxxviii : فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة

العامة، مجلد 44، العدد 03، سبتمبر، الرياض المملكة العربية السعودية 2004، ص 634.

xxxix : محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 35

xl : Michael Porter, l'avantage concurrentiel : comment devance ses concurrents et maintenir son avance, Edition Dunod, Paris, 1997, P8.

xli : سملاي محضبة، بلالي أحمد : الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة ضمن

فعاليات المنتدى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، 3-4 ماي 2005 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 3

xlii : دادن عبد الغني، دادن عبد الوهاب : الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة

العربية

الأوروبية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول " التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية

الأوروبية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 8-9 ماي 2004، ص 10

xliiii : فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة: شركة كوندور

للإلكترونيك برج بوغريج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،

2006، ص 22.

\* : القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين

xliiiii : كاريش صليحة : دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2000، ص 23.

xl : عليوات رفيق : إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس،

رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص 95.

xli : جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 187.

xlii : Barney, J, B &: Wright, P, M : On becoming a strategic partner : The role of human ressource in gaining competitive advantage ; human ressource managment, vol N ° 37, pp 31-46.

xliiii : ماجي سمير جرحس، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، رسالة دكتورى، المعهد

القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 2001، ص 108.

xliiv : علي السلمي، مرجع سابق، ص 227-228.