

الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية

د. الدرديري احمد اسماعيل مدني / استاذ مساعد / جامعة الجوف / كلية العلوم والآداب
بطنبرجل

تاريخ التقديم: 2017/12/12
تاريخ القبول: 2018/1/25

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى ابراز الدور الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية ، وذلك في ظل التحديات الكبيرة والتغيرات السريعة التي شهدتها السنوات الاخيرة في عالم الاعمال ، حيث أنّ العنصر البشري أصبح هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة ، ومن ثم فإن هذا البحث يركز على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وتعرض في إيجاز الادبيات والأسس النظرية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية ، وكذلك مختلف المفاهيم الفلسفية المتعلقة بالميزة التنافسية ، والإشارة الى الدور المهم الذي تنهض به إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام ، وتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة ، واستناداً لمعطيات الدراسة وجد أن هنالك علاقة طردية وتكاملية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة ، واتضح إن الموارد البشرية المدربة والمؤهلة هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو ، وخلص البحث الى إبراز دور عمليات تنمية الموارد البشرية في تحفيز الافراد وتسهيل الإبداع المؤسسي مما يظهر قدرة المنظمة على تمييز هويتها التنافسية المبدعة .

المصطلحات الرئيسية للبحث: الميزة التنافسية ، التدريب ، الميزة التنافسية المستدامة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، الاستراتيجيات التنافسية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 102 المجلد 24
الصفحات 213-226



المقدمة :

تعد تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي القوة المحركة الأساسية لتطوير القوة العاملة . وتشمل مجالات التأهيل والتدريب للكفاءات و الاطر البشرية المساعدة. بما يعكس ايجابا على قدرة المؤسسات التنافسية ، ويتحقق ذلك بصياغة وتنفيذ استراتيجيات مؤثرة واتباع سياسات تنموية تمس جميع المجالات وتساهم في خلق الابداع والتطوير وإنتاج المعرفة الداعمة للميزة التنافسية .

وتمثل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية احدى المرتكزات المهمة لتطوير المعرفة حيث تقود المهارات المكتسبة الى تجويد الاداء وتنمية مقدرات الابتكار الفردي والجماعي ، لذلك يزداد الطلب على التدريب والتأهيل نتيجة للاحتياجات التنافسية المتزايدة ، والتي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال السنوات القليلة الماضية في استقطاب واستيعاب الموارد البشرية وتدريبها بالرغم من ان الكوادر الموجودة لا تقل كثيراً عن المتطلبات التنافسية الآنية ، ولذلك لابد من وضع سياسات واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية على ضوء تحديد الاسبقيات التنافسية بناءً على مرتكزات تنموية وتبعاً للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة .

مشكلة البحث :

يرى الباحث أن التقدم التكنولوجي المعاصر في المعلومات والاتصالات وأساليب الانتاج يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الساعية الى تحقيق الميزة التنافسية ، لذلك ينطلق البحث في طرح مشكلته من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- ❖ هل يؤدي تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية الى تطوير الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ؟
- ويمكن إظهار مشكلة البحث بشكل واضح من خلال إثارة التساؤلات الآتية:
- 1- ماهي استراتيجية تنمية الموارد البشرية وماهي الميزة التنافسية ؟
- 2- كيف يمكن تطبيق مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنمية القدرات التنافسية في منظمات الاعمال؟
- 3- ما هو دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث بما يساهم به من توضيح الأطر النظرية والمفاهيم الفكرية لكلا الموضوعين، و إن حداثة مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية يحتاج الى ادراك منظمات الاعمال لخصائص الموارد البشرية المسئولة عن خلق الميزة التنافسية التي من خلالها تستطيع تحقيق اهدافها ، لذا فان تطبيق كل من مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومفهوم تنمية القدرات التنافسية وتحقيق الموازنة بينهما وما ينتج عن ذلك من فوائد يعتبر أمراً ذا أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة .

أهداف البحث:

- تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في النقاط الآتية:
- 1- التعرف على مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و دورها في دعم الميزة التنافسية.
- 2- التعرف على مدى التكامل بينهما وما يقف في وجه تطبيقهما .
- 3- التعرف على اثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و دعم الميزة التنافسية في منظمات الاعمال .
- 4- توفير قاعدة معلوماتية للباحثين المهتمين بموضوعات الدراسة .

منهج الدراسة :

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة يستعرض البحث أسسه النظرية بالاعتماد على الأسلوب الوصفي مع تحليل الأبعاد الأساسية للعلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية .



1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعدُّ تنمية الموارد البشرية من "المسائل المهمة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء ، حيث استحوذت على اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء من الأكاديميين في الجامعات أو معاهد تنمية الموارد البشرية أو الممارسين لعملية الإدارة أو متخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وذلك لأن تنمية الموارد البشرية تعدُّ أداة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تطوير قدراتها التنافسية باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات المستقبل"، وعليه أصبحت الموارد البشرية اليوم مورداً استراتيجياً هاماً ومصدراً للمعلومات و الابتكارات و المعارف وأساساً للتميز والتفوق .

1-1- ماهية تنمية الموارد البشرية وتطور مفهومها :

إن ممارسات تنمية الموارد البشرية قديمة جداً لأن التدريب والتعليم والتأهيل يعرفها الإنسان منذ أن صار يعمل لكسب رزقه إلا أن اهتمام المفكرين والعلماء في الاقتصاد والإدارة بدأ يتجه إلى تنمية الموارد البشرية كحقل علمي في عام (1958م). حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم. إن موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والمهمة لتحقيق القدرة على التنافس ، ومن ثم ضمان البقاء و الاستمرارية ، و قبل أن نتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية ، لا بد من ضرورة معرفة مفهوم الموارد البشرية التي يقصد بها في المنظمات جميع الأفراد الذين يعملون بها ، بينما يقصد بالموارد البشرية في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها بصفة دائمة . وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" (اللوزي ، 2000:87) .

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها نظامي متكامل ومستمر يهدف الي إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية(بوكميش ،2004). وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة أهدافها(عقيلي ، 2005:18) أن تنمية الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الجهود المنظمة المخطط لها والهادفة إلى تنمية قدرات الموارد البشرية من حيث معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم وأدائهم الوظيفي. بحيث يكونوا جاهزين لمواكبة نمو المؤسسة وتطور قدراتها أو جاهزين لاستلام مهامهم المستقبلية. ويكون ذلك عن طريق الثلاثة وظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وهي التدريب والتعلم والتطوير مع تهيئة المناخ والظروف المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة ، وفعالية المؤسسة في تحقيقها بصفة عامة .

1-2- إحتياجات تنمية الموارد البشرية :

إن إحتياجات تنمية الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها رسم استراتيجية المنظمة لتنمية مواردها البشرية لأن إحتياجات تنمية الموارد البشرية هي بمثابة أهداف تسعى الاستراتيجية إلى توفيرها وتلبيتها وتغطيتها.

وتمثل "إحتياجات تنمية الموارد البشرية الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي ان يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادراً على المساهمة في حل مشكلات المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، وبالتالي فهي تمثل مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لانفأ لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

إن عملية تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية بمثابة البداية الصحيحة لفاعلية تنمية الموارد البشرية وإن عدم إعطاء الاهتمام المناسب لهذه الإحتياجات يؤدي إلى نتائج خطيرة ، وتظهر أهمية التحديد الصحيح لإحتياجات تنمية الموارد البشرية في ضوء الإعتبارات الآتية:

1- يجب أن تكون الإحتياجات حقيقية.

2- إن الهدف الأساسي الذي ينشده الجميع في المؤسسة هو رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

3- لا بد أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات التقنية والاجتماعية والفنية والاقتصادية المحلية والدولية.

4- إن الموارد البشرية ذات الاتجاهات الإيجابية يحبون أداء أعمالهم وفق المستوى المنشود .



الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية

هناك طرق وأساليب عديدة لتحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ومن أهم هذه الطرق والأساليب الاتي (عقلي ، 2005:460) .

1-التحليل التنظيمي : يعتبر التحليل التنظيمي مسحاً شاملاً لجميع مجالات العمل في المنظمة من حيث (وظائفها – انشطتها – طرق وإجراءات العمل – الانظمة واللوائح – الثقافة التنظيمية .. الخ).

2-تحليل الأعمال : يتم معرفة حاجات تنمية الموارد البشرية بهذه الاسلوب عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها .

3-استقصاء رأي الموارد البشرية : ويقصد به اخذ وطلب اراء الموارد البشرية للإفصاح عن احتياجاتهم التنموية سواء في مجال مهاراتهم أو معرفتهم أو سلوكياتهم .

4-تحليل القوة العاملة : ويتم هنا قياس أداء الفرد في وظيفته ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تنمي السلوك اللازم تبنيه .

3-1- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية :

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري ، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة . ويعرف التدريب بأنه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل" (ماهر ، 2007) .

والتدريب والتطوير عبارة عن مصطلحات تشير إلى الجهود المخططة المصممة لتسهيل اكتساب المهارات والمعارف والمواقف ذات الصلة من قبل أعضاء المنظمة (Latham ، 2008) من واقع مفاهيم التدريب أعلاه نرى أن العملية التدريبية تسعى إلى اكساب الأفراد معاني ومهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له وزيادة مهارة ومعرفة الفرد الذي لديه معرفة أو مهارة سابقة ، هناك مجموعه من الاسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمه لتنمية الموارد البشرية ابرزها ما يأتي: "إن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستناط اليهم بكفاءة، إن محتوى الأعمال يتغير من فتره لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل، لابد من تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تجعلهم يؤدون عملهم بقدر عال من الكفاءة والفعالية، يوفر التدريب مصدراً أساسياً للإيفاء بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة التي تتطلبها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، يعمق التدريب كمنهج متكامل التصور الموحد للأهداف والمنشأة بين العاملين في مستوياتهم الوظيفية" (حافظ ، 2006)

أن التدريب بأنواعه المختلفة هو العنصر الأساسي في تنمية الموارد البشرية فهو يهدف إلى "بث الوعي والمعرفة من جهة وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية ، وتشمل تنمية الموارد البشرية فرص مثل تدريب الموظفين، والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب، والتوجيه، والتخطيط لتعاقب الموظفين، وتحديد الموظف الرئيسي، والمساعدة الدراسية، وتطوير المنظمة" (Susan، 2017).

4-1-الاهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية :

أن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في رفع مستوى الموارد البشرية في المنظمة إلى أعلى المستويات . والمنافسة تعود بالفائدة على المجتمع عندما تتماشى المصالح والحوافز الفردية والجماعية أو على الأقل لا تتعارض .

وتنشأ الصعوبات عندما تتناقض المصالح الفردية والمصالح الجماعية. في حين تركز التنمية أكثر على تحسين المعرفة للعمل في المستقبل حيث يتم تنفيذ العملية بطرق تكاملية مع الأنشطة الأخرى إلى سلوك أفضل للعمل وستساعد المعلومات المتعلقة باحتياجات المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية بفعالية (Malang ، 2015) .



الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية

إن الاهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ، تفرض عملية التطوير والتدريب المستمر للعاملين ووضع معدلات لها ويجب تحقيقها كمطلب رئيسي لاستمرار الموارد البشرية بوظائفهم من ناحية وترقيتهم مادياً ووظيفياً من ناحية أخرى ، وتهدف تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية تعلم إلى: "تعلم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي، تعلم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي، واكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة".

أن الهدف الاستراتيجي لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هو زيادة مكتسبات الموارد البشرية ومهاراتها وإنتاجيتها الفكرية والمادية ، ومن اهم مواصفات الموارد البشرية التي تقوم بدور كبير في نجاح وتفوق المؤسسة الاتي: "أن تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات مهارات وقدرات نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها بأي ثمن، أن تستخدم الموارد البشرية تنظيم غير مسبوق لتوليد القدرة على إنتاج القيم، وأن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية ، سواء بالتدريب والتأهيل".

2- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

تعدّ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مهمة للغاية من أجل إعداد موارد بشرية فاعلة وقادرة على التطوير والجودة في الأداء وقادرة على المنافسة داخل وخارج المنظمة ولذلك فإن النظرة طويلة الأجل أفضل ولاشك من النظرة قصيرة الأجل لعملية تنمية الموارد البشرية وذلك لأنها ترى وتتحسب لما يلوح في الأفق من فرص وتحديات مستقبلية تواجه المنظمات.

2-1- مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية أصبحت أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، والاستراتيجية هنا تمثل مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد البشرية ، ومصطلح الاستراتيجية له استخدامات واسعة ومن ثم فإن الاستراتيجية متصلة بالقدرات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا في المنظمة وتصف الاستراتيجية الخطوات التي تتخذ لكي تحقق المنظمة رؤيتها ورسالتها وتهتم الإستراتيجية أيضاً بتحديد واختيار البديل الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة.

الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط أو القرارات المتخذة في محاولة لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو أداء الأنشطة نفسها بشكل مختلف ، وهي مجموعة من الخطط من الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتفق مع المهمة والأهداف التنظيمية (Emerson ،2014).

وتعد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمثابة أداة تساعد الإدارة في تحديد خطط توجيهية ومعالجة الجوانب المتعلقة بتنمية العنصر البشري ، وهي بهذا تتسم بعدة خصائص منها: تمثل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مؤشراً على درجة استجابة الإدارة لمتطلبات رفع الكفاءة الإدارية وزيادة الفعالية فيم يتعلق بالعنصر البشري، انها تساعد المنظمة في توقع وإدارة التغيرات المستقبلية السريعة في البيئة المحيطة، تمكن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الإدارة من ربط الموارد البشرية بالإطار العام للاستراتيجية الكلية للمنظمة، تهيئة البيئة الثقافية التي يمكن للعاملين من خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفرديّة" (أحمد، 2009).

و"استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل ، ومن ثم التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة" (عنتر، 2010:84).

2-2- تكوين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

لا بد أن ينطلق البناء الاستراتيجي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية ويوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة بين الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار ولا بد أن يضم لذلك الآتي: الرؤيا والتي تعبر عن إدراك للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية، الرسالة تصف المهمة الرئيسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط ، والاهداف الاستراتيجية وهي النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال النشاطات التي تمارسها والعمليات التي تقوم بها" (السلمي، 2001).



بعد تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لا بد من تحديد مراحل بناء هذه الاستراتيجية وهي كالآتي: "دراسة وتحليل طبيعة المتغيرات الفاعلة في المناخ المحيط بالمؤسسة، دراسة وتحليل مواطن القوة وتحديد مصادر الضعف في المناخ الداخلي للمؤسسة، دراسة وتحليل الاستراتيجيات الوظيفية ومتطلبات تنفيذها والاستراتيجية العامة للمؤسسة، تحديد الفجوات التي تعاني منها المؤسسة (بالزيادة أو النقص) وتحديد هيكل الموارد البشرية المتاح، تعديل هيكل المهارات والخبرات لتناسب مع الهيكل المنشود ورسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات، تصميم فعاليات التدريب وبناء نظمه واستراتيجياته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية" (Gangani, 2006).

و"استراتيجية تنمية الموارد البشرية عادة تصمم على وفق قاعدة التعليم المستمر وذلك بموجب أحد النموذجين التاليين وهما: نموذج الدائرة المستديرة (الحلقة): ويقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعليم، النموذج التشخيصي: وينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي شبيه باستراتيجية توضع من أجل توفير حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الموارد البشرية المتنوعة" (عقبلي، 2005:451).

وبعد تكوين برامج تنمية الموارد البشرية يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمرة من أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعرفة مدى النجاح أو الانجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية تنمية الموارد البشرية .

2-3- الرؤية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية :

تشكل "الرؤية المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع ، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المنظمات ، على اختلاف أنواعها ، عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل ، ومن هذا المنطلق فإن الرؤية المعاصرة لتنمية الموارد البشرية صارت تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم مما ألزم المنظمات الحديثة بتبني إستراتيجية تدريب وتنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم".

وتوضح لنا "مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الوارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع الذي يجب تبينه من قبل المنظمات علي اختلاف انواعها عند رسم استراتيجيات في هذا الحقل الهام من المعرفة الإدارية واهم هذه الاتجاهات" هي: 1- "تنمية الموارد البشرية نظام لتعلم الاستراتيجي المستمر: يتكون من اربع عناصر رئيسية: المدخلات: وتشمل علي متدربين من فئات و نوعيات مختلفة وتشمل برامج التدريب والتنمية. الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية والتنمية. المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي وتهيتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة ، والتغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتنمية". 2- "تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية : في الوقت المعاصر استلزم الامر التحول من التوجه القديم إلى استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز استراتيجية المنظمة الكلية". 3- "تنمية الموارد البشرية استثمار بشري: يري التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية ان الانفاق في هذا المجال هو استثماراً طويل الاجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير بل علي المدى الطويل". 4- "المنظمة المتعلمة: التي لا تعد تنمية الموارد البشرية عملية ظرفية مؤقتة بل تعدها عملية مستمرة لان البيئة دائمة التغير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواعاة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعلم المستمر".

أن تنمية الموارد البشرية المعاصرة تعني في مجملها عملية اكساب الفرد مهارات وخبرات عملية وإشعاره بأهميته في المنظمة ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطاءه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث علي مستواه الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة .



4-2- تحديات تنمية الموارد البشرية :

التحدي هو "ذلك الوضع الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دانماً كان أو مؤقتاً لوجود وضع آخر يراد له الثبات والقوة والاستمرار ، والتحديات هي تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق نابعة من البيئة المحلية والإقليمية والدولية ، ويقتضي حال مواكبة متغيرات العصر ضرورة سعي المؤسسات الى تثمين دور مواردها البشرية وكفاءتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية وتنميتها كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومتها".

إن التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية متعددة ولكن نأخذ من أهمها ما يأتي: "التطورات التكنولوجية: أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق ، فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية (سليمانى ، 2014)، التحولات الاقتصادية : وهي من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص لابد أن تتبنى سياسة تدريبية سليمة تمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة (سليمانى ، 2014)، هجرة العقول : يقصد بهجرة الكفاءات عملية انتقال أفراد ذوي خبرة في مجال تخصصهم، من بلدهم الأصلي إلى بلد آخر، كما يُحدد البعض مفهوم هجرة الكفاءات بأنه: انتقال الأفراد عاليي التأهيل (عادة خريجي التعليم العالي وما فوقه) من بلد ما لبلد آخر بغرض العمل والإقامة الدائمة ، وهجرة العقول والكفاءات ناتجة عن عدة أمور منها أن الدول النامية لا تميز في كثير من الأحيان بين المتميز وغيره حيث توجد الانظمة الجامدة التي تعامل الجميع بنفس المقياس ولا تعطي المتميز ما يشجعه على مزيد من البذل والعطاء (الطالقاني ، 2008) . دعم وتمويل تنمية الموارد البشرية : إن الاعتراف بأن تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون لها الأولوية التي تستحق الدعم المالي قد أبرز نظرة جديدة لتنمية الموارد البشرية وهي اعتبارها استثماراً تنظيمياً استراتيجياً في الموارد البشرية و ينبغي حساب تكاليفه وعوائده ، وبدأت العديد من المؤسسات تدرك أخيراً المدى الكامل لإنفاقها على برامج تنمية الموارد البشرية ، ففي الماضي القريب اعتبروا هذه النفقات مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال بدلاً من اعتبارها استثماراً لتحسين الانتاجية والقدرة التنافسية (اسماعيل ، 2013)".

3- مفهوم العيزة التنافسية :

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة ، ولقد اهتم الباحثون في مجال استراتيجية الموارد البشرية ببحث ودراسة اثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على اداء المنظمة ، وأن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن ان تؤدي الى تنمية اداء المنظمة وزيادة العيزة التنافسية بها ، ولقد اصبح معروفاً بأن "الموارد البشرية تساهم في العيزة التنافسية للمنظمة ، وعلى هذا الاساس اعلنت العديد من المنظمات ان مواردها البشرية تميزها عن منافسيها ، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة استراتيجية خاصة".

3-1- ماهية العيزة التنافسية :

إن مفهوم القدرة التنافسية هو عبارة عن "المهارة أو التقنية أو المورد البشري المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون. إذاً القدرات أو المميزات التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري" (السلمي، 2001:104). وتعرف العيزة التنافسية بأنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل (النعيمة، 2007). ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها" (غربي وآخرون ، 2007) .



الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية

وتعرف استراتيجية التنافس على "أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي : طريقة التنافس ، حلبة التنافس ، وأساس التنافس" (خليل، 1998:81) .

وتتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية ، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية: "حاسمة : تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس. الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن. وإمكانية الدفاع عنها : يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها". ومن أهم العوامل الحاسمة في بناء القدرات التنافسية ثلاثة عوامل جوهرية وهي: "التقنية الأفضل، الموارد البشرية المتميزة، القيادة الإدارية الواعية (Weisheng, 2008):

وقد تبين للإدارة المعاصرة "أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العناصر الفعالة في تمكينها من مواجهة التنافسية التي من أهم أسبابها الآتي: ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي، سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وتدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية واتساع عمليات الإبداع والابتكار" (Porter, 2008)

2-3- أبعاد الميزة التنافسية :

توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء الميزة التنافسية وهي تمثل أسس وأركان البناء العام للمزايا التنافسية ، والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي: "بعد الكلفة : إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها ، وإن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين ، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة. بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلزم حاجات الزبائن الذين يرغبون في توفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن ، وهناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم ، التسليم بالوقت المحدد ، سرعة التطوير. بعد التمييز : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، أي إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها" (Porter, 2008).

3-3- مصادر الميزة التنافسية :

إن "الخصائص والصفات التي تتميز بهم المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية ، وتمس الأنشطة التي تقوم بها (كالمنتج ، والخدمات بأنواعها الأساسية والمكملة ، وكيفية الإنتاج ، والتنظيم ، والأنشطة التسويقية وغيرها) وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة ، وقد تم تحديدها بثلاث مصادر" وهي (بوخریصه ، 2015):

1- التفكير الاستراتيجي : "حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، والتفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية ، ويقصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة» .



الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية

2- الإطار الوطني : "إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، ويعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و التي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية ، فالحيازة على هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته ، ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية ، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها» .

3- مدخل الموارد : "يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية" ، ويمكن التمييز بين الموارد الآتية:

- أ- "الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع وهي الموارد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية".
 - ب- "الموارد غير الملموسة : وهي الجودة ومعرفة كيفية العمل والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة".
 - ت- "الكفاءات : تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين ، وهي إما كفاءات فردية أو كفاءات الجماعية المحورية".
- "إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها ، وتستدعي الحيازة على مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة ، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال".

4-3- أهداف الاستراتيجيات التنافسية :

"تعدّ الاستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية ، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد واختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية ، ويمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي ، و يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية" كما يأتي (كافي ، 2013):

- 1- "الحيازة على الميزة التنافسية : تعدّ الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".
 - 2- "اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية : كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات".
- على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة قد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

4-4- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية :

"إن غاية الاستراتيجية هي تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة بقصد الحصول على امتيازات تنافسية جديدة وواضحة وتحقيق الغايات المحددة ، و الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الاهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية ، إضافة الى انها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاجية . هذا المنهج وضمن هذا الإطار هو الدليل الاستراتيجي ، وان عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق".



4-1- الاستراتيجيات الأساسية للتنافس :

"بقصد تحقيق أسبقية على منافسيها تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس و الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، والاستراتيجية هي القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة ، وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات أساسية للتنافس" وهي كالاتي (Porter ، 2011) .

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : "تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي : توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة - وكذا سوق به مشترين واعين تماماً بالسعر".

2- إستراتيجية التميز والاختلاف : "إذ يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، الجودة المتميزة ، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، السمعة الجيدة) وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها".

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص : "وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء)".

4-2- الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة :

"يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الانتاج في أي مؤسسة ومنها يكمن سر استمرارية المؤسسة وتطويرها ، وإن عناية المؤسسة واهتمامها بمواردها البشرية والعمل على تنميتهم يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تضمن من خلالها تميزها واستمرارية نشاطها ، ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها".

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها تخلق القيمة ، بحيث لا تكون الاستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين ، في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية" (رؤوف و حمدي ، 2010:89) .

"إن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دوراً هاماً في تطوير الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في:"

1- أثر التوظيف : "ان عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها من خلال التحليل الوظيفي الجيد لمتطلبات الوظيفة ، والتخطيط الجيد للموارد البشرية ، واستقطاب أفضل الموارد البشرية ، ووضع معايير فعالة لاختيار وتعيين الموارد البشرية".

2- أثر التدريب : "ان سياسات تدريب الموارد البشرية يمكن ان تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية عديدة مثل (الابتكار ، الكفاءات الجماعية ، زيادة الانتاج ، الاقتصاد في النفقات ، تقليل وقت العمل ، جودة المنتج)".

3- أثر تخطيط المسار الوظيفي : "تسعى المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي الى تحقيق التوافق الفعال بين امكانيات وقدرات الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية".

4- أثر تقييم الاداء : "ان تميز الموارد البشرية من خلال تقييم الاداء يظهر في (تحديد صلاحية الموظف الجديد ، تحديد المستوى المطلوب من الاداء وتحديد الاحتياجات التدريبية ، النهوض بمستوى اداء الوظيفة ، تقييم الاداء يخلق الشعور بالثقة)".

4-3- اسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

"من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية مواردها البشرية من أجل الوصول بها إلى حد الامتياز ، باعتبار أن المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة ، ولكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من الأسس نذكر منها الاتي:"



- 1- "التدقيق في اختبار العناصر وذلك بتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية ، ووضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية".
- 2- "الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية".
- 3- "ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة".
- 4- "تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للموارد البشرية وتوفير الفرص للمماتزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة".
- 5- "تكريس روح الفريق وتنمية أساليب العمل الجماعي للموارد البشرية في المؤسسة".

4-4- خواص الموارد البشرية القادرة على تطوير الميزة التنافسية :

"من أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات سوق العمل والقادرة على تطوير الميزة التنافسية" الآتي:

- 1- "الاهتمام باكتساب الخبرة والمعرفة الجديدة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل"
- 2- "قبول التنوع وتحمل اعباءه والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد"
- 3- "القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية".
- 4- "قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة".
- 5- "المرونة والقدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية".

الخاتمة والنتائج :

إن الأساس الفكري لتنمية الموارد البشرية يستند على فلسفة السلوك البشري ، وعلى مدى السنوات القليلة الماضية أصبحت تنمية الموارد البشرية أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً ، وذلك لأن الأفراد هم سر صناعة المزايا التنافسية وهم سر التفوق والتقدم في جميع المجالات ، ولذا يفترض بالمنظمات بناء استراتيجية لتنمية قدرات مواردها البشرية وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدايتهم ، وذلك بهدف تفعيل مساهمات المورد البشري من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمات ، وبناءً على الاستقراء والتحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية :

- أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
- لقد أصبحت الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات اليوم إلى الوصول إليه ، إذ كان سابقاً محصوراً على المنظمات الكبرى و الرائدة .
- هناك علاقة طردية وتكاملية بين مستوى تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة.
- بروز دور عمليات تنمية الموارد البشرية في تحفيز الأفراد وتسهيل الإبداع مما يظهر قدرة المنظمة على تمييز هويتها التنافسية المبدعة .
- أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي.
- اتضح أن الكوادر المدربة والمؤهلة هي السبيل الإستراتيجي لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو .
- يؤدي تطبيق مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى دعم الميزة التنافسية في منظمات الاعمال.
- تؤثر خصائص الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .



المراجع :

- 1) موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000، ص 87.
- 2) العلي بوكميش – ورقة تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العلي والنامي – الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية – الجزائر – 2004م.
- 3) عمرو وصفي عقيلي – إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) – دار وائل للنشر ط1 – عمان – 2005م – ص 18. ص 460-461 ص451
- 4) محمد سمير احمد ، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، 2009 ..
- 5) احمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية- الاسكندرية- 2007م .
- 6) الدرديري احمد اسماعيل – استراتيجي تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي – رسالة دكتوراه - اكااديمية السودان للعلوم – 2013 م .
- 7) سليمان عز الدين ، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، جامعة سيكدة ، الجزائر، 2014م.
- 8) رعد عدنان رؤوف ، سالم حامد حمدي -المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية-مجلة تنمية الرافدين – العدد 1000-جامعه الموصل-العراق-2010م-ص89..
- 9) علي الطالقاني :ملف تخصصي: هجرة الكفاءات ظاهرة عالمية - المركز الوثائقي و المعلوماتي - مؤسسة النبأ للثقافة و الإعلام : منشور بتاريخ:27 فبراير 2008. www.annabaa.org
- 10) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 104.
- 11) صلاح عبد القادر النعيمي ، (كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية ؟)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.
- 12) علي غربي وآخرون - تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة - 2007 - ط1.
- 13) نبيل مرسى خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998، ص.81
- 14) خديجه بوخريصه - اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-رسالة ماجستير-جامعة وهران2-الجزائر- 2015م .
- 15) عبد الكريم كاكي ، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية ، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2013م .
- 16) محمد حسن حافظ- إدارة الموارد البشرية- دار جامعة السودان المفتوحة- الخرطوم -2006م .



- 17) Latham, G. P., & Dello Russo, S. The influence of organizational politics on performance appraisal. In C. Cooper & S. Cartwright (Eds.), The Oxford handbook of personnel psychology (2008).
- 18) Susan M. Heathfield, What Is Human Resource Development (HRD)? Internal Training Can Work Most Effectively, www.thebalance.com, 2017.
- 19) Astute Malang, The Importance of Training for Human Resource Development in Organization, Journal of Public Administration and Governance ISSN 2161-7104, Vol. 5, No. 1, 2015.
- 20) Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo, STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS?, Ekonomika a management, 2014
- 21) Noordeen Gangani, Gary N. McLean, Richard A. Braden, A Competency-Based Human Resource Development Strategy, Learning Systems Institute, 2006
- 22) Weisheng Lu, Liyin Sheen, Michael C. Yam, Critical Success Factors for Competitiveness of Contractors: China Study, Journal of Construction Engineering and Management, Volume 134 Issue 12 - December 2008
- 23) Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Simon and Schuster, 2008
- 24) Michael E. Porter, [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors](#), Simon and Schuster, 2008
- 25) Michael E. Porter, [Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance](#), Simon and Schuster, 2011.



The strategic role of human resource development in developing competitive advantage

Abstract:

This research aims at highlighting the strategic role of human resource development in developing competitive advantage in light of the great challenges and rapid changes witnessed in recent years in the business world. The human element is the main engine of the organization's resources, especially when it possesses the skill quality and cognitive abilities commensurate with the nature of work. Therefore, this research focuses on the importance of human resources development strategy in contemporary organizations and reviews the summary of literature and theoretical foundations related to human resources development, as well as various philosophical concepts related to the competitive advantage and to indicate the important role played by the HRD strategy in developing the Organization's competitive advantage in general, and in achieving organizational efficiency and effectiveness and the success of the Organization, and based on the study data found that there is a direct and complementary relationship between the level of implementation of human resources development strategy and the level of competitive advantage in the institution, Quality and qualified human resources are the right way to achieve profitability, survival and growth goals. The research highlights the role of human resources development processes in motivating individuals and facilitating institutional innovation as a competing entity among the surroundings.

Keywords: Competitive Advantage, Training, sustainable Competitive advantage, Human Resources Development Strategy, Competitive strategies