

## التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

### وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمة

#### (المنافسة كمدخل لوضع مقارنة واقعية لتطوير أشكال و ادوار

#### إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية)

### Les défis modernes de la gestion des ressources humaines et leur influence sur la capacité concurrentielle de l'organisation

#### (La concurrence en tant qu'une introduction pour mettre en place une approche réelle afin de développer les modèles et les rôles de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne)

أ. لمقادلة حمزة - قسنطينة

#### ملخص:

مع تزايد أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة زادت الجوانب التي يمكن لمنشآت الأعمال المعاصرة أن تستفيد من خلالها من هذا المورد الأساسي خاصة في ظل التوجهات الحديثة المرتكزة على مبدأ المنافسة الذي يقوم على أساس امتلاك مزايا تنافسية فعالة ومستدامة وفق مقارنة تفعيل الكفاءات و الموارد الداخلية للمنظمة، وفي هذا الإطار فقد برزت إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تفعيل قيمة الفرد داخل المنظمة وتحويلها لمزايا تنافسية ترتكز على الكفاءة والمهارة والمعارف، لكن في المقابل فقد وضعت التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة بصفة عامة شكوكا حقيقية حول أفاق هذا التوجه على المدى البعيد، إن هذه الدراسة تهدف في الأساس إلى إعادة اختبار ديناميكية تطور أشكال و ادوار إدارة الموارد البشرية و فهم كيفية تأقلمها مع مختلف توجهات منشآت الأعمال المعاصرة التي تتمحور حول التوجهات التنافسية، وذلك من خلال محاولة فهم تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرات التنافسية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القدرة التنافسية، التحديات، الكفاءات الإستراتيجية، الموارد الداخلية.

#### Résumé

L'augmentation de l'importance des ressources humaines dans les organisations modernes a fait croître les côtés à travers lesquels l'organisation moderne peut bénéficier de cette ressource essentielle, notamment sous les orientations modernes concentrées sur le principe de la concurrence qui se base sur le fait de s'approprier des avantages concurrentiels actifs et durables selon l'approche par les compétences et les ressources internes de l'organisation. Et dans ce cadre, la gestion des ressources humaines apparaît en tant qu'un partenaire stratégique pour l'activation de la valeur de l'individu au sein de l'organisation et pour transformer cette valeur en avantages concurrentiels basés sur les compétences, les savoir-faire et les connaissances, En revanche, les défis modernes de la gestion des ressources humaines et de l'organisation en général, ont mis en place des soupçons réels en perspective de cette orientation à long terme ; Cette étude a principalement pour but de retester la dynamique du développement des modèles et des rôles de la gestion des ressources humaines et pour comprendre la façon dont elle s'adapte avec les différentes orientations des organisations modernes qui se focalisent sur les orientations concurrentielles à travers le fait

d'essayer de comprendre l'influence des défis modernes de la gestion des ressources humaines sur la capacité concurrentielle de l'entreprise.

**Les mots clés :**

La gestion des ressources humaines stratégie, la capacité concurrentielle, les défis, les ressources stratégiques, les compétences, les ressources internes.

**تمهيد:**

إن أي دراسة يكون مجالها الممارسة أو الفكر التنظيميين، لا يمكن أن تتجاهل بأي حال من الأحوال حجم وقيمة التطور وإعادة التشكل الذي تعرفه العملية التنظيمية منذ نشأتها بما في ذلك الأفكار والتوجهات النظرية التي تدعمها وتشكل خلفية لها، فالمنظمة أو فكرة التنظيم في حد ذاتها صممت لتتماشى مع المتغيرات الخارجية التي تعرفها بيئة نشاطها الكلية سواء الاقتصادية والاجتماعية ومؤخرا التكنولوجية التي باتت تشكل اليوم بيئة مستقلة سواء من حيث تنافسيتها أو قيادتها للديناميكية الاقتصادية الحديثة.

إن المنظمة الناجحة أو التي لها قابلية للبقاء والتنافس هي التي يجب أن تستجيب بمرونة للمتغيرات والتحديات التي تفرزها هذه المعطيات التي مصدرها البيئة الخارجية، خاصة قدرتها على إعادة صياغة رؤيتها الإستراتيجية فيما يخص مواردها الداخلية ومصادر تميزها التنافسي، حيث أن مختلف تجارب منشآت الأعمال المعاصرة تثبت انه لا وجود لذلك النموذج التنظيمي المثالي والفعال في كل زمان ومكان، بل أن مصدر قوة أي كيان تنظيمي تكمن في مرونته الداخلية وقدرته على مواجهة التحديات الخارجية التي يمكن أن يواجهها.

## طرح الإشكالية

إن المنافسة الشديدة التي تميز بيئة نشاط منشآت الأعمال المعاصرة زادت من أهمية الحصول على قدرات تنافسية أكثر تميزا واستدامة تضمن لها التفوق على منافسيها و الاستمرار لأطول فترة ممكنة، وفي الوقت الذي فشلت فيه الموارد والمصادر التقليدية في ضمان ذلك خاصة تلك التي تقوم على المعطيات و الموارد الخارجية الغير مضمونة، برزت توجهات تؤكد على أهمية الاعتماد على الموارد الداخلية في تحقيق التفوق التنافسي والتي من أبرزها الموارد البشرية ، الذي أثبتت أنها تستجيب بشكل فعال لمتطلبات الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمات الحديثة، خاصة إذا كانت مؤطرة من خلال تصورات متكاملة لاستغلالها وذلك عبر تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي زادت أهميتها كشريك فعال في إنجاح هذه الاستراتيجيات.

لكن في المقابل ومع تزايد بروز توجهات تنظيمية غير تقليدية تميل إلى عدم التقيد بالأطر الكلاسيكية في التسيير والإدارة والقيادة، كنتيجة لمختلف التغيرات والتطورات التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمة خاصة الاجتماعية و التكنولوجية منها، زادت الشكوك حول قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لمتطلبات أدوارها الجديدة، و التأقلم مع مختلف المعطيات التي تفرضها التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمة ، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل حول ماهية التأثيرات المفترضة للتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمختلف تجلياتها على القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد ارتكازها على القيمة المضافة التي يقدمها المورد البشري.

إن الإجابة عن هذا التساؤل ستساعدنا على وضع مقاربة واقعية لفهم وإعادة اختبار مختلف أشكال وأدوار إدارة الموارد البشرية في منشآت الأعمال المعاصرة، على اعتبار أن التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية عبر مختلف مراحل تطورها كانت تتزامن غالبا مع تغير أدوارها وأشكالها، وما يزيد الأمور تعقيدا هو بروز ممارسات مختلفة ومتعددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية وتفاوت في تقدير أهميتها بين البلدان والمؤسسات التي تحقق تفوقا في مختلف المجالات وبين تلك التي لا تزال تعتمد على مقاربات أثبتت التجارب أنها فاشلة، كما هو الحال في تجربة المؤسسات الجزائرية التي لم تتمكن من تبني مقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا لطبيعة العوامل التي تميز بيئة نشاطها وبالتالي فهي لم تتمكن من تجاوز إطارها المحلي ولم تتمكن من اختراق صناعات ونشاطات إستراتيجية كما أنها غير مستعدة لدخول مجال المنافسة، فكيف يمكن أن نضع تصورا متكاملًا يربط بين خصائص بيئة نشاط المؤسسة الجزائرية وبين قدرتها على تبني مقاربات ترتكز على الكفاءات والموارد الداخلية، بهدف تطوير أداءها التنافسي على المدى البعيد.

إن هذا التساؤل الرئيسي بما يحمله من تفرعات يفتح أمامنا الكثير من المحاور التي تتطلب الإجابة عليها التطرق إلى طبيعة وكيفية تشكل الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية ، وما هي أهميته في دعم الاستراتيجيات الكبرى للمنظمات الحديثة التي ترتكز في مجملها على أهمية بناء وتحقيق التفوق التنافسي

والمحافظ عليه لأطول فترة ممكنة، ومن جهة أخرى ومن أجل فهم الطرف الثاني في هذه المعادلة يجب التطرق إلى التجليات الحديثة لظاهرة المنافسة وما هي تأثيراتها المفترضة على الاستراتيجيات الحديثة لمنشآت الأعمال المعاصرة، وذلك انطلاقاً من أربعة مؤشرات وهي<sup>1</sup>:

القيمة: وهي تشمل ما يمكن أن يضيفه الاعتماد على الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية.  
الندرة: وهي تتعلق بالتميز التنافسي للموارد البشرية على مستوى المهارات والكفاءات والخبرات.  
التقليد. وهي تتعلق بمدى صعوبة تقليد خصائص التميز التنافسي للوعاء البشري للمنظمة.  
التنظيم: وهو يتعلق بمدى قدرة المنظمة على وضع اطر وبرامج لاستغلال الأمثل لوعائها البشري من أجل بناء المزايا التنافسية.

إن هذه المؤشرات ستسمح لنا بتحديد مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات على مستوى أي كيان تنظيمي ، وهل تملك الجاهزية المطلوبة لأن تكون جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية التي تسمح لها بالحصول على القيمة من استغلال الموارد البشرية وجعلها نادرة مقارنة بما تمتلكه المؤسسات المنافسة ووضع حواجز أمام تقليد خصائص التميز التنافسي المبني على قيمة الموارد البشرية، وكل هذا يعتمد طبعاً على وجود رؤية تنظيمية متكاملة وإستراتيجية تجمع بين كل هذه المعطيات.

في سياق آخر فالتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير رئيسي يكتسي الإلمام بمختلف مؤشرات أهميتها كبيرة في الوصول إلى إجابات دقيقة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، وذلك من خلال إعادة فهمها كفاعل ومحرك أساسي للتغيير سواء بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة بصفة عامة أو بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فهي عامل مؤثر على طبيعة وأنماط التوجهات التسييرية التي تتبناها هذه الإدارة ومدى فاعليتها وقدرتها على تنفيذ أدوارها الحديثة في إطار الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وبالتالي يمكننا تحديد التأثيرات المتوقعة لهذه التحديات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات التنافسية للمنظمة ، وذلك من خلال عدة مستويات على اعتبار إن هذه التحديات الحديثة متغيرة وتختلف من بيئة أعمال لأخرى وسنعمد هنا على ثلاث مستويات أساسية وهي:

المتغيرات العالمية التي تعرفها بيئة النشاط العالمية والتي ازداد تأثيرها مع ظهور مفاهيم العولمة و الأسواق المفتوحة

المتغيرات المحلية التي تعرفها بيئات النشاط المحلية أو المحدودة جغرافياً، وتكون غالباً مرتبطة بالعوامل الداخلية للدول أو تكتلات أو أقاليم محددة.

<sup>1</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، بتصرف

المتغيرات التنظيمية والتي تعرفها البيئة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة أو على مستوى النماذج والمفاهيم الإدارية المستحدثة.

إن هذه المستويات ستسمح لنا بتحديد مختلف تجليات التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية عبر مختلف بيئات نشاط منشآت الأعمال المعاصرة سواء أكانت محلية أو عالمية، ومن جهة أخرى فهي ترتبط أو تعكس أيضا طبيعة البيئة التنافسية بل أنها غالبا ما تعتبر محددات رئيسية لها، وعليه فهذه المؤشرات ستسمح لنا باستخلاص تعميمات وذلك انطلاقا من نماذج لمؤسسات وتنظيمات تنشط في بيئات قد تكون ذات معطيات خاصة ومختلفة عن بيئات أعمال أخرى سواء من ناحية ايجابية أو سلبية.

## مفاهيم أساسية:

### إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل والمقاربات التي حاولت إعطاء تعريفات شاملة لإدارة الموارد البشرية، لكن ما يهنا منها هي تلك المرتبطة بالبعد الاستراتيجي الحديث الذي برز تماشياً مع الأدوار الجديدة لهذه الإدارة، خاصة تلك المرتبط بدعم القدرة التنافسية للمنظمة، ووفق المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعرف بأنها تلك الإدارة "التي تسعى إلى وضع إستراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة<sup>2</sup>، ورغم محاولة هذا التعريف إعطاء نظرة مفصلة عن طبيعة البعد الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا أنه تجاهل نوعاً ما الجانب المرتبط بالاستراتيجيات الكبرى والشاملة التي باتت تتبناها منشآت الأعمال المعاصرة حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تجسيدها وإنجاحها.

ومن هذا المنطلق هناك من يرى إن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها تلك " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري<sup>3</sup>، وهذا التعريف يعطينا فكرة واضحة عن طبيعة وعمق التطور الذي عرفته ادوار إدارة الموارد البشرية وانتقالها إلى إدارة إستراتيجية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق سياساتها و أهدافها الكبرى بما فيها تطوير أدائها التنافسي الذي بات يكتسي أهمية كبرى بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة.

### مفاهيم المنافسة:

يعتبر مصطلح المنافسة من المفاهيم الأكثر تداولاً في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية والرياضية وحتى السياسية بما فيها التنافس العسكري والحربي، لكن الجانب الأكثر بروزاً وارتباطاً بهذا المفهوم هو التنافس الاقتصادي خاصة ما بين المنظمات والمؤسسات الناشطة في مختلف المجالات، حيث بات من المعتاد أن يكون هناك تصنيفات أو مؤشرات تتضمن ترتيباً لأقوى المنظمات أو أكثرها إنتاجية وربحية أو قدرة على تقديم ابتكارات جديدة في مختلف المجالات، فالمنافسة اليوم تعتبر محركاً رئيسياً للاقتصاد الحديث، وبالتالي ففهم مختلف جوانبها سيساعدنا أيضاً على فهم التغيير الكبير على مستوى أهداف واستراتيجيات منشآت الأعمال المعاصرة.

إن المنافسة كمفهوم جديد نسبياً لها العديد من التعريفات والمقاربات التي تنطلق من تصورات حديثة، وفي هذا الإطار فهي تعرف بأنها "نوع من التفاعل الذي ينطوي على كفاح من أجل أهداف معينة ويتسم

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية عمان الأردن، 2012، ص 42

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص 27

التفاعل بأنه منظم معيارياً، وقد يكون مباشراً أو غير مباشر، شخصي أو لا شخصي، كما أنه يستبعد من نطاقه القوة والعنف ومن الدراسات السوسولوجية المبكرة لهذا المصطلح تلك التي نشرها كولي Cooley وذهب فيها إلى أن المنافسة لا تتطوي بالضرورة على اتجاه عدائي حيث لا يتوافر الوعي أو الشعور الكامل بين الأشخاص المتنافسين، ولهذا فإن لها وظيفة اجتماعية تتمثل في انعدام التعارض بين الأشخاص<sup>4</sup>

وهذا التعريف الشامل قد يعبر عن مختلف الأبعاد التي يحملها مفهوم المنافسة، لكن ما يهمننا هنا هو الجانب المرتبط أساساً بالمنافسة ما بين الكيانات التنظيمية، حيث أن المنافسة على مستوى المنظمات والمؤسسات يقصد بها "قدرة الشركات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد الشركة على أن تجد لها مكاناً قوياً داخل صناعتها أو تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم والانتقاد<sup>5</sup>، فالمنافسة من هذا المنطلق تعني سعي المؤسسة الدائم والمستمر للتفوق على منافسيها والحصول على حصة سوقية مناسبة وتحقيق القدرات التنافسية التي تضمن لها تحقيق ذلك.

وبما أن المنافسة سواء بين المنظمات أو الدول ترتبط بمعطيات محيطها الخارجي كما سنوضح ذلك لاحقاً فمن الضروري التطرق لمفهوم "التنافسية" الذي غالباً ما يرتبط بالمؤشرات التي تقيس مدى جاهزية دولة أو قطاعات صناعية أو خدماتية أو منشآت أعمال معاصرة على المنافسة، وفي هذا الإطار فالتنافسية الدولية تعرف بأنها "الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية<sup>6</sup> وهذا يعني أن المنافسة ما بين مختلف المؤسسات والشركات الكبرى تعتبر جزءاً ومؤشراً أساسياً للتنافسية الدولية .

إن تنافسية المنظمة الحديثة تركز على مبدأ رئيسي وهو مدى تحقيقها أو امتلاكها لقدرات تنافسية فعالة ومستدامة، وتعرف القدرة التنافسية بأنها "ذلك العامل الذي يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملاً في زيادة حصتها السوقية<sup>7</sup>، وتعتمد في تحقيقه على مجموعة من العوامل لعل أبرزها ما يوضحه التعريف التالي الذي يرى "أنها تتحقق عندما

4 - عاطف غيث ترجمة إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2012، ص119

5 - المبيضين، باسم أحمد، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011، ص39

6 - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 14 جوان 2015 ص 33-34

7 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص08

يرى المشترون أن منتجات أو خدمات المنظمة هي أفضل من البدائل المنافسة (في القيمة والسعر وشراء ما يكفي منها بسعر يفوق الكلفة) بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين<sup>8</sup>

في المقابل فامتلاك قدرات تنافسية قد يركز في حد ذاته على مدى قدرة المنظمة على امتلاك المزايا التنافسية والتي تعرف بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>9</sup>.

#### التحديات الحديثة

يحمل مفهوم التحديات العديد من الخلفيات التي تمس جميع مجالات النشاط الإنساني والاجتماعي، لكنها تشترك جميعها في جانبين أساسيين الأول مرتبط بالاختبار أو التقييم أو المواجهة إلى حد ما حيث تعرف انطلاقاً من ذلك بأنها "الاستفزاز الذي من خلاله نحكم على الخصم على انه غير قادر على فعل شئ ما<sup>10</sup> ، أما الجانب الثاني فهو المرتبط بالسيطرة حيث تعرف بأنها "مجموعة من الممارسات والضغوط الظاهرة والمبطنة من قبل امة أو مجتمع متطور ضد امة أو مجتمع اقل تطوراً بهدف إخضاعه والهيمنة الفكرية عليه بقصد استلاب هويته الفكرية والحضارية والوصول إلى حالة يجد نفسه منقاداً وتابعا لحضارة أو ثقافة الأمة الأقوى وان اختلف في العقيدة والتاريخ والسلوك<sup>11</sup>

إذن فالتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق هذين التعريفين هي مزيج من عوامل الاختبار والتقييم والمواجه والسيطرة والإخضاع التي استجبت أو يمكن أن تسجد في المستقبل سواء داخل المنظمة أو في بيئة نشاطها الخارجية ، والتي يمكن أن تأثر على إدارة الموارد البشرية باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة، وهي تشمل مختلف المصادر والعوامل بما فيها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وكل ما يتفرع عنها من عوامل ومتغيرات.

<sup>8</sup> - باسم أحمد، العلاقات العامة وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية، ص40.

<sup>9</sup> - مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص37.

<sup>10</sup> - Le petit Larousse librairie larousse1980, canada P271

<sup>11</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية 2007 جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض



## 1- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ودورها في دعم القدرة التنافسية للمنظمة

مع تزايد أهمية التفوق التنافسي بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة الذي لم يعد في الحقيقة خيارا بالنسبة لها بل حتمية، ازداد معه توجهها نحو إيجاد قدرات ومزايا تنافسية غير تقليدية ومبتكرة تماما وغير قابلة للتقليد من طرف منافسيها إضافة إلى استدامتها لأطول فترة ممكنة وقابليتها للتماشي مع المتغيرات الكبيرة و المتسارعة التي تعرفها البيئة التنافسية التي باتت تحمل أبعادا عالمية، وقد استجابت طبيعة الموارد البشرية بشكل كبير لأهم هذه المتطلبات وشكلت المنطلق الأساسي لأهم التوجهات والاستراتيجيات التنافسية لما تحمله من مزايا وخصائص تضعها في مكانة خاصة ومنفصلة عن باقي الموارد التقليدية الأخرى التي أثبتت محدودية كبيرة في ضمان مزايا تنافسية حقيقية ومستدامة، وقد دعمت إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هذا التوجه عبر تبنيها أدوارا جديدة تركز أساسا على توفير الكفاءات والمهارات التي تتماشى و البعد الاستراتيجي الجديد لهذه الوظيفة.

إن تفعيل دور إدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة يعتبر جزءا من مقاربات حديث مبينة على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية في بناء القدرات التنافسية للمنظمات، حيث "تعد المهارات الأساسية مفتاح تحقيق الميزة التنافسية ومن مؤيدي هذا الرأي " جاري هامل وسي كيه براهالاد" وهما من خبراء الإدارة، وهذه الرؤية تضع أماننا مجموعة من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتظهر لنا ضرورة بناء مهارات تنافسية، ويقصد بالمهارات التنافسية القدرات والمصادر النادرة لمنفعة المستهلك التي لا يمكن للمنافسين أن يجدوا مثلها بسهولة<sup>12</sup>

إن مبادئ هذه المقاربة التي تركز على الموارد يمكن أن ترجع إلى أعمال بنروز PENROSE الذي اعتبر أن المؤسسة هي نتيجة لنسق من الموارد البشرية والوسائل الإنتاجية، وهو يؤكد على أن أهمية الموارد لا تكمن في كونها مدخلات لمختلف عمليات ونشاطات المنظمة، بل هي تكمن في القيمة والخدمات التي يمكن أن تضيفها للمؤسسة. و من جهة أخرى يعود الفضل لسزلنيك SELZNICH في 1957 في وضع فكرة " الكفاءات المميزة " باعتبارها تتجاوز ما يمكن لأي منظمة أن تقوم به إلى التساؤل هل تم انجازه بطريقة جيدة<sup>13</sup>

وحسب المقاربة المرتكزة على الموارد فالمزايا التنافسية تنتج عن القوى الداخلية للمؤسسة التي يمكن أن تكون أكثر استدامة من وضعيتها في الصناعة أو السوق، وفي الواقع فهذه القوى تفسر بصفة

<sup>12</sup> - جيرمي كوردي استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة

2011 ص 44

<sup>13</sup> -Marc Ingham , management stratégique et compétitivité . Deboeck-Wesmael S A.1995 . Bruxelles ,p35

أفضل اختلاف الربحية بين مختلف المؤسسات حتى وإن كانت ظروف الصناعة بالنسبة لها غير ملائمة أو حتى عندما تتغير الظروف (التكنولوجيا، الصناعة والسوق) بصفة سريعة، فمثلا الشركة التي تملك موارد نادرة وقدرات تسمح لها بالتأقلم مع التغيير تستطيع أن تحقق تفوقا فريدا من نوعه وبالتالي مستداما من حيث المنافسة، و تأتي القوى الداخلية للمؤسسة، في الواقع من مصدرين أساسيين:

1- الموارد التي تمتلكها الشركة

2- القدرات (الكفاءات) التي تسمح باستغلال هذه الموارد بصفة فعالة<sup>14</sup>

إن هذه المقاربات أحدثت تغييرا جذريا في بعض الجوانب المرتبط بتسيير المنظمة، و يبقى "من أهم التأثيرات الناتجة عن المذهب الاستراتيجي تلك التي تتمثل في إعادة تعريف المهمة الإستراتيجية للموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية، ففي الواقع إن الممارسات والعمليات الروتينية التي تقوم عليها النشاطات الإستراتيجية يتم تجسيدها بواسطة أفراد المؤسسة. والرهان هو الحصول على الكفاءات واستغلالها في شكل قدرات و أخيرا المحافظة عليها من الزوال مع مرور الوقت<sup>15</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01). إن هذا الطرح أو المقاربة تركز أو تتقاطع في الأساس مع بعض المبادئ الحديثة في الفكر التنظيمي بصفة عامة، "فالمحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والأعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء VALUES وتميز واختلاف عن المنافسين DIFFERENTIATION
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة<sup>16</sup>

<sup>14</sup> -Dan a seni analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec 2013 P81-82

<sup>15</sup> - Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 P67

<sup>16</sup> -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998 ص31

إن هذه المتغيرات أو المبادئ التي شكلت ما يمكن وصفه بالبيئة المناسبة لزيادة أهمية الموارد البشرية في تحسين وتطوير فاعلية المنظمة ، ترتبط أساسا بالجانب التنافسي للمنظمة ومختلف الجوانب المرتبطة به، لكن في المقابل فهناك جوانب أساسية يتضمنها الفكر الإداري الحديث تنطلق من قيمة الموارد البشرية في حد ذاتها حيث أنها تركز على عدة مبادئ لعل أبرزها:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية brain power وقدرة فكرية cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة<sup>17</sup>

من جهة أخرى فقد أدى نضوج الانتقال من الملكية إلى الاحتراف في إدارة الأعمال<sup>18</sup> في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالجانب الاستراتيجي لمختلف نشاطاتها وأهدافها وخططها، حيث أن هناك العديد من العوامل ذات البعد الاستراتيجي والتي ترتبط أساسا بحاجة المنظمة في حد ذاتها إلى إيجاد حلول فعالة ومستدامة لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، و التي دفعتها إلى تفعيل أهمية الموارد البشرية وزيادة الاعتماد عليها في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ومن هذه العوامل يمكن أن نذكر<sup>19</sup>:

- الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطاتها بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات، وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.
- مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية/ القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية.

<sup>17</sup>- على السلمي إدارة الموارد البشرية، ص34

<sup>18</sup>- كمال دسوقي سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، دار الإشعاع، ط3، 2002ص21

<sup>19</sup>- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002ص 18

- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات، وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات لما يخدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.
- ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها في شتى المجالات والبيئات، من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات والعامله على تحقيقها.

إن تجسيد هذه المقاربة المرتكزة على أهمية الموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية للمنظمة يعتمد في نجاحه بصفة أساسية على مدى وجود إستراتيجية فعالة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، ومنظور متكامل للاستفادة منها وتعظيم قيمتها، وذلك طبعاً بالاعتماد على تفعيل إدارة إستراتيجية للموارد البشرية التي هي في الأساس تعبير عن طبيعة الأدوار الحديثة لهذه الإدارة التي تتركز على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والتي من أبرزها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات البيئة التنافسية.
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>20</sup>

إن تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية هي كذلك دمج لإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة بحيث لا تكون تابعة لإستراتيجية الأعمال بل تكون جزءاً منها، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية قد نقلت إدارة الموارد البشرية من مستوى التفضيل الضيق MICRO LEVEL (الأفراد) إلى مستوى كلي MACRO (إستراتيجية الأعمال)<sup>21</sup>

إن مجمل هذا الطرح يأتي تماشياً مع الأنموذج التكاملي حيث تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيسياً، إذ يستند هذا الأنموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فان المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد<sup>22</sup>،

<sup>20</sup> - سمالي يحيوية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقي الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 17-18 افريل 2006 اشرف عبد الرحمن الشيمي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرا القاهرة 2008 ص 106

<sup>21</sup> - سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، ص 133

<sup>22</sup> - الصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية : في القرن الحادي و العشرين، منحنى نظمي. عمان ، الأردن: دار وائل، 2010، ص 436.

وانطلاقاً من هذا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها القالب الإداري المتعارف عليه والأكثر فاعلية لتسيير واستغلال الأفراد لصالح المنظمة، لكن تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلالها قد يتطلب أن يكون هناك إدارة إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية .

وبما أن الموارد البشرية ما هي في النهاية إلا جزء من المدخلات والتي طبعاً تعتبر من أهمها على الإطلاق وأكثرها قدرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير ، فهي تتطلب أيضاً عمليات ونشاطات لاستغلالها واستخلاص القيمة منها، لكنها في المقابل أكثر أهمية وتعقيداً عن تلك المتبعة مع باقي الموارد الأخرى، وفي هذا الإطار فإدارة الموارد البشرية هي القالب الإداري الأكثر فاعلية و الذي يمكن من خلاله استغلال الأفراد على أحسن وجه ممكن بحيث تستطيع أن تضيف قيمة للمنظمة من خلال:

- التركيز على الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- توفير الموارد البشرية التي تتلاءم والتوجه الإستراتيجي للمنظمة.
- البحث عن كيفية الوصول إلى الأداء المتميز جزئياً وكلياً من خلال حسن أداء واستثمار الموارد البشرية استثماراً فاعلاً لتحقيق نتائج ملموسة.
- التركيز على إحداث التغيير الإيجابي في المنظمة<sup>23</sup>

و من أبرز المهام والنشاطات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم من خلالها المنظمة في اكتساب الكفاءات والمهارات المطلوبة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة يكون مصدرها القيمة المضافة التي يتضمنها وعائها البشري ، هناك أربعة استراتيجيات أساسية تتمحور حولها و تدعمها مجموعة من المهام والوظائف الأخرى، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في:

- إستراتيجية التدريب والتطوير بمختلف أشكاله وأبعاده الحديثة
- الاستقطاب والتوظيف بمختلف أشكاله وأساليبه الحديثة
- إستراتيجية التحفيز والتعويضات المالية بمختلف أشكالها وإبعادها الحديثة
- إستراتيجية بناء الثقافة التنظيمية المبنية على القيم التنافسية للمنظمة
- إستراتيجية تقييم الأداء

إذن فالدور الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية في تفعيل القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة هو نتيجة لمتغيرات أساسية ساهمت في تطوير وقولبة مفاهيم جديدة على غرار الكفاءات الإستراتيجية والأساسية والموارد الداخلية، إضافة إلى أن تزايد أهمية البعد التنافسي واعتماده كآلية بديلة

<sup>23</sup> - حامد سوادى عطية العملية الإدارية ، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض 1987، ص53

للتسيير الكلاسيكي للمنظمة يركز على امتلاك وتطوير المزايا التنافسية، أدى بدوره إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي في بناء هذه القدرات واستدامتها، مما سمح بتطوير الدور الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية القائم على دعم التوجهات التنافسية للمنظمة، وهذه الأدوار الجديدة ستجعل من تأثير التحديات الحديثة التي ستواجهها إدارة الموارد البشرية باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة أكثر عمقا ، لذا سيكون من الضروري هنا فهم طبيعة هذه التحديات من اجل الطريقة التي يمكن أن يؤثر من خلالها على أداء إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

بصفة عامة يمكن تلخيص مجمل جوانب هذه المقاربة من خلال التصور الذي يعبر عنه الشكل رقم (01) ، حيث انه يوضح سلسلة بناء المزايا التنافسية المستدامة المرتكزة أساسا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، اين تشكل إدارة الموارد البشرية فاعلا رئيسا في إنجاح وتتمين هذه العملية وذلك من خلال دورها في تفعيل مؤشرات الموارد البشرية التنافسية وربطها بالمؤشرات الرئيسية للقدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2-التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

### تحديات الدور الاستراتيجي الحديث

إن إدارة الموارد البشرية تواجه اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات كبيرة ومتعددة وغير مسبقة ، مصدرها المتغيرات والتطورات الهائلة التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، خاصة تلك المرتبطة بالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية، والتي أحدثت بدورها تغيرات وتطورات أكثر عمقا على المستوى الداخلي للمنظمات في حد ذاتها، والتي تتجلى في صورة الأنماط الحديثة للتسيير والإدارة وتطور وسائل الإنتاج وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في بناء بيئات نشاط رقمية يصعب التحكم فيها، وقد أدى هذا إلى زيادة أهمية الأفراد في منشآت الأعمال المعاصرة وتفعيل ادوار جديدة لإدارة الموارد البشرية وتأهيلها لتكون فاعلا وشريكا استراتيجيا.

إن فهمنا لتأثير التحديات الحديثة على إدارة الموارد البشرية قد يتطلب منا وضعها في إطارها الشامل أي فهم تأثير التحديات على المنظمة في حد ذاتها، وذلك على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ما هي في النهاية إلا جزء من الكيان التنظيمي الذي تنتمي إليه بحيث أنها تتفاعل وتتأثر بمختلف مكوناته وجوانبه خاصة تلك لمحيطه بالمنظمة والتي تشكل بيئة نشاطها، وقد أشارت العديد من النظريات والدراسات إلى وجود علاقة بين المتغيرات البيئية المختلفة وبين المنظمة من حيث التأثير على أداءها وهيكلها التنظيمي، والتي قد تشكل بالنسبة لنا منطلقا لفهم تأثير التحديات الحديثة على أداء وفاعلية إدارة الموارد البشرية وبنيتها الهيكلية.

في دراسة لشاندلر تركز على أساس النتائج التي حصل عليها (1962) من مراجعة نمو وتطور حوالي 100 شركة أميركية كبيرة استنتج أن كل تغيير رئيسي في تنظيم هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية، وبالتحديد فإن التغيرات في البيئة وضعت ضغوطا على المنظمة استدعت إجراء تعديل في إستراتيجيتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الظروف الجديدة في البيئة، وهذه الإستراتيجية الجديدة فرضت بدورها تعديلات في التنظيم الإداري<sup>24</sup> ، من جهته أوضح بنيس أن البيئة في كثير من التنظيمات أصبحت متغيرة وديناميكية نتيجة لتغير التكنولوجيا واختلاف الموقف والظروف الاجتماعية... الخ وبالتالي فالبيروقراطية أو النظرة الميكانيكية للتنظيم يجب أن تتجه إلى شكل أكثر مرونة أو حيوية كما أن الأفراد نتيجة للتغير والتطور في العوامل الثقافية والاجتماعية أصبحوا لا يرغبون في قضاء الجزء الأكبر من حياتهم في تنظيمات بيروقراطية<sup>25</sup>

<sup>24</sup> - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 ص ص 76-77

<sup>25</sup> - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007 ص 123

من جهة أخرى برزت العديد من النظريات التي تطرقت لهذه الجوانب لعل أبرزها نظرية التوافق التي ركزت على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بناءها التنظيمي، ومن أمثلتها حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم، وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها<sup>26</sup>

وعن تأثير المتغيرات التي تحملها مختلف البيئات التي تنشط فيها منشآت الأعمال المعاصرة على البيئة الداخلية للمنظمة، فقد أشارت الدراسات التي قام بها "بيرنز وستاكر" إلى طبيعة الهياكل التنظيمية التي ينبغي على المنظمات أن تعتمد في ظل الظروف البيئية المختلفة، فهناك ضرورة إلى اعتماد التنظيم الآلي MECHANISTIC في الظروف البيئية المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي ORGANIC في ظل الظروف البيئية غير المستقرة<sup>27</sup>، وبالتالي فمختلف النشاطات والوظائف الداخلية في المنظمة قد تخضع بدورها إلى هذا المعطيات والمتغيرات الخارجية حيث أنها تعرف تغيرا في أدوارها ومهامها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

لقد تمثلت التغيرات العامة في ثورات ثلاث: التكنولوجيا، المعلومات، والعولمة وقد كان طبيعيا أن تهز هذه الثورات كيان إدارة الموارد البشرية وتفرض عليها العديد من التحديات في مهامها وفي علاقاتها وفي تطلعاتها.. ومن بين هذه التحديات - وهي كثيرة- تقادم الدور، انتهاء عصر الوظيفة، وشكل المنظمة القادمة<sup>28</sup>، وهي في الأساس تحديات عميقة وتمس وظيفة الموارد البشرية في حد ذاتها بما في ذلك الدور الذي تلعبه داخل المنظمة الحديثة، وهو في الواقع المنطلق الأساسي لفهم كيفية تأثير التحديثات على فاعلية وأداء إدارة الموارد البشرية .

في الواقع هناك العديد من التحديات الحديثة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، ويمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين وهما التحديات الخارجية و الداخلية ، وكل منهما يتضمن العديد من التحديات الفرعية و التي يمكن أن تؤثر بشكل ما على أداء وطبيعة عمل هذه الإدارة وحتى هيكلها التنظيمي الخاص، وسنحاول هنا باختصار التطرق إلى أبرز هذه التحديات وفق هذا التقسيم الذي اشرفنا إليه سابقا.

<sup>26</sup> -خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 ص195

<sup>27</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ،

<sup>28</sup> -عقبلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، عمان ، الأردن، دار وائل، 2009 ص24



## البيئة الخارجية:

انطلاقاً من نظرية النظام التي تؤكد على أن أي نظام سواء أكان كلياً أو فرعياً هو نظام مفتوح open system على البيئة الخارجية، وبما إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من نظام فهي بالضرورة ستتأثر بالبيئة الخارجية<sup>29</sup>، ومع تزايد أهمية هذه الإدارة في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة أصبحت معطيات البيئة الخارجية تشكل تحدياً كبيراً بالنسبة لها من عدة جوانب لعل أبرزها إعادة صياغة الدور الذي تلعبه داخل المنظمة، ومعطيات البيئة الخارجية تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج المنظمة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها<sup>30</sup>

و في المقابل ومن منطلق التحليل التنظيمي الكلاسيكي للبيئة الخارجية لنشاط المنظمة، فهي تتضمن جانبين أساسيين الأول المرتبط بالفرص والثاني بالتهديدات، الذين يمثلان محورين أساسيين في فهم بيئة الأعمال المعاصرة بصفتها الكلية، لكن مع تغير طبيعة المتغيرات الخارجية وتزايد وتيرتها أصبح هناك تحدي آخر تواجهه إدارة الموارد البشرية من البيئة الخارجية للمنظمة وهو يكمن أساساً في القدرة على التعامل مع تداخل التهديدات مع الفرص ووضع رؤية إستراتيجية للتعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال المعاصرة.

## البيئة الداخلية:

غالباً ما ينظر للبيئة الداخلية للمنظمة أنها الأكثر استقراراً ووضوحاً عن البيئة الخارجية، وقد يكون ذلك منطقياً على اعتبار أن البيئة الداخلية للمنظمة مضبوطة بقوانين وتضم عدداً محدوداً من الأفراد الموجهين لخدمة هدف مشترك، لذلك فالتحليل التنظيمي غالباً ما يركز فقط على أهمية تحديد مواقع القوة والضعف في هذه البيئة، لكن مع تزايد المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على البيئة الداخلية للمنظمة بات من الضروري توسيع نطاق التحليل ليشمل المخاطر والتهديدات التي تتضمنها هذه البيئة في حد ذاتها، وعليه فالتحدي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية من هذا المنطلق هو التعامل مع التداخل بين مؤثرات البيئة الخارجية وطبيعة مكونات البنية الداخلية للمنظمة حيث "تشتمل البيئة الداخلية على الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة"<sup>31</sup>

<sup>29</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 189

<sup>30</sup> - نفس المرجع، ص 189

<sup>31</sup> - ستيفن سيلبجر، ماجستير إدارة أعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير، الرياض، ط 4، 2011، ص 341

إن مجمل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة تتمحور أساسا حول كيفية ضمان حصول المنظمة على المهارات والكفاءات المناسبة التي تسمح لها بمواجهة التحديات في إطارها الشامل، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات ترتبط بأدوارها الإستراتيجية الجديدة التي فرضتها مختلف المعطيات والمتغيرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ولعل من ابرز الأدوار التي تفرضها التحديات الحديثة على منشآت الأعمال الحديثة مايلي:<sup>32</sup>

### 01- إعادة النظر في نماذج القيادة:

تحمل مواضيع القيادة أهمية محورية في المؤسسة الحديثة، فعلى إدارة الموارد البشرية إيجاد القادة المستقبليين وتكوينهم والمحافظة عليهم في المنظمة وتحضيرهم لمهامهم المستقبلية، إن هذا الدور طويل المدى واستراتيجي فتكوين قادة المستقبل يؤخذ وقتا كبيرا إذ انه قد يتطلب في المعدل 20 شهرا من اجل أن يتأقلم قائد مؤسسة أو منظمة مهامه الجديدة.

### 02 - وضع تصور جديد لكيفية الحفاظ على الكفاءات

كيف نضمن بان المواهب المستقبلية ستبقى داخل المنظمة والاستقرار بها لمدة طويلة، يجب أن توفر إدارة الموارد البشرية للمسيرين الأدوات اللازمة لمتابعة، التقييم، والتكوين (تنمية الأفراد) والاتصال من اجل قيادة الموارد الداخلية وتوقع احتياجاتهم.

### 03 - إعادة تحديد الكفاءات الضرورية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية

إن أغلبية ممارسي وظيفة الموارد البشرية لا يملكون تكوينا مختصا في هذا المجال، يجب على إدارة الموارد البشرية الاستثمار و امتلاك كفاءات جديدة مختصة حيث تسمح لها بالتعامل الفعال مع مشكلات المستقبل.

إن هذه المعطيات تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يتوقع منها أداء ادوار إستراتيجية أكثر شمولية ترتبط بالتوجهات الحديثة للمؤسسة وتدعمها، لكنها في نفس الوقت تواجه تحديات حديثة أكثر مفصلية تتمحور أساسا حول طبيعة هذه المعطيات التي ساهمت في تطوير وإعادة تشكيل هذه الأدوار والتي من أبرزها تزايد حدة المنافسة بكل تجلياتها، فما هو موقع هذه الأخيرة من كل هذا، وما هي

<sup>32</sup>- Claude berghmans ,penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie. L harmattan ,2016 ,paris

المعطيات والعوامل التي دفعت بالمنافسة لان تكون واجهت الإستراتيجية الجديدة بالنسبة للمؤسسة الحديثة.

### 3- القدرة التنافسية للمنظمة من منظور استراتيجي:

لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنافسية للمنظمة الحديثة يجب في الأساس فهم الطريقة التي تتنافس بها منشآت الأعمال المعاصرة، وما هي التوجهات التي تعتمد عليها لتحقيق التفوق التنافسي وبناء قدراتها التنافسية، حيث سيسمح لنا ذلك بتحديد مكانة إدارة الموارد البشرية في كل إستراتيجية انطلاقاً من المقاربات والأسس التي تعتمد عليها ، وفي الواقع فهذه العلاقة تعتبر جزءاً من خصائص ومميزات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة التي باتت تشكل بدورها مرتكزا أساسيا في المنظور الاستراتيجي الحديث في الإدارة والتسيير الذي يشمل دون شك التوجهات التنافسية.

ونظرا لتزايد أهمية اكتساب المزايا التنافسية في صياغة وبناء الإستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمنظمة الحديثة وتحديد التوجهات الكبرى لها ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تمتاز بالتنافسية العالية، فقد برزت توجهات ودراسات تهتم بوضع نماذج للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تساعد أو تعتمد عليها المنظمة من اجل تحقيق التميز والتفوق التنافسي، والتي تعتبر في الواقع شكلا من أشكال الموائمة أو لنقل إعادة صياغة الإستراتيجيات التقليدية للمنظمة من اجل التماشي مع متطلبات المنافسة، بما في ذلك مختلف الإدارات المكونة لها على غرار إدارة الموارد البشرية ، ولعل من ابرز الاستراتيجيات التنافسية تلك التي أشار إليها "بورتر" رائد الفكر الاستراتيجي في إدارة الأعمال الحديثة حيث سنحاول هنا التطرق إليها وربطها بمختلف ادوار إدارة الموارد البشرية.

#### قيادة التكلفة:

تعتبر قيادة التكلفة من ابسط الاستراتيجيات التنافسية فمن خلال تحقيق اقل تكلفة للإنتاج في صناعة ما يمكن للشركة تخفيض أسعارها أو الاحتفاظ بالزيادة في الأرباح للاستثمار في البحوث وتطوير منتجات أفضل<sup>33</sup>، وقد زاد الاعتماد على هذه الإستراتيجية خلال العقدين الأخيرين خاصة من طرف الشركات الصينية التي حققت أرباحا كبيرة من خلال تقديم منتجات قليلة التكلفة بأسعار منخفضة جدا سمحت لها باحتكار العديد من أسواق الدول النامية والمتخلفة و اختراق بعض أسواق الدول المتطورة التي توجه لها منتجات أكثر جودة لكن بتكلفة اقل تسمح لها بمنافسة منتجات المؤسسات الكبيرة.

<sup>33</sup>- ستيفن سيلبجر ، مرجع سبق ذكره، ص 345

## إستراتيجية التركيز:

تركز الشركة باستخدام هذه الإستراتيجية على سوق أو شريحة سوقية معينة أو منتج معين وتستمد مثل هذه الإستراتيجية قوتها من المعرفة الجيدة بالعمل وفئة المنتج والشركات تؤسس لنفسها مناطق امتياز في الأسواق<sup>34</sup>، وهناك العديد من الأمثلة على مؤسسات وشركات تركز نشاطها على منتجات بعينها مثل مصنعي الساعات السويسرية، أو التي تركز على فئة معينة من المستهلكين مثل مصنعي السيارات الفخمة عالية التكلفة، أو على منطقة محددة مثل مصنع الهواتف الذكية والالكترونيات في السوق الجزائري condor الذي يركز كثيرا على السوق الجزائرية، لكن هذه الإستراتيجية تضع المؤسسة التي تعتمد عليها أمام تهديد مستمر وهو الدخول المحتمل لمنافسين جدد إلى المجال الذي تركز نشاطها فيه، ومن جهة أخرى فالتركيز يقلل من ديناميكية التطوير والابتكار على اعتبار انه يعزل المؤسسة عن النطاق الأوسع للمنافسة.

## إستراتيجية التميز:

تعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة عالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع<sup>35</sup>، و يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على انه منتج منفرد، إن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة) إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلا من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة) يسمح للشركة التي تعتمد سياسة التمييز بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط<sup>36</sup>، وتعتبر إستراتيجية التمييز الوحيدة التي تعكس روح المنافسة الفعلية والتي تقوم في الأساس على تحقيق التفوق من خلال الابتكار والتطوير وتقديم المنتجات والخدمات الأحسن والأكثر جودة.

إن تطرقنا للاستراتيجيات التنافسية يهدف في الأساس إلى تحديد أهم مؤشرات القدرات التنافسية للمنظمة على اعتبار أنها الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد دور إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء

<sup>34</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 253

<sup>35</sup> - شارلز هل جاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، الرياض، 2001، ص 314

<sup>36</sup> - Jean louis Magakian, Marielle Audrey Payaud 100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie D'entreprise, Breal 2007, P87

التنافسي للمنظمة، ومن خلال ذلك يمكننا إيجاد رابط بين مؤشرات تنافسية المنظمة وبين مؤشرات الموارد البشرية التنافسية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 02.

إن مختلف الاستراتيجيات التنافسية تركز على مقاربات مختلفة لكنها تتقاطع جميعا في أن تنفيذها يتطلب أقلمة مختلف الموارد الداخلية وفق الأطر والتوجهات التي تعمد عليها، ولعل أبرزها الموارد البشرية التي تمثل المورد الداخلي الأكثر قابلية للتغير و التأطير والاستغلال الفعال مقارنة بمختلف الموارد الكلاسيكية الأخرى، لدى فأي مؤسسة تتبنى إستراتيجية تنافسية لا تركز على إدارة فعالة للموارد البشرية بما تحمله من مقومات سواء أكانت مهارات وكفاءات أو مميزات استثنائية قد تواجه صعوبات حقيقية في تنفيذها أو أنها ستفشل في تحقيق أهدافها ببساطة ويوضح الجدول رقم 03 العلاقة بين أهم مؤشرات الموارد البشرية التنافسية وبين الاستراتيجيات التنافسية، حيث أن كل إستراتيجية منها تتطلب تركيزا على جوانب معينة من المزايا التي تتوفر عليها الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك وفق المنظور الاستراتيجي الحديث.

وبالرغم من ذلك فهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية من الداعمين الفرعيين لتوجهات واستراتيجيات المنظمة في اكتساب القدرات التنافسية، فمن خلال التصور الذي وضعه "بورتر" الذي يوضح من خلاله مختلف الفاعلين والنشاطات التي تساهم في إيجاد القيمة أو ما يعرف بسلسلة القيمة، يرى أن الموارد البشرية تشكل بالإضافة إلى التكنولوجيا والتنظيم والشراء، نشاطات داعمة أما النشاطات الرئيسية فهي المدخلات والعمليات والمخرجات والتسويق والخدمات (شكل رقم 5)، وقد ينظر لذلك بأنه تقليل من أهمية الموارد البشرية لكنها أيضا ومن هذا المنطلق أيضا قد تضع هذه الإدارة في مكانة إستراتيجية رئيسية بالنسبة للمنظمة، لكن في المجمل فاعلم هذه النشاطات سواء الرئيسية أو الداعمة تركز على الإبداع والابتكار والمهارات والقيادة، وهي تشكل في مجملها مواصفات يمكن اكتسابها من الموارد البشرية، وبالتالي فالقيمة هنا بمفهومها العميق تكمن في التسيير الاستراتيجي للأفراد وتمكين وتفعيل ادوار إدارة الموارد البشرية وفق مقاربات تركز على الكفاءات والمهارات.

## خلاصة استنتاجيه:

إن المنافسة اليوم تعتبر المحرك الأساسي لمختلف نشاطات منشآت الأعمال المعاصرة حيث تتمحور حولها كل التوجهات والاستراتيجيات التنظيمية، ولعل من أهم مبادئ المنافسة وأكثرها تأثيرا على إستراتيجيات المنظمات الحديثة هي أهمية بناء وامتلاك القدرات والمزايا التنافسية المستدامة والتي مهدت لظهور المقاربات الحديثة المرتكزة على الكفاءات الإستراتيجية والموارد الداخلية كبديل لبناء مزايا تنافسية وأكثر استدامة وفاعلية تعتمد في تنفيذها على قيمة العنصر البشري، إذن فدور إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة يعتبر جزء من المعادلة الجديدة في التسيير الإستراتيجي للمنظمات الحديثة، لكن مع تزايد حدة التحديات الحديثة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية زادت الشكوك حول صحة هذه المعادلة وقدرة هذه الإدارة على تحقيق التوقعات المرجوة منها خاصة على مستوى دعم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة.

وانطلاقا من مختلف المعطيات التي اشرنا إليها سابقا فقد بات من المؤكد أننا أمام علاقة معقدة ومتداخلة تركز على الأبعاد الإستراتيجية الأساسية لنشاط منظمات الأعمال المعاصرة، فموضوع تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمؤسسة قد يبدو محصورا بتصورات ضيقة مرتبطة بالجوانب التي يعكسها مفهوم التحديات الحديثة في حد ذاته، و الذي قد يضعنا أمام حالة مرحلية أو مؤقتة، لكننا في الواقع أردنا أن ننطلق من ذلك لوضع مقاربات أو تصورات أكثر شمولية عن إدارة الموارد البشرية وديناميكية تطورها وتغير أدوارها و أهمية المنافسة في كل ذلك، ومن خلال مختلف المعطيات التي استعرضناها خلال هذا العمل أمكننا الوصول إلى عدة مقاربات وتصورات في هذا الإطار .

إن التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ما على فاعلية إدارة الموارد البشرية داخل، وذلك نظرا لزيادة ارتباط هذه الأخيرة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة الحديثة، حيث باتت تلعب أدوارا أكثر أهمية وتأثيرا على فاعليتها وأدائها الذين يعكسان في البيئة الحديثة لنشاط المنظمة مدى قدرتها التنافسية، وبالتالي فالتحديات الحديثة تزيد من الأدوار المفترض إن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتشتت الجهود المفترض أدائها، وبالتالي فهي تقلل من قدرتها كإدارة مستقلة على دعم القدرات التنافسية للمنظمة، وهذا ما يمكن أن نفسره بوجود تناقض إلى حد ما بين ما يتوقعه مسؤولي المنظمة من هذه الوظيفة وبين درجة الأهمية التي يولونها لهذه الإدارة من حيث القدرات والإمكانيات والمسؤوليات التي تتخصص لها، وبالتالي فسد هذه الفجوة قد يعطي لإدارة الموارد البشرية المرونة الكافية التي يمكن أن تسمح لها بامتصاص مختلف التأثيرات التي تفرضها التحديات الحديثة التي توجهها المنظمة بصفة عامة.

إن هذه المقاربة تتطلب في الواقع مراجعات عميقة للنماذج السائدة لإدارة وتسيير الموارد البشرية، والتي انطلقت فعليا على مستوى العديد من المنظمات والكيانات العملاقة، التي باتت تعتمد في الأساس على توسيع نطاق إشراف إدارة الموارد البشرية ليتجاوز الأطر الضيقة سواء من حيث القدرات والإمكانيات البشرية التي تمارس هذه الوظيفة، أو من حيث المسؤوليات والمهام التي توكل لمسئولي إدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى فالأطر الإدارية الكلاسيكية التي تمارس من خلالها لم تعد ملائمة للتماشي مع المتغيرات الخارجية فهي غالبا ما تكون عائقا نحو الاستغلال الفعال والاستراتيجي للموارد البشرية، وقد أدركت العديد من المنظمات أهمية تغيير ذلك من خلال لجوءها إلى ما يمكن وصفه بتسيير المنظمة بالكامل بمنظور إدارة الموارد البشرية حيث يكون الفرد هو المحور الأساسي في عملية التسيير الشاملة.

في سياق آخر فالمنافسة باتت تعتبر احد ابرز مميزات بيئات النشاط الحديثة و التي عرفت فيها إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا على غرار الولايات المتحدة وكندا ودول غرب أوروبا، بحيث أن مختلف جوانبها و تجلياتها دفعت المنظمات إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري سواء من ناحية الاعتماد عليها في الحصول على مزايا تنافسية أكثر استدامة أو من حيث المحافظة عليها باعتبارها قيمة أساسية وجزء رئيسي في تركيبة الكيان التنظيمي، وبالتالي فتطوير إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود ثلاث ركائز أساسية تتمثل في وجود بيئة تنافسية مفتوحة ومتوازنة، بالإضافة إلى بيئة تعليمية وتكوينية تراعي مختلف التطورات المعرفية والتكنولوجية وتوفر للمؤسسات المتنافسة وعاءا بشريا وموارد داخلية ذات كفاءة عالية ، وأخيرا القدرة على تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية داخل المؤسسات المختلفة تقوم على أهمية تشجيع الابتكار والمبادرة والتحفيز الفعال وترسيخ مبادئ التفوق التنافسي.

إن ارتباط مختلف جوانب المنافسة بالأبعاد الإستراتيجية لمنشآت الأعمال المعاصرة يعتبر في الحقيقة تعبير عن أهمية وخطورة البعد التنافسي بمختلف تجلياته، كما أنه يعطينا مؤشرات عن طبيعة التوجهات المستقبلية في تسيير الكيانات التنظيمية، ولعل بروز نماذج للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن لأي كيان تنظيمي أن يعتمد عليها وفق معطيات معينة بهدف تحقيق التفوق التنافسي وتزايد المنظمات التي تتبناها، يمثل في الحقيقة بداية لتشكل بدائل إستراتيجية في إدارة وتسيير المنظمات تركز في الأساس على المبادئ التنافسية على اعتبار أن المنافسة باتت السمة الرئيسية والمشاركة بين مختلف مجالات وبيئات الأعمال.

إن هذا الطرح قد يضع جميع الفاعلين الأساسيين في الكيانات التنظيمية الحديثة على غرار إدارة الموارد البشرية، أمام حتمية التأقلم مع هذه الاستراتيجيات التنافسية وتبني أدوار غير تقليدية تتماشى ومتطلباتها ، خاصة و أنها تتميز بوتيرة التغيير السريعة ومرونتها الكبيرة مقارنة مع التوجهات الكلاسيكية



في التسيير، وبما أن إدارة الموارد البشرية هي في الواقع الأداة والأسلوب الأكثر فعالية الذي تعتمد عليه اغلب المؤسسات في تعظيم العائد من استغلالها للموارد البشرية، فهي تعتبر احد أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة من اجل تحقيق أهدافها المختلفة بما فيها تحقيق التفوق التنافسي.

وبالعودة إلى واقع المؤسسات الجزائرية وانطلاقا من المقاربات المتعلقة بالكفاءات الإستراتيجية والموارد الداخلية فإننا نفترض أن المؤسسة الجزائرية تملك فرصة للدخول والنجاح في مختلف المجالات والصناعات التي قد تبدو الآن محسومة نظريا ومغلقة تماما أمام المنافسة، وذلك طبعا وفق التحليل المرتكز على تحليل هيكل الصناعة كمنطلق لفهم قدرات المؤسسة التنافسية فالمؤسسات الجزائرية أو غيرها غير قادرة على دخول أهم المجالات الصناعية مثل صناعة السيارات و الطائرات والتكنولوجيا الدقيقة على اعتبار أنها مجالات محتكرة من المؤسسات الكبرى، لكن في المقابل وانطلاقا من مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية فقدره أي مؤسسة على تطوير وبناء كفاءات عالية والاعتماد على مواردها الداخلية المتميزة عن منافسيها سيسمح لها دون شك باختراق أي مجال طبعا إذا توفرت عوامل أخرى ترتبط بالتوجهات الاقتصادية للدولة و مدى توفر البنية التحتية والدعم الكافي، وفي هذا الإطار فالنموذج الاقتصادي الصيني أو في بعض دول آسيا يعتبر مثالي حيث أن المؤسسات التي تنشط في هذه الدول تصنع كل شئ تقريبا من السيارات حتى الطائرات وهي قادرة أن تكون منافسا لمختلف المؤسسات الكبرى.

وبالرغم من أن هناك العديد من الباحثين والأكاديميين المهتمين بشؤون تطوير أداء المؤسسة الجزائرية، خاصة في جانبها المرتبط بإدارة الموارد البشرية يركزون كثيرا على استحضار هذه المقاربات المرتكزة على الكفاءات الأساسية والإستراتيجية وأهمية الموارد الداخلية كمدخل مطلق لتطوير فاعلية وتنافسية المؤسسة الجزائرية، إلا أنهم يتجاهلون غالبا أهم الجوانب المتعلقة بالتطبيق الواقعي لها إضافة إلى مختلف المعطيات المرتبطة ببيئة النشاط، وانطلاقا من ذلك فقد حاولنا هنا أن نربط بين كل هذه المقاربات وبين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الفاعل الأهم في هذه المعادلة، فالتحديات الحديثة تضع أمامنا إشكالية البيئة المحيطة بما تحمله من عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية إضافة إلى مختلف الممارسات التنظيمية التي تختلف من بيئة نشاط لأخرى وتفرض نفسها كعامل أساسي في تحديد النظرة والفاعلية التنظيمية المرتبطة بالأفراد، وهذا ما يجعل من هذه المقاربات غير قابلة للتطبيق كنماذج جاهزة في حد ذاتها على مستوى المؤسسة الجزائرية، فمثلا غياب منظومة تعليمية وتكوينية متكاملة ومتطورة غير قادرة على تزويد المؤسسات بالكفاءات المطلوبة يضع هذه المقاربات موضع شك بالنسبة لكونها خيارا أساسيا بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، لدى فالمطلوب هنا هو مقاربات أكثر خصوصية وارتباطا بالمنظومة الاقتصادية الجزائرية بأكملها حيث تركز على كيفية صنع الكفاءات وتطويرها وتمييزها وفق متطلبات الاقتصاد و تضمن الحصول على موارد داخلية أكثر فاعلية



تنافسية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية وهذا يتطلب بالضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.

و انطلاقا من نتائج الدراسات الميدانية التي شملت بعض المؤسسات الجزائرية تأكد لنا أن التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات المبحوثة لا تحمل تأثيرا مباشرا على قدراتها التنافسية على اعتبار أن هذه المؤسسات تركز في الأساس على مقومات وتوجهات تنافسية نسبية على غرار تقليل التكاليف والاحتكار ، وبالتالي فاعتمادها على قيمة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي تبقى هامشية ونقتصر فقط على جوانب محدودة، لكن في المقابل يمكننا القول أن تبني توجهات إستراتيجية متكاملة في مجال إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها في بناء الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة خاصة تلك الموجهة لبناء قدرات ومزايا تنافسية مستدامة، قد يجعل من تأثير هذه التحديات أكثر وضوحا وهو ما نراه جليا في المؤسسات الكبرى التي تتوفر على مثل هذه المعطيات، وبالتالي فالنتيجة الأساسية هنا تكمن في انه كلما زاد الاعتماد الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة كلما كان تأثير التحديات الحديثة التي تواجهها هذه الإدارة كبيرا على أدائها وفعاليتها وهو ما ينعكس بالضرورة على القدرات التنافسية للمؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح طبعاً،

ومن ناحية ثانية وكنتيجة لذلك ستكون المؤسسة مطالبة بمزيد من التطوير والتمكين والتحسين لمختلف الجوانب المرتبطة بأداء وفعالية إدارة الموارد البشرية من اجل المحافظة على قدراتها التنافسية، وربما تكون هذه العلاقة المتكاملة والمتداخلة الحلقة الأساسية في وضع مقارنة أساسية لفهم ديناميكية تطور أشكال وادوار إدارة الموارد البشرية عبر مختلف مراحل تطورها، حيث أن ارتباط وجودها بأهمية العنصر البشري أعطاها طابعها الاستثنائي الذي يميزها عن باقي الإدارات، فمع زيادة أهمية الأفراد زادت أهمية هذه الإدارة واندمجت تدريجيا مع إستراتيجيتها الكبرى .

في هذا السياق فتطور هذه الإدارة تزامن مع بروز العديد من المعطيات والعوامل التي عرفتھا البيئة الخارجية، وقد وزاد تطورها في البيئات الأكثر انفتاحا على المنافسة على غرار اغلب الدول الصناعية الكبرى التي تتوفر فيها المقومات الداخلية والخارجية التي تسمح بتطوير نماذج مبتكرة وفعالة لتسيير الموارد البشرية ، وفي المقابل فهذه الإدارة نفسها لم تتطور في بيئات أكثر انغلاقا على غرار الدول الأقل تطورا أو التي كانت أو لا تزال تتبنى أنظمة اقتصادية مغلقة، ويلاحظ في هذا الإطار أن العوامل البيئية التي نتحدث عنها تتجاوز المعطيات الظاهرية مثل معدلات النمو وحجم الاقتصاد فالصين بكل مؤشراتها القياسية لم تعرف تطورا استراتيجيا في إدارة الموارد البشرية بل بالعكس فاعلمت مؤسساتها تعتمد على نماذج مشوهة واستغلالية للأفراد داخل المصانع العالمية التي تنشط فيها وللمفارقة فهي نفس المصانع التي تسهر على تطبيق نماذج إستراتيجية وفعالة وأكثر إنسانية لتسيير الأفراد في دولها الأصلية

خاصة منها الألمانية والأمريكية، وعليه فمعطيات البيئة الخارجية التي تشكل المصدر الأساسي للتحديات الحديثة التي يمكن أن تواجهها إدارة الموارد البشرية قد تلعب دورا ايجابيا أو سلبيا في تطوير وإعادة تشكيل مختلف ادوار هذه الإدارة .

وكخلاصة عامة فإن تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الحديثة يركز في الأساس على ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- مدى اعتماد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية في تفعيل كفاءاتها الإستراتيجية واستغلال مواردها الداخلية.
- مدى تبني المؤسسة لتوجهات تنافسية مركزة على إستراتيجية التميز .
- طبيعة التحديات في حد ذاتها والتي غالبا ما ترتبط ببيئة النشاط الكلية للمؤسسة.
- مؤشرات البيئة التنافسية في المجالات الصناعية و الخدماتية التي تنشط فيها المؤسسة .

وبالتالي فتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص قد يتطلب وضع تصورات جديدة كليا تركز أو تنطلق من النقاط الأساسية التي اشرفنا إليها سابقا، بحيث يكون هناك ربط حقيقي بين دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل واستغلال الكفاءات الإستراتيجية، وبين توجهات المؤسسة الرامية لتحقيق التفوق التنافسي المرتكز على إستراتيجية التميز كخيار أساسي، وذلك طبعا دون تجاهل طبيعة التحديات الخاصة ببيئة الأعمال الجزائرية التي لها خصوصياتها بما في ذلك طبيعة المجالات الصناعية و الخدماتية التي يجب على الدولة العمل على توطئتها وتشجيع المؤسسات الجزائرية على الدخول فيها.

### التوصيات والاقتراحات:

لا احد ينكر أن الاقتصاد الجزائري بصفة عامة يعاني من ضعف كبير واعتماد كلي على مداخل المحروقات، وتعتبر المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة احد أطراف المشكلة، فهي تعاني من نقص حاد في أدائها وعدم قدرتها على المنافسة وانغلاقها على بيئتها المحلية، ومن خلال دراستنا هته سواء النظرية أو الميدانية والتي شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، استطعنا التأكيد على بعض الاقتراحات والتوصيات التي ربما تمت الإشارة إليها في دراسات سابقة عديدة ومنها:

- على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتغيير جذري في نظرتها للموارد البشرية، والأشكال الإدارية التي تعتمد عليها في تسيير هذا المورد الهام، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة واندماج الأسواق العالمية ، وبما أن المؤسسة الجزائرية ملزمة باللجوء إلى الوعاء البشري الذي توفره بيئتها الخارجية المباشرة فالحكومة الجزائرية بدورها مطالبة بأن تضع إستراتيجية متكاملة للرفع

من المستوى التعليمي والتكويني المتخصص للأفراد بما يتماشى ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية المختلفة .

- في سياق آخر فقد تزايد الحديث مؤخرا عن أهمية جلب الاستثمارات الأجنبية إضافة إلى الضجة الكبيرة حول مصانع تركيب السيارات الأجنبية في الجزائر، وفي الواقع فهذه السياسة الاقتصادية بقدر ما تحمله من ايجابيات لا مجال لمناقشتها هنا إلا أنها متناقضة بشكل كبير مع إستراتيجية بناء مؤسسات اقتصادية محلية قادرة على الدخول والمنافسة في صناعات ومجالات متطورة وعالية التقنية، وهذا التناقض هو في الحقيقة نتيجة حتمية لعدم وجود نظرة إستراتيجية متكاملة فيما يخص تطوير الاقتصاد الجزائري عبر تشجيع المنافسة الحقيقية بالاعتماد على الكفاءات والموارد البشرية المحلية.

- إن المنافسة بين منشآت الأعمال المعاصرة باتت تتميز بصعوبتها وتعقيدها الشديدين والخاسرين فيها أكثر من الرابحين، لكنها في المقابل تحمل أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاديات والرفع من أداء وفاعلية المؤسسات، وعليه فالجزائر مطالبة بوضع استراتيجيات متكاملة لتفعيل المنافسة وعدم الاكتفاء بإيجادها وفتح المجال أمام المؤسسات المختلفة، والفرق هنا يكمن في أن تفعيل المنافسة هو زيادة دورها الايجابي في تنمية الاقتصاد الوطني وفي الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية لكي تتمكن من المنافسة في مجالات عديدة والصمود أمام منافسة المؤسسات العالمية.

- إن المقاربات الحديثة التي تركز على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية ترتبط في جانب كبير منها بمعطيات بيئة النشاط الكلية، وبالتالي فمحاولة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية باعتبارها نماذج معلبة وجاهزة قد يحد من فاعليتها بشكل كبير، وعالية فعلى المهتمين والأكاديميين وحتى رواد الأعمال أن يحاولوا وضع تصورات ومقاربات معدلة تراعي متطلبات وخصوصيات بيئة الأعمال الجزائرية التي لا تزال تعاني من مشاكل قاعدية.

## الجدول والأشكال:

الاستراتيجيات التنافسية			
إستراتيجية التقدير	نادرة	مؤشرات الموارد البشرية التنافسية	
التكلفة	القيمة		
التركيز	التقليد		
بناء الإستراتيجية وفق منظور الكفاءات و الموارد الداخلية	التنظيم الاستراتيجي		

جدول رقم 01 يوضح علاقة مؤشرات الموارد البشرية التنافسية بالاستراتيجيات التنافسية

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في دعم التنافسية			
التدريب/ امتلاك الكفاءة/ تطوير المعارف	القيمة	مؤشرات الموارد البشرية التنافسية	
الثقافة التنظيمية / التحفيز	الندرة		
/أنظمة الأجور/الولاء التنظيمي	التقليد		
التخطيط/ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الكفاءات الإستراتيجية/ مقارنة الموارد الداخلية	التنظيم الاستراتيجي		

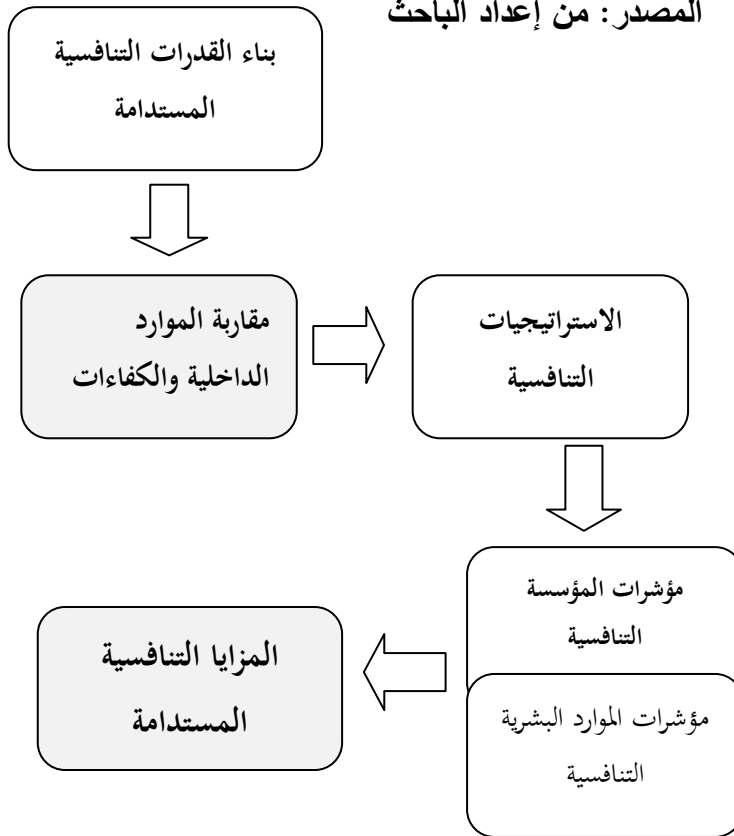
جدول رقم (01) يوضح أهمية الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تطوير مؤشرات الموارد البشرية التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث

الاستراتيجيات التنافسية		مؤشرات القدرات التنافسية للمؤسسة
إستراتيجية التميز / إستراتيجية التكلفة	الربحية	
إستراتيجية التميز / إستراتيجية التركيز	الحصة السوقية	
إستراتيجية التكلفة	التكلفة	
إستراتيجية التميز	الإنتاجية الكلية للعوامل	

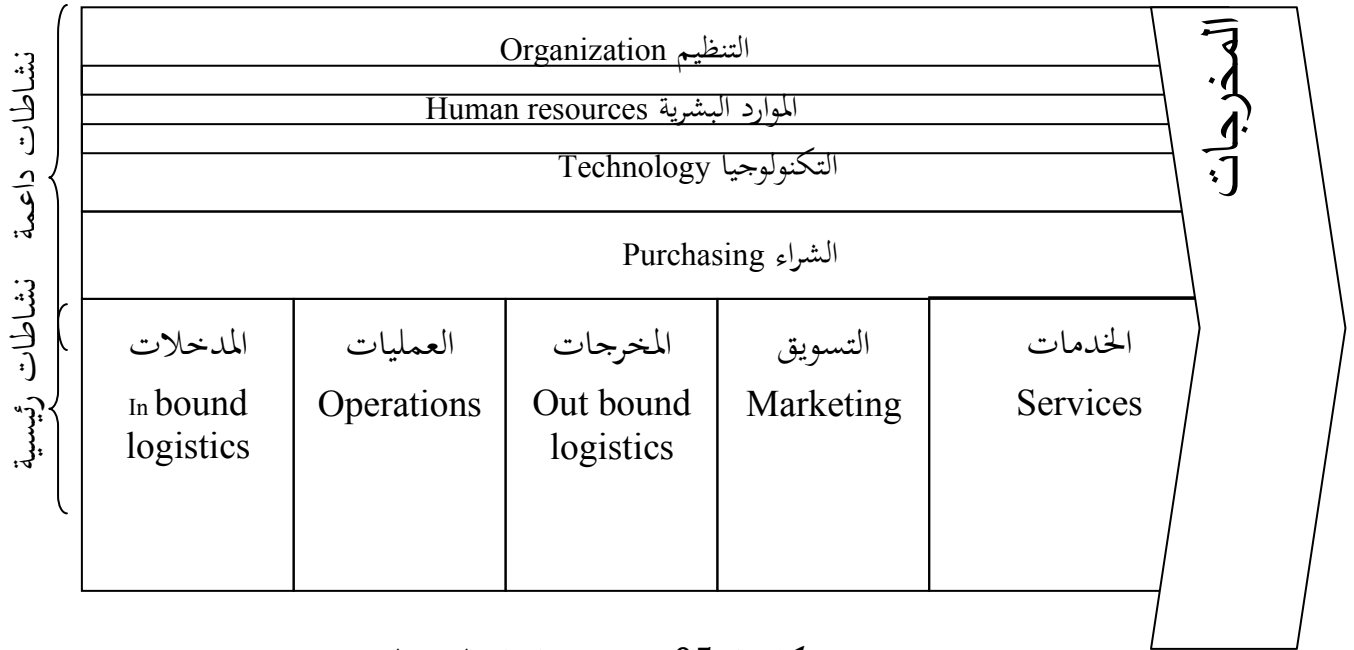
جدول يوضح رقم (02) يوضح العلاقة مؤشرات القدرات التنافسية للمؤسسة بالاستراتيجيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث



شكل (01) يوضح سلسلة بناء الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث



شكل رقم 05: نموذج سلسلة القيمة لـ Porter

المصدر:

Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie:  
d'entreprise, breal  
2007 .P124

## المراجع:

1. عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، بتصرف
2. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية عمان الأردن، 2012، ص42.
3. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص27.
4. عاطف غيث ترجمة إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2012، ص119
5. المبيضين، باسم أحمد، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011، ص39.
6. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 14 جوان 2015 ص 33-34
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص08
8. باسم أحمد، العلاقات العامة وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية، ص40.
9. مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص37.
10. Le petit Larousse librairie larousse1980 ,canada, P271
11. سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية 2007 جامعة نايف للعلوم الأمنية
12. جيرمي كوردي استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة 2011 ص 44
13. Marc Ingham , management stratégique et compétitivité . Deboeck-Wesmael S A.1995 . Bruxelles, p35
14. Dan a seni analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec2013, P81-82
15. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 , P67
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998 ص31
17. نفس المرجع، ص34
18. كمال دسوقي سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، دار الإشعاع، ط3، 2002 ص21
19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص18
20. سمالي يحضية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتي الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الحقوق والعلوم

- الاجتماعية، جامعة ورقلة، 17-18 افريل 2006 اشرف عبد الرحمن الشيمي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرا القاهرة 2008 ص 106
21. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، ص 133
22. الصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين : منحى نظمي. عمان ، الأردن: دار وائل، 2010، ص 436.
23. حامد سوادى عطية العملية الإدارية مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض 1987، ص 53
24. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994 ص 76-77
25. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 123
26. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 ص 195
27. عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ، ص 15
28. عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي عمان ، الأردن: دار وائل، 2009 ص 24
29. خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 189
30. نفس المرجع، ص 189
31. - ستيفن سيلبجر، ماجستير إدارة أعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير، الرياض، ط 4 ، 2011، ص 341
32. Claude berghmans penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie. L harmattan 2016 paris
33. ستيفن سيلبجر ، مرجع سبق ذكره، ص 345
34. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 253
35. شارلز هل جاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، الرياض 2001 ص 314
36. Jean louis Magakian, Marielle Audrey Payaud 100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie D'entreprise, Breal 2007 P87
37. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 P67
38. Yves Emery. Renouveler la gestion des ressources humaines. Presses polytechniques et universitaires brolandes.lausanne.2003. p30
39. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal ,2007 .P124