



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالبة

هاجر خالد حاتم

بإشراف

أ. د. اسيل محمود

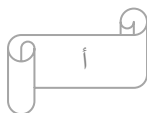
2021 \ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۖ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العلي العظيم

النساء: 113



الاهداء

إلى معنى الحب والحنان والتفاني... الى بسمّة الحياة وسر الوجود.. الى من كان
دعائها سر نجاحي... امي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار.. الى من
احمل اسمه بكل فخر.. أبي الغالي

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي.. من ساندني وخطى معي خطواتي ويسر
الصعاب لي... زوجي العزيز

وجودي في هذا المكان ما كان ليحدث لو لا تشجيعه المستمر لي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله
....وصحبه أجمعين ومن تبعهم بأحسان إلى يوم الدين وبعد

فإني اشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لي أنجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد
أولاً وآخرأ

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو ساهم معي في إعداد هذا
البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحله

وأشكر على وجه الخصوص أستاذتي الفاضلة والمناقشة للبحث على مساندتي

(الدكتورة اسيل محمود)

كما وأشكر القائمين على كليتي كلية الادارة والاقتصاد ممن تلقينا منهم المعرفة
فكانوا مصدر خير لنا (جميع اساتذتي في القسم) لما بذلوه من جهد خلال سنوات
الدراسة.. ومنهم سعادة عميد الكلية الدكتور حميد أحمد الملا وفقه الله لكل خير
لما يبذله من اهتمام بطلاب الكلية

الباحثة

هاجر خالد

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
ح	فهرس الاشكال
1	المقدمة
	الفصل الاول
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
2	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني
4	مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية
4	اهمية ادارة الموارد البشرية
4	اهداف ادارة الموارد البشرية
5	التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
6	العناصر المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
6	الاستقطاب
6	اهداف الاستقطاب
6	اهمية الاستقطاب
6	مصادر الاستقطاب
7	العوامل المؤثرة في الاستقطاب
8	الاختيار
8	اهداف الاختيار
8	اهمية الاختيار
9	خطوات عملية الاختيار
10	تصميم انموذج الاختيار
11	التعيين
11	شروط التعيين
11	ماهي المشاكل التي تواجه عملية الاختيار والتعيين
12	مراحل عملية التعيين

12	تصنيف الموظفين المناسبين للتعين
13	تقييم برنامج الاختيار والتعيين
13	تكلفة التوظيف
	الفصل الثالث
15	مفهوم الميزة التنافسية
16	اهمية الميزة التنافسية
16	خصائص الميزة التنافسية
17	مؤشرات قياس التنافسية
17	مصادر الميزة التنافسية
19	اسس بناء الميزة التنافسية
21	مدخل بناء الميزة التنافسية
22	ابعاد الميزة التنافسية
25	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
26	اشكال الميزة التنافسية
26	استراتيجيات التنافس ودور ادارة الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية
28	محددات الميزة التنافسية
31	المبحث الرابع: دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
33	الاستنتاجات والتوصيات
34	قائمة المصادر

قائمة الاشكال

الصفحة

الموضوع

10	الشكل (1)... خطوات عملية الاختيار والتعيين
19	الشكل (2)... الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية
25	الشكل (3)... العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
29	الشكل (4)... النموذج الماسي لـ Porter

المقدمة:

إن التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة كان له اثر كبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية ما بين البلدان المختلفة كافة مما أستوجب على المنظمات أن تتبنى العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في مجال الإنتاجي والتسويقي، الموارد البشرية.....الخ.

وكذلك أدت هذه التحولات إلى تزايد في حدة المنافسة ما بين الشركات والدول بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تحد وجودها ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي موارد البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، كما انها هي مصدر كل نجاح إذا تم تسيرها بشكل جيد لذلك لم يعد التسير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاما على المؤسسة أن تسير موارد البشرية التي لا طالما ولا تزال تعد موارد استراتيجيا.

إن إدراك المؤسسات لاهمية التحولات و متطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسير الموارد البشرية باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرا بتلك التغيرات، بحكم أنها ، مسؤولة عن مختلف الأنشطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات ، الموارد البشرية لضمان ، تكيف ايجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتجنبها جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر والتهديدات المحتملة.

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ولقد تزايدت في الآونة الاخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر مهارة، قدرة، كفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تطوير، الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن اظهار المشكلة الأساسية من خلال اثاره عدة أسئلة:

1. كيف تؤثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
2. ما علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية؟
3. هل هناك تأثير بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة انخفاض الكلفة؟
4. ما هو واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وما مدى اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث:

1. ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني استراتيجية فعال لإدارة الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.
2. الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
3. التعريف بمكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاده وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.
4. قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع.

ثالثاً: اهداف البحث:

1. ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة للتعرف على استراتيجية توظيف المورد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
2. توضيح طبيعة التأثير بين الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
3. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في نجاح استراتيجيات المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة غالب 2003: (فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية) تناولت هذه الدراسة فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثلت المشكلة بعدم وضوح الرؤى لأهمية عملية تقويم أداء الموارد البشرية وافتقار الشركة الى نظام علمي سليم لتقويم الاداء يأخذ بنظر الاعتبار تلبية طموحات كل من المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن هدف الدراسة هو التعرف على مدى فاعلية تقويم الاداء في الشركة المذكورة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم اعتماد أربع فرضيات تعكس العلاقة بين اهداف عملية تقويم الاداء (الاستراتيجية، المنظمة، العاملين). وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم). ولاختبار مدى صحة هذه الفرضيات تم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات كل من اهداف عملية تقويم الاداء وابعاد الميزة التنافسية وقد صممت استمارة استبيان لهذا الغرض تم بموجبها استجواب جميع المديرين ورؤساء الشعب المعنيين بعملية تقويم الاداء في الشركة مجال الدراسة. وقد تم اثبات صحة الفرضيات باستخدام مجموعة من الاساليب

الاحصائية حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير عال بين اهداف عملية تقويم الاداء وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية.

2. دراسة إبراهيم 2014: (تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية)

تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية لما يشكلانه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطاتها، لذلك يهدف البحث الى الوقوف على واقع عمل شركة التأمين وأقسامها وفروعها في مجال التفكير الاستراتيجي وأثرهما في الميزة التنافسية في صناعة التأمين وإثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في الادارة العليا للشركة لأهمية متغيرات البحث، يهدف هذا البحث الموسوم أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين الى قياس أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة خدمات التأمين، في الوقت الذي تتجه فيه الكثير من الدول إلى الاعتماد بشكل كبير على الخدمات في اقتصاداتها، ولبلوغ هدف البحث المذكور بني مخطط فرضي للبحث تضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الفرعية، واعتمادا على حركة المخطط صيغت فرضية رئيسية تضمنت 4 فرضيات فرعية، واختبار صحة الفرضيات تم اختيار عينة عشوائية لتمثل مجتمع البحث، حيث شملت العينة وقوامها 40 فرداً، مدراء الأقسام والفروع العاملين في شركة التأمين الوطنية، وتم جمع المعلومات عن عينة البحث باستخدام استمارة الاستبيان ومجموعة من التقارير السنوية، وعولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، وفي ضوء النتائج والتحليلات توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في صناعة التأمين، وجاءت النتائج متطابقة مع فرضيات البحث.

3. دراسة يحضيه 2005: (أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)

هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبطة بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، المنهج المستخدم هو منهج الاستقراء والاستنباط، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأسمال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

هذه الدراسة اهتمت بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على الميزة التنافسية دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

الفصل الثاني

استراتيجية ادارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

سنتناول أولاً تعريفاً لموارد البشرية للتعرف على ماذا تعني الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في منظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها اعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية (بن عنتر، 2010: 17)

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين في هذا الموضوع ووجهات نظر مختلفة إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة (بن عنتر، 2010: 20)

ويشير (جودة، 2010: 20) الى ان إدارة الموارد البشرية: تعني مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة اما (برنوطي، 2007: 17) يعرفها بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، وتطويرها ويعرفها (الصباغ، درة، 2008: 19) بانها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائميته امدادها بالعناصر البشرية المطلوبة

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية: (السالم، صالح، 2000: 43)

تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

1. ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، تم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وارباحها في الأجل الطويل
2. أن قدرة المنظمة على توفير مناخ صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتنفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي. وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل
3. ان المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليفها محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء او انخفاض الانتاجية
4. أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، او التجاوز في الترقيات

ثالثاً: اهداف إدارة الموارد البشرية: (السالم 2009: 34)

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و/أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

3. تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
 4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
 5. توفير بين عمل جيده تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة. وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
 7. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والاحور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 8. يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
 9. تزويد لعاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء اعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
 10. الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله
- رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:** (بن عنتر، 2010: 27-28)
- لقد حدثت كثيرا من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام البشرية وسنذكر إدارة الموارد فيها يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:
- 1- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:** إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
 - 2- **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة الزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء
 - 3- **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصائح للإدارة، والتحديات الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
 - 4- **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثرها سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.
 - 5- **العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا مع التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة

خامسا: العناصر المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

1. الاستقطاب:

تعريف الاستقطاب: هو عملية البحث عن، والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب لكي يتمكن من اختيار أكثرهم ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وعلى ضوء متطلبات تلك الوظائف (السالم، صالح، 2000: 140)

أهداف الاستقطاب: (السالم، 2009: 173)

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- إيصال معلومات دقيقة إلى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفز على الاستجابة لذلك
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من وزيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف

- الإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية

أهمية استقطاب الموارد البشرية: (الوليد، 2009: 62)

تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة؛ وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم.
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- يعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

مصادر الاستقطاب: (بن عنتر، 2010: 119 – 123)

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوة العاملة تتضمن إعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك وظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. ويمكن تصنيفها على أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية

1. المصادر الداخلية: تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية، على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل

المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفه فاعلية، ويعتمد هذا المصدر على ما يسمى بالمستودع المهاري. ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهمها:

أ- **الانتقال:** ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع الخبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ب- **الترقية:** يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل- الترقية - وعد من المنظمة لمكافئة الموظف- سواء مادية، وأدبية أو أدبية فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي. وتتفاوت أنظمة الترقية بين المنظمات وبعضها البعض.

- **الترقية بالأقدمية:** تستلزم حساب مدة زمنية معينة، منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة. بحيث سيكون في كل درجة وظيفية، مدة زمنية محددة، ثم يرفع إلى الدرجة الأولى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه
- **الترقية بالاختيار:** الترقية بالجدارة، والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية، وفعاليات ابتكار وإبداع، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع معين ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المنظمة لاختيار أفضل العناصر البشرية مما يحقق الفائدة للمنظمة إلا أنها قد يؤدي إلى التحيز والمحابة ولذلك يفضلها البعض في الوظائف العليا فقط
- 2. **المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تمتد المنظمة باحتياجها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المنظمة وتلجأ المنظمة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية ولعجزها عن التلبية المناسبة ولعل أهم هذه المصادر هي:
 - أ- **الطلبات الشخصية:** يسعى الراغبون في العمل إلى المنظمة، وترك بياناتهم لدى وحده الموارد البشرية، وعندما يتم البث في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار
 - ب- **الإعلان:** تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، في وسائل الإعلان، وتوضع فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم، ونبرة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.
 - ت- **وكالات التوظيف:** منظمات تقدم خدمات مزدوجة للطلب والعرض، للباحثين والراغبين في التوظيف، وللنظمات التي تعاني من الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكل الطرفين وهناك ثلاثة أنواع لوكالات التوظيف
- العوامل المؤثرة في الاستقطاب:** (هاشم، 1996: 157)
- ان الحصول على الموظفين (العاملين) بالكفاءة والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تستخدم عند القيام بوظيفة الاستقطاب ولا تسفر هذه الجهود دائماً عن الحصول على أفضل ما يمكن من المؤهلين في سوق العمل لوجود عدد من القيود التي تحد أو تقلل من فرص تحقيق ذلك ومنها
 - **سمعة المنظمة:** من العوامل التي تسبب اقبال أو احجام المؤهلين للتقديم لأشغال الوظائف الشاغرة في منظمة ما هو الصورة أو الفكرة التي يحملها الجمهور عن تلك المنظمة فهناك منظمات استطاعت ان تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات إيجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها. وهناك منظمات أخرى يحمل عنها الافراد فكرة سيئة أو سلبية كونها لم تستطع بناء صورة جيدة عن سياساتها وبرامج الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها. فسمعة المنظمة تساعد كثيراً في إنجاح مهمه الاستقطاب.
 - **جاذبية الوظيفة:** تتمتع بعض المنظمات بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة وما من مسؤولية واضفاء شعور بالإنجاز والتحدى، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت واجور مجزية مما يجعل مهمه استقطاب العاملين لشغلها مهمه يسيرة.
 - **سياسات المنظمة الداخلية:** تفضل بعض المنظمات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية ويكون لسياساتها تلك اثر كبير على وظيفة الاستقطاب اذ ان ذلك يجعل مهمة الاستقطاب مقتصرة على مل الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي او الوظيفي على الاغلب. اما وظائف المستويات الأخرى فان مهمه اشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين والملائمين من بين العاملين في المنظمة قدر الإمكان وهي عملية ليست بالصعوبة التي عليها مهمه الاستقطاب من الخارج.

- **تأثير الحكومة:** للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة أثر كبير على عملية الاستقطاب بما تفرضه على المنظمات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية وغيرها يضاف الى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور، ومنع تشغيل الأطفال والاحداث وغيرها.
- **تكاليف الاستقطاب:** ان كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة كثير من المنظمات على البحث عن المؤهلين والملائمين لشغل وظائفها الشاغرة بسبب محدودات الموازنة. وعليه فان هذه المنظمات تلجا مضطرة الى اختيار اقل الطرق والأساليب ومصادر الاستقطاب كلفة. لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن امكانياتها المتاحة، كأجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف، او الاجتماعات الفديوية بدلا من السفر الى أماكن وجود المؤهلين، والعكس صحيح.
- **خطة الموارد البشرية:** غالبا ما تقوم إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية بتخطيط عملية الاستقطاب، بمعنى تحديد أي من الوظائف او الاعمال يجب اشغالها من المصادر الخارجية، واي منها تشغل من المصادر الداخلية عن طريق الترقية، وذلك بحسب الفلسفة او الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة للاستقطاب، اذ ان تلك الخطط ترشد القائمين بمهمة الاستقطاب بما يتعلق بتحديد العناصر المطلوب الحصول عليها، وكيف يمكن استقطابها، للحد من نفقات الاستقطاب.
- **قيم وعادات المستقطبين:** غالبا ما يتبع المستقطبون سياقات عمل يكون لها تأثير كبير على سلوكهم وتعاملهم في اثناء قيامهم بعمليات الاستقطاب المتنوعة منها على سبيل المثال السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستقطاب خصوصا تلك التي تتطلب قرارات متماثلة او متشابهة. غير ان ما يعاب على مثل هذه القيم والسياقات انها قد تؤدي الى ابتعاد المستقطبين عن اختيار بدائل أكثر فاعلية من تلك التي اعتادوا عليها، قد يؤدي ذلك الى الاستمرار بالسياقات القديمة على ما فيها من أخطاء في ممارسة عمليات الاستقطاب التي قد لا تتناسب مع الاتجاهات والاحتياجات المتجددة.

3. الاختيار:

تعريف الاختيار: (الوليد، 2009: 81)

العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الافراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار، فحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة كما يرى الباحث بان الاختيار: هو عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية.

أهداف الاختيار:

إن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب. (بن عنتر، 2010: 47) كما يرى (داود وآخرون، 2019: 141) ان تتوجه معظم اهداف الاختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة بتحقيق الحاجات الرئيسية التالية

- **حاجات المنظمة:** عن طريق اختيار وتعيين الافراد الكفاء للأهداف الإنتاجية فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية من الافراد وبغض النظر عن التكاليف التي تقعا مقابل ذلك وانما تهدف بالدرجة الأولى من هذه العملية رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية
- **حاجات الافراد:** فالأفراد يرغبون الانضمام الى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم لذا لا بد على المنظمة ان تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تقوم باختباره وتعيينه

- **الالتزام بالقوانين والتشريعات:** من الطبيعي ان تنفذ اهداف الاختيار والتعيين بمبدأي العدالة والمساواة بحيث يعطي للأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفرقة والتمييز بحيث يحصل الافراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بقانون المنطق والقانون المطلقة

اهمية الاختيار: (داود وآخرون، 2019: 140)

- تكمن أهمية الاختيار من انها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة
- وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال اطلعنا اهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين التي أهمها الاختيار غير السليم يكون سببا للمتعاب والمشاكل للعمل والمنظمة، وبالتالي نجد ان هناك تكاليف إضافية للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية ان تبذل في وضع الأسس والقواعد التي تكفل عملية الاختيار
- تعد مفتاح دخول العنصر البشري الى المنظمة
- تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد
- ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد
- تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلا
- الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار اناس المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات
- يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة
- ترجع كثير من مشكلات العمالة الى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة

خطوات عملية الاختيار: (أبو شيخة، 2010: 121)

- تتحدد عملية اختيار الافراد الذين سيعملون بالمنظمة في الخطوات التالية:
- تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم من كل مهارة خلال الفترة المقبلة، وذلك في ضوء مهام كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة
- فحص بطاقات وصف الوظائف، للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لشغل الوظائف
- تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الافراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، اذ عندما يتخذ القرار بان التعيين سيكون من خارج المنظمة فانه يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بطريقة الاتصال الشخصي او من خلال الاعلان او من خلال مراكز التوظيف او من خلال المدارس والكليات والجامعات، وعند الإعلان عن الوظيفة لابد ان يتضمن الإعلان:

☒ عنوان الوظيفة وما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات

☒ المزايا المقررة للوظيفة وموقعها في الخريطة للمنظمة

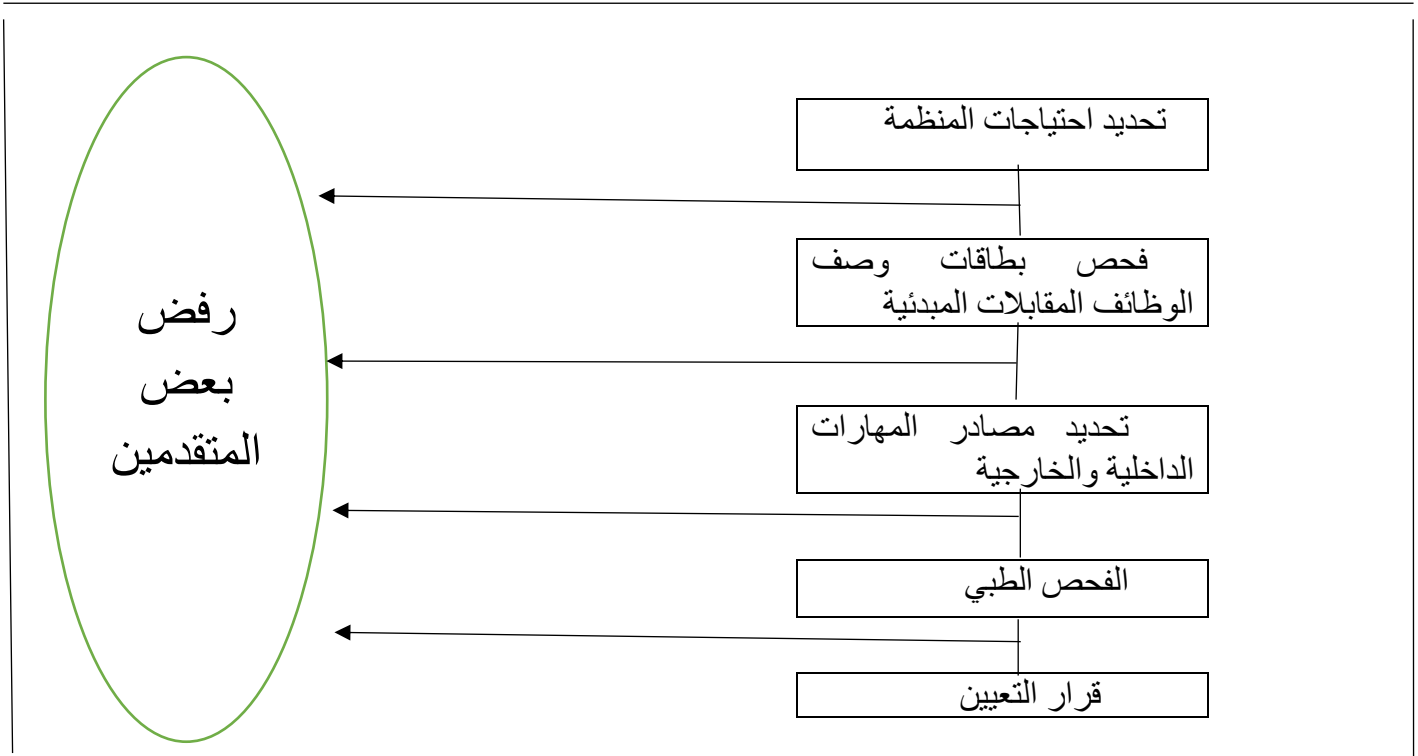
☒ مواصفات الشاغل الوظيفة

☒ الطريقة التي تتبع في التقديم لشغل الوظيفة

- تحديد الطرق الحصول على معلومات عن المتقدمين للوظائف
- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين
- الفحص الأول للطلبات وذلك من خلال دراسات الطلبات الواردة بالبريد لاستبعاد طلبات من لا تنطبق عليه المواصفات الوظيفية وقد تسند مهمه هذه الدراسة الى موظف او أكثر من العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتستهدف هذه المرحلة تقليل الأعباء المالية والإدارية التي تتحملها المنظمة

- اجراء الاختبارات التوظيف واجراء المقابلات

- البحث في خلفية المتقدم ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين (المدراء السابقين للمتقدم) أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم بمستوى إنجازه وخبرته وسلوكه... الخ على أنه ينبغي ان لا يتم الاعتماد التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وان يؤخذ تقويمهم وستسفر هذه الخطوة عن الاختبار الاول
 - الفحص الطبي وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الامراض، والتأكد من قدرته على التحمل أعباء الوظيفة وبالتالي منع حالات العجز او المرض المزمن باكتشافها في وقت مبكر، وتوفير نافقات العلاج والتأمين، وتخفيف معدلات الغياب ووقاية العاملين والمستهلكين من الامراض المعدية
 - قرار التعيين إذا ما اجتاز المتقدم للوظيفة المراحل السابقة بنجاح فان على المنظمة ان تقدم له عرضا وتحاول إقناعه بقبول هذا العرض.
- ان التوصية بالتعيين عادة ما تتم من قبل إدارة الموارد البشرية بحسبان انها الإدارة المعنية بالأشراف على مختلف إجراءات التوظيف. اما اتخاذ قرار التعيين فيكون من اختصاص الإدارة العليا المتمثلة في رئيس مجلس الإدارة او من ينوب عنه ولكن بالاستناد على التوصيات الموضوعية التي تقدمت بها إدارة الموارد البشري



الشكل (1) خطوات عملية الاختيار والتعيين

المصدر: اعداد الباحثة 2021

تصميم نموذج الاختيار: (هاشم, 1996: 242)

يجب تصميم نموذج معين لكل نوع من أنواع الوظائف المتماثلة خصائصها وطبيعتها.

على ان هناك بيانات مشتركة في كافة النماذج بصفة عامة مثال ذلك:

1. المعلومات الشخصية: كالاسم والعنوان والسن والجنس والحالة الاجتماعية والجنسية والديانة وغيرها

2. التعليم والمؤهلات: (نوع الدراسة واسم المعهد العلمي والدرجات العلمية وتقديراتها وتاريخ التخرج)

3. الاهتمام في أوقات الفراغ: (هوايات – اشتراك في نوادي وجمعيات)
 4. أسماء الشخصيات أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها لاستيفاء بيانات أو معلومات أو مسائل خاصة بالمتقدم
 5. التاريخ الوظيفي للشخص: (اسم المنظمة أو المنظمات التي عمل بها من قبل وعنوانها وتاريخ العمل والوظائف التي شغلها وأسباب ترك الخدمة).
- وبالنسبة للوظائف الرئيسية يطلب من المتقدم ان يعد تقريراً شخصياً عن نفسه في ضوء قائمة خاصة يدون بها أهم القدرات الإدارية ويطلب من المتقدم ان يضع علامات امام القدرات التي يعتقد انها تتوفر فيه ويمكن ارسال قائمة مماثلة الى أحد كبار المسؤولين بالجهة التي كان يعملها بها الشخص من قبل لتحديد درجة استحقاق الشخص بالنسبة لكل من القدرات الإدارية المختلفة وتتم في النهاية مقارنة تقدير الشخص لنفسه بتقدير رؤسائه السابقين وفيما يلي مثال لقائمة القدرات الإدارية:

أ- القدرات

- التخطيط طويل الاجل: القدرة على التنبؤ والنظر فيما يجب عمله ووضع الخطط ومن ثم توقع المشكلات وليس مجرد تحديدها
- ب- بناء الفريق: جعل مرؤوسيه يعملون ويفكرون بفعالية مع بعضهم البعض ورفع روحهم المعنوية
- ت- عرض الأفكار: القدرة على عرض أفكاره على الآخرين واقناعهم بها
- ث- الحكم: القدرة على الحكم على المواقف والأمر
- ج- اتخاذ القرارات: القدرة على اتخاذ قرارات سليمة
- ح- تنمية المرؤوسين: من خلال التدريب والتنمية
- خ- تحليل المشكلات: الوصول الى أعماق المشكلة وتحليلها ومعرفة البيانات اللازمة وتقييمها
- د- تحديد اهداف واقعية: التفكير في ضوء اهداف واقعية بدلاً من عموميات غامضة
- ذ- تفويض السلطات: معرفة ماذا يفوض وكيفية التفويض بطريقة فعالة
- ر- التعاون مع غيره من الرؤساء: القدرة على العمل مع الزملاء بروح تعاونية

4. التعيين:

- تعريف التعيين:** هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة (داود وآخرون، 2019: 166)
- وهناك تعريف آخر للتعين وهو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة ان يكون عضواً في الشركة من اجل تأدية اعمال محددة لقاء مرتب معين (السالم، 2009: 188)
- شروط التعيين:** (بن عنتر، 2010: 54)
- الفرد المتقدم للعمل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي:

1. شروط الجنسية؛
 2. شروط حسن السيرة والسمعة؛
 3. شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية؛
 4. شرط عدم سبق الفصل من الخدمة؛
 5. شرط اللياقة الصحية؛
 6. شرط اجتياز الاختبارات التي تعدها الجهة.
- ماهي المشاكل التي تواجه عملية الاختيار والتعيين؟** (داود وآخرون، 2019: 159)
1. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضح وعشوائية في بعض الأحيان
 2. سواء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع ادارتها امام مسؤولية غير محددة

3. ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحليل ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها
 4. غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار
 5. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار
 6. اغفال المحددات البيئية القانونية والاجتماعية
 7. عدم كفاءة الفرد
 8. شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المراقب والمعايشة الميدانية للمرشح للتعين الذي تم اختياره بشكل اولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت
- مراحل عملية التعيين:** (السالم، صالح، 2000: 157)

يتضمن التعيين أربع مراحل أساسية هي:

1. **إصدار قرار التعيين:** تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديد فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.
2. **التهيئة المبدئية:** يقصد بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. ويمكن أن تحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات والآلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية المرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.
3. **متابعة وتقويم القرد خلال فترة التجربة:** سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
4. **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسية المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية. وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المالية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي، لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، تلك لأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وامانته، بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل

تصنيف الموظفين المناسبين للتعين (داود وآخرون، 2019: 168)

قد يكون الموظف الكفاء أفضل موارد المنظمة، وفي المقابل قد يكون الموظف المهمل اسوا كوابيس رب العمل وهذا يعتمد على مدى نجاح المدير في اختيار الموظفين الكفاء وحفاظه عليهم كما يسهم الموظفون المسؤولون في تحقيق النجاح والاستقرار والاجواء الإيجابية، اما الموظفون السلبيون فهم ينشرون الإحباط ويسببون القلق والتوتر لمديرهم وزملائهم وثمة أربع فئات رئيسية يصنف فيها كل الموظفون

1. **الموظف المتحمس:** وهو مخلص غالباً ويبدل قصارى جهده لمساعدة المنظمة على وحين يقترب خطأ ما لا يلقي باللوم على الآخرين بل يتحمل مسؤوليته ويعتذر عنه ويبدل ما في وسعه لتجنب تكراره والموظف المتحمس يقتنص أي فرصة سائحة لتطوير مهاراته وتعلم أشياء جديدة وهو اول من يصل للعمل وآخر من يغادر وقد يعمل لساعات اضافية في انجاز مهماته ومشاريعه سواء في المكتب او من المنزل وفوق ذلك كله يتمتع بأخلاقيات عالية وهو بشوش ويرحب بزملائه في العمل انه أفضل نوع من الموظفين
2. **الموظف اللامبالي:** ينصاع هذا الموظف للأوامر مهما كانت دون تذمر وهو يركز غالباً على انها مهماته في الوقت المحدد ليتمكن من المغادرة باكراً ولا ينفق أي وقت في محادثة

زملائه كما لا يرى ان عمله ممتع بل انه مكان يتم فيه ما يطلب منه للحصول على الاجر المطلوب لتحمل نفقات المعيشة، والموظف اللامبالي يصل في وقت بدء العمل تماما ليغادر وقته بانتهائه أيضا وهو ينزعج حين يطلب منه التأخر في العمل ويصاب بالإحباط حين يطلب منه أحد زملائه المساعدة لان ذلك يلهيه عن عمله بالإضافة الى ان الموظفين اللامباليين لا يظهرون أي حماسة لأعمالهم وهم يتحملون مسؤولية اخطائهم لكن دون اكتراث او اعتذار. قد يكون هذا النوع من الموظفين مهما للفريق، لأنهم يركزون على العمل فقط، ولا يتورطون في الشجارات، ودائما ينجزون مهماتهم في الوقت المحدد

3. الموظف السلبي: هو الشخص الذي كل شيء يزعه في العمل ويتحدث بسوء عن المنظمة وعن زملائه غالبا، ويتذمر حين تجري الأمور على غير ما يريد كما ان الموظف السلبي يحاول اختلاق الاعذار لكيلا ينجز عمله، ويلقي بمسؤوليته على الآخرين او يؤجلها. فاذا اخبرته بانه ارتكب خطأ ما فستخلق لك ما لا يحصى من الاعذار ويلقي باللوم على شخص اخر فان مثل هذا النوع من الموظفين لا يأخذ بزمام المبادرة ولا يعمل على تنمية مؤسسته ويرى العيوب والنقائص في كل شيء. ونادرا ما يبتسم ويتذمر من كونه لم يترق، متناسيا ان تصرفاته واقتقاره لأخلاقيات العمل سبب في ذلك كما ان الموظف السلبي يصل متأخرا للعمل ويلقي باللوم على ازمة المرور ويبدأ بالتذمر إذا طلب منه العمل ساعات اضافية للتعويض عن تأخره ويستنزف هذا النوع من الموظفين طاقة وتركيز ووقت المديرين كما انه ينشر طاقة سلبية في المنظمة

4. الموظف المحتال: يحاول هذا الموظف استغلال الآخرين، ويخطط دائما لتحقيق مساع شخصية. ويعتقد ان زملاءه ومديره يحيكون مؤامرة ضده. كما انه لا يقدر عمله ابداء، ويراه استحقاقا لا ميزة، ويكره تحمل مسؤولية اخطائه، ويحاول جاهدا اثبات براءته. ومن ناحية ثانية الموظف المحتال يستغل وظيفته لغايات شخصية، كان يخطط منذ البداية لدفع رب العمل الى طرده ليرفع بعد ذلك قضية ضد المنظمة بداعي التمييز العنصري او الفصل التعسفي او إيجاد أي ثغرة قانونية للحصول على التعويضات المالية دون أداء أي عمل. ان هذا النوع من الموظفين يتشاجر دائما مع زملائه، ويطالب بعلاوة ويتذمر من ان الإدارة لا تقيه حقه وهو ثرثار بطبعه ويشعر بالإهانة والغضب بسهولة، ويجعل المنظمة جحيما لرب العمل فهو يسبب له القلق والتوتر بإيذائه الجميع

تقييم برنامج الاختيار والتعيين: (ارزوقي واخرون، 2004: 288)

هناك عدد من المعايير تسهم في الوقوف على مدى فاعلية برنامج اختيار الافراد وتعيينهم ومن هذه المعايير:

1. مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
 2. مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
 3. مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبرته مع العمل المسند اليه.
 4. معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد
- وتوفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين بالمنظمة. وقد يحتاج الامر الى تعديل برامج او طرق الاختيار او إعادة تشكيل لجان المقابلة بحيث تضم عناصر ذات خبرة وكفاءة في مجال الاختيار او غير ذلك من الإجراءات
- تكلفة التوظيف:** تشمل هذه التكلفة مجموعة التكاليف الثابتة:

1. **تكلفة الاستقطاب:** وتشمل تكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام. وكذلك المبالغ التي قد تدفع لوكالات التوظيف المتخصصة للحصول على متقدمين لشغل الوظائف وغيرها
2. **تكلفة وقت الهيئة الاستشارية:** وتشمل الأجور وكذلك الميزات الإضافية والنفقات غير المباشرة لأعضاء الهيئة الاستشارية (سواء من خارج المنظمة او من داخلها) مقابل مناقشتها

- لمصادر الاستقطاب والتعامل مع وسائل الاعلام او وكالات التوظيف المتخصصة ومقابلة المتقدمين لشغل الوظائف واجراء الاختبارات لهم وغير ذلك
3. **تكلفة وقت الهيئة الإدارية:** وتشمل الأجور وكذلك الميزات الإضافية والنفقات غير المباشرة الخاصة بالهيئة الإدارية في الإدارات او الأقسام التي تطلب توظيف عمالة وذلك مقابل الوقت المستغرق في تخطيط ومناقشة عملية المقابلة، ومقابلة المتقدمين والاشراف على الاختبارات واتخاذ قرارات التوظيف وغيرها
4. **تكلفة الاعداد والتجهيز:** وتشمل تكلفة تجهيز واعداد البيانات وفتح الملفات الجديدة وتكلفة الفحص الطبي ومراجعة السجلات وغيرها
5. **تكاليف أخرى:** وتشمل التكاليف الأخرى مقابل السفر والإقامة والنفقات العامة غير المباشرة لقسم التوظيف وغيرها
- ويمكن حساب تكلفة توظيف الفرد الواحد على الوجه التالي:
- اجمالي تكاليف توظيف العمالة خلال الفترة

$$\text{تكلفة توظيف الفرد الواحد} = \frac{\text{اجمالي تكاليف توظيف العمالة خلال الفترة}}{\text{عدد من تم توظيفهم خلال الفترة}}$$

ويكون من المفيد مقارنة تكلفة التوظيف في فترة معينة مع تكلفة التوظيف في الفترات السابقة، ومع تكلفة التوظيف في المنظمات الأخرى مماثلة، ومع معدلات السائدة لتكلفة التوظيف في القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

لعل من أهم التحديات المعاصرة التي يوجهها قادة المنظمات المعاصرة هو الميزة التنافسية فإن مسوغات التغييرات في البيئة التنافسية ونُدرة الموارد حتمت ظهور مستوى متقدم من الميزة التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود وتبقى في مستقبل المنظمات الاستراتيجية.

في الوقت الحاضر يوجد صراع متواصل ما بين منظمات الأعمال حول المزايا التنافسية وإن المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبةً إلى منافسيها، هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن، وبناء الموقع الأفضل في ذهن الزبون لتضمن بقائها في الصدارة عبر تدفق مستمر للمزايا التنافسية، ولكي تبقى هذه المنظمات في المقدمة، فإنها تضع في حساباتها أن كل شيء يتغير، وأن التغيير هو الشيء الثابت الوحيد.

ويُعدّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة في الوقت الحاضر، وقد لقي اهتماماً واسعاً في أدبيات إدارة الأعمال، وأنطلق الباحثون في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، من خلال رؤى مختلفة، وجاء هذا المبحث لتسليط الضوء على الميزة التنافسية.

عرفت الميزة التنافسية (كما هو في الكثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة) بالكثير من التعريفات فقد عرفها (المعموري، 1999: 31) تعريفاً "للميزة التنافسية قريباً" من التعريف أعلاه وهو إن الميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها، وبتعبير آخر هي "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".

كما يعرفها (السلمي، 2001: 104) "مجموعة التكنولوجيات والمهارات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها استثمارها بهدف انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون"

وعرفها (الصميدعي، يوسف، 2011: 243) " قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل ويرى (نجم، 2005: 282) الميزة التنافسية "بأنها القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، والمرونة، والاعتمادية، والوقت)"، ومن هذه التعاريف، يستنتج الباحث بأن الميزة التنافسية "سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط وسبق التغير الحاصل بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية".

ويعرفها الباحث "على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

يمكن تعريف التنافسية استناداً إلى معايير مختلفة: (وسيلة، 2011: 9) المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والكلفة. وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن عريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: تُعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم **تعريف للتنافسية** بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

ولهذا تسعى هذه المنظمات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها عن المنافسين، وإلى اقتراح الكثير من البدائل، واختيار البديل الذي يقود نحو الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية: (أبو بكر، 2008: 14)

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1. على قيمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة التنافسية.
 3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبناء والاستمرار في السوق.
- إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لموسمية ما إزاء منافسيها، حيث يتجلى في شكل تقاسم منتجات ذات خصائص منفردة يكن معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار. وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفايات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين المدة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية: (الغالبى، ادريس، 2009: 309)

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمد القصير والبعيد.

رابعاً: مؤشرات قياس التنافسية: (وسيلة، 2011: 9)

هناك العديد من الأدوات / المؤشرات التي تُستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم

التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة. فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالبا في اختبار وتقييم القدرة التنافسية يعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات استعمالا، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، الإنتاجية النسبية والتبادلات التجارية. أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسياتها نجد:

1. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توين وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي.

2. **تكلفة الصنع:** وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهية تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

3. **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4. **الحصة من السوق:** من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة. أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

خامسا: مصادر الميزة التنافسية: (العتيبي، 2013: 125-127)

تباينت وجهات نظر المفكرين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال في تحديد عدد مصادر الميزة التنافسية المستدامة للظروف البيئية الغامضة والمتغيرة باستمرار، ونظرا لأهمية الموضوع في بناء الميزة التنافسية المستدامة سيتناول الباحث أهم هذه المصادر. إن مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي الموارد الجوهرية للمنظمة والمهارات الداعمة لها، وهذا يعني أنها تنبع من المصادر الداخلية للمنظمة.

وإن المنظمة ينبغي أن تمتلك القدرة على استغلال مواردها بشكل كفء وفاعل لتطوير وإدامة ميزتها التنافسية، ووفقاً لذلك تقسم مصادر الميزة التنافسية المستدامة إلى:

1. المصادر الداخلية: (الحسيني، 2000: 87)

رأى العديد من الباحثين والمتخصصين في المجالات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال إن المتغيرات الحاكمة بمضامين واطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل بتحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذلك الثقافة التنظيمية في حين أضاف إليها آخرون الأنشطة والمهارات التي تؤديها المنظمة. تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، وتشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية.

إن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستعمال هذه الموارد، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها المنظمة.

ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

2. المصادر الخارجية:

أشارت دراسات كل من (الروسان، 1997) و(النجار، 2001) و (الريبعوي، 2000) إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي.

وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن ذلك يجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانات مواردها على نحو كفء وفاعل لتطوير وإدامة أية مزايا تنافسية ممكنة. يوجد في بيئة اليوم صراع بين المدارس الفكرية في النظرة إلى أسس بناء الميزة التنافسية، فبعض المدارس تركز النظر إلى الخارج بعد الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز السوقي، وبعضها الآخر يركز النظر إلى الداخل من خلال عد خزين المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساساً لخلق الميزة التنافسية المستدامة. يوجد العديد من المصادر للميزة التنافسية، إذ يمكن أن تكون هذه المصادر من داخل المنظمة أو من خارجها وأن مصادر الميزة التنافسية هي:

أ- **الكلفة والجودة:** إذ أنها تفقد لتأكيد كفاءة التشغيل وجودة المنتجات والخدمات المقدمة

إلى الزبون وبكلفة مناسبة أقل من المنافسين في الصناعة نفسها.

ب- **المعرفة والسرعة:** إذ أنها تفقد وتؤكد على الإبداع والسرعة في تسليم الأفكار الجديدة للسوق ومعرفة آراء ورغبات الزبائن في السلع المقدمة والسرعة في تلبية هذه الرغبات لكسب الزبائن.

ت- **موانع الدخول:** إذ أنها تفقد لتأكيد خلق الأسواق وتحسينها من أجل حمايتها من دخول المنافسين وجعل المنتجات من الصعوبة تقليدها والمحافظة على الملكية الفكرية للمنظمة من خلال براءة الاختراع.

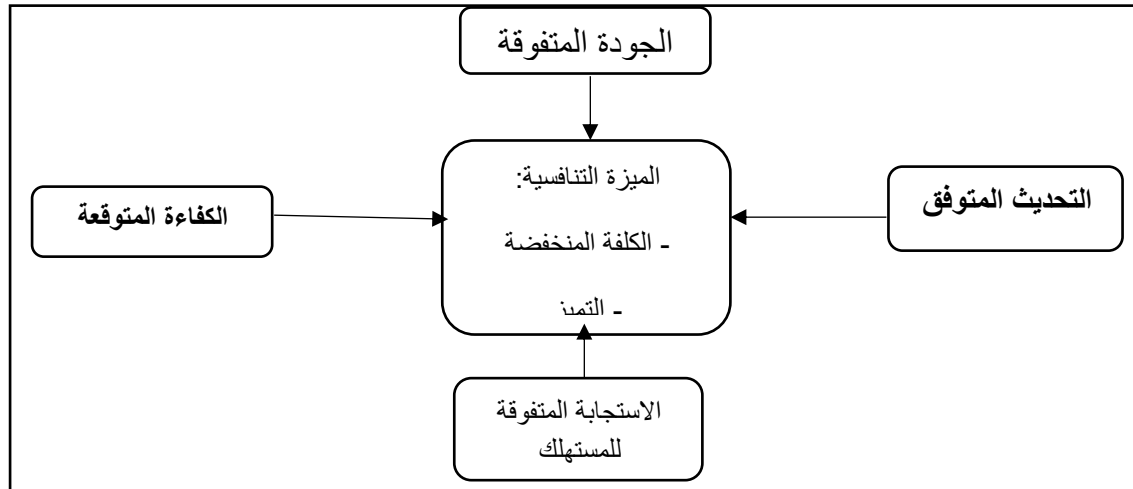
ث- **الموارد المالية:** تؤكد الاستراتيجية على الاستثمارات وتقليل الخسائر من منافسيها الذين لا يستطيعون مجاراتها وتعد الموارد المالية سلاحاً للمنظمة تستطيع من خلالها تطوير منتجاتها. وبناء على ما تقدم يستنتج الباحث إن المنظمة تستطيع الحصول على

الميزة التنافسية المستدامة من مصادر عده وبإشكال مختلفة، إلا إن كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ على وفق مجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة. وهذا ما يشير إلى إن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، فعندما يتمكن المنافسون الحصول على الميزة التنافسية نفسها التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب إن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث إن على المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية، أو البحث الدؤوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية المستدامة لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق.

سادساً: أسس بناء الميزة التنافسية: (وسيلة، 2011: 16)

لقد أشار بورتر إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيين في خلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين ، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة ، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج ، وإن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي الكفاءة ، التحديث ، الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل إن هذه العناصر تشكل الأسس العلمية لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



الشكل (2) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

المصدر: (وسيلة، 2011: 16) بالاعتماد على (هيل، جونز، 2005: 204)

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

1. **الكفاءة:** تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

2. تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- أ- **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويُقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- ب- **آثار التعلم:** تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

ت- **تطبيق نظام التخزين اللحظي:** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون

ث- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع

3. **الجودة:** نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريده الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول إن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة

4. **التحديث/ الإبداع:** غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين. يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه. يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها / خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

5. **الاستجابة للعميل:** تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة ان تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:

- أ- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- ب- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

- ت- التركيز على وقت الاستجابة.
- ث- كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:
- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
 - مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل.
 - سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
 - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...
 - لكي تُبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

سابعا: مدخل بناء الميزة التنافسية: (البكري، الصفال، 2015: 114-116)

في بيئة اليوم صراع ما بين المدارس الفكرية في النظرة إلى اسس بناء الميزة التنافسية فأحد المدارس تنظر الى الميزة التنافسية بأنها دالة جاذبيه الصناعة والمركز السوقي للشركة وهي بذلك تركز بالنظر إلى الخارج المدرسة الأخرى تركز على خزين المهارات والقدرات الموجودة في الشركة كأساس لخلق الميزة التنافسية، وهي بذلك تركز بالنظر إلى الداخل. ومن ثم يمكن تحديد مدخلين أساسيين في بناء الميزة التنافسية يمثلان مدخلين متعاكسين ويستندان إلى افتراضات متضادة ويمثل المدخلين

1. المدخل المستند إلى المنظور الداخلي (من داخل المنظمة الى الخارج)
 2. المدخل المستند الى المنظور الخارجي (من خارج المنظمة الى داخلها).
- يشترك كلا المنظورين في افتراض تحقيق التلاؤم ما بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وان المدى الذي يحقق التلاؤم، هو ذلك المدى الذي تتمكن فيه المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. إلا أن ما يميز المنظورين عن بعضها في طريقة تحقيق هذا المدى من التلاؤم هو اختيار نقطة البداية التي قد تكون من داخل المنظمة (قدرات المنظمة المميزة) أو من خارج المنظمة (الفرص البيئية التي تفرزها بيئة المنظمة الخارجية) وفيما يأتي توضيح مختصرا لهذين المدخلين:

1. **المدخل الممتد إلى المنظور الداخلي:** ان الاستراتيجيين الذين يتبنون هذا المنظور يرون بان الخيارات الاستراتيجية اللازمة لبناء الميزة التنافسية يجب ان لا يتم بنائها على أساس الفرص الخارجية انما على أساس نقاط قوة الشركة. وهم يعتقدون بأن المنظمة يجب أن تركز على تطوير قدرة متميزة صعبة التقليد او/وامتلاك موجودات متميزة وتشمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كل الموارد مثل المواد الأولية والأجهزة والمعدات والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية علامة التجارية وقنوات التوزيع. ... الخ، وان هذه القدرات يجب أن تستخدم كنقطة انطلاق لصياغة الاستراتيجية او تخلق هي اسواقها المستهدفة من خلال الابتكار، ويشار ايضاً إلى هذا

المنظور بالمنظور المستند إلى القدرات. ان الجانب الايجابي في هذا المدخل يتحقق عندما تمتلك الشركة قدرة مميزة تحقق الميزة التنافسية او ترتبط بها وتكون نادرة وقيمة لان المنظمة ستفقد تميزها عندما تتمكن المنظمات الاخرى من تقليدها. وأن قدرة المنظمة في إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الاخرى في تقليدها، أي بمعنى آخر مدى صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، ويرى الباحث أن هذا المدخل يمكن أيضاً تسميته بالمدخل المستند إلى الموارد باعتبار ان اساس القدرات المميزة هي الموارد سواء كانت البشرية منها أو المادية.

2. **المدخل المستند الى المنظور الخارجي:** أن الاستراتيجيين الذين يتبنون هذا المنظور يعتقدون أن على المنظمة أن تأخذ بيئتها الخارجية أساساً للانطلاق في تحديد خياراتها الاستراتيجية اللازمة لخلق مزاياها التنافسية. وهم يعتمدون في ذلك على أن المنظمة ستتركز على السوق بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية، ومن ثم فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية الذي يحقق لها التميز في السوق. وقد يكون أيضاً هيكل الصناعة ومركز المنظمة قياساً إلى منافسيها أساساً لبناء مزاياها التنافسية.

أن تأثيرات مجموعة عوامل البيئة الخارجية الكلية تشكل أساساً لبناء الميزة التنافسية ضمن هذا المدخل، فقد تخلق التشريعات الحكومية حماية لبعض المنظمات من ظروف معينة وبالتالي فإن المنظمة تبني مزاياها التنافسية على اساس تلك الحالية بمعنى آخر بالاعتماد على النظر إلى الخارج واستغلال قدرات المنظمة لتحقيق ذلك

ثامناً: أبعاد الميزة التنافسية: يعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم التي تتنافس على أساسه، على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط الزبون وعلى وفق القدرات الجوهرية للمنظمة، إلى دلالات معينة تُشكل الأبعاد التي ستتنافس على أساسها المنظمة. على الرغم من المراجعة والتحليل للكثير من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية، لم يظهر تصنيفاً واضحاً يتفق عليه الباحثون والدارسون يصنف المزايا التنافسية فمزال الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ماعدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومن تلك المحاولات هي محاولة تصنيف الميزة التنافسية على أساس المورد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، إلا إن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك، ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة (السرhan، 2005: 92)

إما التصنيف الآخر فيعتمد على أساس القيمة التي تحققها للزبون والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة، وهذا التصنيف لذي جاء به (بورتر) وفي هذا التصنيف يكون مصدر المزايا التنافسية هو أنشطة القيمة التي تعني (تصور النشاطات المطلوبة لخلق القيمة للمستهلكين، أو المنتج، أو لخدمة معينة) وما يربط بينها، ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل (الخليل، 1998: 79) وتباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حدّدها بأربعة أبعاد، ومنهم من حدّدها بخمسة، وآخرون حدّدها بستة أبعاد أو أكثر، وفيما تأتي الأبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين:

1. تحسين كفاءة المنظمة: (العنزي، 1990: 150)

الكفاءة هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح، والإنتاجية، ورضا الأشخاص، وغيرها من الأهداف، ولقياس كفاءة المنظمة توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف الذي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل عديدة مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومزايا منحى الخبرة ومن خلاله السيطرة على

النفقات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تخفيض كلف الموارد. كما تعني الكفاءة مفاهيم مختلفة للأشخاص المختلفين، فهي للبعض تعني الربح أو العائد على الاستثمار، وتعني للبعض الآخر قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأعضاء، كما تعني للآخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، ويركز فريق آخر على الكفاءة كونها تمثل الاستعمال الكفء للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن).

فكلما زاد رضا الأشخاص كلما ازدادت إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة، أما مؤشر تطوير الإبداعات المنتجة فهو ضروري من خلال إدخال أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج عالٍ، وكلف واطئة، أو قيم مضافة للوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة النجاح والبقاء المرغوب به للمنظمة.

2. تطوير المقدرات الجوهرية: (زيدان، 2013: 128)

تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح على امتلاكها مقدرات جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها، إذ ترتبط تلك المقدرة بالمحاور الآتية:

- تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة.
 - تحليل وتحديد المقدرة الموجودة.
 - الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الأعمال.
- كما أشار إلى خطوات تحليل المقدرات الجوهرية في المنظمات بما يأتي:
- تدقيق الموارد المتاحة.
 - تحديد المقدرات الجوهرية.
 - خلق الموازنة بين الموارد والمقدرات ووحدات العمل.
 - تحديد القضايا الرئيسية.
 - إدراك المقدرة الجوهرية.

فالمراد هي مدخلات المنظمة التي تستعمل في عمليات الإنتاج والتي تتمثل برأس المال، والمعدات، والمهارات الفردية للعاملين، والمعرفة، وبراءات الاختراع، والموارد المادية، والتمويل، وموهبة المدراء، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأشخاص والمجتمع والمظاهر التنظيمية وبشكل عملي، الموارد لوحدها لا تعطي ميزة تنافسية للمنظمة لذلك لابد أن تمتلك القدرة لتحويل تلك الموارد إلى مقدر استراتيجية، وأن تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن المهارات البشرية، والموارد الأولية الطبيعية والخدمات الخارجية، والمعدات الملائمة مع المواقع التنافسية وقدرتها في الحصول على تلك الموارد.

والمراد في المنظمة تصنف إلى موارد ملموسة وهي الموجودات التي نستطيع أن نراها ونقيسها مثل معدات الإنتاج، مباني التصنيع، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية، وموارد غير ملموسة وهي موجودات متجذرة بعمق تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها، أما المقدرات التي تمتلكها المنظمة فيجب أن تخضع لمعايير محددة تسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

3. زيادة الحصة السوقية: (زيدان، 2013: 129)

يعد السوق عاملاً مهماً في العملية التسويقية لأن السوق هو الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، ويستعمل مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، وهذا المقياس يستعمل لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته

بالمنافسين ويقصد بالحصّة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة تقوم المنظمة بإتباع عدة طرائق من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفنقر لها المنظمات الأخرى. كما ترتبط زيادة الحصّة السوقية باستعمال المنظمة للأساليب الكمية والإحصائية التي تساهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية المستدامة.

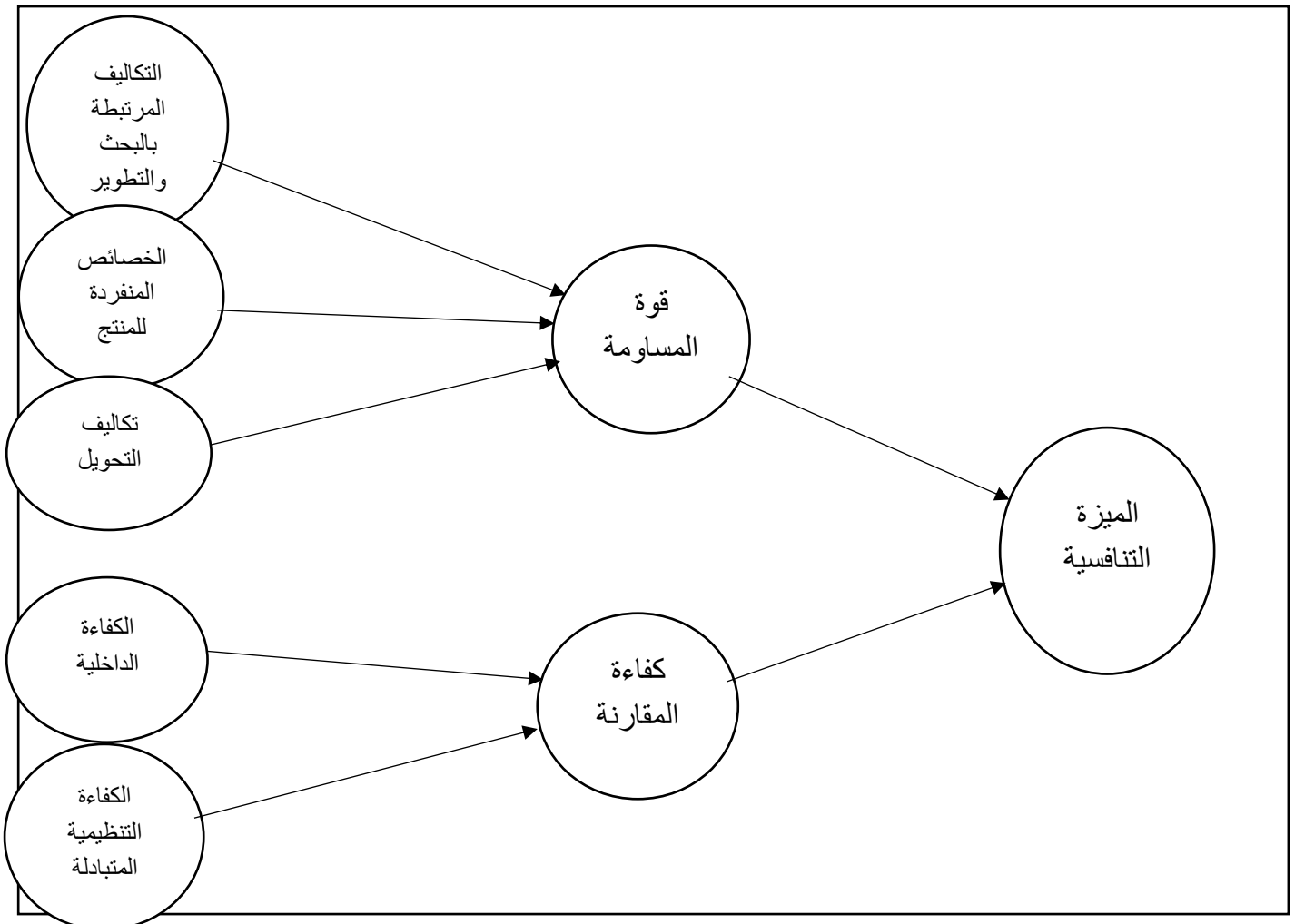
4. تحسين الجودة: (عبيدات, 2004: 76)

الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن، أو الحصول على منتج يستحق مآتم الدفع مقابلها، إن جودة السلعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع ان تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة.

إن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية، لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وان ضبط الجودة يشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى الزبائن وتسعى حاليا العديد من الشركات ومنظمات الأعمال نحو تطبيق نظام تحسين الجودة وهو يحظى باهتمام إدارة الشركة المبحوثة وتحسين الأداء فيها.

تاسعا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

لقد أوضح (الزغبى، 1999: 61-62) أن الميزة تنشأ من عاملين



الشكل (3) العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
اعداد: الباحثة 2021

1. الكفاءة المقارنة:

وهي إمكانية إنتاج المنظمة لمنتجات بكلفة أدنى من المنافسين وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:

- أ- الكفاءة الداخلية: وتمثل مستوى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة.
- ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وتشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الأخرى.

2. قوة المساومة: وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:

- أ- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي التكاليف المتصلة بمشاريع تخطيط وتطوير كل من المنتج والعملية.
- ب- الخصائص المتفردة للخدمة/ المنتج: وهي خصائص الخدمات/ المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص منتجات المنافسين.
- ت- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما تحولوا إلى منظمة أخرى. وتستخدم المنظمة هذه الاستراتيجيات من أجل (الضرورة التنافسية) أي اللحاق بالمنظمات المنافسة.

عاشرا: اشكال الميزة التنافسية: (الصميدعي، يوسف، 2011: 246)

ان الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج ومنحني التجربة (الخبرة)، فعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة وفي نفس الوقت بالإبداع منتجاتها ومنحني التجربة فإنها تخلق الميزة التنافسية بذلك فإن هذه المنظمة لها ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في النجاح وجذب الزبائن والدفاع ضد الفجوة التنافسية. وهناك العديد من اشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة ان تتنافس عليها:

- أ- **الميزة بالتكلفة (السعر):** من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض. وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس اتباعه بسرعة. وإن المنظمة التي تسعى إلى اتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية ثم إلى مكنته الأيدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف والهدر في المواد او ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة.
- ب- **الخبرة بالجودة:** إن تحسين جودة المنتجات مستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجاً استراتيجياً لا بد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.
- ت- **الميزة بتشكيلة المنتجات:** التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل تستطيع المنظمة فيه المنظمة التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسالة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة
- ث- **ميزة سرعة الأداء:** يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات

التنافسية ومثل هذا الامر يتطلب ان تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة علاقات الزبون.

أحد عشر: استراتيجيات التنافس ودور ادارة الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية: (السالم, 2009: 112)

تمتلك المنظمات العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية في السوق. ولما كانت استراتيجية الإدارة الأعلى تشكل الموجه الاستراتيجي للمستوى الإداري الأدنى لذلك فان تعرف إدارة على هذه البدائل سيمكنها من اعداد الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بأنشطتها والعمل على تكامل عموديا مع الاستراتيجية الأعلى وافقيا مع استراتيجيات الأقسام الأخرى بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبمراجعة كتب الإدارة الاستراتيجية نجد أن هناك نموذجين شائعين في مجال

استراتيجيات التنافس ويتمتعان بدرجة عالية من القبول وهما: نموذج بورتر ونموذج مايلز وسنوي. وفيما يلي شر مختصر لكل منهما:

1- استراتيجيات التفوق لبورتر: (السالم, 2009: 112)

يؤكد (بورتر) على ضرورة تطابق جميع أنشطة المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة من أجل تحقيق الفعالية للمنظمة كذلك يرى ان مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على التفوق من خلال عملياتها الإنتاجية. وبالإمكان تحقيق التفوق بطريقتين اما عن طريق تخفيض التكاليف او عن طريق التمايز والتنوع في المنتج او الخدمة المقدمة؛ ويتولد عن هاتين الاستراتيجيتين استراتيجية ثالثة هي استراتيجية التركيز. وفيما يلي تلخيص لكل منها:

أ- قيادة التكلفة الكلية: (السالم, 2009: 113)

ترى هذه الاستراتيجية ان بإمكان المنظمة ان تمتلك ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف صناعة السلعة. اي أن المنظمة تصبح أقل المنظمات من حيث التكلفة صناعتها. وتحقيق ذلك عن الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق والسيطرة عن المصروفات الإدارية. والمنظمة التي تنتج في هذه الاستراتيجية (اي تحقيق أقل كلفة ممكنة) أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل المنافسين وتحقق حجم مرضي من الأرباح، كما انها تعيق دخول منظمات أخرى الى نفس الصناعة لأن الريادة في التكلفة تمثل خطا دفاعيا ضد المنافسين تتجسد ممارسات ادارة الموارد البشرية هنا في تركيزها على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية والمحافظة عليهم. وكذلك تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع مستويات اداء العاملين بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجع العاملين على عدم التبذير وتخفيض تكلفة الانتاج واستمرارية العمل في المنظمة

ب- استراتيجية التمييز:

وهي استراتيجية البحث عن التميز، الفرادة، او الانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات تطبيقا وشيوعا بين الشركات. في هذه الاستراتيجية تسعى الشركة الى تكوين صورة او خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، هذه الصورة تتضمن قناعة بأن منتجات وخدمات الشركة او وحدات اعمالها هي بصورة جوهرية فريدة واستثنائية قياسا بالمنتجات والخدمات الأخرى الموجودة في نفس السوق (ياسين, 2007: 161) وكلما نجحت المنظمة

في هذه الاستراتيجية حققت عوائد أعلى مقارنة بمتوسط العائد في الصناعة، كما أنها ستكون بعيدة عن مخاطر حساسية المستهلكين للأسعار. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تنتهج هذه الاستراتيجية الاستغناء عن الأفراد نصف الماهرين والاستعاضة عنهم بأخرين يتمتعون بمهارات عالية وقادرين على تحقيق الابداع والتميز في الجودة، وكذلك صميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب متنوعة ومستمرة من أجل ضمان استمرارية التميز والابداعات المتواصلة. ولا شك أن هذا التنوع يمتد ليشمل برامج حماية العاملين من مخاطر واصابات العمل نظراً لتنوع المخاطر الناجمة عن التجريب والتنوع في طرق العمل والمنتجات (السالم، 2009: 113-114)

2- نماذج استراتيجيات مايلز وسنو: (ياسين، 2009: 127-128)

قدم مايلز وسنو أربعة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية

- أ- **استراتيجية المدافعون:** وهي المنظمات التي تختار لنفسها موقعاً معيناً في السوق وتحاول الدفاع عنه، أو الاحتفاظ به دون تغيير، انشطة هذه المنظمات ثابتة نسبياً وقليلاً ما تقوم بتطوير منتجاتها او خدماتها لقناعتها بحجم الارباح التي تحققها او لسيطرة التفكير المحافظ على القيادة. وتعتمد المنظمات ذات الاستراتيجيات الدفاعية في منافستها على تقديم منتجات اور خدمات تتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي، وتوجهها العام نحو تحقيق المزيد من الكفاءة وخفض التكاليف.
- ب- **استراتيجية المنقبون:** تلجأ هذه المنظمات الى المبادرة والتغيير المستمر سواءً في منتجاتها او خدماتها والاسواق التي تحاول دخولها. وتحاول المنظمات المنقبة أن تتفادى وضع التعامل مع منتج جديد واحد او سوق معين، وأسلوب تكنولوجي واحد، أو استخدام تسهيلات انتاجية محددة، بمعنى أن المنظمات المنقبة تعتمد كثيراً في صياغة وتطبيق استراتيجيتها للاعمال على التنوع والتميز وتوزيع المخاطر، والتركيز على البحوث والتطوير التنمية الابتكار، واكتشاف افكار جديدة لمنتجات جديدة، كما تركز هذه الاستراتيجية على الحافز التسويقي بالدرجة الأولى.
- ت- **استراتيجية المحللون:** تقع المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة في موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية. فمثل هذه المنظمات تعمل على جمع القدرة التنظيمية لتحقيق كفاءة عالية بثبات واصرار مستمر وبين عملية التغير والتجدد في المنتجات والأسواق. وترتكز المنظمات المحللة على مجموعة محورية من المنتجات الأساسية

التي تتوجه الى فئة محددة من المستهلكين او العملاء، ولكن في نفس الوقت إذا أتاحت لها فرصة تقديم منتجات جديدة الى اسواق منبثقة او غير مخدومة سابقاً، فان هذه المنظمات ستحاول جاهدة استثمار الفرص المتاحة بدون تردد مع المحافظة على موقع المنتجات المحورية التي تعتمد عليها في صناعتها.

- ث- **استراتيجية المستجيبون:** ان المنظمات التي تنتمي الى هذه المجموعة تتصف بإدارتها الضعيفة بصفة مستمرة نظراً لعدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، او فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والاجراءات اللازمة لوضع رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية موضع التنفيذ العملي، او نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو تحديث استراتيجيات تتلاءم والمتغيرات الجوهرية المؤثرة في البيئة وهيكل الصناعة.

اثنا عشر: محددات الميزة التنافسية: (وسيلة، 2011: 19-22)

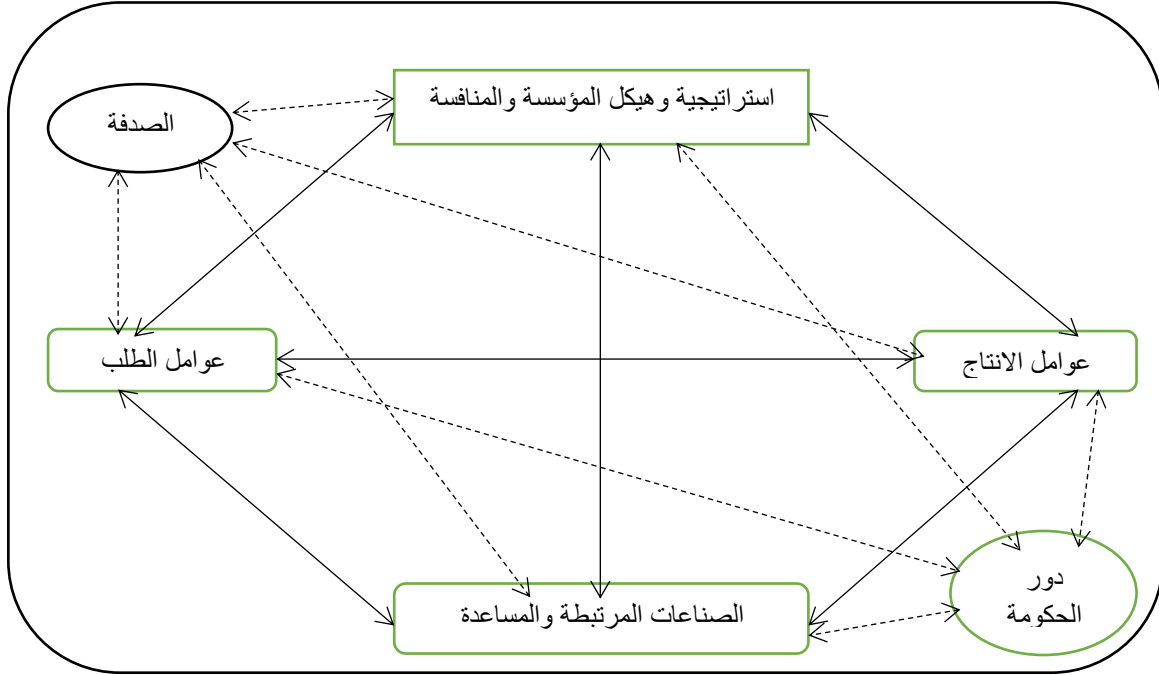
قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- 1- عوامل الإنتاج.
- 2- عوامل الطلب.
- 3- الصناعات المرتبطة والمساندة.
- 4- استراتيجيات وهيكليات المؤسسة والمنافسة.

بالإضافة إلى عنصرين اعتبرا ثانويين:

أ- دور الحكومة.

ب- الصدفة.



الشكل (4) النموذج الماسي لـ Porter

المصدر: (وسيلة, 2011: 20)

وفيما يلي شرح للنموذج الماسي لبورتر: (وسيلة, 2011: 20)

- 1- ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.
- 2- ظروف الطلب المحلي:** يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

3- **وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:** ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات

التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع

4- **استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة:** إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج

Porter هو الاستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تنبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً. إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصر الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

أ- **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب

وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

ب- **دور الحكومة:** ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: (المرسي، 2001: 54)

ارغمت المنافسة العالمية الدولية المنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى. وهنا تكمن أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. ويشير مفهوم القدرة التنافسية إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ على زيادة حصتها السوقية في الصناعة أو مجال النشاط التي تنتمي إليه، حيث أن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها من غير المحتمل أن تحقق ميزة تنافسية على الشركة الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

1. اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
2. إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
3. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل
4. زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة منه.
5. تخفيض تكاليف التشغيل وتوفير تكاليف اختيار العاملين والتكاليف الناتجة عن الأخطاء الناجمة عن التعامل مع قضايا شئون الأفراد بالمنظمة.

ولقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها. وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير ومن خلال المعرفة المتكاملة المتوفرة داخل المنظمة والتي تميزها عن منافسيها. وتتمثل الميزة التنافسية في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناضج وربحية أفضل، فقد تتميز المنظمة بانخفاض تكلفتها عن تكلفه غرمائها، كما قد تحوز المنظمة براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أفعل، مما يهيئ لها تميزاً تنافسياً، كذلك قد تتجح المنظمة في التميز من خلال تصميم منتجاتها بما يتناسب مع توقعات عملائها، وهو ما يجعل العملاء يدركون هذا التميز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو انتقاء منتج أو منتجات المنظمة من بين كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرونه من تميز.

ويمكن أن تساهم الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين:

أولاً: الاستراتيجيات الناشئة:

في البداية يجب التمييز بين ما يسمى بالاستراتيجيات المزمعة والاستراتيجيات الناشئة عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فغالبية الناس تنظر إلى الاستراتيجيات باعتبارها مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية والمبادرة وتستهدف تحقيق أهداف محددة حيث أن الاستراتيجيات المزمعة تمثل نتيجة عملية اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الاستراتيجية وفي الحقيقة فإن أغلب المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجيات.

أما بالنسبة للاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزمع أو ينوى القيام به. ومن هنا فإن دور الموارد البشرية يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجية ثم تصميم برامج الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية.

ثانياً: تعزيز القدرة التنافسية:

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغير. فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي. فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة. ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجيات بشكل ناضج فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح للاستراتيجية أيضاً تحقق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم استراتيجية المنشأة وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة. ويتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدد من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تسعى المؤسسات الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تضمن السير الحسن وتحقيق الربحية لكسب رضا الزبون.
2. ان المؤسسات تعمل على استقطاب الاطارات ذات التكوين الجامعي لان تحصيلهم العلمي قادر على مد المؤسسة بالعديد من الحلول التي تعود بفوائد كبيرة للمؤسسة.
3. تضع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات استراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز مواطن القوة ولوضع العلاج اللازم لنقاط الضعف.
4. ان العنصر البشري هو اهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لان الاصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحقة للميزة التنافسية.
5. توصل البحث على ان هناك علاقة مباشرة لكل من الاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات:

1. أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
2. الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها كونها ثلاثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية فكرية.
3. منح حوافز للعمال عند تحقيق الشركة ربح عالي.
4. ضرورة إعطاء الاهتمام بنظام الأجور لأنه هو العامل الأساسي الذي يحفز به العمال من أجل عدم ترك العمل وكذلك لتسديد حاجاتهم الغير منتهية.
5. اعتماد على معايير حديثة لتقييم أداء العاملين.
6. الاستماع لمشاكل العمال المهنية.
7. اجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي على شركات اخرى في محافظات اخرى لمقارنة النتائج.

المصادر

الكتب:

1. ابو بكر، مصطفى محمود، (2008)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الجامعة، مصر
2. ابو شيخة، نادر احمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، ط 1، دار صفاء، عمان، الاردن
3. ارزوقي، عباس حسين، (2004)، ادارة الموارد البشرية (خدمة مدنية)، ط 1، جامعة بغداد، بغداد، العراق
4. البكري والصقال، ثامر و احمد، (2015)، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، ط 1، دار امجد، عمان، الاردن
5. الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم، مداخلها و عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل، عمان، الاردن
6. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط 1، اثرء، عمان، الاردن
7. السالم و صالح، مؤيد سعيد و عادل حرحوش، (2000)، ادارة الموارد البشرية، ط 1، جامعة بغداد، بغداد، العراق
8. السلمي، علي، (2001)، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار غريب، القاهرة، مصر
9. الغالبي و ادريس، طاهر محسن و وائل محمد، (2011)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، ط 1، دار وائل، عمان، الاردن
10. الصميدعي و يوسف، محمود جاسم و ردينة عثمان، (2011)، التسويق الاستراتيجي، ط 1، دار المسيرة، عمان، الاردن
11. الوليد، بشار يزيدي، (2009)، الادارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، الراية، عمان، الاردن
12. برنوطي، سعاد نائف، (2007)، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، ط 3، دار وائل، عمان، الاردن
13. بن عنتر، عبد الرحمن، (2010)، ادارة الموارد البشرية، ط 1، اليازوري، عمان، الاردن
14. جودة، محفوظ احمد، (2010)، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل، عمان، الاردن
15. خليل، نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، الاسكندرية، مصر
16. داود واخرون، فضيلة واخرون، (2019)، ادارة الموارد البشرية (مفاهيم و ممارسات تطبيقية)، ط 1، دار السيسبان، بغداد، العراق
17. درة والصباغ، عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم، (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى منظمي، ط 1، دار وائل، عمان، الاردن
18. عبيدات، محمود ابراهيم، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي، ط 2، دار وائل، عمان، الاردن

19. نجم، نجم عبود، (2005)، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن
20. هاشم، زكي محمود، (1996)، ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت
21. ياسين، سعد غالب، (2007)، الادارة الدولية، ط 1، دار اليازوري، عمان، الاردن

الرسائل والاطاريح:

1. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، (2000)، التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، العراق
2. الروسان، محمود علي محمد، (1997)، اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على اداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض شركات الادوية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، العراق
3. الزغبي، حسن علي، (1999)، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقق عوامل التفوق التنافسي اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، العراق
4. السرحان، عبد الله فهد، (2005)، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن
5. العتيبي، تاغي زيدان، (2013)، تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموانمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في شركة المعتصم للمقاولات، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، العراق
6. العنزي، سعد علي حمود، (1990)، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، العراق
7. المعموري، امال غالب راشد، (2002)، فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق
8. النجار دجلة مهدي محمود، (2001)، اثر استراتيجي النمو في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية للشركة العامة للصناعات القطنية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق
9. بوزايد، وسيلة، (2011)، مقاربة الموارد الداخلة والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، جامعة سطيف، الجزائر

