

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١، ٢ تمهيد:

تمارس إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تحديد مدى فاعلية القدرة التنافسية للمنظمة، فهي تستطيع أن تسهم في نجاح ما تقدمه المنظمة من خدمات أو منتجات من خلال استقطاب واختيار وتعيين الموظفين أصحاب الخبرة والمهارة والكفاءة، وكذلك إعداد العاملين للتعامل مع المستجدات والتغيرات في التكنولوجيا أو البيئة، كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل إيجابي في رضا جميع الأطراف، وبناء السمعة الجيدة، ولتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق الأدوار المنوطة بها لا بد وأن تتوافق وتتكامل وتتفاعل إستراتيجياتها مع إستراتيجية المنظمة (جاسم، ٢٠١٨).

إن مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية يعني أن الموارد البشرية تلعب دورًا ملموسًا في صياغة الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة مما يتطلب ضرورة تحديد وتحليل المواءمة بين نوعين من القوى وهما: الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية أخرى "تحليل سوات"، وهذا يعد أحد المجالات التي تلعب فيه الموارد البشرية الإستراتيجية دورًا ملموسًا من خلال المسح البيئي، والذي من خلاله يمكن تحديد، وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة، كما تشارك من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بالمنظمة (دسلر، ٢٠١٧).

وكما تمارس إدارة الموارد البشرية دورًا فاعلاً في تنفيذ الإستراتيجية في شكل برنامج وأنشطة عمل يومية، وتنطوي الإستراتيجية التي تنوي المنظمة اتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، وإن نجاحها يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها، ويوجد خمس متغيرات مهمة تؤثر في مدى النجاح في

تنفيذ الإستراتيجية وهي الهيكل التنظيمي، وتصميم المهام واختيار وتدريب وتنمية الأفراد ونظام المكافأة، ونوعية ونظم المعلومات، وإذا تم ملاحظة هذه المتغيرات سنجد أن الموارد البشرية مسؤولة عن ثلاثة منها وهي: المهام والأفراد وأنظمة المكافأة، كما تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

ولنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحصول على ميزة تنافسية لا بد من تفاعل كل من إستراتيجيتي المنظمة والموارد البشرية، ومن أهم مرتكزات العلاقة التكاملية أن يتم التعامل مع مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره شريكاً إستراتيجياً في عملية التخطيط بالإضافة إلى دوره في عملية تنفيذ الإستراتيجية، إذ إن المنظمة التي تمارس تحليل قضايا الموارد البشرية وتضمنها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر نجاحاً في خياراتها الإستراتيجية، ومن المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط نظراً لتزايد إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري في التفوق وتحقيق الميزة التنافسية (دسلر، ٢٠١٧).

ولقد شهدت إدارة الموارد البشرية مؤخرًا تحولاً من الأدوار التقليدية والإدارية نحو الدور الإستراتيجي للموارد البشرية، وتتمثل أوجه التحول من الدور التقليدي نحو الدور الإستراتيجي في التركيز على المنظمة، والإجراءات الاستباقية، والقياس فاعلية وظائف الموارد البشرية، ووضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والمرتبطة مع رؤية المنظمة ورسالتها، وتطوير ومراجعة السياسات والإجراءات، وتقييم منافع الموظفين بشكل إستراتيجي، وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم والدوائر والموظفين، وتخطيط الموارد البشرية وربطها مع مصادر الكفاءات الخارجية، بالإضافة إلى تطوير خطط التعويضات التي تركز على أداء الموظفين والتي تهدف إلى الاحتفاظ بالكفاءات (المعاينة والحموري، ٢٠١٣).

وتحاول المنظمات أن تجعل لها موطئ قدم في السوق من خلال تقديم خدمات أو منتجات منافسة، ذلك أن البيئة سريعة التغير وكثيرة التنافس سواء من المنافسين الحاليين أو الداخلين الجدد، والذين يقدمون نفس الخدمات أو

المنتجات، أو من خلال تقديم الخدمات والمنتجات البديلة، لذا يجب على المنظمات للمحافظة على سمعتها وحصتها السوقية أن تنافس وذلك بإضافة قيمة للعميل من خلال الميزات التنافسية التي ستقدمها سواء من خلال المرونة وتلبية رغبات وحاجات الزبون والسرعة في الاستجابة، أو من خلال تحسين نوعية الخدمة أو المنتج أو تخفيض الكلفة وبالتالي سعر أقل، أو من خلال الابتكارات في حلول المشاكل الفنية والإدارية أو إنتاج منتجات جديدة وبمواصفات جديدة لتحل محل الحالية، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال العناصر البشرية المدربة والمؤهلة، ومن هنا يظهر دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (جاسم، ٢٠١٨).

ويرى الباحث: ضرورة دراسة التفاعل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ لأن كل متغير من هذه المتغيرات يعتبر سبباً رئيسياً في نجاح المنظمات، حيث إنه من خلال الإستراتيجية الكلية يعبر عن رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، والموارد البشرية هي من تعمل على المشاركة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، بالإضافة للإستراتيجية الخاصة بها، والتي يجب أن تتطابق وتتواءم مع إستراتيجية المنظمة، وإن أي منظمة تعمل في السوق لا بد لها من ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات ومما يعزز مكانتها التنافسية في السوق.

٢، ٢ إستراتيجيات النمو للمنظمات الإدارية:

إستراتيجية المنظمة أصبحت في العصر الحالي محل اهتمام من قبل الباحثين والممارسين والإداريين، وذلك لأنها تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات والهيئات وتطورها وازدهارها، وبسبب تعقد الظروف المحيطة بالهيئات والمنظمات؛ فإن مجتمع الأعمال في هذه الآونة قد أصبح يتسم ببعض التعقد، وعدم الثبات، والتسارع، وعن طريق هذه الإستراتيجية يتم ربط سلسلة الأهداف والأعمال والسياسات بشكل كامل. ومن هنا يمكن القول أن أساس الإستراتيجية

هو الاعتمادية والتداخل والتكامل بين مختلف السياسات والأهداف والأعمال التي تقوم بها الهيئة وبالتالي تضيء عليها ميزة تنافسية (طهماز، ٢٠١٤).

وتهدف المنظمات الناجحة إلى استخدام الفكر الإستراتيجي بين المديرين، حيث إن المدير أصبح مهمته إدارة المنظمة أو المنشأة بشكل إستراتيجي، فذلك من الصعب عليه اتخاذ قرارات في ظل السياسات على مر التاريخ أو القواعد المقيدة الجارية، حيث إن لابد من الاطلاع على أحداث المستقبل من خلال توفر رؤية واضحة تساعد في التخطيط وصياغة وتصميم السياسات والإستراتيجيات، حيث إن قراراته وخطته تمثل رفع قيمة المنظمة في وجهة نظر عملائه بشكل خاص والمجتمع بشكل عام (الموسي، وأبو بكر وجبة، ٢٠١٢).

وبناءً على ذلك، سوف يتم تناول الإستراتيجية من حيث المفهوم والعناصر والمستويات، وكذلك الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال إعداد وصياغة الإستراتيجية، ومفهوم إستراتيجيات النمو وكذلك أنواع إستراتيجيات النمو، بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية، وذلك من خلال الآتي:

١، ٢، ٢ الإستراتيجية (مفهومها - عناصرها - مستوياتها):

تمثل الإستراتيجية الخطة أو منهج العمل التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة، حيث إنها تمثل المحرك الأكبر والابتكار الذي يقف أمام التحديات التي تواجه المنظمة، وتعمل على تحقيق أهدافها الرئيسية (الصميدعي، ٢٠٢٠).

وتبني المنظمات مزاياها التنافسية عندما تقوم باتخاذ بعض الخطوات التي يمكن من خلالها تحقيق مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن لتحقيق القيمة المثلى للزبون بشكل مميز عن المنافسين الآخرين، ومن الملاحظ أنه يوجد بعض الاختلاف في تطبيق الإستراتيجيات التي تؤدي إلى المنافسة من مؤسسة لأخرى (ثابت، وآخرون، ٢٠١٥).

١، ٢، ٢ مفهوم الإستراتيجية:

هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بوضع تعريف للإستراتيجية خاصة إستراتيجية العمليات، فكان من أهم تلك التعريفات تعريفها على أنها: "خطة طويلة الأمد لتوجيه كيفية أداء عمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات (مرسي، ٢٠١٥)، ومن ناحية أخرى تم تعريفها على أنها الرؤية التي تعتمد عليها وظيفة العمليات لتحديد المنهجية التي يتم بها أخذ القرارات ل يتم تحقيق الترابط مع إستراتيجية الأعمال الرئيسية للمنظمة (محسن والنجار، ٢٠١٦).

إن الإستراتيجية في المجال الإداري حسب تعريف العالم (بيتر دركر) هي "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر" (باشرحيل، ٢٠١٥).

وينظر إليها على أنها واحدة من الإستراتيجيات التي تتجمع مع بعضها لتكوّن إستراتيجية الأعمال التي تقوم عليها المنظمة (الريعي، ٢٠١٥)، وتم تعريفها أيضًا على أنها قدرة المنظمة في تقديم خدمات تحقق ميزة تنافسية من خلال قيامها ببعض الأنشطة التي تمكنها من الإنتاج وتقديم الخدمات (عياش، ٢٠٠٤).

وكان تعريف (نورمان واتشاس) لها على أنها التي تهتم بوضع أي سياسات عليا أو خطط من شأنها تدعم استخدام

موارد المنظمة على المدى الطويل (غاير وفرايزر، ٢٠١٦).

واعتمادًا على ما تقدم، يتضح بأن هناك تعاريف متعددة للإستراتيجية تتباين بين الباحثين والمتخصصين في

الشؤون الإستراتيجية، إلا أنها جميعًا تركز على الجوانب الآتية:

- أ- أن الإستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة ومرنة.
- ب- أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف طويلة الأجل، وتتم عملية صياغتها وتبنيها وفقًا لهذا العرض.
- ج- تتأثر الإستراتيجية بكل من تغيرات البيئة الداخلية التي تتمثل في الهيكل التنظيمي، والموارد والقيم والبيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمستهلكين، والمنافسين.
- د- تستهدف الإستراتيجية تحقيق تكييف المنظمة مع التغيير البيئي السريع، وبالتالي تحقيق الموائمة بين الموارد والفرص والتحديات الخارجية.

ومن الفوائد التي يمكن تحقيقها باستعمال الإستراتيجيات ما يأتي:

- أ- الاقتصاد في استخدام الموارد؛ لأن الموارد تستخدم وفقًا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف المختلفة.
- ب- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.
- ج- تساعد في توجيه جهود المنظمة، ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة المنافسين (مخامرة وآخرون، ٢٠١٦).

ويرى الباحث أن الإستراتيجية هي وسيلة للعمل تتعلق بأحد الجوانب التي تشكل أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة بشكل عام، إذ إنها بمثابة تصميم يتم وضعه بشكل يحقق التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبيئة العمل المحيط.

أما تعريف الإستراتيجية على المستوى الإداري، فقد قام العديد من العلماء والباحثين بالمساهمة في وضع تعريف للإستراتيجية وفقًا للمجال الإداري، وتم الإجماع على أنها خطة أساسية شاملة وتكون طويلة الأجل عادة بهدف إنجاز

بعض الغايات وتحقيق الأهداف، وفي تعريفات أخرى عرفت بأنها حزمة من القرارات والأنشطة التي تُعتمد في الوقت الحالي بهدف ضمان أداء مؤسسي في المستقبل (القطامين، ٢٠١٥)، أو بأنها مسار رئيسي تختاره المنظمة من بين عدة مسارات مختلفة متوفرة لديها، وذلك بهدف تحقيق المرجو في ظل ظروفها وتجنب المخاطرة وفقاً لتوقعات كل العاملين معها أو من هم لهم مصلحة (خطاب، ٢٠١٧). وجاءت في تعريفات أخرى بأنها وسيلة لتحقيق غايات معينة محددة، وتعتبر هذه هي رسالة المنظمة ودورها في المجتمع حيث تعد وسيلة وغاية لقياس أداء مستويات الإدارة داخل كل منظمة (السيد، ٢٠١٧). وعرف (ويلن) الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت" (ويلين وهنجر، ٢٠١٣)، وأيضاً عرفت الإستراتيجية لدى (إيفانس) بأنها: "خطة لتحقيق التكامل ما بين الأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد لبلوغ نتائج النشاط الرئيسي في إطار متكامل" (إيفانز، ٢٠١٧).

وعلى صعيد آخر، يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة أساسية طويلة الأجل لتحديد المنهجية التي ستتبعها المنظمة لإيصال رسالتها باعتبارها تؤسس الاتجاه الذي يحرك المنظمة بشكل عام (محسن والنجار، ٢٠١٦).

ويرى الباحث أن معظم التعريفات السابقة اتفقت أو أجمعت على أن الإستراتيجية هي:

- أ- خطة مرنة أو سلسلة أو تحركات إستراتيجية توضع من المنظمة، وتحتوي على بعض القرارات لإنجاز غايات معينة وإيصال رسالة المنظمة.
- ب- استجابة المنظمات لموقفها من أجل تعديل تصرفاتها المأخوذة تجاه المنظمات وذلك مقابل تصرفات وردود أفعال المنظمات المنافسة لها؛ بهدف الوصول لوضع مستقبلي أفضل.

٢، ١، ٢، ٢ عناصر الإستراتيجية:

يتضمن مفهوم المنحى الإستراتيجي لإدارة الموارد ستة عناصر تتمثل في الآتي:

- أ. دراسة تأثير البيئة الخارجية: وتمثل الفرص أو المخاطر، من حيث توافر العمالة أو الموارد البشرية المهمة والمطلوبة في سوق العمل وقوانين العمل والوضع الاقتصادي والعوامل الديموغرافية والتكنولوجية، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهماتها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب والتعويض وعلاقات العمل. إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة: تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة- ومنها الأوضاع الاقتصادية — على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دورًا رئيسًا في الاستقطاب والحفاظ على العاملين وتحفيزهم، مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على إستراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية والتدريب والنمو المهني للعاملين.
- ب. توفر النظرة بعيدة المدى: يتطلب وضع إستراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى تلك الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع إستراتيجية المنظمة والتي تكون في الغالب بعيدة المدى، حيث لا تخضع تلك الإستراتيجية إلى التغيير أو التعديل بشكل سريع، فهي مصممة لعدة سنوات في تعاملها المستقبلي.
- ج. التركيز على اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية، الأمر الذي يلزم المنظمة ومواردها لعدة سنوات كي تحقق كلاً من رسالتها وأهدافها، وتركز هذه القرارات على الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها؟ ولماذا؟
- د. الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة: تهتم إستراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة، ومن كافة الوجوه، وفي كافة الاتجاهات وبشكل متساو، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة (عبد الباري والصباغ،

(٢٠١٥).

٣، ١، ٢، ٢ مستويات الإستراتيجية:

من الصعب ترك عملية صياغة الإستراتيجية للإدارة العليا في المنظمة فقط، حيث يجب إشراك العديد من الأطراف على المستوى الإداري والتنظيمي، ويتوجب على الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل، ونواب الرئيس، ورؤساء قطاعات الأنشطة الرئيسية، ورؤساء وحدات الأعمال، ورؤساء الإدارات الوظيفية سواء إنتاج، أو تسويق، أو أفراد، أو المواد، ومديري المصانع من المشاركة في عملية صياغة الإستراتيجية، وقد أشار العديد من الباحثين وغيرهم (خبرين، ٢٠٠٦) إلى وجود ثلاثة مستويات للإستراتيجية يتم الإشارة إليها من خلال الآتي:

- أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- ب- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
- ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

وسوف نتناول مستويات المنظمة الثلاثة بالشرح والتفصيل من خلال الآتي:

أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن الإستراتيجية تعتبر خطة طويلة الأجل على مستوى المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بوضعها لتخطيط مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وتتعلق هذه الخطة بالأمور الإجمالية، وكيفية إضافة أي قيمة جديدة على أجزاء المنظمة (السكرانة، ٢٠١٥)، ولصياغة الإستراتيجية متطلبات معينة تستلزم البحث والفحص الخاص بالبيئة الخارجية للأعمال التي تدخل حيز المنافسة لكي يحدث تكيف مع تلك البيئة بشكل دائم أو حتى على الأقل البقاء في مكانة متميزة ومتقدمة في المنافسة، وهذه العملية أو التكيف يبدأ بما يسمى (الفحص البيئي)، حيث يقوم مديرو المنظمات بدور المراقبة سواء داخل البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية لما تحتويه تلك البيئات من صناعة وسوق ومجتمع، ويقوم بذلك

بهدف تحديد الفرص، وتقليص التهديدات الممكنة، ولدراسة التغيرات التكنولوجية أيضًا والظروف السياسية والاجتماعية التي تحيط بالمنظمة (محسن والنجار، ٢٠١٦).

ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

إن مفهوم مصطلح وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج معين يكون مصدرًا ربحيًا، ويشترط على كل وحدة أن تقوم بإنتاج منتجات مترابطة بينها البعض، وتخدم فئة معينة من العملاء والتنافس مع نوعية معينة من المنافسين في نفس نشاطها (مرسي، ٢٠١٦). والوصول لذلك المستوى من الإستراتيجية يضمن كيفية جعل المنافسة فعالة، وذلك عن طريق تحديد الفرص وتجنب المخاطر التي يمكن أن تحدث في الأسواق سواء أكانت سلعية أم خدمية، ووضع أسس للنجاح في تلك الأسواق، بالإضافة إلى تقييم الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمات المنافسة، وبت روح المزايا التنافسية للأعمال داخل المنظمات، كذلك العمل على بحث نقاط القوة والضعف داخل كل منظمة، والتنسيق بين الفرص المتاحة في السوق والإمكانيات الداخلية للمنظمة.

ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إن هذا المستوى يشير إلى أي إستراتيجية تتبعها الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل المنظمات، حيث إنها تتحدد وفقًا لعدد من التحركات اللازم توافرها للوصول بالإستراتيجية إلى مستوى أعلى مثل إستراتيجية وحدة الأعمال، لأن الإستراتيجية في هذا المستوى تندرج في إستراتيجية العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، وأيضًا الإستراتيجية المالية، وباقي المجالات الوظيفية مثل البحوث والتطوير (محسن والنجار، ٢٠١٦).

وبعد تناول الإستراتيجية كما سلف الذكر، يتم استعراض إستراتيجية العمليات من حيث المفهوم والموقع الخاص

بها ضمن مستويات الإستراتيجية السابق التعرف عليها.

١- إستراتيجية العمليات:

بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل فقد تم استحداث عدد من التطورات في بيئة الأعمال، أدى إلى ظهور حاجات العملاء المتنوعة (محسن والنجار، ٢٠١٦)، ونجد عدة نتائج ترتبت على التقدم التكنولوجي السريع تتمثل في محاور ثلاثة:

أ- صعوبة تقبل المنظمات التغيير واحتواءه قبل أن يحدث.

ب- ظهور الحاجة السريعة لتنفيذ خطط ترد على التغيرات البيئية وتكيف معها للمحافظة على مكانة المنظمة.

ج- كلما كانت المرونة متواجدة في بناء الإستراتيجية، وسهولة بناء قدرات تكنولوجية جديدة للرد الفوري على أي تغييرات تحدث.

لذلك يتعين على إدارة منظمة الأعمال وإدارة العمليات أن تتبى خطط مماثلة تضمن في فحواها تحقيقاً لرغبات المستهلكين، وكسب رضاهم وذلك من خلال اتباع واستخدام إستراتيجية العمليات بكل أنواعها مثل (خفض التكلفة، تحقيق الجودة، ووجود المرونة، وعامل الإبداع) (الزغبى، ٢٠١٤)، ويمكن تناول مفهوم إستراتيجيات العمليات كما يلي: إن إستراتيجية العمليات تعد من ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي من شأنها أن تساند الإستراتيجية الأساسية التي تتبعها المنظمة، وتعتبر هذه الإستراتيجية أداة لتنفيذ أهداف إستراتيجية وحدة الأعمال في مجال اختصاصها (الربيعي، ٢٠٠١)، وبذلك تعد هذه الإستراتيجية بمثابة حلقة وصل تربط بين قرارات يتم أخذها في إطار وظيفة العمليات الإستراتيجية لوحدة الأعمال، وبين الإستراتيجية الأساسية المتبعة في المنظمة، مما يضع على عاتقها دور ربط القرارات الهيكلية سواء منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا العمليات والتكامل الرأسي، مع القرارات التشغيلية التي تُتبع في نطاق هذه الإستراتيجية، وشرط حدوث تفاعل مستمر بينها وبين الإستراتيجيات الأخرى مثل (التسويق والمالية) (محسن والنجار، ٢٠١٦).

٣، ٢ الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي:

إن الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة سريع التطور، وينظر هذا الحقل إلى المنظمة ككل، ويحاول أن يفسر لماذا تتقدم بعض المنظمات، بينما يتوقف ويفلس البعض الآخر؟ وتعود جذور هذا الحقل إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعد دخول مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعد العمود الفقري أو الجزء الأساسي للإدارة الإستراتيجية، حيث يقصد بالإدارة الإستراتيجية: "تلك العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك توجهات الاداء من خلال التصميم الدقيق، والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة" (أبو قحف، ٢٠١٦).

والإدارة الإستراتيجية أيضًا هي "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى بناء وصياغة إستراتيجية أو مجموعة من الإستراتيجيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. وهي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف، ووضع إستراتيجيات عبارة عن "عملية صياغة للعلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات الوظائف والعمليات التي تمارسها هذه المنظمة" (كوتلر، ٢٠١٦).

وفي ضوء هذه التعاريف يرى الباحث أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة والتي تركز اهتماماتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن هدفها الرئيس هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة القوة والضعف والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات، ومن أجل صياغة الإستراتيجيات، وتنفيذها مع وجود رقابة مستمرة، وتوفير درجة من المرونة للتوائم مع التغيير في الظروف والإمكانات الجديدة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن الإستراتيجية تتضمن أربع مراحل متتالية تتمثل في الآتي:

- أ- الفحص والرصد البيئي: ويتضمن مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ب- صياغة الإستراتيجية: وتتضمن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها إلى جانب وضع إستراتيجيات وتطويرها، ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة. ويطلق على هذه المرحلة مصطلح "التخطيط الإستراتيجي".
- ج- التنفيذ أو التطبيق الإستراتيجي: أي ترجمة الإستراتيجيات المصاغة إلى إجراء عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد الشترية المتاحة.
- د- التقييم والسيطرة: أي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفاء، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتطبيقية (سعد، ٢٠١٥).
- أما فيما يتعلق بالجزء الرئيسي للإدارة الإستراتيجية، ألا وهو التخطيط الإستراتيجي، فهو "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (دكر، ٢٠١٦).
- ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي أيضاً على أنه "جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني بتطوير أهداف طويلة الأمد، ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في البيئة والقدرات المتوفرة للمنظمة" (روبنسون، ٢٠١٦).
- إذ إن التخطيط الإستراتيجي "يمثل العملية التي يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وتخصيص الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف" (غلايستر وفلاشاو، ٢٠١٦).

وتشكل عملية التخطيط الاستراتيجي اختيار إستراتيجية الشركة. فهي تكشف وتوضح الفرص والتهديدات المستقبلية وتوفر إطارًا لاتخاذ القرارات في جميع أنحاء الشركة. وهي تساعد المنظمات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال استخدام نهج أكثر منهجية ومنطقية وعقلانية في الاختيار الاستراتيجي. وقد أشار "شتاينر" إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحاكي المستقبل على الورق ويشجع ويسمح للمدير برؤية وتقييم وقبول أو تجاهل عدد أكبر بكثير من مسارات العمل البديلة التي قد لا يفكر فيها (أراسا، ٢٠١٢).

ويمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عنصر هام في تسيير الإدارة الإستراتيجية. وقد أشار "بوتر" إلى أنه على الرغم من الانتقادات الموجهة ضد التخطيط الإستراتيجي خلال السبعينيات والثمانينيات، فهو لا يزال مفيدًا وكان يحتاج فقط إلى التحسين وإعادة الصياغة. وقد لاحظ "جرينلي" أن التخطيط الإستراتيجي له مزايا محتملة وقيم جوهرية تترجم في نهاية المطاف إلى تحسين أداء الشركة. فهو لذلك وسيلة تيسر تحسين أداء الشركة. ويمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي من جانبين: المحتوى أو وجهة نظر العملية. ويتعلق المحتوى بالعناصر المميزة للخطة الإستراتيجية التي تختلف من شركة إلى أخرى. وتتعلق الناحية العملية باليات لتطوير الخطة الإستراتيجية ونشرها لاحقًا (جوليان، ٢٠١٣).

وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات، ويتلوها تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟. وعليه فإن إعداد وصياغة الإستراتيجية واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بعملية التخطيط

الإستراتيجي، فالمحصلة النهائية لعملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة هي تحديد الإستراتيجية الكفؤ والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وتتمثل العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية بالآتي:

يسمى الجزء التحليلي من الادارة الإستراتيجية تشكيل الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي، وهو يعد جزءاً واحداً من الإدارة الإستراتيجية، أما جزأها الثاني والثالث فهما تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها. ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة. وعليه فالإدارة الإستراتيجية أوسع واشمل من التخطيط الإستراتيجي. ويمكن توضيح العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية من خلال الآتي: (طهماز، ٢٠١٤).

١، ٣، ٢ عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وتسهيل عملية التغيير، فهي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وتتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- أ- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.
- ب- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية.
- ج- وضع الخطة الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- د- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية، وتقييم مدى تحقق الاهداف الإستراتيجية (عبد الباري والصباغ، ٢٠١٥).

وتركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدم اعتبار إستراتيجية المنظمة مخرجات معدة مسبقاً، بل يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها، وعلى إمكانية تغيير الهيكلة، والثقافة التنظيمية قبل إعادة الإستراتيجية، وألا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل تسهم في إعادة إستراتيجية المنظمة (الحراري، ٢٠١٥).

٢، ٣، ٢ إعداد وصياغة الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية هي العملية التي تختار بها المنظمة أكثر من غيرها مسارات العمل المناسبة لتحقيق أهدافها المحددة. وهي عملية ضرورية لنجاح المنظمة، لأنها توفر إطاراً للإجراءات التي سوف تؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة. ويجب أن تحقق الخطط الإستراتيجية التواصل مع جميع الموظفين حتى يكونوا على دراية بأهداف ومهمة وغرض المنظمة (علاء الدين، ٢٠٢٠).

ويمر إعداد وصياغة الإستراتيجية بعدة مراحل رئيسية، وهذه المراحل هي:

١. تحليل الإستراتيجيات الحالية للمنظمة وما تتضمنه من مهام وأهداف وسياسات. أي دراسة الوضع الحالي وتقييم نتائجه ومعطياته.

٢. دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة. وهذه المرحلة يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: ويقصد بذلك استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية. وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى (غالب، ٢٠١٥).

ب. تحليل البيئة الخاصة بالمنظمة: ويقصد بالبيئة الخاصة بالمنظمة بمجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة (الكايد، ٢٠١٦).

وتتضمن هذه البيئة العناصر أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة وهذه المجموعات تتكون من: المستهلكين، والموردين، والمنافسين، والمقرضين، ونقابات المال، والمجتمع المحلي، وأصحاب الأسهم... الخ ولاشك أن دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من متغيرات لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة. وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل. وتتضمن هذه المتغيرات: الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافتها، ومواردها البشرية والتكنولوجية والمادية (ويلين وهنجر، ٢٠١٣).

٣. في ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، يتم تحديد أهداف ومهام جديدة للمنظمة، أو تعديل الأهداف والمهام الحالية.

٤. صياغة الإستراتيجية الجديدة، لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة، ويجب أن تتمتع الإستراتيجية الجديدة المتعمدة بالمرونة اللازمة لتغيير بعض أهدافها الرئيسية في حالة حدوث ظروف غير متوقعة، كما يجب أن تراجع هذه الإستراتيجية سنويًا، وتفتح طبقًا للمعلومات والمستجدات الجديدة.

إن إعداد وصياغة الإستراتيجية الجديدة يتطلب ومنذ مراحله الأولى تجميع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، وبناء على هذا التحليل يتم تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل أو السيناريو المناسب الذي يحقق الانسجام والتوافق بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية المحيطة بالمنظمة، وفي ظل التغيرات السريعة والمعقدة والمتشابكة في بيئة المنظمات، أصبح هناك التحول الجذري في أساس تشكيل الإستراتيجية، من التعامل مع المنافسة في صراع على الحصة السوقية إلى إستراتيجية الاعتماد على الموارد والتنافس على أساسها (بيتراف، ٢٠١٥)، وخاصة

تلك الموارد والتي تمثل اقتدارًا محوريًا للمنظمة، ويقصد بذلك تلك الموارد التي تمثل نقاط القوة للمنظمة وتساعد في استغلال الفرص المتاحة في بيئتها (جرانت، ٢٠١١).

وبعد إعداد وصياغة الإستراتيجية، تأتي مرحلة تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، ومن ثم الرقابة عليها وتعرف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها "عملية وضع الإستراتيجية المقترحة موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها ذات الطابع التنفيذي" (القطامين، ٢٠١٥).

ولقد تم تحديد عدد من المتطلبات اللازم توفيرها لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وهي:

١. وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل تنظيمي جديد، إنشاء وحدات إدارية جديدة، تعديل الهيكل التنظيمي الحالي... الخ).

٢. التأكد من النظم المطبقة حاليًا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات، مثل: نظم الأجور والحوافز ونظم المعلومات، ونظم الاتصال، ونظم الرقابة، ونظم التخطيط.

٣. ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية بطريقة فاعلة وكفؤة (خطاب، ٢٠١٧).

وأما فيما يتعلق بالأسباب التي تمكن وراء فشل جهود التنفيذ الإستراتيجي فتتمثل في الآتي: التغيير في عوامل البيئة الخارجية الخارجة عن السيطرة: والقيادة غير الكفؤة، فاعلية نظم الاتصال، وضعف في قدرات العاملين، والتنسيق غير الفعال، وظهور الأزمات المفاجئة أثناء التنفيذ، والبعد الزمني من حيث الوقت (أبو قحف، ٢٠١٦).

والذي يتطلب التنفيذ أكبر بكثير من الوقت المخطط له، وعدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات، والتحديد

الملائم لمهام وأنشطة التنفيذ.. إلخ (كارجاراند، وبلومينال، ٢٠١٣).

وفيما يخص مرحلة الرقابة الإستراتيجية فهي "عملية مراقبة نشاطات المنظمة، ونتائج الأداء، لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه، واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ القرارات الخاصة بالإجراءات التصحيحية وحل المشكلات (الحسينس والدوري، ٢٠١٥)، وتشمل الرقابة الإستراتيجية على فحص شامل ومنهجي ومنتظم يتم على فترات زمنية محددة للبيئة المحيطة بالمنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها ووظائفها وتنظيمها (العبدلي والعلاق، ٢٠١٥).

ومن هنا فالرقابة الإستراتيجية تتضمن عمليات تنظيمية مستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بطريقة تحول دون هدر في موارد وقدرات المنظمة المادية والتطبيقية والبشرية، وتعطي القادة والمديرين معلومات دقيقة عن مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويجب على الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة أن تحدد "مجالات الأداء الرئيسية"، والتي تعكس أهداف المنظمة المهمة. وتشمل هذه المجالات كما اقترح "ستونر" على الجوانب الخاصة بالمنظمة والتي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق نجاح المنظمة وهذه المجالات هي: الربحية، والمركز السوقي، والإنتاجية، وقيادة المنتجات، وتنمية الأفراد، والمسئولية الاجتماعية، وقياس اتجاهات الأفراد، والموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد. من هنا يعتبر مفتاح النجاح لأي إستراتيجية هو تأسيس نظام قوي وفعال للرقابة على البيئة الخارجية والداخلية، وإدارة ذات خبرة عالية لتحديد الوقت المناسب للاستجابة للتغيرات في الظروف (الجابري، ٢٠٢٠).

٣، ٢ مفهوم إستراتيجيات النمو:

مما لا شك فيه، أن المنظمات تنمو على المستوى الداخلي والخارجي، ويحدث النمو الداخلي عن طريق الإنتاج بشكل متوسع على المستوى المحلي أو الدولي، أما النمو الخارجي فيحدث من خلال الاندماج بين منطمتين أو أكثر، بينما الاستحواذ فيكون من خلال قيام شركة بشراء شركة أخرى بحيث يتم تحويلها بشكل كلي إلى فرع منها، أما

التحالف الإستراتيجي فهو يتمثل في حدوث المشاركة بين منطمتين أو أكثر من أجل تحقيق هدف إستراتيجي ذي أهمية، بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق منفعة متبادلة (ديفيد، ٢٠١٥).

وبناءً على ذلك، سوف يتناول الباحث تعريف إستراتيجية النمو من خلال الآتي:

تُعرف إستراتيجية النمو بأنها تُستخدم من قبل المنظمة عند الرغبة في تحقيق أهداف أعلى من مستوى أهدافها الحالية، وذلك يتم عن طريق خدمة الأسواق والمتعاملين، ومحاولة توفير سلع وخدمات جديدة، أو حتى التوسع في أسواقها الحالية بمنتجات جديدة وخدمات مستحدثة، مستعينة بالزيادات الأساسية في مجال عملها الحالي، فبالتالي يرتبط مفهوم إستراتيجية النمو بالاستثمارات والتوسعات التي تمر بها منظمة الأعمال سواء في قطاع الأعمال الحالي أو القطاعات الجديدة (ويلين وهنجر، ٢٠١٣).

إن إستراتيجية النمو أيضاً هي الإستراتيجية الأكثر استخداماً في المنظمات، وهذا يعني زيادة المبيعات، والأصول، وصافي الأرباح، وذلك يزيد من فرص تقليل التكاليف من خلال الاستفادة من منحنيات الخبرة التي تشير إليها إستراتيجيات النمو، ويمكن تحقيق النمو في كثير من الأعمال التجارية من خلال وضع تلك الإستراتيجيات، وليست كل إستراتيجية نمو مناسبة لكل الأعمال؛ حيث إن مفتاح إيجاد إستراتيجية النمو الصحيحة هو مطابقتها بشكل صحيح مع الشركة والسوق الخاص بها، نظراً لأن الإستراتيجية الخاطئة يمكن أن تدمر العمل (أبسانتو، ٢٠١٣).

ولا شك أن إستراتيجية النمو هي الأساس لرجال الأعمال، حيث إنها تمثل خطة العمل والاستقراء للاتجاهات الحالية للعمل، لأنها هي النمو والسبيل لتحقيقه من خلال خطة محددة بوضوح وتفصيلية لجميع مجالات العمل الواقعية، وشرط أنها تكون قابلة للتحقيق، وتخضع خطة النمو لتحليل المخاطر التي من شأنها أن تتعرض لها المنشأة، وتقدير الجهد المبذول لبناء نمو جديد وخلق بيئة عمل جديدة (ذيب، ٢٠٢٠).

ومن الأهداف المتعلقة باتباع إستراتيجية النمو هي زيادة أرباح المنظمة، حيث إن تطبيق إستراتيجية النمو يتطلب إدخال منتجات جديدة أو خدمات إلى الأسواق القائمة بالفعل أو إلى أسواق جديدة، ويلزم وجود عامل الإبداع والابتكار للبحث عن الفرص المتاحة، والقدرة على تحمل المخاطر وتجنبها عند حدوثها في البيئات الديناميكية (إدريس والغالي، ٢٠١٩).

ومن المؤكد أن الرغبة في تطبيق إستراتيجية النمو تأتي من الأسباب الآتية:

- أ- سهولة تغطية أخطاء المنظمات النامية وتخطي أي قصور يحدث في كفاءتها بشكل أسرع من المنظمات المستقرة.
- ب- في المنظمات سريعة النمو تكون فرص الترفي أكثر وتمثل المزيد من الأعمال، ويكون تحقيق النمو في حد ذاته رفع قيمة المنظمة القيادية.
- ج- يتم تطبيق إستراتيجية النمو من أجل إضافة أسواق جديدة لزيادة فرص اتساع المنظمة وانتشارها مقارنة بمجموعها ومستواها الحالي.

وتحظى دائماً إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال، لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح، وتناسب هذه الإستراتيجيات مع منظمات ناجحة تعمل في بيئة ديناميكية، حيث يؤدي النمو إلى زيادة في المبيعات، وإلى الاستفادة من منحى التعلم في تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة ومن ثم زيادة الإنتاج والأرباح (ويلين وهنجر، ٢٠١٣).

وعليه، يمكن القول أن إستراتيجيات النمو تسعى إلى زيادة حجم نشاط وأعمال المنظمة في فترة مستقبلية قادمة. وتعتبر إستراتيجيات النمو مرغوبة جداً لعدة أسباب أبرزها:

- أ- يربط العديد من المديرين مدى فاعلية المنظمة بمدى فاعلية المنظمة بمدى قدرتها على النمو.
- ب- هناك اعتقاد بأن المنظمة يجب أن تنمو إذا أرادت البقاء، فالثبات قد يعني نجاحاً على المدى القصير.
- ج- تعد إستراتيجيات النمو محفزة للمديرين من خلال توفير المزيد من فرص الترقى والمكافآت والرواتب الإضافية ورفع القيمة الذاتية لديهم.
- د- المنظمة التي تنمو بالحجم والخبرة تستطيع أداء الأشياء بشكل أفضل، وتلك النتيجة أثر منحنى التعلم.
- هـ- هناك اعتقاد بأن إستراتيجيات النمو سوف تحقق قوة احتكارية للمنظمة.
- و- ينظر إلى المنظمات التي تنمو على أنها منظمات رابحة ومتحركة، وذلك من وجهة نظر السوق وأصحاب المصالح المستثمرين وأصحاب الأسهم، والمقرضين، والمستهلكين،... الخ (طهماز، ٢٠١٤).

٤، ٣، ٢ أنواع إستراتيجيات النمو:

تنحصر أنواع إستراتيجية النمو في الآتي:

- أ- **إستراتيجية التكامل:** تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المفضلة للعمل بها في المنظمات، حيث إنها تعود بالأرباح على أي منظمة تنفذها بالفعل، ويوجد نوعان من ذلك التكامل، التكامل العمودي (أمامي وخلفي)، والتكامل الأفقي، حيث يهدف التكامل العمودي الأمامي إلى التدخل في مجال التوزيع الخاص بالمنتجات، وذلك من خلال الاستحواذ على منافذ البيع التي تصل إلى المستهلك النهائي، أما التكامل العمودي الخلفي فمهمته السيطرة على خطوط الإنتاج من مواد خام تدخل في عمليات التصنيع أو التدخل في عملية تنمية قدرة المنظمة على التفرد في مواد خام جديدة وإنتاجها، وهذا النوع من التكامل يعزز من قدرة المنظمة في السيطرة على جودة المواد الأولية.

في حين أن التكامل الأفقي الذي هو الأساس يمكن المنظمة من توسيع نشاطها عن طريق إدخال منتجات جديدة في الأسواق أو تسويق نفس المنتجات في أسواق جديدة، وأيضاً يمكن أن يتم من خلال شراء المنظمة لمنظمة غيرها لها نفس النشاط ونفس خط سير عملياتها الإنتاجية، أو شراء منظمة مسؤولة عن منافذ البيع والتوزيع، ولكن في أسواق جديدة، وهذا بغرض تسويق نفس المنتجات لدعم دور المنظمة الأساسية ومساعدتها في الدخول كجزء جديد من السوق، أو المساعدة في توسيع فعاليتها في مواقع أخرى خارج نفس النطاق الجغرافي التي هي فيه، وهذا يتطلب الإمداد بمنتجات وخدمات جديدة (الدوسري، ٢٠١٠).

ب- إستراتيجية التنوع: يقصد بها أن تقوم المنظمة بالتوسع والانتشار من خلال بعض الآليات مثل: توفير منتجات أو خدمات جديدة، والعمل على زيادة أسواق للأسواق القائمة بالفعل، بالإضافة إلى زيادة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية التي تقوم بها.

وبناءً على ذلك، يمكن الإشارة إلى أهداف هذه الإستراتيجية على أنها تسهّل إدماج منظمة الأعمال ضمن بعض مجالات الأعمال، حيث إنها مناسبة في حالة وجود منافس قوي للمنظمة (إدريس والغالي، ٢٠١٩).

وترجع أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع إلى عدة أسباب كما أشار (سومسون وستكلاند، ٢٠١٦) أنها تتمثل في تعدد أنواع المخاطر، وارتفاع معدل نمو المنظمة، والتصدي لموقف الإشباع من بعض المنتجات، والمساعدة على زيادة الاستثمار والتدفق النقدي في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

إذ إن إستراتيجية التنوع المترابط سميت بهذا الاسم؛ لأنها تعتمد على استحداث منتجات مرتبطة بأعمال المنظمة القائمة بالفعل، ويمكن أن يكون هذا الارتباط في جانب واحد أو أكثر، كالإنتاج والتسويق أو ارتباطها بالتكنولوجيا، إذ إن المنظمة يمكنها الاستفادة من أثر التعاون المستمر بين مقومات الإنتاج عن طريق هذه الإستراتيجية التي تعمل على ترابط بالاعتماد على التوافق الإستراتيجي لأعمال المنظمة الجديدة مع أعمالها الحالية، فكلما زاد الترابط

بين منظمات الأعمال والتنوع يؤدي ذلك إلى استقرار المنظمة واستقرار عائدها ودخلها، وذلك يظهر عند تقديم المنظمة لمنتجاتها المختلفة طوال العام عبر المواسم المختلفة، فتعمل المنظمات جاهدة على استقرار المبيعات على مدار العام من خلال تقديم المنتجات التي تكفي المواسم. وينقسم هذا التنوع المترابط إلى نوعين مهمين:

أ- التنوع المتمم المترابط: يتم هذا النوع عند إدخال مهارات ونشاطات هي بالأصل أساسية ولكن تهدف من خلالها لتوسيع قاعدة العمل، وهذا لا يعني أن تقوم المنظمة بتغيير السوق الأخير لها، وهذا غالبًا ما يكون في المنظمات ذات الصناعات الجذابة.

ب- التنوع التكميلي المترابط: هنا يتم استحداث أسواق أو خدمات تتشابه مع نظيرتها التي تمتلكها المنظمة بالفعل، وهنا تكون المنظمة في مركز أعمال قوي، وبالرغم من ذلك تشترك في أسواق لها جاذبية (سالتر وبنهولد، ٢٠١٠).

ج- إستراتيجية التنوع غير المترابط:

وهذا الشكل من التنوع يكون متواجدًا عندما تنضم منظمة الأعمال إلى العديد من الخدمات الجديدة والتي لا تتعلق بالمجالات الحالية الخاصة بالعمل. ويتم الرجوع إلى هذا الشكل من التنوع من أجل أن تتم الاستفادة من المنظمة الخاصة بالأعمال والمركز التسويقي لها، إلى جانب الاستفادة من المتاح من الموارد المالية، وهذا التنوع ينتج بسبب تواجد فرص النمو في العديد من خطوط الإنتاج المتاحة في الوقت الحالي، مما ينتج عنه ضرورة البحث عن العديد من الفرص الاستثمارية المختلفة من أجل النشاط الحالي، وهنا يمكن أن نذكر أن الهدف الأساسي من هذا التنوع هو العمل على إشباع العديد من الرغبات والطلبات وتحسين الربحية مع اكتساب عملاء جديدة مما يعمل ذلك على زيادة معدل النمو للمنظمة (الدوسري، ٢٠١٠).

د- إستراتيجية التركيز:

إن المنظمة التي تتبع هذه المنهجية في الإستراتيجية تقوم بالتركيز على المبادئ الأحادية من حيث الخدمات والانتاجيات، أو تعتمد على عدد قليل ومحدود من الخدمات التي تقدمها والمنتجات. ومنظمة الأعمال تعتمد هذه الإستراتيجية تبعاً للأبعاد التالية:

جدول (٢-١) يبين أبعاد إستراتيجية التركيز

التركيز على العملاء في الأسواق
- الاستعانة بالعملاء الحاليين.
- العمل على اكتساب عملاء منافسين.
- اكتساب عملاء جدد لم تستخدم من قبل المنتج أو الخدمة.
التركيز على المنتج
- اختلاف المنتجات والخدمات التي تقدمها عن ما تقدمه منافسوها.
- العمل على تطوير العديد من الاستخدامات الخاصة بالخدمة أو المنتج.
- العمل على تطوير الخدمات التي تقدم مع المنتج.
التركيز على التكنولوجيا
- العمل على تنمية وتطوير المعدات من أجل تحسين الكفاءة.
- العمل على تطوير وتحسين المنتجات وجودتها.
- العمل على تطوير الاستخدامات الجديدة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها.

المصدر: (المغربي، ٢٠١٦)

تتلخص مميزات إستراتيجية التركيز في أن المنظمة تكتسب خاصية الاستمرارية حيث التجربة والخبرة في مجال

الأعمال، ومن مهام إستراتيجية التركيز عدم التغيير الذي ينتج عنه ارتفاع مستوى المخاطر التي تواجهها الموارد

والإمكانات الخاصة بمنظمة الأعمال، والتي تنتج عن الأجواء البيئية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية المحيطة أو وجود منافسين جدد تعمل في نفس المجال (منصور وصبحي، ٢٠١٧).

٥، ٣، ٢ دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة الموجودة بالأجهزة الإدارية سواء أكانت جهات إدارية عامة أم خاصة؛ وذلك لأن تحقيق أهداف الأجهزة الإدارية يتوقف إلى حد كبير على الموارد البشرية التابعة لها، وما يتميز به أفرادها في العديد من القدرات والمهارات والطاقات المختلفة والطموحات. ومن هنا، فإن الأداء الأمثل للعاملين هو الطريق الذي يؤدي إلى تفوق المنظمات، ويتم هذا عن طريق الاهتمام الشامل بالموظفين من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتقييم أداءهم (إيفانز وليندساي، ٢٠١٥).

وتكمن أهمية القوى العاملة في المنظمات في كونهم من يضعوا الخطط والبرامج وينفذوها، وبناءً على ذلك، فالمنطقي أن يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على العاملين بها، وعلى استخدام هؤلاء العاملين الاستخدام الأمثل، ونجد من هنا أن هناك علاقة ترابط بين تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية وبين خطوط الإنتاج الخاصة بالمنظمة مما يعود ذلك بصورة إيجابية على المنظمات وأدائها (يودنت وأخون، ٢٠١٦).

ولقد قامت المنظمات العامة والخاصة في العديد من الدول المعاصرة بتنمية الإجراءات والقوانين والسياسات المناسبة، وذلك لإدارة العاملين فيها، وهذه الإجراءات والقوانين والسياسات هدفها هو جذب العديد من الكفاءات للعمل بالمنظمات مع توفير بيئة عمل مناسبة لهم، مع تشجيعهم على استمرارية أداء أعمالهم بالشكل المطلوب مما ينتج عنه الارتفاع بمستوى ادائهم وكفاءتهم الإنتاجية، وفي النهاية فسوف يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة مع تقديم منتجاتها وخدماتها بشكل فعال.

فعلى سبيل المثال قامت إحدى المنظمات التابعة للجهة الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة بتدارك وجود نسبة تسرب وظيفي عالية فيما يتعلق بوظيفة اختصاصي الأداء المؤسسي، وبالتحقيق في الأمر والنظر إلى مقابلات نهاية الخدمة وتقارير الأداء تبين أن الموظفين الذين تم تعيينهم في تلك الوظيفة لم يمتلكوا القدرات والخبرات المناسبة لتأدية المهام الوظيفية المؤولة إليهم، وبالتالي فقد قامت تلك المنظمة بالرجوع إلى الإجراءات والقوانين والسياسات المتعلقة بالتوظيف بدولة الإمارات العربية المتحدة، فضلاً عن تحليل مدير إدارة الموارد البشرية لمدى ملائمة تلك الإجراءات مع متطلبات الوظيفة، وبناءً على ذلك تم وضع آلية جديدة لاختيار الموظفين، وذلك من خلال الإعلان عن الوظيفة داخلياً وخارجياً عن طريق المواقع الإلكترونية، فضلاً عن إجراء المقابلات مع المرشحين، وأخيراً إجراء اختبارات شخصية للمرشحين النهائيين، وبناءً عليه يتم اختيار الشخص صاحب أعلى نقاط في تلك المقابلات (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٧).

وهناك من أكد أن إدارة الموارد البشرية لم تكثف بوحدة إدارية متخصصة بل إنها باتت مسؤولة تقع على كاهل الوحدات الإدارية، وصار من المهم أن يقوم المدبرون في كافة المواقع الإدارية بتنفيذ المبادئ اللازمة والضرورية بما فيها من أمور إنسانية وقانونية وفنية، لذلك فإن من الأمور المهمة والتي تساعد الهيئة أو المنظمة على الوقوف أمام كافة التحديات التي تواجهها هي جذب الموارد البشرية مع تدريبها وتطويرها وتشجيعها وتوفير العديد من فرص الترقى لها، وذلك للحفاظ عليهم (رشيد، ٢٠١٤).

وتقوم إدارة الموارد البشرية بدور مهم في المنظمات يتمثل في إجراء تحليلات الوظائف وتخطيط احتياجات الموظفين وتوظيف الأشخاص المناسبين للوظيفة والتوجيه والتدريب وإدارة الأجور والمرتبات وتوفير المزايا والحوافز وتقييم الأداء وحل النزاعات، والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات، ومن الأمثلة على الصفات الأساسية لإدارة

الموارد البشرية هي معرفة واسعة بالصناعة والقيادة ومهارات التفاوض الفعال، التي كانت تُسمى سابقًا إدارة شؤون الموظفين (باراميسوري ويوغاندار، ٢٠١٥).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الموارد البشرية هي واحدة من أحد الأنشطة الإدارية التي تهتم باستخدام الموارد البشرية أو العنصر البشري بشكل فعال في المنظمة، ومهمتها بشكل أساسي أن تقدم مقترحات القوانين والسياسات ووضع خطط وبرامج إلى جانب تحديد الإجراءات، وتوفير الأنشطة الضرورية من أجل توفير احتياجات ومتطلبات المنظمة من حيث الخبرات والكفاءات البشرية، مما يضمن ذلك جذب وانتقاء وتدريب وتشجيع وإدارة العاملين، وغيرها من العديد من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة مع إمكانية استخدامها الاستخدام الفعال لتمكينها من أداء أعمالها بشكل ذي كفاءة وفاعلية، ومن أجل تقديم المساعدة للمنظمات لتحقيق وتنفيذ أهدافها وغاياتها بشكل يضمن للعاملين المساواة في الحياة الوظيفية (رشيد، ٢٠١٤).

ولا شك أن أبرز دور للموارد البشرية في المنظمات على الرغم من مشاركة العديد من المجالات الوظيفية للمنظمة في تطوير وتنفيذ مبادرات الاستدامة، إلا أن المتخصصين في الموارد البشرية يتمتعون بموقع فريد لتقديم مساهمة كبيرة في هذا المجال من خلال الموارد البشرية في تحسين التوظيف والاحتفاظ بها وزيادة الكفاءة للتخطيط وإدارة المخاطر من خلال تعزيز تطوير "رأس المال التنظيمي" مثل العمل الجماعي الجيد، وتمكين الموظفين وتدريبهم (شرودر، ٢٠١٢).

٤ ، ٢ إدارة الموارد البشرية:

سيتناول الباحث إدارة الموارد البشرية، من حيث: (مفهومها - وظائفها - ماهيتها في الشريعة والإدارة -

عملياتها) فيما يلي:

١ ، ٤ ، ٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إذا تم تتبع التعاريف التي تناولها الكتاب والباحثون عن إدارة الموارد البشرية، نجد أن معظمها يدور حول مضمون وأهداف ووظائف هذه الإدارة، وقد حاول الباحث جمعها في مفهوم جامع شامل هو ما يأتي:

إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية، محور عملها العنصري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ تعيينه في المنظمة وحتى تركه لها. حيث تقوم الإدارة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها من حيث الكم والاختصاصات، ثم توفير هذه الاحتياجات والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة على بقائها في المنظمة بطرق تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

من هنا تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع كفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية الجيدة المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (العقيلي، ٢٠١٦).

ولقد تناول معظم الكتاب والباحثين في مجال الإدارة البشرية الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. وبين جدول رقم (٢-٢) تصنيف ضمن ثلاث مجموعات رئيسية، وهدف كل مجموعة، وأبرز نشاطاتها.

جدول (٢-٢) يبين الوظائف الأساسية للموارد البشرية وتصنيفها (طهماز، ٢٠١٤)

مجموعة الوظائف	الهدف	الأنشطة المتعلقة
الأولى	- زيادة المقدرة في العمل	١. الاختيار والتعيين. ٢. التدريب والتطوير. ٣. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.
الثانية	- زيادة الرغبة في العمل	١. التعويضات المباشرة وغير مباشرة. ٢. الدافعية والحفز الإنساني. ٣. العلاقات الإنسانية. ٤. القيادة والإشراف.
مجموعة الوظائف	الهدف	الأنشطة المتعلقة
الثالثة	- مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها.	١. تصميم وتحليل العمل. ٢. تخطيط الموارد البشرية. ٣. الاستقطاب. ٤. قياس وتقييم الأداء. ٥. النظام التأديبي. ٦. النقل الوظيفي والترقيات.

وتنوع أهمية الموارد البشرية في المنظمة النواحي التالية:

١. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة: وذلك عن طريق توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي بقاءها منافسة في السوق.
٢. تعزيز الإنتاجية والجودة: تلعب الإنتاجية والجودة دوراً مهماً في مجال المنافسة والبقاء للمنظمات، وعن طريق إنشاء إدارة الموارد البشرية تستطيع منظمات اليوم تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة، فأنشطة التعيين والاختيار والتدريب والتطوير تلعب دوراً رئيسياً في توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، إذ إن نظام

التعويضات والحوافز يسهم في الإبقاء على هذه الموارد البشرية وعدم تركها للعمل في المنظمة، وكل هذه الأنشطة تسهم في تعزيز الإنتاجية والجودة المطلوبة.

٣. مساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي والشخصي: ويتم ذلك عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة

للموارد البشرية في المنظمة، أو عن طريق الترقيات المقدمة لهم. إذ إن هناك بعض البرامج المقدمة للموارد البشرية، غير المرتبطة بمسؤوليات الوظيفة تساعدهم على تطوير أنفسهم مثل: برامج تطوير اللغة والرياضيات، واللياقة... إلخ.

ويمكن الإشارة في هذا المجال أن عمل إدارة الموارد البشرية يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر عناصر الإنتاج تقلبًا وتغيرًا وأصعبها تنبؤًا بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك. وهذا عكس الوضع بالنسبة لعناصر الإنتاج الأخرى كالمواد الخام، والآلات... والتي يمكن التحكم فيها حسب ما تشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة. وهذا يقود إلى النتيجة، مفادها أن عمل هذه الإدارة يتسم بطابع الحركية ويتخلل نشاط كافة الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، على اعتبار أن العنصر البشري في العمل هو الذي يحرك نشاط كل وحدات المنظمة الإدارية، ويتضح من ذلك أن عمل هذه الإدارة عمل هام وحساس ودقيق (دينيسي، وجريفين، ٢٠١١).

وقد وجد أن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه كل من يريد تحديد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" ونتجت هذه الصعوبات عن وجود الكثير من المعاني والمترادفات لتحديد مفهوم "الموارد البشرية" إلى جانب المفارقات والاتجاهات الموجودة في مجال الموارد البشرية، مع ضرورة تحديد الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية وتوضيح المفهوم الخاص بها في الممارسة والتطبيق (عبد الباري والصباغ، ٢٠١٥).

ومع وجود اختلافات في توضيح مفهوم "إدارة الموارد البشرية" من قبل العديد من الكتاب إلا أنه يمكن إيضاح

بعض أهم التعريفات والتي ذكرت مفهوم إدارة الموارد البشرية منها ما يلي:

تعرف بأنها العديد من الأنشطة والمهام المستخدمة لإدارة الموارد البشرية بشكل فعال يبعد عن التحيز من أجل مصلحة المنظمة والمجتمع والأفراد (شولر، ٢٠١٥)، كما تعرف بأنها إرشاد وترتيب ومتابعة ومراقبة وجذب وتطوير واستكمال وحماية وتفويض وفصل الموارد البشرية؛ وذلك من أجل إنجاز وتحقيق أهداف المجتمع والفرد والمنظمة، وهي تمثل الاجتهاد الإداري المختص بتوضيح متطلبات المشروع من حيث العمالة مع العمل على إيجاد الموارد البشرية المطلوبة بالأعداد والكفاءات المناسبة لاحتياجات المشروع مع القيام بالاستخدام الأمثل والفعال لتلك الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية (السلمي، ٢٠١١).

ويتداخل مع كل هذه المفاهيم إيجاد المميزات والحوافز المادية والمعنوية وذلك لإرضاء احتياجات العاملين أو إرادتهم الفردية أو الجماعية (منصور، ٢٠١٤).

ويشمل مفهوم الموارد البشرية العديد من الصعوبات وأهمها العديد من المسميات التي تطلق عليها مثل: إدارة الأفراد، بالإضافة إلى وجود تباينات حول الأمور التي تهم إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الاختلاف الكبير بين الممارسات العلمية داخل المنظمات وبين التعريف النظري لإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المختصة بزيادة إنتاجية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة من أجل تنفيذ الأهداف المتعلقة بالفرد والمجتمع والمنظمة (الصيرفي، ٢٠١٣).

وبين "ديكانزو وروبينز" أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يمثل العملية الإدارية التي تشمل العديد من الأنشطة والمهام التي تطبق بهدف إدارة العاملين بطريقة مثمرة وإيجابية (روبينز وديكانزو، ٢٠١٥).

ويرى الباحث: أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة برفع كفاءة الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة من أجل تنفيذ أهداف المنظمة المجتمع والفرد، إذ إنها تقوم بالعديد من المهام الإدارية التي تختص بوضع العديد من الخطط للفترة البشرية والذي يأمن توافر الموارد العاملة للمنظمة بشكل دائم، مع منحها العناصر البشرية التي تحتاجها بصورة دائمة والعمل على تحسين كفاءتهم العملية والفنية والعلمية، ثم توفير السبل الضرورية من أجل ترقيةهم في وظائفهم ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة.

٢،٤،٢ ماهية إدارة الموارد البشرية في منظور الشريعة والإدارة:

تتعامل الشريعة مع إدارة الموارد البشرية بنفس المنطلق الذي تتعامل به الإدارة، ويشمل ذلك مفهوم أهمية إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق الإدارات لأهدافها بالكفاءة المطلوبة، وتجلي هذا من خلال مجموعة من العناصر التي يمكن حصرها على النحو التالي:

٢،٤،٢،١ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مفهوم الشريعة الإسلامية:

تختلف رؤية الإسلام لإدارة الموارد البشرية، فيعتمد المفهوم الإسلامي لإدارة الموارد البشرية على أهمية الإنسان، حيث يرى الإسلام أن الإنسان هو خليفة الله في الأرض، وكما ذكر الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (سورة البقرة ٢، ٣٠).

ويتجلى المفهوم الإسلامي للتنمية في مفهوم الخلافة للبشر في الأرض، ويشمل هذا المفهوم فلسفة تعتمد على العلاقة بين الخالق والكون والانسان، وبناءً على ذلك، يختص هذا المفهوم بالجانب الروحي وتنمية الجوانب المادية على

حد سواء، ولهذا المفهوم أثر كبير في إعلاء قيمة النفس الإنسانية التي كرمها الإسلام، فالإنسان هو معمر الكون وروحه لها مكانة كبيرة، والإنسان هو العابد الموحد لله عز وجل الذي يقضي عمره في عبادته (دوابة، ٢٠٠٧).

وبالإضافة إلى رفع الإسلام لشأن إدارة الموارد البشرية التي تتخذ مكانة الحياة الطيبة، فقد اختلف الإسلام عن ما سبقه من مفاهيم مختلفة، فالإسلام لا يرى أهمية كبيرة للثروات بل يرى الجوهر الخفي خلف تلك الثروات وهو الإنسان الذي عمل على صناعة تلك الثروات، فلا تخلق الثروات إنساناً مبدعاً بل يخلق الإنسان بإبداعه تلك الثروات، وبذلك كرمه الله عز وجل وسخر ما حوله في الكون خادماً لاحتياجاته، وقد قال تعالى في كتابه العزيز: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (سورة الإسراء ١٧، ٧٠).

أما عن الإدارة الإسلامية فقد حفظت مكانة كبيرة لإدارة الموارد البشرية، وذلك وفقاً للمكانة التي يمثلها الإنسان نفسه في الإسلام كخليفة لله في الأرض، حيث قال الله تعالى في كتابه العزيز: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (سورة البقرة ٢، ٣٠). وقد اتخذت الإدارة الإسلامية من الإنسان محوراً رئيساً لتخليق الأفكار من خلال مرجعين أساسيين وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية، وتهدف كل تلك الإدارات لخدمة الإنسان من خلال جميع التعاليم والمبادئ، وتحت تعاليم الدين الإسلامي على أهمية الفرد العامل وعمله، حيث تشكل قيمة العمل باجتهاد وإتقان العمل جانباً محورياً في الدين الإسلامي، وقد جمع الدين الإسلامي بين الجانب الروحي والجانب المادي لإتقان العمل وكفاءة الأفراد وتحسين قيمة العمل، فقد اعتبر الإسلام العمل كقيمة دينية ودينية وقيمة متجددة للحياة الآخرة، ويتجلى ذلك في قول الله تعالى: ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة ٩، ١٠٥)، وقد أقر القرآن المبادئ والأساسيات التي تحدد طرق أداء الأفراد

من خلال عوامل تحديد عمليات الاختيار والتدريب والتطوير والتعيين ونظم التعويض وما إلى ذلك من عمليات تهتم بها إدارة الموارد البشرية، وتتعلق تلك العمليات بالأفراد وعملهم في مؤسساتهم (صميذة، وآخرون، ٢٠١٦).

٢،٤،٢،٢ وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الشريعة والإدارة:

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتكامل فيما بينها داخل العملية الإدارية لتتلاءم مع ما تقوم به المنظمة من مهام، حيث إنها تعمل على توفير قوى عاملة مؤهلة ومدربة بقدر مناسب لتحقيق أهداف المنظمة، وسيقوم الباحث بعرض وجهة نظر الشريعة والإدارة فيما يلي:

١،٢،٢،٤،٢ عملية التوظيف:

تتمثل عملية التوظيف فيما يلي:

أ- الاستقطاب، الاختيار، التعيين:

يعتبر تتبع تخطيط الموارد البشرية خطوة لاحقة لتوظيف الأشخاص المناسبين للوظائف، وتشمل تلك العملية محاولات لتعيين الأفضل بين المتقدمين للعمل في المنظمات، وتعرف تلك العملية من اختيار متكامل ودقيق للأفراد بالاستقطاب، ويشمل الاستقطاب عدة وسائل ومنها: طلبات التوظيف، والمقابلات الشخصية، والاختبارات، وما إلى ذلك من وسائل، وتهدف عملية الاستقطاب إلى تعيين أكثر العناصر كفاءة في الوظائف المقررة لهم (بوزهرة، ٢٠٠٤).

أما عن المنهج الإسلامي المتبع في عملية اختيار العناصر الأكثر كفاءة، فيعتمد على مجموعة من المراحل لفلترة المتقدمين من الأفراد واختيار أفراد من ذوي كفاءات عالية ومناسبة للوظائف المخصصة لهم (رضني، ٢٠٠٦).

ويتبع المنهج الاسلامي في اختيار الأفراد على مبدأ اختيار الأفضل مهما كانت المعطيات الأخرى، وذلك تطبيقاً لما جاء في كتاب الله العزيز: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، ٢٨، ٢٦)، كما ذكر الله عز وجل في كتابه الكريم على لسان يوسف عليه السلام في حوارهِ مع ملك مصر حين قال: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ (سورة يوسف، ١٢، ٥٥).

ويتم تحديد جودة الاختيار على أسس المعرفة والعلم وقدرات الموظفين، كما لا يجب إغفال العامل الأخلاقي، فالعامل الأخلاقي أساسي للحصول على فرصة في الوظائف، حيث يمثل مبدأ من مبادئ العقيدة الاسلامية، وتم توضيح هذا في قول الله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، ٦٨، ٤).

وعلى صعيد آخر، فقد حثت تعاليم الإسلام على تقصي الأمانة، حيث تجلي هذا في قول الله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، ٢٨، ٢٦)، فتحض الأمانة على الإحسان ويحض الإحسان على الاتقان في العمل وتحري الدقة والكفاءة التي تمثل جانباً مهماً من العمل (ابن حنبل، ١٩٩٣).

ومن المبادئ التي حثت عليها تعاليم الدين الإسلامي في عمليات اختيار الموظفين مبدأ الجدارة والكفاءة، حيث يجب تخصيص المكان المناسب للموظف الكفاء المناسب لأداء هذا العمل (قاسم، ١٩٩٠)، وللتغافل عن تنفيذ هذا المبدأ عواقب وخيمة قد حذرنا منها رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في قوله عليه الصلاة والسلام: ﴿مَنْ وُلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَوَلِيَ رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مِنْ أَصْلَحِ مَنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ﴾ (٣٤/٣٨، ٦٢٧٥).

ورغم أن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) مؤيد بالوحي واصطفاه الله على جميع خلقه، فقد عين رسول الله صلى الله عليه وسلم القائد والولاة والقضاة بنفسه، واتبع الخلفاء الراشدون نهجه في اختيار القادة للجنود والولاة والقضاة، أما عن نظام التوظيف فيختص باختيار، واستخدام الموارد البشرية اللازمة للمؤسسات، وتشمل عملية تخطيط الموارد

البشرية اختيار الموظفين المناسبين لأداء الوظائف المطلوبة، وذلك عن طريق مطابقة الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف لمواصفات خاصة تغطي احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة.

وقد أشار القرآن الكريم في شأن التقييم والمراقبة إلى أن الشخص يكون مسئولاً عن أعماله، فقال الله تعالى: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ﴾ (سورة النجم ٥٣، ٣٩ - ٤٠)، كما حرص الرسول -صلى الله عليه وسلم- على متابعة الولاة والعمال ومراقبة كيفية إنجازهم لأعمالهم، فقال صلى الله عليه وسلم: {من استعملناه على عمل ورزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أي خيانة) (الحديث: أبو داود. الأحكام الصغرى: #٦١٢٩)}

إن معايير تقييم الأداء تتعلق بجانبين: الجانب الموضوعي والجانب السلوكي، مما يجعل عملية التقييم تتعرض لصعوبات، حيث إنها تعتمد على التصورات والأحكام التي يراها المدرب، إذ إن عمليات تقييم الأداء ينتج عنها مجموعة من القرارات المتعلقة بالموظفين، فقد تشمل الإبقاء عليهم أو فصلهم أو نقلهم إلى أعمال أخرى، وعمليات صرف التعويضات عن طريق الترقيات ورفع الأجور، وهذا مما يتعلق بالجانب المادي، أما الجانب الذاتي فيتم الاهتمام به من خلال البرامج التدريبية (درة، والصباغ، ٢٠١٥).

ب- التدريب والتنمية والتطوير:

يتعلق التدريب بجانب مهم من الأنشطة التي منحها الإسلام اهتماماً خاصاً وحثنا على الاهتمام بها، وقد ظهر اهتمام الدين الإسلامي بالتدريب عبر جملة من المفاهيم التي وردت بالقرآن الكريم والسنة النبوية، والتي تشير إلى مكانة

التدريب في الإسلام، ومن أهم تلك المفاهيم الإعداد حيث قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (سورة الأنفال، ٨، ٦٠)، فقد حث الآية الكريمة على أن نعطي الاهتمام للاستعداد المبكر، وهذا لن يتم إلا عن طريق التدريب كاستعداد سابق للقيام بالعمل، وهو الذي يؤدي بلا شك إلى تحقيق المهارة والكفاءة في إنجاز العمل، كما يوجه النص لمفهوم القوة التي تأتي بالتدريب كما جاء في قول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: {المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف} (الحديث: مسلم. كتاب القدر: ج. ٤: #٢٦٦٤).

وقد أعطى الرسول -صلى الله عليه وسلم- اهتماماً لعميات التدريب والتأهيل للعمال، وذلك قبل أن ينصرفوا لأداء أعمالهم، فقد ذكر عن علي رضي الله عنه أنه قال: "بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن قاضياً، فقلت يا رسول الله ترسلني وأنا حدث السن ولا علم لي بالقضاء؟ قال: {إن الله سيهدي قلبك ويثبت لسانك فإذا جلس الخصمان فلا تقضين حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول، فإنه أحرى أن يتبين لك القضاء}. فما شككت في قضاء بعد" (ابن خلدون، ١٩٨٤).

وكذلك فقد حث الدين الإسلامي الحنيف على التطبيق والاهتمام به، فالتدريب لا يأتي بثماره إلا من خلال التطبيق؛ لأن التدريب لا يعد تدريباً إلا إذا اقترن بالتطبيق، ولو حتى كان ذلك في شكل عدد من التطبيقات، وقد روي عن عمر بن عبد العزيز: "إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا ولم يعملوا فكان عملهم عليهم وبالاً"، وفضلاً عن الاهتمام الذي أعطاه الإسلام لمفهوم القوة والإعداد والتطبيق، فقد حرص الإسلام على الجودة والإتقان بنفس الدرجة من الاهتمام (نصار، ٢٠١٦). وقد أشار الحديث الشريف إلى قول النبي -صلى الله عليه وسلم-: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه} (الحديث: الألباني. صحيح الجامع: #١٨٨٠).

٣، ٤، ٢ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (التعريف والمفهوم):

عرف (العقيلي، ٢٠١٦) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها ممارسات حديثة تحدد السياسة التي تتعامل بها المنظمة ذو الأجل الطويل مع العنصر البشري، وذلك فيما يتعلق بالأمر التي تختص بالشؤون الوظيفية، وتتوافق هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها وما تسعى لتحقيقه في المستقبل، وذلك في إطار البيئة حولها، وما تحويه من متغيرات عديدة يأتي في أساسها المنافسة الشديدة التي اجتاحت الأسواق مؤخرًا.

ويتم تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها بمثابة إيجاد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية من أجل تحسين مستوى الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية بشكل ينمي الجوانب الإبداعية، ويقصد بذلك أهمية قبول وظيفة الموارد البشرية باعتبارها شريكًا إستراتيجيًا، وذلك عن طريق بناء إستراتيجيات المنظمة أو بناء هذه الإستراتيجيات من خلال مزاوله جميع أنشطة الموارد البشرية والتي تتمثل في اختيار الموظفين وتدريبهم (دسلر، ٢٠١٧).

ويوضح (تشانك وكويرا، ٢٠١٢) أن إستراتيجية الموارد البشرية تعتبر بمثابة امتداد طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات، حيث إنها توضح أكثر الاختيارات تناسبًا حتى تتمكن المنظمة من إدارة مواردها البشرية مع الأخذ في الاعتبار النظم والموارد والإمكانات المتاحة، حيث تسعى إستراتيجية الموارد البشرية إلى أن تجعل المنظمة فعالة في إدارة الأفراد في ظل بيئة العمل، وذلك باعتبارها مدخلًا لشمول كافة النواحي الجوهرية في المنظمة، وكذلك بناء الجدارة، وتشمل إستراتيجية الموارد البشرية إحداث التغيير والرؤية وبناء المعايير والعلاقات التي تتعلق بأصحاب المصلحة.

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن التوصل إلى أن الموارد البشرية هي الإدارة التي تساعد المنظمة على تنفيذ مزاياها

الإستراتيجية والحفاظ عليها مع تنميتها عن طريق:

أ- التخطيط الواقعي والحقيقي للموارد البشرية.

ب- توظيف الموارد البشرية توظيفًا سليمًا.

ج- توفير تدريب منظم ودقيق للموارد البشرية.

د- متابعة الموارد البشرية الموجوده بالمنظمة مع تنميتها وتطويرها من أجل تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية (الزعيبي، ٢٠١٣).

٤، ٤، ٢ الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها في تنفيذ الإستراتيجية للمنظمات:

يُعد انشغال إدارة الموارد البشرية بصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بمثابة أهم تغيير في الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، لذلك فإنه عندما يقرر رئيس الشركة ومعاونوه الدخول إلى الأسواق الجديدة أو زيادة خطوط إنتاج حديثة، أو وضع خطط محددة تهدف إلى خفض التكلفة، سوف يؤثر على العاملين بشكل عام سواء من خلال تعيين موظفين جدد، أو التخلي عند بعض المتواجدين، من أجل تنفيذ الخطة الموضوعية، ولكن اختلف الوضع حاليًا، حيث تعتمد إستراتيجيات المنظمات على دعم المركز التنافسي، وكذلك وجود إطار عمل ملتزم، وهذا يضع الموارد البشرية في إطار محوري مما يستوجب ضرورة شمولها خلال المراحل المبكرة من خطة المنظمة.

وتتعاون كل من الإدارة العليا والموارد البشرية بهدف بناء إستراتيجية عمل شاملة تسعى لتوفير نطاق عمل لجميع أنشطة الموارد البشرية التي تتمثل في التدريب والاختيار والتعيين، ويثمر هذا التعاون عن النهوض بالقدرات والسلوكيات على مستوى الفرد والمنظمات مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بها (دسلر، ٢٠١٧).

وتعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمثابة جزء من إستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى أنها تشغل المستوى الثالث من تسلسلها، وذلك لكونها إحدى الإستراتيجيات الوظيفية المهمة التي يعتمد عليها الأداء بطريقة مباشرة، إذ إنها تتصافر جنبًا إلى جنب مع التوجهات الإستراتيجية في جميع المجالات التي التسويق والتمويل والإنتاج، وتتفق هذه الرؤية

مع نموذج التطابق، لذا فإنه من الضروري أن تشمل الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات التي تتعلق كل منها بمجال محدد، مثل إستراتيجية الاستقطاب، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية وتطويرها، وكذلك إستراتيجية تعويض العاملين، بالإضافة إلى إستراتيجية جودة حياة العمل. (السالم، ٢٠١٦)

ويتضح مما سبق في رأي الباحث أنه على الرغم من كون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشغل المستوى الثالث من مستويات الإستراتيجية إلا أنها تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، إذ إنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، مثلها في ذلك مثل إستراتيجية التمويل والتسويق والإنتاج والبحث والتطوير، وبناءً على ذلك فإن إستراتيجية الموارد البشرية تتداخل وتعمل من أجل خدمة إستراتيجية المنظمة وذلك في إطار التغيرات البيئية ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية حيث إن العنصر البشري يعتبر بمثابة الوسيلة الفعالة لكي يتم تحقيق جودة المنتج، إذ إن لديه المقدرة على الإبداع والابتكار الإداري والفني، والذي يمكنه من التعامل مع المستهلكين، حيث إنه يفصح الأمر عن قدرة المنظمة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد وكذلك تقليل مصروفات المنظمة.

وبناءً على ذلك سوف يتناول الباحث أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مايلي:

٥ ، ٤ ، ٢ أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

لا شك أن الأهمية القصوى في العصر الحديث واضحة بالعنصر البشري، فقد تزايدت هذه الأهمية في الآونة الأخيرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وذلك لنجاح المنظمات والإدارات والمنظمات سواء منها ما كان هدفه الربح الاقتصادي أو ما كان منها يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية على المستوى المحلي والقومي أو على المستوى العالمي (إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمنظمة العربية، ٢٠١٥).

إن أهمية الموارد البشرية ترجع إلى كونها ذات علاقة مباشرة بالأداء الاقتصادي للمنظمات خاصة في الأمد الطويل، والدليل على ذلك، أن المنظمات التي حققت أفضل النتائج المالية قد أعطت اهتمامًا أكبر بالموضوعات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، في حين أن الشركات التي لم تستمر فشلت في تحقيق أهدافها، إنما كان ذلك مرجعه الأساسي إلى وضع سياسات غير سليمة للقوى البشرية (كامل، ٢٠١٦).

ولذا فإن الموارد البشرية تمثل تعبيرًا عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم الذي تغطي أهميته على ما عداه من العناصر الأخرى (السلمي، ٢٠١٦).

وبذلك يتضح أهمية الموارد البشرية أنها تكمن في العديد من الجوانب ومن أهمها ما يلي:

- أ- الإنسان يستطيع الابتكار، والاكتشاف، والتطوير، والتنمية، وهو أيضًا كائن متغير، نشيط مبدع، ومنتج، والإنسان قادر على تنمية وتطوير نفسه تطويرًا ذاتيًا أو بمساعدة غيره عن طريق الدورات التدريبية والتأهيلية، وهو أكثر إنتاجًا من الجوامد التي يديرها مع العمل على الخلط فيما بينها من أجل تنفيذ المخرجات اللازمة والتي تتشكل في العديد من عوامل الإنتاج مثل: (رأس المال، الموارد الطبيعية، والتقنيات).
- ب- الموارد البشرية تتعامل في إدارتها مع الفرد الذي يصعب اتباعه في توقعاته وإراداته وحاجاته المختلفة، ومن هنا فيمكنها إكساب المنظمة ميزة تنافسية.
- ج- تعمل إدارة الموارد البشرية على المساهمة في إيجاد المثالبات بين البيئة والمنظمة وبين المنظم والفرد وبين البيئة والفرد، وذلك في حدود أبعادها الإستراتيجية.
- د- إدارة الموارد البشرية تشكل دورًا مهمًا في تيسير التعامل مع العاملين، وتيسير فك المشكلات وحلها والتي تكون بين الإدارات المختلفة والأفراد الموجودة بالمنظمة.

هـ- تعمل على المشاركة الإيجابية عن طريق تدريب العاملين وتطويرهم والعمل على رفع معنوياتهم وتأكيد تواجدهم واستقرارهم الوظيفي؛ مما يعمل ذلك على زيادة إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق وتنفيذ أهداف المنظمة.

و- إدارة الموارد البشرية تظهر أهميتها في زيادة رأس المال البشري، وهو يعد مدخلاً للإدارة المحدد من أجل التنمية.

ز- إن الإدارة المركزية يتشكل دورها مع مختلف الإدارات في توفير العاملين المطلوبين مع العمل على تطويرهم.

ح- تشارك إدارة الموارد البشرية مشاركة مؤثرة في التخطيط وتحديد الإستراتيجيات الخاصة بها والعامه والتي تتبع

المنظمة، بالإضافة إلى إعادة صياغة القوانين واللوائح التابعة للمنظمة مع تحديد أنظمة العمل ومباشرة تنفيذها وتعديلها وفقاً لظروف العمل ومتطلباته (الزعي، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أنه خلال توضيح أهمية الموارد البشرية يمكن الاستفادة بأن دورها أساسي ومهم في ضبط وتنظيم

حركة الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم من أجل المنظمة، بالإضافة إلى القضاء

على المنازعات مع الحرص على استقرار العمل بالنسبائية مع المحافظة على النابغين الموجودين بالمنظمة مع ترغيب من

بالخارج عن المنظمة في الانضمام إليها مع العمل على تحقيق التوازن بين الميزة والكلفة لما تكلفه الميزات والخبرات

والكفاءات التي تحصل عليها المنظمة من خلالها.

٦، ٤، ٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الأهداف الكامنة من إدارة الموارد البشرية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من متطلبات المنظمة إن لم تكن الجزء الأكثر

أهمية والتي من خلالها تسعى المنظمة إلى زيادة صلاحية العمل، وذلك من خلال وضع الخطوط الرئيسية بين المدخلات،

والمخرجات الخاصة بالمنظمة ومختلف الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم بداخلها عن طريق توضيح الوظائف مع

تحديد من يشغلها.

وإدارة الموارد البشرية تعمل على تنفيذ التوافق والانسجام والعدالة والولاء عن طريق القرارات والقوانين والأنظمة

والإجراءات التي تباشر التعامل مع الأفراد، ومن هنا يمكن أن نحدد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

- أ- تنفيذ المهام والأنشطة التي أعطت صلاحيات مباشرة من أجل تنفيذها بكفاءة وإنتاجية عالية.
- ب- العمل على توفير أفراد ذي كفاءة عالية للعمل في العديد من الوظائف؛ وذلك لإخراج الخدمات والسلع بأفضل الطرق مع قلة في التكاليف.
- ج- الانتفاع من جهود العاملين المبذولة في إنتاج خدمات وسلع تبعًا لمعايير محددة وموضحة (الزعي، ٢٠١٣).

٧، ٤، ٢ دور إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية:

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوضيح أهدافها ورغباتها وتحديد الإستراتيجيات المتعلقة بها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وبشكل يتناسق مع الإستراتيجيات المتعلقة بالقطاعات الأخرى، وذلك في العديد من المجالات مثل: مجال التسويق والمبيعات وخطوط الإنتاج والتمويل. وتوضيح تلك الإستراتيجيات يسهم في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات والبرامج التي تضعها المنظمة والخاصة بكل مهمة من مهام الموارد البشرية (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

ومن هنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الأساسي في تشكيل ووضع إستراتيجية الشركة وتنفيذ أهدافها، ويتطلب هذا مقدرة إدارة الموارد البشرية على إتاحة مصادر بشرية خضعت للتدريب والتأهيل، وذلك لتطبيق العمل بصورة متميزة، وبما أن إستراتيجية الشركة هي إستراتيجية تطور، فعندئذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية سوف تتأثر

بالعديد من العناصر مثل: التوظيف والمرتبات والتمرين والتدريب من أجل إيجاد مصادر بشرية مدربة بكفاءة عالية تتماشى مع إستراتيجية النمو (جودة، ٢٠١٠).

وإذا كان من إستراتيجيات الشركة الحصول على الاستقرار فستقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على توفير الاستقرار في الأنشطة المتنوعة للشركة، مما يستلزم زيادة تشجيع الموظفين من أجل استمرار الشركة في الحفاظ على مكانتها. أما إذا كانت الإستراتيجية المتبعة بالشركة تقوم بالتركيز على الحصول على الجودة والكفاءة في منتجاتها، وبناءً على ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على جذب الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة مع تسريب العاملين قليلي الكفاءة. وفي حالة تركيز إستراتيجية الشركة على تقليل التكلفة، ويكون دور إدارة الموارد البشرية جذب العناصر البشرية من أصحاب الكفاءات والمهارات التي تستطيع العمل بفاعلية مع إخراج منتجات قليلة التكلفة مع اتباع سبل التقييم؛ وذلك للتحكم في الرقابة على العاملين (الدهان وآخرون، ٢٠١١).

ويرى الباحث أن الشركة تكون قادرة على إتاحة الذكاء التنافسي، وذلك عن طريق جمع البيانات حول ما يوفره المنافسون للموظفين لديهم من مكافآت وحوافز مما يساعد ذلك عند وضع الإستراتيجية الخاصة بالشركة.

٥، ٢ عمليات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية:

في حالة الانتهاء من وضع وتشكيل الإستراتيجية للشركة مع توضيح الإستراتيجية التي ستبناها الشركة، فيجب البدء في تحقيق الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار، وذلك في إطار أنشطة وخطط وبرامج عمل بصفة يومية، وبشكل عام يتوافر خمسة متغيرات تسهم في نجاح تحقيق الإستراتيجية وهي: الشكل التنظيمي، تحديد المهام والوظائف، انتقاء وتمرين وتطوير الأفراد، ونظام الحوافز والعلاوات، ونظم المعلومات، ومن خلال ما سبق ينتج عنه أن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن الثلاثة متغيرات والتي تؤثر بشكل كبير في تنفيذ الإستراتيجية المتمثلة في: الوظائف، والعناصر

البشرية، ونظام العلاوات، وعلى الصعيد الآخر إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق تأثير كبير وبشكل مباشر في المتغير المتعلق بالشكل التنظيمي، وبتغيير نظم المعلومات واتخاذ القرارات. ويتم ذلك عن طريق تحديد المهام وتوضيحها وتحليلها مع محاولة إدارة الموارد البشرية حصول الشركة على رغباتها عن طريق المصادر البشرية التي تتواجد لها المعلومات والمعارف والمهارات والكفاءات مع القدرة على تنفيذ الوظائف الموجودة بالاستراتيجية، ويمكن تنفيذ هذا عن طريق عمليات الانتقاء والجذب والتوظيف والتطوير والتنمية (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن تحقيق الإستراتيجية يعد الدور الأساسي الذي تشكله إستراتيجية الموارد البشرية بكل ما تحمله من وظائف ومهام وأعمال في تأييد إستراتيجية الشركة.

١، ٥، ٢ الاستقطاب:

إن نشاط الجذب والاستقطاب يمثل إحدى المهام المؤثرة لإدارة الموارد البشرية وذلك بالنسبة إلى مهام وأداء الشركة وإمكانية تنفيذ أهدافها. والاستقطاب هو إيجاد عناصر بشرية للوظائف المتاحة أو المحتمل أن تكون شاغرة في الشركة، ويمكن أن يكون أي جهد أو محاولة تقوم بالربط بين الباحثين عن الوظائف وبين من يقوم بالبحث عن موظفين جدد (سلطان، ٢٠٠٧).

ويرى الباحث أن أساس جذب الموظفين هو استقطاب الأشخاص المناسبة للعمل بالمؤهلات المناسبة أيضاً، وتحفيزهم لطلب الحصول على الوظيفة.

٢، ٥، ٢ إستراتيجيات الاستقطاب:

هناك عدة إستراتيجيات للاستقطاب يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. إستراتيجية التشخيص:

تعد إستراتيجية التشخيص هي الخضوع للتحويلات البيئية والتي من الممكن أن تؤثر على المدى البعيد على النشاط الخاص بالشركة وشكلها الهيكلي والتنظيمي ومهامها الكلية من ناحية واحتياجاتها للعناصر البشرية على المدى الزمني البعيد من ناحية أخرى، وهذا الشكل الإستراتيجي يمكن أن يساعد إدارة الموارد البشرية في الاستناد على سوق العمل، وذلك لتلبية احتياجات الشركة من الحصول على تلك العناصر البشرية، ويوجد لدى إدارة الموارد البشرية ثلاثة خيارات يمكن التوجه إليها: الأفراد بدون عمل، العاملون بالمنظمات الأخرى، ومن سيتخرجون قريباً من الطلاب، ومن هنا فلكل عنصر موجود بتلك الخيارات العديد من السمات والمتطلبات لاستقطابهم (دسلر، ٢٠١٧).

٢. الإستراتيجية الرشيدة:

وتستند تلك الإستراتيجية على العنصر الداخلي لتحقيق رغبات المنظمة، وتستند تلك الإستراتيجية على الافتراضات الآتية:

أ. وجود العديد من المهارات والكفاءات البشرية المتنوعة والتي بإمكانها تحقيق رغباتها في المستقبل القريب، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات العمل التي تختلف بشكل سريع ومرن.

ب. مقدرة المنظمة على إعادة ضبط المهارات والكفاءات البشرية وإعادة تشكيلها مرة أخرى بالشكل الذي

يحقق التحويلات التي تطرأ على الأعمال والأنشطة المتعلقة بالمنظمة وخطوط الإنتاج والعمل والتقنيات

الموجودة فيها (دسلر، ٢٠١٧).

ج. تواجد المرونة في شكل العمل بالصورة التي تمكن من تبادل المهمات بين العناصر البشرية التي تعمل بالمنظمة

(سلطان، ٢٠٠٧).

د. وجود العديد من المهارات في الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، مما يمكنها من القيام بالعديد من الأعمال والوظائف في المكان المخصص للعمل (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

٣، ٥، ٢ الاختيار والتعيين:

إن الانتقاء والتعيين في المنظمات يعد ذات مغزى إستراتيجي يتشكل في الاختيار الأمثل للعاملين بالشكل الذي يتحقق معه تسبب التوافق والتناسق بين من يتم اختياره، وبين ما تستلزمه الوظيفة المطلوب اختياره لها، والمهام التي من الممكن أن يشغلها مستقبلاً، وذلك بالتناسق مع تعريف أن المنظمة هي نظام كامل وفريق عمل متحد. ويعرف بعض الباحثين بأن الاختيار هو انتقاء العنصر البشري المناسب للوظيفة أو المهمة من بين مختلف المتقدمين للوظيفة، أو هو مجموعة من المراحل التي تساعد على الوصول للقرار بخصوص تعيين أحد المتقدمين للوظيفة. وعملية الانتقاء لا يكون غرضها الحصول على العنصر البشري الذي تتماشى مؤهلاته وإمكاناته مع ما تطلبه الوظيفة بالمنظمة بل يكون هدفها هو إيجاد مراكز التوافق بين ما تطلبه الوظيفة وبين إمكانات ومهارات الشخص المتقدم للوظيفة (المغربي، ٢٠٠٩).

وإجراء الانتقاء والتعيين يعد عنصراً أساسياً من إستراتيجية المنظمة، حيث يشكل ذلك أهمية كبيرة لمستقبل المنظمة، وذلك لأن الاختيار الصحيح يساعد على وضع العنصر البشري المناسب في المهمة المناسبة وفي المكان المناسب؛ مما ينعكس ذلك بالصورة الإيجابية على المنظمة، وأدائها وأداء الفرد فيها، وذلك لأن الموارد البشرية تعد العنصر المهم في المنظمة والذي يساعد على فاعلية الإنتاج، فإذا لم توفق المنظمة في انتقاء العنصر البشري الملائم لها فقد ينتج عنه عدم قدرة الفرد على أداء مهامه بالشكل الصحيح، مما ينتج عنه ارتفاع نسب التغيب عن العمل وارتفاع معدل الأخطاء وزيادة نسب التسرب الوظيفي في المنظمة، فوضع الخطط وتنفيذها وتنفيذ رغباتها بتوفيق وسداد يستند بشكل أساسي

على العناصر البشرية التي لديها مهارات وكفاءات تجعلها قادرة على أن تقوم بمهامها بشكل سليم وفعال (جودة، ٢٠١٠).

٤، ٥، ٢ التدريب والتطوير:

إن تعريف التدريب يعني الجهد المنظم من أجل الحصول على المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات المختصة بالوظيفة المتاحة، أو التطوير والتنمية في كل ما يختص بالحصول على المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تعمل على التطوير من مهارات الموظفين؛ وذلك لقدرتهم على الوقوف أمام العقبات الموجودة بالعديد من الوظائف المتاحة حالياً أو في المستقبل. والتحويلات التي من الممكن أن تطرأ في الإستراتيجيات غالباً ما تستلزم إحداث تحولات في مختلف القدرات والمستويات الخاصة بالموظفين، وبالتالي فإن الحصول على القدرات الخاصة بالإستراتيجية المنتقاة فيعد هذا من أحد العناصر الأساسية لتنفيذها بنجاح. (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

إن الإدارة العليا تعرف أن التمرين يعمل على إيجاد القدرات والمهارات اللازمة والأساسية، وحينما تكون الهيئة المختصة بالتدريب قادرة على التعرف على محاوريات الإستراتيجيات للمؤسسة فيمكن هنا توافر العديد من السبل لتوجيه الأشخاص مما يساعد على تنفيذ تلك المحاوريات. ومما يلاحظ مع الوقت أن العلاقة بين التمرين والإستراتيجيات تشكل جانباً مهماً كبيراً، ويتعامل الموظفون مع التدريب على أنه طريقة تساعد على تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، فإذا رغبت مؤسسة ما في الحصول على التميز من حيث جودة الخدمات التي تقدم للعملاء فيجب عليها أن تقوم بتدريب وتمرين العاملين للحصول على مهارات وخبرات للتعامل مع العملاء (ماتس وجاكسون، ٢٠١٥).

الترباط بين الإستراتيجيات التنظيمية والتدريبية

النتائج المطلوبة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة

٧٦

الإستراتيجيات
التنظيمية

الأنشطة
التدريبية

- ١ . توافر العديد من المهارات للموظفين.
- ٢ . دعم التغيير.
- ٣ . تأييد التعلم المستمر.
- ٤ . الوصول إلى الجديد من المعارف والمعلومات والعمل على نشرها.
- ٥ . إمكانية التواصل بسهولة ويسر.

الشكل رقم (٢-٢) يبين الترابط بين الإستراتيجيات التنظيمية والتدريبية

٥ ، ٥ ، ٢ تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط المسار الوظيفي يمثل العديد من المهن المتتابعة التي يعمل بها الفرد على مدار تواجده بالمنظمة، والتي تخضع لميوله واتجاهاته ومشاعره، كما ينظر إليه على أنه صفة مميزة للعامل حيث مسار كل عامل يتشكل عن طريق العديد من المهن والوظائف والخبرات المختلفة، كما يوضح أيضًا المسار الوظيفي على أنه نموذج من المهارات والخبرات المتعلقة بالعمل والذي يكون على مدار حياة فرد من الأفراد، وتتضمن الخبرات المهنية كل من المراكز الوظيفية والخبرات المتعلقة بالمهنة والمهام المختلفة، والمسار المهني يمر بالعديد من المراحل وهي (سينغ، ٢٠١١):

١ . مرحلة الاستكشاف أو تثبيت الهوية المهنية:

في هذه المرحلة يحاول الأشخاص توضيح شكل المهام التي تتماشى مع اهتماماتهم ومتطلباتهم وآمالهم مع وضع اهتماماتهم وقيمهم ومتطلباتهم وآمالهم بالنسبة للوظيفة التي سيشغلونها في عين الاعتبار، وهذه المرحلة غالبًا ما تحدث لمن تحت سن العشرين.

٢ . مرحلة التأسيس أو النمو وتثبيت المكانة المهنية:

في هذه المرحلة يقوم الأشخاص بثبيت وضعهم في الوظائف التي يشغلونها، ومن هنا يكون عليهم المساهمة في تطور المنظمة مع تحملهم لمسؤولية أعمالهم فيها، وفي تلك المرحلة يتم النظر إلى العاملين فيها على أنهم مساهمون بقدر كبير في تفوق وتميز المنظمة، بالإضافة إلى معرفتهم لوجهات النظر سواء أكانت الرسمية أم غير الرسمية بالنسبة لمستوى أدائهم، مع إثبات أنفسهم في العمل ووضع مكانة لهم يؤيدها زملاؤهم.

٣. مرحلة الحفاظ الوظيفي أو صيانة المكاسب المهنية:

في هذه المرحلة يقوم الأشخاص بتنمية قدراتهم ومعارفهم المهنية مع الحرص على إبراز تلك المهارات والإنجازات أمام الآخرين، بالإضافة إلى قدرتهم على تنفيذ أهداف ورغبات المنظمة. وفي هذه المرحلة يتوفر للأشخاص جانب كبير من المعرفة والمهارة والخبرة مع تركيزه على ثباته في موقع متميز بالمنظمة والحفاظ عليه وعدم التراجع عنه بسبب تقادم معلوماته وإمكانياته.

٤. مرحلة الانفصال الوظيفي:

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل المسار المهني صعوبة للأشخاص، وخاصة لمن كان لهم حظ كبير وقفزات سريعة ومتطورة وحصلوا على قدر كبير من الشهرة والتقدير والتميز والسلطة، وبعد الحصول على كل تلك المزايا والقيام على مدار العديد من العقود بالإنجازات المتواصلة وإتمام الأعمال بالشكل المناسب يكون قد آن الوقت للتقاعد الوظيفي (الحري، ٢٠١٦).

ويرى الباحث في هذه المرحلة: بأنه ليس من العدل أن يتقاعد الموظف ويترك العمل وخاصة بعد وصوله للقمة في العطاء والإنجاز، وإتمام الأعمال بالشكل المطلوب والتميز، ففي هذه المرحلة قد وصل العامل لمرحلة الخبرة المتميزة في تخصصه والتي تؤهله ليكون خبيراً، ومن هنا فهو يكون وقتئذ ذات قيمة عالية وكبيرة للمؤسسة، ويمكن أن يستفاد منه في تمرين وتدريب الموظفين الجدد أو العاملين بالفعل، فهو يعد مثلاً يحتذى به في العطاء والإنجاز ويكون له بصمة كبيرة ومؤثرة في المنظمة.

ويرى الباحث أيضاً أن الموظف لا يجب تقاعده إلا في حالة تراجعته وبطئه عن الأداء والعطاء والإنجاز وأصبحت حالته الصحية والبدنية لا تتماشى مع وضع العمل، ولا يمكن أن تخدم المنظمة، أو قد وصل بالفعل لسن التقاعد، ومن هنا تكون خطوة الانفصال المهني أو الوظيفي، ومن الجانب العملي فهناك العديد من العاملين عندما يصلون إلى المستوى العالي من الأداء والعطاء فهو يحاول البحث عن مؤسسة أخرى تساعد على الوصول لأهدافه المهنية أو تقدره بشكل مادي أفضل مما هو عليه في المنظمة التي يعمل بها، وذلك في حالة عدم حفاظ المنظمة عليه وتحفيزه من الناحية المادية والمعنوية.

وإستراتيجية الترقية وإدارة المستقبل الوطني من وجهة نظر "هيريوت" تتضمن بصورة عامة في المنظمات على دراسة وتنظيم اتجاهات تنظيمية ثلاثة، تتكون منها تلك الإستراتيجية وهذه الاتجاهات هي (هيريوت، ٢٠١٥):

أ. تحديد اتجاهات الخدمة الوظيفية في المنظمة والتي تظهر مسارات انتقال الموظفين بين العديد من المهن التي يشتمل عليها شكلها التنظيمي من القاعدة حتى القمة، والتي يمكن أن تعبر فيها العناصر البشرية عن طريق الحياة الوظيفية لها سواء كانت من بدايتها وحتى نهايتها.

ب. تحديد اتجاه خدمة كل شخص ومستقبله المهني، وذلك يتم من خلال الاتجاهات السابقة، حيث إن لكل شخص اتجاهه الخاص به، ويحدد من خلاله الوظائف المتاحة أو المتوفرة ومهارات وكفاءاته وإمكاناته ومتطلباته وأهدافه ومستواه المهني.

ج. ما يستلزم على المنظمة أن تقوم به وتوفره عن طريق إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لتمكين إدارة الموارد البشرية من تنفيذ اتجاهاتها الوظيفية المستقبلية والوصول إليها (هيربوت، ٢٠١٥).

٥. التعويضات والمكافآت:

تتعلق هذه الوظيفة بتوضيح شكل عادل للرواتب أو المكافآت والحوافز بما يتماشى مع الأداء المبذول من العاملين بالمنظمة، ومن هنا فلا بد على المدير أن يقوم بتقييم العاملين بوظائفهم، وتحديد النظام الذي سيتم به تحصيل الرواتب من قبل العاملين، وتوضيح نظام الحوافز، مع وضع اللوائح المتعلقة بالجزاءات وذلك في بند التعويضات المتعلقة بالمنظمة (جويتا، ٢٠١٦).

وتعد التعويضات من أحد العناصر المؤثرة على قرار الفرد بالعمل لدى واحدة من إحدى المنظمات دون النظر إلى غيرها، ولذلك في حالة رغبة صاحب العمل في استقطاب موظفين جدد ذوي خبرة ومهارة واستبقائهم لديه، فعليه أن يوفر تعويضات تعري تلك العناصر المستقطبة بالقدوم إلى صاحب العمل والاستمرار عنده. والمكافآت تكون على نوعين، إما نوعية وتمثل في الشهادات الفخرية أو الدروع، أو الأوسمة، أو مكافآت مادية بشكلها المادي أو النقدي. وبرامج التعويضات تشمل التعويضات المباشرة وغير المباشرة، المباشرة تتمثل في الرواتب الأساسية أو المتغيرة، وغير

المباشرة: التي تشكل من العديد من المميزات التي يوفرها صاحب العمل للموظفين لديه مثل: التأمين الصحي، وإدخاله في اتخاذ القرارات ومعاشات المتقاعدين والمرافق الرياضية (ستروس، ٢٠١٦).

وتسهم أنظمة الرواتب والمكافآت في تحقيق الإستراتيجيات، حيث إن وجود مستوى عال من الرواتب أو المكافآت، وذلك بالمفاضلة بين المنافسين، فيسبب ذلك ضمان استقطاب أفضل العناصر البشرية والحفاظ عليها، مما قد يؤثر ذلك بصورة سلبية على تكلفة عنصر العمل. وعن طريق الوصل بين الراتب والأداء فتمكن المنظمة من الحصول على الأنشطة المختلفة ومستويات عالية من الأداء للموظفين (بيرناردين، ٢٠١٧).

ومن وجهة نظر الباحث أن النظام المتبع في المنظمة للتعويضات والمكافآت لا بد وأن يتصل بإستراتيجية المنظمة ورغباتها طويلة الأمد وما تحاول تحقيقه، ونظام التعويضات لا بد وأن يساعد على تطوير مستوى الأداء في المنظمة، وأن يحقق مبدأ العدالة في الرواتب سواء على المستوى البيئي للمنظمة الداخلية بين عاملها من حيث الكفاءات وبين المستوى البيئي للمؤسسة الخارجية، حيث لا بد وأن تكون الرواتب متقاربة مع المنظمات المنافسة في نفس المجال، وذلك لضمان ولاء وانتماء العامل مما يساعد على استقراره في العمل، وينتج عن كل ذلك تقديم خدمات إستراتيجية من قبل المنظمة وحصولها على الميزة التنافسية.

٦، ٢ دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية:

تنحصر أدوار إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية فيما يلي:

١، ٦، ٢ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وركائزها الأساسية:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا، وقد يطلق عليه بعض الباحثين والكتاب إستراتيجية الموارد البشرية. فقد مرت إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي بعدة تحولات في فلسفتها ومضامينها نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة. ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: "تصميم وتطبيق مجموعة من الأنشطة والإجراءات والسياسات المتوافقة للتأكد من أن المورد البشري في المنظمة يسهم في تحقيق أهدافها (هوسيليد وآخرون، ٢٠١٧). وقد عرفها (مايلز وسنو، ٢٠١١)، كما تُعرف بأنها: "تخطيط لأنشطة الموارد البشرية تهدف إلى مساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها" (رايت وماكماهان، ٢٠١٦). ونظر إليها "لادو" على أنها: "الكيفية أو الوسيلة التي يتم من خلالها إدارة الموارد البشري في المنظمة على أساس أنه أصل إستراتيجي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة" (لادو وويلسون، ٢٠١٥).

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن أن يعرف الباحث إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: عبارة عن خطط مستقبلية تحتوي على مجموعة من الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل يحقق التناسق والتناغم فيما بينها، ويضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات الإدارات الأخرى في المنظمة في ضوء المتغيرات البيئية والإستراتيجيات المقترحة لتوجيه أداء المنظمة في الأمد البعيد. وبما أن البيئة الخارجية تقدم مجموعة من الفرص والتحديات للمنظمة، لا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان، كما يجب أن تعكس إستراتيجية الموارد البشرية رسالة المنظمة والتي هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة؛ لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.

ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تتكامل مع إستراتيجية المنظمة، ويمثل ما سبق ذكره الركائز الأساسية في المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

واعتمادًا على الركائز السابقة يجب أن تحقق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متطلبات رئيسيين لتكون فاعلة وهما:

١. الترابط والتكامل: ويقصد بذلك أن تحقق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التكامل الداخلي بين وظائفها وأنشطتها، وفي الوقت نفسه أن تحقق الترابط والتكامل مع إستراتيجية المنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

٢. المرونة: وتعني إمكانية تغيير وتعديل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقًا للتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة (شتاينر، ٢٠١٦).

إن إعداد وصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يختلف عن الكيفية التي فيها إعداد وصياغة الإستراتيجيات على المستويات الأخرى (وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدات الأعمال). ولكن يضاف إلى ذلك تحديد الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمشتقة أصلاً من رسالة المنظمة، ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، لا بد من أن تتوفر فيها خصائص محددة مثل: الوضوح، وحسن الصياغة، والواقعية، وتحديد المضمون المباشر.

٢، ٦، ٢ أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

تلعب إستراتيجية الموارد البشرية دورًا مهمًا في تحديد احتياجات المنظمة من حيث الكم والنوع، وبالتالي تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، والذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن، ورفع الإنتاجية.

ويمكن من خلال هذه الإستراتيجية إعداد الموازنات التقديرية فيما يتعلق بنظام التعويضات، وهذا يمكن المنظمة من معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية مستقبلاً. كما تمكن إستراتيجية الموارد البشرية من توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية في المنظمة، فقد ينتج عن إستراتيجية المنظمة أن يصبح لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في الموارد البشرية، فمن خلال إستراتيجية الموارد البشرية تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين وحداتها الإدارية في عبء العمل (العقيلي، ٢٠١٦).

وجميع النظريات والدراسات المتعلقة بالإستراتيجية والنماذج المرافقة لها تفترض إمكانية إعداد وصياغة هذه الإستراتيجية بغض النظر عن حجم وطبيعة المنظمة، وطبيعة وخصائص وظائف إدارة الموارد البشرية، سواء أكانت مركزية أو لامركزية، خارجية أو داخلية... إلخ (نيلسون، ٢٠١٧).

ويوجد إجماع متزايد من قبل عدد من الباحثين حول وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر إستراتيجية أي تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق إستراتيجيات وأهداف المنظمة، وهذه الوظائف هي: أنشطة التوظيف، وأنشطة التدريب والتنمية، وأنشطة التعويضات، وأنشطة قياس وتقييم الأداء، وأخيراً أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

٣، ٦، ٢ التفاعل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية:

وأيدت الأدبيات المختصة بالإستراتيجية وإدارتها على أن منهجيات مهام إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تؤيد منهجية المنظمة (تانوفا وكارادال، ٢٠١٦)، وتنظيم إدارة الموارد البشرية لا بد وأن يتصل بالتنظيم الإستراتيجي (جواد، ٢٠١٦)، ولقد حدد أحد الكتاب أربعة أنواع من الصلات بين الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (نوي وآخرون، ٢٠١٧):

أولاً- العلاقة الإدارية: وفي هذه العلاقة لا توجد صلات بين الإدارة العليا في المنظمة وبين إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتكوين وتشكيل الإستراتيجية الشمولية، حيث إن إدارة الموارد البشرية تنفذ العديد من الأدوار الروتينية من دون المساهمة في وضع الإستراتيجية وتحقيقها.

ثانياً- الارتباط ذو الاتجاه الواحد: وينحصر دور إدارة الموارد البشرية في هذا العنصر في استجابتها في عملية التنظيم والتحديد لإستراتيجيتها المتنوعة، وهنا يتم تنفيذ الخطط والبرامج التي تؤيد إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال.

ثالثاً- الارتباط ذو الوجهين: إن الروابط بين العمليات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي والتخطيط لمهام إدارة الموارد البشرية تعتبر روابط متبادلة أي تؤثر وتتأثر كل منهم ببعضهم البعض.

رابعاً- الارتباط المتكامل: وفي هذا الارتباط تكون الروابط تفاعلية وقوية ومتكاملة ومختلفة الأوجه، وهذا الرابط يخرج نتاجاً عن التفكير العقلي والمنطقي، حيث إن المنظمة لها نظام كامل يتشكل من النظم غير الأساسية تندمج فيما بينها لتشكل وحدة واحدة.

ووضح أحد الكتاب بأن أحد مرتكزات الصلة التكاملية هو التواصل مع مدير إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي مهم في وضع الخطط والنظم بجانب مهمته في تنفيذ الإستراتيجيات، كما وضح العديد من الكتاب الآخرين منهجين شاملين من أجل التواصل مع الموارد البشرية في ضوء تنفيذ التوافق والتماثل والتكامل، فالمنهج الأول: يشكل المنهج الصارم الذي يعتبر العناصر البشرية هي واحدة من العوامل التي تساعد على الإنتاج بشكل فعال، وتعلي من الشأن المادي للمنظمة، أما المنهج الثاني: وهو يتعامل مع العناصر البشرية على أنها أصول لها قيمة عالية استثنائية من الكفاءات والخبرات والتي تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية (كونزلمان وآخرون، ٢٠١٦).

أما التوافق فيتم على قسمين هما:

أولاً- التوافق الخارجي: ويتم ذلك عن طريق الوصل بين عملية تحديد الموارد البشرية وبين عملية التحديد الإستراتيجي على المستوى الخاص والعام في المنظمة، حيث إن العمليتين يندمجان مع بعضهما البعض مما يكون من الصعب فصلهم عن بعض (الهيبي، ٢٠٠٥)، وتحت هذا التعريف يندرج العديد من التوافقات وهي:

- أ. التوافق مع الرؤيا: وهنا تكون لإدارة الموارد البشرية وجهة نظر مشتركة تلي متطلبات إستراتيجية المنظمة.
- ب. التوافق مع الرسالة: وهنا يجب أن تكون رسالة المنظمة محددة وواضحة ومعروفة لكل الموظفين على كل المستويات الإدارية، ويجب أيضاً إشراك الموظفين عند تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ج. التوافق مع العوامل البيئية (الداخلية والخارجية): وفيها تقوم إدارة الموارد البشرية في المساعدة في عملية التحليل المتعلق بالبيئة المحيطة، وفي إدخال معلومات ومعارف للمؤسسة تختص بإدارة الموارد البشرية من حيث نقاط الضعف والقوة.
- د. التوافق مع الأهداف: وهنا يتم تحويل الأهداف والمتطلبات العامة للمؤسسة إلى الأهداف والمتطلبات الإستراتيجية المختصة بمهام إدارة الموارد البشرية.
- هـ. التكامل مع إستراتيجية المنظمة: ويحدث فيه التكامل والتوافق بين منهجية إدارة الموارد البشرية وبين منهجية المنظمة ويتم ذلك بناءً على خطوتين:

الخطوة الأولى: ويتم فيها المحاورة بخصوص الخطة المنهجية بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

الخطوة الثانية: ومهمتها تتشكل في إعداد إدارة الموارد البشرية خطة منهجية للعناصر البشرية، وذلك حتى يتم التوافق بينها وبين البدائل المنهجية للمؤسسة والإستراتيجيات التنافسية (جرير وبلانكيت، ٢٠١٧). وتشمل خطط ومناهج إستراتيجية لاستقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءات المميزة والحفاظ على تواجدهم بالمنظمة مع توفير التعويضات والفرص المناسبة التي تساعدهم على القيام بالأداء المميز والتفوق على المنافسين.

ثانيًا- التوافق الداخلي:

يتصل التوافق الداخلي وذلك باعتبار المنظمة نظامًا من ضمن الأنظمة، وإدارة الموارد البشرية تعتبر أيضًا نظامًا ولكن غير أساسي يتشكل من منهجية مهام إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن تتواصل وتترابط معًا، إلى جانب وجود علاقات وروابط بينها تكون اعتمادية وتعاكسية، ويمكن تحديد الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والعديد من مهام إدارة الموارد البشرية كالآتي: (عقيلي، ٢٠١٥)

١. التفاعل مع وظيفة الاستقطاب: والنتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التخطيط بإدارة الموارد البشرية تعد من المدخلات لأنشطة الجذب للمؤسسة، حيث إن التخطيط يشرح عدد ونوعية العناصر البشرية المراد جذبها للمؤسسة.

٢. التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين: وتظهر النتائج التي توصلت إليها إدارة الموارد البشرية العدد المراد انتقاؤه وجذبه من العناصر البشرية، ومن أجل توظيفها في الوظائف الملائمة لكفاءتهم وفي الوقت المناسب.

٣. التفاعل مع وظيفة التدريب والتطوير: وتقوم نتائج إدارة الموارد البشرية بالمساعدة في توضيح حجم العناصر البشرية اللازمة للمؤسسة، والمؤهلات والكفاءات المطلوبة لإتمام منهجية المنظمة، مع مساعدة المنظمة على

توضيح وتحديد احتياجاتها التدريبية بعناية، ووضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالتمرين والتدريب والتطوير وفقاً للأسس صحيحة.

٤. التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات: ويتم ذلك من خلال احتياجات المنظمة من العناصر البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والتخصصات والتي يوضحها التخطيط مع توضيح قيمة الرواتب والطرق التي سيتم الدفع من خلالها، علاوة على العلاوات والمميزات الوظيفية الأخرى.

٥. التفاعل مع وظيفة تقييم الأداء: يجب الوصل بين معايير أداء العناصر البشرية والتي تقوم بتنفيذ رسالة المنظمة ومتطلباتها التنظيمية، إلى لجان الوصل بين تقييم أداء الموظفين الحالي وبين إمكاناتهم المحتملة في المستقبل في ضوء ما يملكونه من مؤهلات ومهارات.

وهناك جهات نظر مختلفة لتحقيق وتنفيذ الترابط والتوافق الداخلي فلا بد أن يتوفر الآتي (تورنجتون وآخرون،

:٢٠١٨)

أ. أن إدارة الموارد البشرية يتم اعتبارها المصدر الأساسي والمهم للميزة التنافسية ومصدرًا آخر للقيمة المضافة.

ب. ما يتم إنفاقه وصرفه على العناصر البشرية من حيث تدريبهم وتطويرهم يعتبر استثمارًا وليست تكاليف تشكل عبئًا على المنظمة.

ج. يتم تشكيل المنهجيات الخاصة بالعناصر البشرية عن طريق فريق العمل بالمنظمة، مع وجود روح التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق وتقديم الدعم والتأييد لبعضهم البعض.

د. أن تكون من ضمن مهام مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون حلقة الربط بين منهجية المنظمة، وبين منهجية المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

والجدول الآتي يبين التكامل بين منهجية المنظمة ومنهجية إدارة الموارد البشرية:

جدول (٢ - ٣) يبين التكامل بين منهجية المنظمة ومنهجية إدارة الموارد البشرية

التقليص	الاستقرار	النمو	منهجية المنظمة ←
			منهجية إدارة الموارد البشرية ↓
تقليل الأنشطة المتعلقة بالجذب والانتقاء والتعيين	الاستمرار على الجذب والاستقطاب والانتقاء والتعيين بدون تغييرها	التشعب في مجالات الانتقاء والتعيين	التوظيف
تقليل مجالات التمرين والتدريب للموظفين	الاستمرار على نشاط التمرين والتنمية من غير تغييره	التشعب في مجالات التدريب والتمرين والتطوير للموظفين بالمنظمة	التدريب والتطوير
وضع نظام للحوافز لا يتعلق بالتنافس مع تقليل العلاوات والمميزات المهنية	وضع نظام للتعويضات والعلاوات يتفق أو يشبه الموجود بالمنظمات الأخرى المناسبة لها مع توفير العلاوات والمميزات التي أيضاً تقدمها المنظمات المنافسة.	وضع نظام خاص بالتعويضات متناس مع توفير العلاوات والعديد من المميزات الأخرى للوظيفة	التعويضات والحوافز
تقليل الجهود المتصلة بالتقييم المتعلق بالأداء	القيام بتقييم أداء العاملين بشكل روتيني دون اللجوء لإحداث تغيير جذري	القيام بمهام التقييم للأداء وذلك للعاملين بالمنظمة بشكل مستمر ومتصل	قياس وتقييم الأداء

والسؤال المطروح هنا: ما أنواع المدخلات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد بها وذلك في ظل مستوى

التربط المتكامل؟ ويمكن الإجابة كالاتي (نوي وآخرون، ٢٠١٧):

أولاً- المساهمة في توضيح أهداف المنظمة الأساسية ورسالتها: وهنا يجب على مدير إدارة الموارد البشرية

التأكد من وضوح رسالة المنظمة وأهدافها، مع توضيح الأهداف التي من الممكن الاستعانة بها لتنفيذ التأييد والدعم

للمنظمة، حيث يجب تشكيل المفردات بشكل يحفز الموظفين واستغلال طاقاتهم وسلوكياتهم في تنفيذ رسالة وأهداف المنظمة.

ثانياً- الفرص والمخاطر التي يفرزها محيط المنظمة بالموارد البشرية: مع تقليل أعداد الموظفين المميزين والذين

ينضمون إلى سوق العمل، فإن المنظمات بدأت في التنافس وليس ذلك بهدف الحصول على الزبائن فقط بل من أجل جذب الموظفين أيضاً، وهنا يظهر الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في معرفة ما يحدث في المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالعناصر البشرية العاملة فيها من حيث: احتمالية احتياج تخصصات معينة من الموظفين في حالة وجود عجز في أعدادهم، والاختلاف الموجود في مراحل رواتب المنافسين، والقوانين الحكومية الخاصة بالموظفين.

ثالثاً- ضرورة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: وما ينتج عنه من ضرورة المعرفة بنقاط القوة والضعف بالإضافة

إلى ضرورة المساعدة بطريقة فعالة ومنتجة لمهمة الموارد البشرية، ومن هنا فالإخفاق المرتبط بالعمل للمؤسسة قد ينتج عنه انتقاء منهجيات غير مناسبة لمنهجيات المنظمة أو من الصعب تحقيقها.

ومن هنا نجد في ضوء المدخل المتكامل والمترابط، فإن على من يقوم بوضع الإستراتيجيات أن يضعوا في اعتبارهم كل الأمور المرتبطة بالموارد البشرية، وذلك قبل انتقاء إستراتيجية معينة لتطبيقها، وهذه الأمور يتم اختيارها بالرجوع إلى رسالة وأهداف المنظمة والفرص والتحديات والمخاطر ونقاط القوة والضعف للمؤسسة مما ينتج عنه إمكانية وضع إستراتيجيات فعالة ومنتجة.

وبالرغم من أن تلك الأمور لا يمكن عن طريقها ضمان الحصول على النجاح، إلا أن المنظمات التي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية من حيث الموارد البشرية والمشاركة في وضع الإستراتيجيات هي الأكثر عرضة لانتقاء واختيار ووضع وتنفيذ إستراتيجيات فعالة وناجحة للمؤسسة. وفي الآونة الأخيرة عرفت الكثير من المنظمات أن في وجود قوى من المنافسة مع وجود اختلافات بيئية بشكل مستمر، ودخلوا بعض الأسواق إلى الأسواق العالمية، أهمية وضرورة

وجود موارد بشرية ذات كفاءات عالية وذلك لكونها من أهم المصادر المهمة للحصول على الميزة التنافسية، ومن هنا، فيمكن أن ترتفع الاتجاهات ناحية الارتباط المتكامل بين مهام إدارة المواد البشرية، وبين مهام الإدارة الإستراتيجية في المنظمة. وهنا يجب أن تأخذ جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة مكانة مهمة؛ وذلك لأنها العنصر المهم الذي يسهم في انتقاء أفضل البدائل الإستراتيجية بالمنظمة.

ويوجد العديد من الأمثلة على التفاعل بين إستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة، يمكن إيضاحها

فيما يأتي:

- أ. المنظمة التي تتبع إستراتيجية التمييز بمراكز الأعمال، ولتأيد تلك المنهجية فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تعتنق منهجية تتوافق مع النمو المحتمل للمؤسسة، وهذا يعني جذب العاملين المؤهلين للمؤسسة وتطوير وتدريب العاملين الحاليين (الدهان وآخرون، ٢٠١١).
- ب. المنظمة التي تحاول منهاجيتها الحصول على الميزة التنافسية وذلك عن طريق الإبداع، فإن ذلك يستلزم من إدارة الموارد البشرية أن تكون منهاجيتها شاملة لتحويل اتجاه الموظفين إلى العمل الجماعي، مع توفير فرص تعلم الجديد وإمكانية التطور المهني وجذب الموظفين وخاصة من لديهم مؤهلات وكفاءات مميزة.
- ج. إن المنظمة التي تحاول منهاجيتها الحصول على الميزة التنافسية، وذلك عن طريق تحسين إنتاجيتها بشكل مستمر، فإن ذلك يستلزم من إدارة الموارد البشرية أن تشمل عملياتها بث الوعي بين الموظفين بالأمور المتعلقة بالجودة ومعاييرها، مع وضع برامج تطويرية وتدريبية تقوم بالتركيز على الجودة، على أن تكون الجودة من ضمن الأسس التي يتم الانتقاء على أساسها بين الموظفين.

د. المنظمة التي تحاول منهاجيتها إدخال التقنيات المتطورة من أجل رفع قدراتها التنافسية فإنها لن تتمكن من تنفيذ هذا الهدف إلا في حالة توافر العناصر البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة وتنفيذها، وهذا الدور يسأل عنه إدارة الموارد البشرية (الدهان وآخرون، ٢٠١١).

وبالرغم من أن عملية الترابط بين منهجية المنظمة وبين منهجية الموارد البشرية، إلا أنها لا يمكنها ضمان النجاح، ومن الملاحظ أن المنظمة التي تزاول مهمة تحليل الأمور المتعلقة بالموارد البشرية وإدخالها في عملية وضع الإستراتيجية تعد من أكثر الأمور تفوقاً في انتقائيتها الإستراتيجية، ومن المتوقع أن يتم الاتجاه إلى تنفيذ الارتباط المتكامل؛ وذلك بسبب معرفة المنظمات لأهمية العناصر البشرية في الحصول على الميزة التنافسية (السالم، ٢٠١٦).

٤، ٦، ٢ دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية:

هناك العديد من الباحثين من يقوم بالتأكيد على الدور الحديث للعناصر البشرية ككونه شريكاً إستراتيجياً في الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، والعناصر البشرية الموجودة بالمنظمة يمكنها أن تضيف لها قيمة ثمينة، ويتم ذلك عن طريق انتهاج العديد من السبل التي تؤدي إلى تقليص التكاليف أو ارتفاع نسب الإيرادات، وأن تكون هذه القيم المضافة غير منتشرة وصعب تقليدها، ومن هنا يجب الحصول على الاستفادة القصوى من جهود الموظفين للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها عن طريق زيادة نشاط المنظمة، ويمكن للعناصر البشرية بالمنظمة أن تساعد في إيجاد ميزة تنافسية عن طريق نهجين: الإستراتيجيات الناشئة، وتدعيم القدرة التنافسية.

٥، ٦، ٢ الإستراتيجيات الناشئة:

ويجب التفرقة هنا بين الإستراتيجيات المزمعة، وبين الإستراتيجيات الناشئة وذلك عند الحديث عن دور العناصر البشرية في إيجاد الميزة التنافسية، فمعظم الأفراد ترى الإستراتيجيات أنها العديد من القرارات التي تعتمد على العقلانية والمبادرة، والتي تساعد على تنفيذ أهداف محددة، ومعظم الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة تندرج تحت مفهوم الإستراتيجيات المزمعة، أما الإستراتيجيات الناشئة فتتشكل من الإستراتيجيات التي تظهر من داخل المنظمة وتعكس الذي يفعله فريق العمل بالفعل وليس ما يزمع أو يريد القيام به، ومن هذا المنطلق فإن الإستراتيجية تعرف بأنها شكل من أشكال القرارات أو السلوكيات (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

والتفرقة بين الإستراتيجيات المزمعة والإستراتيجيات الناشئة له أكثر من دليل فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، حيث إن الاتجاه الإداري المعاصر يتجه إلى اعتناق فلسفة الإدارة الإستراتيجية للعناصر البشرية والتي تركز على الإستراتيجيات المزمعة، ومن هنا فإن مهام إدارة الموارد البشرية يتشكل في توضيح مفهوم الإدارة العليا المختصة بأمور العناصر البشرية، وذلك في حالة تحديد الإستراتيجية، ثم وضع برامج للعناصر البشرية تساهم في تحقيق الخطط الإستراتيجية على الشكل الأمثل، وبالرغم من ذلك، فإن معظم الإستراتيجيات الناشئة يتم تشكيلها عن طريق الأشخاص الموجودين بأدنى المستويات في الشكل التنظيمي مما يتيح الوصول إلى إستراتيجيات ناشئة منتجة يمكن إدخالها إلى الإدارة العليا. ومن هنا فمن غير المنطقي عدم ذكر مجهودات العديد من الموظفين وأدوارهم المؤثرة وأفكارهم وابتكاراتهم في قاعدة التنظيم عند تحديد ووضع الإستراتيجيات أو تحقيقها (بيهار، ٢٠١٧).

٦، ٦، ٢ تعزيز القدرة التنافسية:

من الطرق الأخرى التي تساعد العناصر البشرية في تأييد القدرة التنافسية للمؤسسة، تطوير قاعدة بيانات العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة والتي تساعد في ضخ المنظمة بالعديد من العناصر ذات الكفاءات والقدرات المتميزة والتي

يمكنها التأقلم مع الاختلافات والتحويلات البيئية المتشابكة بالمنظمة. وفي الآونة الأخيرة أصبح هناك اهتمام خاص بتعريف منظمات التعلم، وذلك من قبل المديرين بالمنظمة، ويشمل هذا التعريف التشكيل الذي يتيح لقاعدة مهارات الموارد البشرية أن تتسع وتكبر حتى يتم تنفيذ النتائج المطلوبة (نوي وآخرون، ٢٠١٧).

ويستلزم هذا من المنظمة أن تنتج نظام تعليم وتدريب مستمر عن طريق المتابعة المستمرة لبيئة المنظمة الداخلية مع العمل على توزيع ونشر المعارف والمهارات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتنفيذ المرونة الهيكلية، وذلك بهدف التواجد في مجال المنافسة بنجاح، ومن هنا، فالمنظمات التي تمتلك المقدرة على التعلم يمكنها الحصول على الميزة التنافسية (دنفورد، ٢٠١٨).

ويرى الباحث: أنه بالرغم من مهمة المعارف والعلوم في تنفيذ التعلم، إلا أن العناصر البشرية تعد من أهم المصادر التي تساعد على الوصول إلى التنظيم المتعلم، ومن هنا فإن مهمة الموارد البشرية في الحصول على الميزة التنافسية لا بد أن تكون مستمرة، وذلك بسبب التحويلات التي تطرأ بشكل سريع على بيئة الأعمال.

ويعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية (أحمد، ٢٠٠٠)، فالتركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فاعلية طرق التنفيذ الفعال للممارسات إدارة الموارد البشرية يعد سبباً رئيساً في فشل إستراتيجيات المنظمة ككل، ولذا يجب النظر إلى أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، وأن ممارسات الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة للعاملين والمنظمة، وأن تفوقها يؤثر

على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز العاملين، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية (الرعي، ٢٠١٣).

ولقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة ونجاح المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت إطارها التقليدي إلى دورها الإستراتيجي، وذلك تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية، ولقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، وإذ أصبح التنافس والتفوق المتركز عليها أمراً صعباً، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات ومهارات مختلفة، وفي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات أن المعامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية (شاندا، ٢٠١٢).

٧، ٢ الميزة التنافسية من حيث (التعريف - التطور التاريخي - الخصائص):

١، ٧، ٢ تعريف الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقاً لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع

توفير مستوى معيشة مرتفع يزداد ارتفاعاً استدامة على المدى الطويل" (عمر، ٢٠١٣).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: تلك المواصفات التي تريد المنظمة تطبيقها، ولكن يتعين تحديدها أو حتى قياسها بسبب وصفها بالخيالية أحياناً (اللوزي، ٢٠١٤).

ويدل مصطلح الميزة التنافسية على حرمة من الخصائص النسبية التي ترغب المنظمات في إظهارها وتحتفظ بها مدة طويلة بسبب صعوبة محاكاتها، حيث إنها تتحقق لها النجاح والتميز وتفوقها على منافسيها بالخدمات المميزة الخاصة بها (الدوري وصالح، ٢٠١٥).

وللميزة التنافسية تعريف آخر وهو: استغلال أي مصادر من شأنها أن تضيف قيمة لمنتجات المنظمة بشكل يجعل من الصعب تحقيق المنافسة مع منظمات أخرى (النعمة، ٢٠١٦).

وأيضاً تعرف الميزة التنافسية بأنها الأداة التي تحقق تفوق المنظمة وتمكنها من مواجهة منافسيها (الشمري، ٢٠٠٩)، كما أنها تمثل المهارة المتميزة التي تسمح للمنظمة من إنتاج منافع للعملاء بها قيمة عن مثلتها التي تقدمه المنظمات المنافسة، فذلك يحقق للمنظمة التفوق في ميدان منافسيها من خلال اختلافها وتميزها (السلمي، ٢٠١١).

ويتم الحصول على ميزة تنافسية عندما تقوم إحدى المنظمات بتطوير أو الحصول على مجموعة من السمات أو إجراءات التنفيذ التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، بمعنى آخر يتم الكشف عن الميزة التنافسية عندما تكون أنشطة إحدى المنظمات أكثر ربحية من أنشطة منافسيها في السوق، أو عندما تتفوق عليهم فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة، بما في ذلك على سبيل المثال: الحصة في السوق أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي بطبيعتها، حيث لا تستطيع الكثير من الشركات تجاوز هذه المعايير المحددة، وهذا يشكل ميزات نسبية للتفرد والاستثناء للمزايا التنافسية،

لذلك يمكن معاملتها على أنها شرط لازم لتحقيق النجاح، أي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة (كيجلسكي، ٢٠١٧).

ويُعرفها الباحث بأنها وجود عامل التفوق للمنظمة من خلال اتباعها لإستراتيجية وخطة معينة تمكنها من التنافس.

٢، ٧، ٢ التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم المنافسة مع ممارسة الإنسان أنشطته الحياتية المتعددة، إلا أن هذه المنافسة كانت تتم بالصدفة ودون وضع خطط أو إستراتيجيات بشأنها (هندريسون، ٢٠١١)، وبدأ بعد ذلك الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الحكومات والمنظمات والباحثين، وأصبح محورًا أساسيًا لأبحاث من قبل العديد من العلوم التي اتجهت للتعرف على أسباب النجاح والفشل لبعض الدول أو المنظمات أو الجماعات (بوتر، ٢٠١٦)، وتلي ذلك ظهور مفاهيم متعددة تعكس في مضمونها عملية التنافس ذاتها كمفهوم الميزة النسبية الذي طرحت حوله عدة أفكار من قبل العديد من الباحثين "ديفيد ريكاردو"، حيث قدم مجموعة من الأفكار المتعلقة بالميزة النسبية في عام ١٨١٧م، أكد من خلالها على أهمية امتلاك الميزة التنافسية للقدرة على زيادة أرباح المنظمات. (يوفيك وكوسر، ٢٠١٦).

وقمت مراجعة مفهوم الميزة النسبية بفعل العديد من الانتقادات التي وجهت الأفكار السابقة إليها بعدم قدرتها على تفسير أنماط التبادل التجاري، وذلك من قبل النظريات المفسرة لأنماط التجارة الخارجية كنظرية الفجوة التكنولوجية التي قدمتها "بانسير" عام ١٩٦١م ونظرية دورة المنتج "فيرنون" عام ١٩٦٦م، مع أن هذه النظريات أيضًا لم تستطع

الإجابة عن كثير من التساؤلات، كذلك المتعلقة بالعوامل التي يمكن أن تحقق ميزة نسبية لدول ما مقارنة بغيرها من الدول.

وتوالى المحاولات المحددة للمزايا النسبية من قبل "ليندر" عام ١٩٦٧م و"كروغمان" عام ١٩٧٩م و"لانكستر" عام ١٩٧٠م، التي اعتبرت الطلب المحلي وتنوع المنتجات واقتصاديات الحجم أحد المحددات التجارية داخل الصناعة، عاملاً أساسياً في تفسير المزايا النسبية (كروجمان، ٢٠١٧).

وهكذا فقد استمر مفهوم الميزة النسبية يلقي مزيداً من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة. وارتبط ذلك بالتطور الذي توازي مع مفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث بدأ التركيز على كيفية تحقيق عوائد المنظمة من خلال عمليات واضحة لصياغة إستراتيجيات تجعلها في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل.

وقد ساعد اهتمام الولايات المتحدة بتحقيق تقدم لصناعتها في ضوء العجز والتراجع لصناعتها وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية إلى الاهتمام بشكل كبير بالتنافسية، مما أدى إلى تشكيل لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية (الحساني، ٢٠١٥).

وفي الثمانينيات من القرن العشرين أطلقت مدرسة إدارة الأعمال الأمريكية مفهوماً جديداً للتنافسية الدولية هو مفهوم الميزة التنافسية كبديل لمفهوم الميزة النسبية، ومنذ ذلك الحين اشتد الجدل بين باحثي الاقتصاد والإدارة حول مدى صلاحية المفاهيم المختلفة للتنافسية وكيفية قياسها بالنسبة للدول والقطاعات الاقتصادية والصناعات المختلفة (حسن، ٢٠١٦).

وارتبط التركيز بشكل كبير على الميزة التنافسية بظهور كتابات "بوتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هافارد، حيث قدم أول مؤلف له في هذا المجال عام ١٩٧٠ بعنوان الإستراتيجية التنافسية، وكذلك في مؤلفه "الميزة التنافسية" عام ١٩٨٥م وفي الثمانينيات، بدأت نماذج المنافسة تطرح نفسها من خلال إستراتيجيات يطلق عليها الإستراتيجيات الأصلية وهي تقليل التكلفة، والتميز، والتركيز، وفي هذه الفترة تم تبني فكرة أن نجاح المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية يعتمد على تحديد إستراتيجية المنافسة للمنظمة.

ولقد كان الفترة التسعينيات، وما شهدته من تحولات على الصعيدين البحثي والتطبيقي مثل: العولمة، وثورة الاتصالات والمعلومات، وتحديات الجودة، إضافة للعديد من التغيرات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي دور بارز في بلورة مجموعة من المفاهيم والأساليب الجديدة التي اعتبرت من أهم أدوات التغيير الإستراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة (بوتر، ٢٠١٦).

ونتيجة عن هذا الاهتمام بالتنافسية شرعت العديد من الدول بإنشاء أجهزة للمنافسة مثل: مجلس السياسة التنافسية في أمريكا والمجموعة الاستشارية للمنافسة في أوروبا، وكذلك طرح العديد من المناهج للمنافسة من قبل البنك الدولي والمنتدى الاقتصادي العالمي، إضافة لوجود تقارير تقيس التنافسية العالمية كتقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا (بوكسال، ٢٠٠٣).

وبشكل أكثر حداثة فتم تطوير المفهوم عام ٢٠٠٤م إلى البحث في الإدارة الإستراتيجية نحو فهم الآليات الإستراتيجية التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية تميز الشركات وشرح الآليات على مستوى الشركة؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد بشكل أساسي على إطار القدرات التنافسية الأساسية لكل شركة (كيجلسكي، ٢٠١٧).

وهكذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة، والإستراتيجية، واقتصاديات الأعمال والسياسات العامة، من حيث كيفية تحقيقه ومستويات تطبيقه، سواء على مستوى الدولة أو الصناعة أو المنظمات العامة أو الخاصة.

وقد تم تصنيف الإبداع والابتكار إلى ثلاثة أشكال مختلفة، ويمكن تناولها فيما يلي:

- أ- ابتكار المنتج: أي الجديد من المنتجات الحديثة والمتطورة مع توفير مواد جديدة.
- ب- الابتكار بالعملية: تقنية تصنيع حديثة أو جداول توزيع جديدة ومختلفة.
- ج- الابتكار الإداري: الإدارة الشاملة للجودة.

٣، ٧، ٢ خصائص الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية العديد من السمات التي لا بد وأن تتسم بها من أجل الوصول إلى الاستفادة للمنظمات مما يساعدها في النجاح والتميز على المنافسين لها، وذلك من خلال ما توفره للعملاء لضمان التطور والنمو بصورة تعمل على تحقيق المنافسة العالمية ويتم ذلك بالشكل الآتي:

- أ- امتلاك خاصية الاستمرارية للشركة على المدى البعيد وليس القصير.
- ب- تتصف بالنسبية وذلك بالمفاضلة بينها وبين المنافسين، وذلك على فترات زمنية متباعدة، وهذه الخاصية تنحى الهيئة عن معرفة الميزات في حدود مطلقة يستحيل تحقيقها.
- ج- اكتسابها صفة التحديث والتجديد تبعاً للبيئة الخارجية من ناحية، ومن ناحية أخرى وفقاً للموارد الخاصة بالشركة.

د- اتسامها بالمرونة أي يمكنها اكتساب ميزات تنافسية أخرى غير التي تعتمد عليها بطريقة سهلة ويسيرة تبعاً للتغيرات والاختلافات التي تحدث في البيئة الخارجية للشركة والعمل من جهة أخرى على تطوير وتنمية مواردها وقدراتها وكفاءتها.

ه- أن تكون الميزة التنافسية التي تتبعها المنظمة متناسقة مع أهدافها التي تود الوصول إليها سواء على المستوى البعيد أو القريب (النسور والزيادات، ٢٠٠٧).

ويؤكد الباحث أن كل هذه الصفات التي ذكرت تقع تحت التأثير على المنافسة العالمية في المنظمات لبقائها لفترة طويلة في مرحلة التطوير وتحقيق العوائد العالية والأرباح في ظل وجود تنافس كبير في السوق بين الشركات وبعضها وتنفيذ المتطلبات التي تسعى إليها.

٨، ٢ الميزة التنافسية من حيث (الأهمية - الأهداف):

١، ٨، ٢ أهمية الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تعد الأساس الذي تقوم الشركات بالتركيز عليه، ونادراً ما نجد أن شركة تمتلك كل عناصر التميز التنافسي، وذلك يرجع للإمكانات المحدودة من الموارد للمنظمة وشكلها التنظيمي ومنهجيتها وثقافتها، ومن هنا، فالميزة التنافسية بصورة عامة تعد من أهم مفاتيح تقدم الشركات، وذلك بسبب الأهمية التي تشكلها الميزة التنافسية للمنظمات، والتي تبدو في الكثير من العناصر وأهمها:

أ- امتلاك ميزة تنافسية بصورة مستمرة في تقليل تكاليف منتجاتها والحصول على المركز الأول في تقليل تكاليفها.

ب- امتلاك ميزة تنافسية بشكل دائم مع الاستمرار في تجديد السلع وجودتها والعمل على توفير البيئة المناسبة للابتكار والإبداع.

ج- اتباع منهجيات مختلفة للتنافس في السوق مثل منهجية التمييز والاختلاف ومسؤولية التكاليف والتركيز.

د- معرفة المنظمات لاحتياجات السوق وتلبيتها مع توظيف التقنيات لصالح المنظمات.

هـ- العمل على إيجاد قيم زائدة؛ وذلك عن طريق اتباع منهجية القيم للمجالات الأساسية والدعم للمجال الذي تعمل فيه.

و- العمل باستمرار على تطوير وتجديد الإجراءات الإدارية من أجل الإيصال إلى الجودة في كافة المجالات بل يتخطى ذلك إلى الاهتمام بالإدارة المختصة بالجودة؛ مما يؤدي إلى الوصول إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

ز- فتح أبواب الصناعات على المستوى العالمي ويعد التميز في ندرة المواد المستخدمة واحدة من عناصر التنافس في السوق وأماكن التنظيم والاختلافات البيئية عمل على وجوب الاهتمام بها.

ح- انضمام معظم الدول في العالم والمنظمات العالمية لمعاهدات التجارة مما ترتب عليه زيادة الخدمات والمنتجات بين الدول وبعضها بطريقة المنافسة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق الجودة (الغالي وإدريس، ٢٠١٧).

وهناك أيضاً من أوضح أهمية الميزة التنافسية للشركات عن طريق:

أ- انفراد الشركة عن غيرها من المنافسين من حيث النوعية والكمية، مما ينتج عنه الحصول على نتائج مرتفعة للأداء.

ب- تفوق ونجاح الشركة من خلال القيمة التي تقدمها للعميل أو في حسن أدائها أو في الاثنين سواء.

ج- التأثير بصورة إيجابية في الزبائن أو كل من يتعاقد أو يتعامل مع الشركة مع تشجيعهم لاستمرار لجوئهم لها.

د- تتميز الميزات التنافسية بالتجدد والاستمرار مما ينتج عنه إمكانية الشركة لمتابعة النمو والتقدم.

هـ- لأن الميزة التنافسية تعتمد على الموارد والطاقات والكفاءات التي توفرها الشركة فهي بذلك تمنح النشاط والحركة

للعمليات والإجراءات الخاصة بالمنظمة سواء أكانت الداخلية أم الخارجية (النسور والزيادات، ٢٠٠٧).

كما تتمثل أهمية الميزة التنافسية أيضًا في إضفاء قيمة مضافة لاحتياجات العملاء لضمان رضاهم وتحسين سمعة

المنظمة في نظرهم، وتحقيق تميز في السلع والخدمات وجودة في الموارد عن المنافسين، لتمكن المنظمة من المواجهة في البيئة

التنافسية (السائح، ٢٠١٢).

إن وجود مفهوم الميزة التنافسية أصبح هدفًا إستراتيجيًا أمام المنظمات وتسعى لتطبيقه خاصة في ظل بيئة التنافس

في السوق، حيث يتم النظر للميزة التنافسية أنها أسبقية المنظمات في تحقيق وتلبية حاجات العملاء بقيمة مضافة ومختلفة عن

غيرها، وذلك بهدف:

أ- إضفاء قيمة للعملاء لتلبية احتياجاتهم.

ب- خلق ميزة عن المنظمات المنافسة (سمالي، ٢٠١٣).

وتختلف الميزة التنافسية باختلاف قدرة المنظمة على تحقيقها وخلقها لعملائها، فهناك منظمات تكون ميزتها التنافسية

في خفض السعر، ومنظمات أخرى تجعل ميزتها التنافسية في رفع جودة المنتجات ورفع جودتها، وهناك نوعان من الميزة

التنافسية.

أ- ميزة تتمثل في التكلفة الأقل: هنا تكمن قدرة المنظمة على إنتاج منتجات والقدرة على تسويقها بأقل تكلفة.

ب- ميزة تتمثل في الجودة المرتفعة: هنا تظهر ميزة المنظمة في قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وتتميز عن غيرها من وجهة نظر العملاء (سملاي، ٢٠١٣).

٢، ٨، ٢ أهداف الميزة التنافسية:

تهدف المنظمات لوجود ميزة تنافسية تحقيقاً لأهدافها الآتية:

أ- إنشاء فرص جديدة للتسويق، مثال شركة (موتورولا) التي كانت من أولى الشركات التي ابتكرت الهاتف المحمول.

ب- الدخول في أسواق جديدة للتنافس على نوع جديد من احتياجات العملاء أو نوع مختلف من المنتجات.

ج- تحديد المنظمة لطموحها ورؤيتها المستقبلية بخصوص الأهداف التي تطمح في تحقيقها (السلمي، ٢٠١١).

ومن هنا يصح القول بأن هدف تطبيق الميزة التنافسية لدى المنظمات هو تعزيز قدرة الاقتصاد على الخوض

في عالم المنافسة بكفاءة عن طريق امتلاك خصائص وقدرات تؤهل كل منظمة من تحقيق أهدافها للتفوق على غيرها.

كما أن للميزة التنافسية أهدافاً أخرى يمكن إضافتها كأهداف مكملة وتتمثل في الآتي:

أ- كثافة الغنى والسعي لتحقيقه حيث يتم الإشارة هنا إلى أن الغنى هدف أساسي من أهداف خلق الميزة التنافسية،

ولكنه يرتبط بفلسفة الاستغناء، إضافة إلى سياسة التملك لكافة أنواع الأصول، ومعدلات نموها السريعة، والتركيز

على جودة الحياة ليس فقط محاربة الفقر، وبالتالي يصبح الغنى من أهم مظاهر اقتصاد صناعة المزايا التنافسية، ويتم

ذلك من خلال خطة زمنية مبرمجة بهدف زيادة الدخل سواء مرتبات أو الأجور أو حتى المكافآت، وارتفاع نسب

العائد من خلال أسهم الملكية أو سندات التمويل الخاصة بصكوك الاستثمار، بالإضافة إلى زيادة المردود بإضفاء

قيمة مضافة وفارق سعر الخاص بالبيع وهامش الربح.

- ب- الإتاحة شبه الكاملة والفورية: تكمن الإتاحة والوفرة الدائمة هي إحدى خصائص صناعة المزايا التنافسية لكل ما هو مطلوب من العملاء ويجب إشباعه بدون قيود.
- ج- العرض المكافئ للطلب والمساوي له: هنا يقصد المنتجون ضرورة بذل الجهود المتاحة لتساوي الإنتاج بالاستهلاك، لإلغاء فائض الإنتاج أو حتى الاستهلاك.
- د- التحول من الاحتفاظ بالثروة إلى بناء الثروة: إن استخدام مبادئ تنويع الثروات وتغيير مصادرها، وتحويلها من ثروات صامتة ساكنة إلى ثروات فعالة ومتحركة وتؤثر على أنشطة التفاعل الاقتصادي، لجعلها متراكمة.
- هـ- الانفتاح الواسع على الآخرين: هنا يقصد بالانفتاح التحول من مرحلة الانطواء على الذات لمرحلة الانفتاح على العالم ليصبح الآخرون عنصرًا من عناصر النشاط، ووضعهم في الحساب لدرجة استخدام الآخرين كوسيلة لتحقيق الأهداف والمكاسب في بعض الأحيان؛ وذلك بهدف خلق ميزة تنافسية للمنظمة سواء في الإطار العام أو الخاص.
- و- التوغل في السوق العالمية: هنا يعني ضرورة تغطية أسواق العالم بعد الاقتصار على الأسواق المحلية فقط، وذلك من خلال خلق نمط عال من البساطة لوحدة المنتجات، ووضع قواعد ومعاملات أساسية موحدة، كذلك تسهيل عمليات الاتصال والارتباط، ووجود ضمانات حقيقية للعقود والصفقات، بالإضافة إلى الحرص على وجود خدمات ما بعد البيع المتصلة والمتواصلة.
- ز- تشجيع البحث والاكتشاف العلمي: انتهاج أساليب العلم والمعرفة في القدرة على التفوق بالبحث عن حل أي مشكلة أو حل أي أزمة تحدث، حيث إن أسلوب البحث والتطوير يتيح آفاقًا جديدة للتميز، وبالتالي استحداث منتجات مميزة (سلطان، ٢٠٠٧).

٩، ٢ الميزة التنافسية من حيث (أبعادها - عناصر صناعتها - مؤشرات قياسها - التحليل الداخلي):

١، ٩، ٢ أبعاد الميزة التنافسية:

تحدد المنظمة مجموعة من أبعاد الميزة التنافسية لا بد من أخذها في الاعتبار:

١- التفوق: هنا يلزم بناء الميزة التنافسية من خلال المجالات التي تقع تحت مقدرة المنظمة في تحقيقها للتفوق على

المنافسين، وتوجد مجالات التفوق التي يمكن تناولها فيما يأتي:

أ- التفوق بالجودة.

ب- التفوق بالاستجابة للعميل.

ج- التفوق بالكفاءة.

٢- الموارد غير الملموسة: حيث يشير هذا البعد إلى السمعة، الموارد البشرية، الإبداع، القوة الخفية، حيث إن كل

هذه العوامل تعتبر غير ملموسة ويصعب اكتشافها ولا حتى تقليدها، ودمج بعض الكتاب الموارد غير الملموسة

إلى الأنواع التالية:

أ- موارد بشرية: متمثلة في الثقة، والمعرفة، وتخطيطات المنظمة واستعداداتها، أسلوب تعاملاتها.

ب- موارد الإبداع: تتمثل في الأفكار الإبداعية والاستعدادات العلمية.

ج- السمعة: تتمثل في رأي العملاء في المنظمة ورضاهم عنها، واسم علامتهم التجارية، جودة ومثانة المنتج، دعم

العلاقات والتفاعلات بين المنظمات وغيرها.

د- المرونة الإستراتيجية: تشير إلى الفرص المستخدمة، والاستعدادات التي تلي طلبات العملاء في ظل بيئة تنافسية

شديدة، وتتمثل أيضاً في عمليات المراقبة والإشراف لتوخي الحذر من أهداف المنافسين المستقبلية وخططهم

(الطائي وخضير، ٢٠٠٩).

وهناك ثلاثة أنواع أخرى من أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

أ- البعد الأول خاص باستغلال الفرص المتاحة في السوق وتعزيزه إلى ثلاثة جوانب (استغلال جميع الفرص المتاحة

في السوق، الاستغلال الكامل لفرص السوق، استغلال فرص السوق أكثر من المنافسين)

ب- البعد الثاني للميزة التنافسية يهدف لتحديد التهديدات التنافسية، وينقسم إلى الجوانب التالية (تحديد جميع

التهديدات التنافسية - تحديد كامل لجميع التهديدات التنافسية - تحديد التهديدات الأكثر تنافسية من

المنافسين).

ج- البعد الثالث للميزة التنافسية يهدف لتخصيص التكاليف، ويتم الإشارة إليه من خلال الجوانب الآتية: (تخفيض

إجمالي النفقات بمعدل أعلى من المنافسين - تخفيض نفقات التشغيل بمعدل أعلى من المنافسين - تخفيض

إجمالي المصروفات مقسومًا على الإيرادات إلى حد أعلى من المنافسين - تخفيض نفقات التشغيل مقسومة

على الإيرادات إلى حد أعلى من المنافسين) (سيجالاس، ٢٠١٨).

وتحتوي المبادئ الإدارية الإستراتيجية على العديد من السبل من أجل التنافس، ومن هنا وجب على المنظمة

حتى تكون في وضع التنافس أن تتميز عن المنافسين الآخرين بوحدة أو أكثر من تلك الأبعاد التالية:

١. الجودة:

دائمًا ما يكون العميل حريصًا على الحصول على السلع ذات الجودة العالية، وذلك من خلال المقارنة بين الجودة والسعر، كما تحرص المنظمات على تنفيذ متطلبات العملاء، وذلك عن طريق عرض منتجاتها بشكل يتناسب مع توقعات العميل بالنسبة للمنتج، فالجودة تعتبر من أهم مبادئ الميزة التنافسية، ومن هنا، فإن قدرة المنظمة على توفير خدماتها ومنتجاتها على مستوى جودة عالٍ، فإن ذلك سيعمل على رفع قيمة تلك الخدمات والمنتجات بنسبة لعملائها، وسيكون ذلك فرصة لها تمكنها من رفع سعر منتجاتها مما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (شارلز وجونز، ٢٠١١).

وتعد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعميل مع توفير مستوى مرتفع من الجودة في مخرجات المنظمة وعملياتها من أهم السبل التي تتبعها المنظمة من أجل اجتذاب العميل، وتوفير الجودة العالية عن طريق زيادة الخصائص التكنولوجية والزمنية والتقنية مع التعهد بالمصداقية مما يعطي إمكانية المنتج لاستعماله (مهدي، ٢٠٠٥).

ويمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدرة المنظمة على توفير منتجات متميزة وفريدة أو لها قيمة عالية من نظر العميل، وذلك من حيث جودتها العالية وصفاتها والخدمات التي تقدمها المنظمة ما بعد البيع، وتميز المنظمة يتم عندما يكون في مقدرتها الانفراد بخصائص تجذب العميل وتجعله يستوفي بها (الزعانين، ٢٠١٠).

ومن خلال رؤية العملاء يعد مفهوم الجودة أكثر عمومًا، فالعملاء ينظرون إلى الجودة من منظورين، المنظور الأول: هو المنتج والخدمة التي يتلقاها، ومن حيث استمراريته وسلامتها وإمكانية استخدامها، أما المنظور الثاني: يختص باهتمام العملاء بجودة المنتج واستمرارية تقديم خدمة ما بعد البيع (الهوري، ٢٠٠٤).

٢. التكلفة:

تعتبر التكاليف من أوائل الميزة التنافسية التي اعتمدت عليها الكثير من المنظمات والهيئات من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق. ويعد سعر السلعة هو أساس التنافس الموجود بالسوق، ومع ذلك فإن ربح المنظمة متوقف على الفرق بين التكاليف التي اتفقت وسعر السلعة النهائي. وعنصر التكاليف هو العنصر الوحيد الذي يتيح تقديم المنتج بسعر قليل ومع ذلك لا بد أن تكون مربحة، وعنصر المنافسة على سعر المنتج يطلب توفير المنتج بتكاليف قليلة. ولذلك فكل العوامل الأتية: من موقع المصنع أو المنظمة وتحديد شكل المنتج واستخدام الآلات وإنتاج العامل وترأس المخزون وتكنولوجيا التشغيل، تساعد في إنتاج المنتج وتكاليف أقل (الحكيم، ٢٠٠٨).

والحصول على الميزة التنافسية بالاعتماد على التكاليف يتطلب القيام بتوضيح تكلفة المواد الخام المستخدمة والموارد البشرية والطاقات المستخدمة، وذلك من أجل وضع خطة نظام تساعد على تقليل تكلفة المنتج الواحد، ويتطلب ذلك وجود العديد من الاستثمارات الخاصة بالمعدات والتسهيلات، ووجد أن من الأسباب التي تؤدي لنجاح وتميز بعض المنظمات في امتلاك حصة في السوق هي التمتع بميزة إنتاجية قليلة التكاليف، حيث إن العميل في حالة عدم مقدرته على التفرقة بين منتجات الشركات وبعضها؛ فإنه يتجه إلى التكاليف كعنصر أساسي لاتخاذ القرار عند الشراء. والاستناد على التكاليف النهائية غالباً ما يؤثر في إجمالية المتغيرات والبدائل التي تسعى الشركة إلى تقليلها، فمتغيرات التخفيض تكون عديدة حين يتم الاستناد على التكاليف النهائية، ومن الناحية الأخرى تكون معروفة عند تحديد المنظمة لتكلفة المنتج. وتفسير تكاليف المنتج من العناصر المهمة التي تساعد على التحكم فيها، وخاصة عند تغيير إستراتيجية الشركة. واتباع الشركات والمنظمات سياسات وقوانين تتناسب معها، واتباع طرق متجددة من أجل تنمية منتجاتها إلى جانب الحد من الوقت الضائع مع التركيز على قلة المخزون وتقييم المنتجات والسلع باستخدام

التكنولوجيا الحديثة وسرعة تسليم المنتجات للعميل والعديد من الأسباب الأخرى التي تتبعها الشركات لتقليل التكلفة الإنتاجية (الدباس، ٢٠١٠).

والتكاليف القليلة تعتبر من الميزة التنافسية الأولى والتي توضح الكلفة كميزة تنافسية بأنها إمكانية المنظمة من تحقيق خدماتها ومنتجاتها بتكاليف قليلة مقارنة بالمنافسين للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق تطوير الكفاءة والإنتاج مع وضع رقابة على التكاليف (هورنجرين، ٢٠١٥).

ويجب على المنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تتبع مبدأ أقل التكاليف الممكنة للاستغلال الأمثل للموارد، وذلك يرجع للتطورات التي تطرأ سريعاً في مجال التكنولوجيا، ومحاولة التغيير في ردود أفعال العملاء، والعمل على زيادة روح المنافسة بين المنظمات العالمية، كل هذا يتحقق بالوصول لأقل تكلفة ودورة إنتاج قصيرة وجودة عالية، ويشار إلى التكاليف هنا بتلك التي لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق نمو المنظمة، وتنقسم إلى نوعين (ثابتة ومرنة)، فالثابتة لا تتأثر بتغيير الإنتاج، والمرنة تتغير بالصعود والهبوط حسب مستوى الإنتاج (ويليم وآخرون، ٢٠١١).

ومن أكثر السبل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية هي تقليل التكاليف، فالعميل دائماً ما يكون على دراية بالأسعار الموجودة بالسوق، وينتقى الأسعار المنخفضة والتي لا بد وأن تكون متناسبة مع الكلفة (محمود، ٢٠٠٧)، ويعد السعر هو الثمن المدفوع مقابل الحصول على المنتج والتي يباها العميل من أجل اكتساب المنافع، ويقوم الاقتصاديون بالتركيز على تعريف المنافع والقيمة في توضيح السعر، حيث إن المنفعة تعطي القيمة وتقاس القيمة عن طريق السعر (الجياشي، ٢٠١٢).

والتكاليف القليلة تتميز بتوفير خدمات بتكلفة قليلة بالإضافة إلى تقليل التكاليف التسويقية والمتغيرة والتشغيلية مع تأييد الأنشطة المتعلقة بالبحث والتنمية والتطوير (السكارنة، ٢٠١٨)، وتستطيع المنظمة تحقيق الميزة المتعلقة بالكلفة

من خلال اتباع تقنية المعلومات عن طريق العديد من الطرق مثل: الترتيب بين الأقسام، تسهيل الإجراءات، تقليص المخزون، تقليل الحجم وإعادة التنظيم، بالإضافة إلى الحد من التوكل على الأيدي العاملة (عبد السلام وعبد الرحمن، ٢٠٠٧).

وهنا أشار الباحث إلى أن اتباع مبدأ التكاليف المنخفضة لا يتم في المطلق، ولكن يقصد به اتباع التكاليف المنخفضة بالنسبة للمنافسين؛ لأنه لا بد من أن تكون المنتجات أو الخدمات بها الخصائص التي يحتاجها أي عميل عند الشراء، فيجب عند خفض التكاليف عدم التأثير على جودة المنتج.

٣. الإبداع:

يعد العنصر البشري هو الأساس في الإبداع، حيث يتم تحويل هذا الإبداع إلى قيمة في شكل سلعة أو خدمة، فأبي منظمة بها عنصر الإبداع تستطيع أن تحقق ميزتها التنافسية لمواجهة المنافسين، وتحقيق الربح المنشود من خلال تطبيق الإبداع واستغلال الفرص (هودجي وأنثوني، ٢٠١٥).

ويعد الإبداع عملية معرفية تعتمد على الذهن وتعكس تفاعل الفرد مع بيئته العامة، حيث يسعى الفرد المبدع للوصول إلى النتائج غير المألوفة سواء في السلع أو الخدمات لاستخراجها بشكل جديد يعود بالنفع على المنظمات عند اتخاذه وتطبيقه (الروسان، ٢٠١٥).

ويعد الإبداع من الأساليب المبتكرة التي تتبناها المنظمات سواء في الصناعات التي تعمل بها أو أسواقها المستهدفة (درافت، ٢٠١٦)، ويعبر الإبداع عن الجهود المبذولة في تطوير منتجات المنظمة سواء كانت سلعة أو خدمات أو حتى معلومات بهدف تحقيق منفعة تعود على الفرد والمجتمع وبالأخص على المنظمة (العبيدي والعزاوي، ٢٠١٠).

كما أن الإبداع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا المعلومات التي تعمل على سهولة تبادل المعرفة، واستخدامها في إضفاء قيمة للمنظمات، وبسبب عمليات الابتكار، فيساعد ذلك على انتقال المعرفة للخارج (جولادون، ٢٠١٤).

ويتمثل الإبداع في كل تطور يحدث في المنتجات أو الخدمات أو الأساليب الإدارية والإستراتيجيات التي تقدمها المنظمة، وكل ذلك يتم عن طريق توفير منتجات جديدة مع العمل بطرق متميزة عن منافسيها، ويعد التطوير هو أحد العوامل التنافسية للميزة التنافسية والتي تتيح التميز للمنظمة، ونتيجة لذلك فهي تضع أسعاراً مرتفعة أو تقوم بتقليل تكاليف منتجاتها (شارلز وجونز، ٢٠١١).

وكل هذه العوامل تعمل على توفير بيئة عمل خلاقة متطورة مما يجعلها مبدعة في مخرجاتها وعملياتها التي تستخدمها، وتقوم بعض المنظمات بتغيير وتعديل خط إنتاجها، أو الطريقة التي تقدم بها خدماتها، أو تقوم باتباع طرق حديثة لمدخلاتها لتتبعها من قبل، مما يعني هذا وضع تغييرات تكنولوجية وتقنية من أجل سد متطلبات السوق، ومن ثم تتحقق الميزة التنافسية (مهدي، ٢٠٠٥).

وهناك العديد من الدراسات التي تربط بين الأنشطة الإبداعية وبين المزايا التنافسية، وهذا الربط يتوقف على مختلف العناصر، منها الإبداعات التي يصعب تقليدها وينتج عنها الوصول إلى الميزة التنافسية الدائمة، فالكثير من المنظمات تحاول الوصول إلى ميزتها التنافسية عن طريق إنتاج منتج مبتكر يصعب على المنافس أن يقلده، وهناك من يرى أن الإبداعات الإدارية كإدارة العنصر البشري والإبداعات التي تستند إلى البيانات والمعلومات مثل: الطرق الحديثة في السوق، فهي تعمل على توفير سبل دائمة لتحقيق التنافسية مختلف عن الذي يتم الحصول عليه من خلال إبداعات المنتج.

وتوجد أوقات معينة يحسن استغلال الإبداع فيها ويترتب عليه الحصول على الميزة تنافسية بشكل دائم، إذ إن استناد الإبداعات على القدرات التنظيمية والتقنية مثل التعلم المستمر التنظيمي، والحصول على التكامل عن طريق السلع والأسواق.

فيجب على الشركات التي ترغب في الحصول على الميزة القيادية في تكنولوجيا المنتج ضرورة إتباع الإبداع كميزة تنافسية، ومن الواجب عليها أيضاً أن تقوم بالتركيز بشكل واضح على التطوير والتنمية والبحث وذلك لأن السبب المهم في قدرتها على مواجهة منافسيها هو مقدرتها على الإبداع مع توفير منتجات حديثة (أحمد والبياتي، ٢٠١١).
وتمثل تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في توفير إمكانية المنظمة على الإبداع والابتكار في أي منظمة، وذلك عن طريق وضع أفكار جديدة لم تطبق من قبل (الهوري، ٢٠٠٤).

وعن أهمية الإبداع في المنظمات نجد أن هناك أهمية كبيرة للإبداع في المنظمات وتتمثل في الآتي:

- أ- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة التنافسية وقدرة الإبداع في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- العمل على تنمية قطاع التدريب لتنمية فكر العاملين وسلوكهم الإبداعي.
- ج- المساهمة في خلق فرص عمل جديدة.
- د- مساهمة الإبداع في تحسن جودة الحياة للأفراد.
- هـ- التخلص من هواجس البحث عن أساليب جديدة لتطوير المنظمات.
- و- تطوير السلع والخدمات إرضاء للعملاء واحتياجاتهم.
- ز- الحث على الإبداع ودعمه من أجل خلق قيمة للعملاء أثناء التوزيع (العميان، ٢٠١٠).

ومن العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات تتمثل فيما يلي:

أ- القيادة:

للقيادة دور أساسي في التشجيع على الإبداع أو الحد منه، ومن خلال عملية القيادة تحدث عمليات التطوير والإبداع للمنظمات، لأنها تؤثر على التوصل إلى الرؤى الصحيحة بدلاً من حالة عدم اليقين، وتدعم القيادة الإستراتيجية التطوير والتغيير، والحق على الابتكار والإبداع (فاكارو وآخرون، ٢٠١٢).

وتتعمد القيادة بإحداث تغييرات في المنظمات خاصة في هيكلها التنظيمي، وذلك من أجل تهيئتها لتطبيق الإبداع، وتعد القيادة من أهم مصادر لتحقيق المزايا التنافسية، ويتم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات ودعم الأفكار الإبداعية، وتحمل روح المخاطرة لضمان ولاء الأفراد لمنظمتهم، وتسعى القيادة لرفع أداء المنظمات من خلال رفع مهارات وطاقات أفرادها (أجور، ٢٠٠٨).

أما الموارد البشرية فتتمثل في الإبداع الفردي بشخصية الفرد ومهاراته في استغلال قدراته واعتماده على ذاته، وحب المجازفة، ولا بد أن يتميز بروح الاستكشاف للتعلم، أما الإبداع الجماعي، فيتم عن طريق تحويل الأفكار التي تم توليدها من كل فرد في المجموعة إلى منتجات لتصديرها للمنظمات، ويتعين أيضاً على المستوى الجماعي استخدام التكنولوجيا ووجود تفاعلات فيما بين أفراد المجموعة، وكل مستوى إبداعي يتوقف على حجم المجموعة وما يقومون به من عصف ذهني (جيهاني، ٢٠١١).

ب- الثقافة: تعد الثقافة هي الأداة الأساسية تجاه الإبداع، فتسهم بدورها في تحسين أداء المنظمات، حيث تعتبر ثقافة الإبداع هي الحافز الذي يشجع المنظمة على المخاطرة والمجازفة.

ج- الإستراتيجية: ولأن الإستراتيجيات هي العامل الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات كمراكز للإبداع، حيث تنظم تلك الإستراتيجيات الخطط والسياسات اللازمة للإبداع والابتكار.

د- عمليات البحث والتطوير والتكنولوجيا: يستلزم السعي الدؤوب للحصول على المعرفة بأنواعها من مصادر مختلفة لاستمرار عملية التطوير، وإدخال كافة الوسائل التكنولوجية في المنظمة (مرجس ومرجس، ٢٠١٢).

هـ- الهيكل التنظيمي: يتكون هيكل تنظيمي للمنظمة من خلال قدرتها على استخدام المرونة في طرق العمل واستحداث الهياكل المرنة.

و- تحفيز العاملين ودفعهم للمشاركة: يتم ذلك بالأساس من خلال تخصيص مكافآت، وتطوير السلع والخدمات وتوفير مواردها اللازمة (الروسان، ٢٠١٥).

٤- المرونة والتسليم:

إن التكاليف القليلة والجودة المتميزة لم تعد ميزة تنافسية وذلك بعد أن تغيرت رغبة وإرادة العملاء في التنوع والتغيير، مما ترتب عليه أن المرونة أصبحت ميزة تنافسية في وقتنا الحالي؛ وذلك بعد أن بات الإنتاج متوقفاً على متطلبات العميل، ويتم عن طريق التوافق مع متطلبات العميل المتميزة للعميل وأشكال المنتج المتجددة مما يتطلب توافر المرونة من أجل تحقيق متطلبات العملاء والتغيرات التي تطرأ على التصميم (العلي، ٢٠١٥).

وقد قامت العديد من المنظمات بتطوير العمليات الخاصة بها بشكل سريع من أجل تحقيق متطلبات العملاء، ويعد توفير الخدمة للعميل من العوامل المهمة والتي تشكل مستوى جودة المنتج والخدمة وما يتعلق بها من تكاليف (شلاس وآخرون، ٢٠١١)، وسرعة تسليم المنتج ترمز إلى سرعة الاستجابة لمتطلبات العميل والتي يتم قياسها من خلال الوقت المنتظر، أو ما يتم معرفته بالوقت السريع للتسليم والذي يعبر عنه بالوقت المستقطع بين تلبية الطلب وتسليمه (محمود، ٢٠١٧).

٥- التميز بالخدمة:

تركز المنظمات في إستراتيجيتها على توفير خدمة ممتازة ومتميزة للعملاء من خلال جودتها للمنتج وتميزها، وخدمة العملاء، والشكل المقدم به المنتج، وحسن السمعة بين الموردين، وظهور المنظمة بصورة جيدة دائماً.

وذكر "بورتر" أن التميز لا يقصد به أن المنظمة لا تعطي تركيزاً أو اهتماماً بتقليل التكاليف حيث إن هذا ليس الهدف الأساسي من فكرة التميز، وأن الرابط بين مبدأ التكلفة والتميز هو رابط متبادل، وذلك لأن الأنشطة الموجودة بالمنظمة كنشاط التنمية والبحث يتطلب الإنفاق من أجل الحصول على التميز، والعميل من الناحية الأخرى يترك بعضاً من جوانب التميز المذكورة سابقاً من أجل امتلاكه لمنتجات قليلة السعر، ومن هنا يجب على المنظمة التي تتبع هذه المنهجية أن تقوم بتقليل تكاليفها في العناصر بعيدة الصلة بالتميز والمنظمة التي تتبع هذه المنهجية لا بد وأن تشعر العميل بأنها تقدم له منتجاً متميزاً، حيث إن الفكرة الرئيسة لها هي عامل جذب العميل والعمل على رفع مستوى المبيعات (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨).

وتميز المنتجات يمكن شرحه عن طريق وضع تعريف التمايز للخدمات والمنتجات، فبعض المنظمات تنتج وتقدم خدمات لها صفات متميزة عن المنافسين لها في الأسواق، وهذه المنظمات تختلف وتتميز بصورة مختلفة مما يؤدي إلى شرح تعريف التمايز مع تحقيق المتطلبات والحاجات والرغبات، والتمايز هو " الصورة والطريقة التي من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على الخدمات والمنتجات"، فالمنتجات والخدمات هي كارت مفهوم للمنظمة التي تقدم الخدمة أو المنتجات، فالصورة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تكتسب مواقع تعرفها من دخول السوق تكون عن طريق تقديم سلع وخدمات متميزة ومختلفة عن غيرها، وهذا التعريف يؤدي بنا التركيز على الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها ومنتجاتها بأشكال مختلفة، وكل ذلك بسبب العناصر المختلفة التي تتصف بها، فهناك في الأسواق المختلفة طرق عرض أصلي ومرجعي (عبيرات والأمين، ٢٠٠٨).

والتمييز يدور حول أبعاد ثلاثة: تمايز العنصر البشري، التمايز العقلي أو الذهني، التمايز الإنتاجي، فالتمايز الإنتاجي (المنظمة الإنتاجية): هو محاول الوصول إلى شكل متميز ومختلف في تصميم الشكل النهائي للمنتج مضافاً إليه جودة المنتج، أما فيما يتعلق بالخدمات (المنظمة الخدمية) هي تحاول الوصول إلى التمايز من خلال الخدمات الأولية والثانوية، أما تمايز العنصر البشري: هو الوصول إلى حسن وجودة التعامل مع الزبون، بالإضافة إلى حسن الأداء والشكل الجمالي مضافاً إليه الاتصال الدائم مع العميل مع العمل على وجود علاقات حسنة وجيدة معهم، أما التمايز العقلي أو الذهني: ويقصد به شكل المنظمة من حيث العلامات التي تميزها كالشعار أو العلامة، المنشورات الخاصة بها والمطبوعات ووسائل الإعلام، وذلك من أجل إشهارها بصورة جيدة وسمعة حسنة.

وهناك من يرى أن المنظمات والهيئات التي تحاول تنفيذ التميز يجب أن تتمتع بالعناصر الآتية (طه، ٢٠٠٨).

- أ. جذب الأشخاص المدعة والتي من خلالها يمكن تنمية وتطوير المنظمة.
- ب. العناصر التنظيمية المناسبة والتي تساعد على تأييد الابتكار والإبداع والوقوف بجانبه طريق الجو التنظيمي الذي يشجع على الإبداع والتفكير والابتكار.
- ج. الابتكار في التقنية والتنظيم: الابتكار المتفرد من الناحية التكنولوجية مع توفير آلات جديدة متطورة مع توفير الطاقات، يساعد كل ذلك على توافر سمات حديثة في المنتجات والخدمات.
- د. حسن السمعة ومستوى العلامة التجارية ومكانتها: تقابل العديد من المنظمات التي تود الانضمام إلى السوق وفاء العميل وولائه لمنتجات وخدمات مؤسسات محددة وقد استطاعت هذه المنظمات أن تكتسب ثقتهم وذلك من خلال سمعتها الحسنة مع وجود تميز واختلاف في مواصفات منتجاتها وعناصرها الفنية.

هـ. مجالات البيع والتوزيع: يتم ذلك من خلال الابتكار وتجنب التقليد في طريقة النشر والتوزيع، مع وضع نظام

بيع حديث ومتميز للعملاء، والتحكم في أساليب النشر والتوزيع المتباينة.

ومن المجالات الهامة والضرورية للتميز أنها تقوم بتنفيذ ميزة تنافسية لأمد بعيد، وحتى تستطيع منظمة أخرى أن

تتميز عليها لا بد وأن تنتهج مجالاً مختلفاً ويتوقف ذلك على توجهات واتجاهات المنظمة، وهناك العديد من المجالات

التي تنفرد بها المنظمة وتتمثل في:

أ. التنافس على أساس النجاح الفني.

ب. التنافس على أساس القيمة والجودة.

ج. التنافس على أساس الخدمات التي تقدم لمساعدة العملاء.

د. التنافس على أساس توفير المنتجات والخدمات للعملاء بجودة عالية مقابل المبلغ الذي يتم دفعه (داسي،

٢٠٠٦):

وقام "داني ميلر" بتقسيم منهجية التميز إلى عنصرين :

أ. التميز عن طريق التطوير والتجديد:

ومن أجل أن تحتفظ المنظمة دائماً بمكانتها التنافسية في السوق، فلا بد وأن تقوم باستمرار بوضع أنظمة جديدة

ومداخل حديثة، ولتحقيق ذلك لا بد وأن تتمتع بالمرونة، ويتطلب ذلك إجراء تعديل إيجابي في العمالة من أجل وضع

العمالة التي تستطيع تطبيق أجدد الأفكار وعرضها للمؤسسة.

ب. تميز العرض والبيع:

المجهودات التي تحدث في السوق تسهم بشكل كبير في العديد من المجالات إلى إيجاد الفرص للمؤسسة في وضع سعر أعلى لمنتجاتها عن أسعار المنافسين لها، ويرجع ذلك إلى التميز والنجاح الذي تقف عليه، ومن هنا وجب عليها أن تستمر على إبداعها وتجديدها.

ويستوجب على المسؤولين عن إدارة التميز بالمنظمة التوصل إلى معرفة خصائص العميل الذي سيقوم بالتعامل والتواصل مع الهيئات المتميزة، وما يجعل هذا العميل متميزاً عن غيره. ومن وجهة نظر التميز والإبداع يمكننا تقسيم عملاء الهيئة إلى أنواع ثلاثة:

- أ. عميل التكاليف: وهو ما يركز عن شراء للمنتج على تكلفته.
- ب. عميل الخدمات: وهو ما يقوم بالتركيز على الحاجات المختلفة للسوق مع تركيزه على الخدمة للحصول على منتج قيمته عالية.
- ج. عميل الإبداع والابتكار: وهو يقوم بالتركيز على التنوع والاختلاف مع جودة المنتج والحصول على خدمات حديثة متطورة وأساليب متجددة وتكنولوجيا حديثة (الزعي، ٢٠١٣).

٦- السمعة:

هي الصورة والانطباع العقلي والذهني لكل من يتعامل مع المنظمة أو الشركة عن السياسات والأنظمة التي تتبعها والخدمات التي تقدمها وسواء كانت هذه الصورة مأخوذة عن الداعمين للمنظمة أو المقترضين منها أو العاملين فيها أو الموردين لها أو الزبائن الخاصين بها أو حتى المنافسين لها أو دون ذلك من الشركات والأفراد الذين تشملهم

الوسط الداخلي والخارجي الذي تتصل معه الشركة، وكلما كانت انطباعات وآراء كل هذه الأطراف تتسم بشكل جيد وإيجابي كلما تحرص المنظمات والشركات على أن تستمر على الحفاظ على هذه الصورة الذهنية الإيجابية ودعمها، وإنهاء أي سلبيات تمنعها من تطورها ونموها، وفي حالة وجود صورة ذهنية سلبية أو انطباع سيء، فإن كل هذه الأطراف سترغب في الحصول على الاستفادة القصوى من المنظمات باعتبار أنها ستكون آخر معاملة لهم مع هذه الشركات أو المنظمات، وينتج عن ذلك انعدام الثقة بين العملاء والمنظمة ويؤثر تأثيراً سلبياً على الشركة، ومن هنا تفقد قدرتها في اكتساب ممولين لها ولا يمكنها ضمان حصولها على الاستقرار في السوق وبسهولة سيتجه العملاء والمؤيدون والداعمون لهذه الشركة إلى شركات أخرى (الزعي، ٢٠١٣).

وبالحديث عن المنظمات نشرت مجلة "فورتين" أن هناك العديد من الصفات التي تميز المنظمة ذات السمعة الجيدة وذلك عن طريق عمل استبيان ضم ٥٠٠ منظمة، وتركز المجلة على ثمان صفات وهي:

- أ. الإدارة الجيدة.
- ب. قدرتها على إحداث تطورات وتغييرات في الخدمات التي تقدمها وفي الإيرادات وتنمية بيئتها الداخلية والخارجية.
- ج. منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- د. الحفاظ على العلاقات المهمة.
- هـ. سمعة مالية جيدة.
- و. الاستخدام الأمثل لأصول لمنظمة وموجوداتها.
- ز. توافر روح الإبداع والابتكار في المنظمة.
- ح. وجود علاقة طيبة بينها وبين البيئة.

وفي حالة تواجد هذه السمات في الشركة فسوف يساعدها ذلك على اكتساب سمعة طيبة مع عملائها، وهذه السمعة الجيدة للشركة لدى كثير من الخبراء تعد صورة من صور أصول الشركة، ولكن لا يمكن حسمها. وتظهر هنا أهمية السمعة الجيدة للشركة من خلال دورها المهم الذي تقوم به بين مختلف العملاء، فهم العنصر المهم الذي يهتم بالشركة ومنتجاتها وخدماتها، ومن هنا فالسمعة الجيدة تساعد الشركة في خلق جو من الثقة بين منتجات الشركة والعملاء المستفيدين من تلك المنتجات، وذكرت العديد من المنشورات والأبحاث أن العميل على أتم الاستعداد لدفع الكثير من المال في منتج الشركة التي لديها سمعة حسنة. وهذه السمعة أثرها لا يقع على العملاء فقط بل يسعد على جذب العديد من العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل بالشركة، وقد يتخلى بعض تلك الكفاءات عن الكثير من المميزات من أجل فقط العمل مع إدارة لها سمعة طيبة. ويرجع ذلك إلى سبب مجتمعي أي أن الأفراد يطلقون الحكم والتقييم للشخص على حسب مكانته الوظيفية واسم المكان الذي يعمل فيه (الزعي، ٢٠١٣).

وإقامة سمعة طيبة للشركة هو أمر ليس بالهين، فقد يستلزم ذلك المتابعة الإدارية المستمرة من قبل الشركة مع تخصيص حصة من الموارد البشرية والمالية من أجل سمعة الشركة. ولكي تمتلك الشركة سمعة طيبة فإن ذلك سيستغرق وقتًا طويلاً ولكن من الناحية الأخرى في حالة عدم المحافظة على هذه السمعة وخاصة في الأمور المتعلقة بالمالية والنزاهة والأمانة سيكون الانهيار، وسيكون إعادة بناء الشركة مرة ثانية معقدًا جدًا (مجلة البيان، بتاريخ ٢٠١٢/١١/٨).

وكان من البديهي بالنسبة للعديد من المنظمات أن تعتمد في حصولها على الميزة التنافسية على عنصر واحد فقط، ولكن الكثير من الشركات الأخرى لم تستطع أن تكفي بعنصر واحد فقط من أجل الحفاظ على بقائها في السوق، ولذلك فالأفضل للمنظمات أن تقوم بتطوير نفسها من خلال كل العناصر التي تسهم في حصولها على الميزة التنافسية في السوق، وأن يتم ذلك بشكل تزامني، ففي حالة تقليل الشركة لنسبة التلقيات في المنتجات مع تحسين

جودتها، فيمكن في هذه الحالة أن تخفض في تكاليفها تكاملاً مع السرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات، وإقامة تعديلات في إمكانيات معينة من خلال عنصر واحد قد وصلت إليها المنظمة لتطوير مداها الأول، فإن ذلك قد يستلزم المفاضلة بين المهارات الأخرى من أجل اختيار عنصر واحد فقط، فمثلاً تسليم المنتجات بشكل سريع قد يساعد على الاحتفاظ بالكثير من الكميات في المخزون مما يؤدي من ناحية أخرى إلى كلفة عالية (الزعي، ٢٠١٣).

٢، ٩، ٢ عناصر صناعة الميزة التنافسية:

من منطلق أهمية التقدم الذي أصبح غاية الشعوب ومطلبها، فيستلزم التأكيد على أهمية صناعة الميزة التنافسية وتحقيقها، حيث إن حاضر ومستقبل أي أمة يتوقف على التقدم ومرهوناً بتحقيقه، فتحقيق التقدم عملية تقوم على العديد من العناصر المرتبطة من أهمها:

- أ- وجود إستراتيجية علمية للتحكم في قيم الولاء والانتماء، والإجماع على أن التفوق والتقدم وسيلة وغاية وحيدة متفق عليها، وأن التطوير أساسي للاستمرار في الحياة وتحسين جودتها، والإهمال في الارتقاء يؤدي لنتائج سلبية من شأنها أن تهمش وتدهور الحياة والخروج منها، لذلك فإن الإستراتيجية التي تقوم على صناعة الميزة التنافسية من شأنها أن تحقق التطور والارتقاء المرجو لحياة أفضل.
- ب- وجود عناصر بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية تتمتع بخبرة ولديها الحافز لتحقيق التفوق في ظل العولمة، وتمتلك من الإبداع والابتكار ما يؤهلها لمواكبة التقدم وتحقيق الجودة، فامتلاك مثل تلك العناصر الراغبة في العمل بشكل إبداعي والقدرة على الإنتاج أحد أهم العناصر اللازمة لصناعة المزايا التنافسية.

ج- وجود هيكل مؤسسي متكامل ويزداد في التكامل مع تطور الزمن، وذلك بالإضافة المستمرة لهذا الهيكل من حيث إضافة وحدات إدارية تخدم تخصصاته ووظائفه لمواكبة زيادة حجم العمل، والإلحاق بالتطور الذي يطرأ في الوظائف.

د- القدرة على توفير موارد وإمكانيات سواء ملموسة أو معنوية تستطيع المنظمات الشعور بها والتعامل معها وتوظيفها.

هـ- وجود رموز إيجابية لها دور فعال وحيوي لصناعة الميزة التنافسية، وخاصة إذا كانت تلك الرموز قومية ولها دلالة وصدى قوي، ويتبع سياسة التأثير الوجداني ويحرك فيه (بوشنافة، ٢٠١٢).

فتعدد وسائل وعناصر صناعة المزايا التنافسية أصبح أمرًا ضروريًا يقع على كاهل متخذي القرار، ويحثهم على القيام بمسؤوليات كبيرة لاختيار الطرق الملائمة لتحقيق المزايا التنافسية، سواء مهام رقابية أو محاسبية، حيث أن لا مجال للتسامح أو الغفران لأي تخلف يطرأ من شأنه التأثير على عمليات التنمية وتحسين جودة الحياة، وتمت الإشارة إلى طرق متعددة ومتنوعة للإستراتيجيات الطموحة التي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في أفضل الوسائل المستخدمة للوصول لنتائج مرهونة بإنجازات، حيث أدت كثرة الطرق المتبعة إلى نمو ثقافة المسؤولية تجاه الحكم خاصة مع تعدد الأدوات، خاصة في ظل وجود طرق حديثة تسهل عمليات الحكم واختيار أفضل الوسائل المتبعة وفقًا للإمكانات والرغبات. وظهرت في السنوات الأخيرة حزم متكاملة تهدف لصناعة المزايا التنافسية، وظهر هذه الحزم التي تحتوي كل منها على العديد من الطرق ليس بهدف الاختيار من بينها ولكن لتطبيقها كافة، ولكن في بعض المواقف المعينة الحرجة فيستطيع متخذو القرار المهرة في الاختيار فيما بينها ما يلائم صناعة الميزة التنافسية أكثر من غيرها، حيث إن عملية صناعة الميزة التنافسية تحتاج لإعداد جيد، وفريق عمل مدرب لديه خبرة، ومساعدين كفاء، لأن هذه العملية لا تتم مرة واحدة بل

تستلزم مراحل متعددة، كل مرحلة لها خصائصها وعليها استعدادات معينة لتمكينها من الدخول في المرحلة التالية، حيث إن مستويات الميزة التنافسية لها دلالات عميقة في كثير من الجوانب الإنسانية والاجتماعية حتى تستطيع من مواكبة التطورات التي تطرأ على المجتمعات خاصة وأنها تستخدم مجموعة من الحزم الإيجابية المتمثلة في الآتي (العارف، ٢٠٠١):

١- حزمة الطريقة الأولى: هي الحزمة التي تحتوي على الموارد والإمكانات العامة المتوفرة والتي يتم اختيار أفضلها وتوظيفها، ومن شأنها القضاء على البطالة في الاقتصاد القومي، حيث يتم توظيف كل عنصر بشكل متكامل، وعدم إهدار أي مورد، وبذلك يتم تطبيق قاعدة أساسية في إطار منهج عقلاني يتفادى الركود الاقتصادي، ويعمل على التطوير المستمر، وتلك الحزمة تضم العديد من العناصر أهمها:

أ. الحصر الشامل للموارد والقدرات المتوفرة سواء كانت في الدولة أو في أي وحدة من وحدات المشروع الإنتاجية.

ب. التحديد الكمي والكيفي لحجم ونوع الموارد المستخدمة، والاستفادة الناتجة من ذلك التحديد والتوظيف.

ج. تحديد العناصر المهذرة والمهلكة للتغلب عليها ومعالجتها سواء بإضافة مشروعات جديدة لتطويرها، أو تحويلها لأنشطة أكثر استخدامًا.

د. ضرورة تحديد الأسباب المؤدية للتلف والمواد غير المطابقة للمواصفات، وذلك لتحديد طرق معالجتها بالتدريب أو انتقاء المهارات المطلوبة للتعامل معها.

هـ. ضرورة التركيز على عنصر الابتكار والحث عليه، والتشجيع على تطويره واتباعه.

٢- حزمة الطريقة الثانية: ضرورة وجود إطار فلسفي يمثل الأمل والضوء الساطع الذي ينبغي الوصول إليه، وذلك من

خلال وجود إجابات عن كافة الأسئلة التي يمكن أن تطرح لمساعدة الأفراد في تحقيق جهودهم وتحقيق المنطق من

خلال توفر سبل الإقناع (عبد الحميد، ٢٠١٢)، كل ذلك بهدف صنع المزايا التنافسية التي تتم من خلال اتباع نوعين من السبل وهما:

أ. السير على نهج المتقدمين واتباع طريقتهم لصناعة المزايا التنافسية، وهنا تستخدم الدول في أسلوب التقليد العناصر الجاسوسية وأساليب الهندسة العكسية من أجل الاضطلاع على أسرار وخفايا الشعوب الأخرى للإمام بطرقهم لاتباعها.

ب. الاعتماد على الابتكار والإبداع في مجال صنع الميزة التنافسية، وذلك من خلال اتباع سياسات التنويع والتطوير لإشباع حاجات المستهلك النهائي أو حتى حاجات المستخدم الوسيط (حميد، ٢٠١٢).

٣- حزمة الطريقة الثالثة: ترك مسؤولية صنع الميزة التنافسية على كل فرد أو مشروع أو حتى كيان حكومي، وذلك من خلال التركيز على إظهار المعنى والمضمون لعملية الصنع، فيصبح كل عنصر هنا مسؤولاً عن اتباع طريقته المناسبة في ظل موارده المتوفرة، هنا يتم بناء مضمون معرفي يقوم على الابتكار الحقيقي، ويستخلص من كل عنصر الوعي المعتمد على التفكير والإبداع، وبالتالي يجعله قادرًا على تحديد المجال الذي يتم فيه صنع الميزة التنافسية، والأنشطة اللازمة لصنع الميزة التنافسية، وكذلك الوظائف التي تطلبها عملية صنع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الموارد اللازمة توفرها لصناعة الميزة التنافسية، والمشروعات الواجب توافرها لصناعة الميزة التنافسية (الجيد، ٢٠١٧).

ومن هنا يتمكن كل عنصر من العناصر القائمة بصناعة المزايا التنافسية بوضع خطط وبرامج من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، ويستلزم متابعة تنفيذ الخطط أنها تسير على النحو السليم، وشرط وجود سمعة الثقة بالنفس لمواكبة المستجدات التي تطرأ على الحياة وأساليب المعيشة.

٤- حزمة الطريقة الرابعة: هذه الطريقة تقوم وتعتمد بشكل أساسي على التمرد ورفض الوضع الراهن، وتهدف هذه الطريقة للوصول إلى منهج جديد يلائم الوضع الراهن والرغبة في التطوير، وتتم هذه الطريقة في حالة الثورة على كل

شيء ورفض المؤلف خاصة إذا كان هذا المؤلف يمثل عبئًا على استمرار الحياة، وهنا يستلزم التغيير الشامل في كل الموارد الموجودة بداية من المحتوى والمضمون والوصول إلى العناصر والمكونات التي تتلاءم مع القوى المتقدمة، وذلك بأسلوب منهجي علمي يسهل من الوصول إلى أفضل الطرق لأفضل حياة، وهنا يتم الانتقال من حياة التمرد إلى آفاق التفرد، ويؤدي ذلك إلى تنشيط طور حضاري جديد وغرس بذوره، واستحداث قوانين جديدة استجابة للتطور، ومحاولة للتكيف مع التقدم والتجديد (الجيد، ٢٠١٧).

وفي واقع الأمر، لقد تم الإشارة إلى أن هناك العديد من الطرق لصنع المزايا التنافسية، وفي بعض الأحيان يتطلب الأمر استخدام كل الطرق معًا، لكونها تخضع إلى بعض العمليات المهمة مثل التخطيط الذي يتبع الزمن، والمرونة في الاستجابة للتغيرات، والتشجيع على بذل الجهود اللازمة، ومتابعة تنفيذ الخطط للوصول إلى الأهداف، وتجنب حدوث أي قصور.

ويعد النظام الذي يتجاهل صنع مزايا تنافسية بنظام جامد ومتأخر، حيث إنه لا يعرف خاصية التجديد التلقائي، ولا يسعى لمستقبل أفضل، فعملية صنع المزايا التنافسية عملية نشطة إيجابية تبشر بمستقبل واعد، فلذلك لا بد من أن يواكب النظام هذه العملية، وامتلاك القدرة على الاستجابة للمتغيرات، وامتلاك الخبرة الكافية التي تساعد على صناعة تنافسية جيدة.

٣، ٩، ٢ مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

يوجد العديد من الدلالات التي تشير إلى وجود ميزة تنافسية لدى المنظمات، مثل حجم حصتهم السوقية، والسمعة التجارية، والحرص على رضا العملاء، كذلك الرغبة في تحقيق التميز واستخدام التكنولوجيا، وسوف يتم استعراض تلك المؤشرات كما يلي:

١- الحصة السوقية:

هذا المقياس يستخدم في إعطاء مؤشر عن المنظمة للتمييز بين المنظمات الراجعة والخاسرة، ويقوم بحساب نسبة مبيعات كل منظمة في السوق، ومقارنة وضع المنظمة مع المنظمات المنافسة، ويحدد رد فعل المستهلكين تجاه سلع وخدمات المنظمة والمنظمات المنافسة (جمال، ٢٠٠٣)، وبالتالي فعند انخفاض حصة المنظمة السوقية يعني هذا وجود مشكلة يجب فوراً التوجه لحلها من الإدارة المختصة مستخدمة الحلول الآتية (عياش، ٢٠٠٤):

- أ- على المنظمة أن تهتم بزيادة حصتها السوقية وذلك بمحاولة استحداث أسواق لتسويق منتجاتها.
- ب- البحث عن فرص جديدة في حاجة السوق إليها.
- ج- اعتماد المنظمة على مبدأ التخصص في خدمة معينة أو حتى خدمة فئة معينة في السوق.
- د- محاولة المنظمة رفع نسب مبيعاتها من المنتجات الخاصة بها في الأسواق.

٢- السمعة التجارية:

لا شك أن سمعة المنظمة تنشأ من معاملاتها مع العملاء وتكرار التعامل فيما بينهم، فاستمرار العلاقات يعني رضا العملاء عن خدمات المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تعمل على تنمية علاقتها وتعزيزها بشكل دائم مع عملائها لتحقيق الإقبال المستمر وتحقيق سمعة تجارية طيبة، وذلك يتم عن طريق:

- أ- حرص المنظمة على تعزيز علامة تجارية لمنتجاتها وخدماتها.
- ب- حصول المنظمة على براءة اختراع تحمي المنتجات التي تختراعها.
- ج- حرص المنظمة على تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع المحلي (عياش، ٢٠٠٤).

٣- إرضاء العملاء:

يعتبر رضا العملاء من عوامل نجاح المنظمة، حيث إنهم الشريحة الأساسية والمستهدفة في استهلاك منتجات المنظمة سواء سلعية أو خدمية، ومن خلال تعامل المنظمة مع العملاء، يمكنها تحديد الفرص التي عليها استغلالها، والتحديات الواجب تجنبها، وتحديد احتياجات السوق من خلال العملاء، وبالتالي يسهل على المنظمة وضع خطتها وتحديد أولوياتها لخدمة العملاء وكسب رضاهم، وبالتالي عدم دخولهم في مواجهة المنافسين، وذلك يتم عن طريق:

أ- تقديم منتجات المنظمة بأقل سعر ممكن.

ب- المرونة في تغير احتياجات السوق والاستجابة لها.

ج- الحرص على تقديم منتجات لها خصائص مميزة ومواصفات جديدة (عوض، ٢٠١٤).

٤- تحقيق التميز:

تحرص المنظمة على كونها مختلفة لتحصل على الميزة عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات مختلفة وذوات قيمة للعملاء، من خلال اتباع التكنولوجيا واستخدامها، شكل المنتج، نوع الخدمة، جودة العلامة التجارية (اللامي، ٢٠٠٧)، وبصدد التميز هنا البعد تمامًا عن الخصائص المادية إنما الحرص على الجودة ونوع المنتج، والخدمة المقدمة اللتين يؤثران على القيمة التي يحصل عليها العميل ويصنف تميز المنظمة من خلاله، وذلك التميز

يتم من خلال:

أ- بث روح الابتكار والإبداع.

ب- استخدام الموارد النادرة.

ج- كفاءة أنظمة التوزيع والتجهيز.

د- عدم سهولة المنتج حتى لا يسهل تقليده من قبل المنافسين.

٥- توظيف التكنولوجيا:

يتمثل دور التكنولوجيا في استخدام التقنيات والوسائل الفنية الحديثة لتحويل المدخلات لمخرجات ومنتجات، حيث إن استخدام التكنولوجيا يعد تطبيقاً عملياً للمعرفة والاكتشافات، واستحداث الأساليب المتبعة لتحقيق ميزة وقيمة مضافة (الزغبى، ٢٠٠٤)، إذ إن بعض المنظمات تواجه خطرًا من استخدامها للتكنولوجيا؛ بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها، بسبب ارتفاع تكلفة المنتجات مقارنة بجودة السلع والخدمات، حيث إن هناك منظمات توظف التكنولوجيا بمبدأ تبني أعلى مستوى من الوسائل التكنولوجية لإتاحة فرص تقدمها التكنولوجي في وجه منافسيها، ويساعد المنظمة في تفوقها التكنولوجي عن غيرها من المنظمات العوامل الآتية:

أ- استخدام تكنولوجيا حديثة.

ب- استحداث نظم معلومات.

ج- الاعتماد على التعقيد في تصميم المنتجات.

د- الاهتمام بقواعد المعرفة في كافة الجوانب (عياش، ٢٠٠٤).

٦- الربحية:

تعد الربحية عاملاً أساسياً من عوامل التنافسية، وذلك عن طريق قياس المنفعة العائدة في شكل الأرباح الخاصة بنصيب المساهمين المستثمرين في المنظمة، ويمكن عرضها في النسب الآتية:

أ. عائد حقوق الملكية: وهذه النسبة تكشف عائد المنظمة وربحها فيما يخص رأس المال الذي يوفره الملاك المساهمين بالمنظمة.

ب. عائد رأس المال: وهذه النسبة هدفها توفير المعلومات والبيانات الخاصة بأداء الهيئة وذلك من خلال التركيز على الخبرات والكفاءات بجانب رأس المال.

ج. وهناك عنصران يمكن عن طريقهما توافر الربحية وهما:

– جاذبية الصناعة التي تشغلها: وتعني أن البيئة الصناعية (البيئة الخارجية) تعد من العوامل التي تظهر أوجه التباين في الأرباح بين الهيئات والمنظمات.

– تحقيق ميزة تنافسية: وهو العنصر الأساسي الذي من خلاله يتحقق ربح المنظمة، أي إلزام المنظمات بالمقارنة بين مزايا التكاليف القليلة ومزايا التميز (الحلول، ٢٠٠٨).

ويحدد بعض الباحثين العديد من العوامل التي تعتبر الأساس لربح المنظمة ومنها: التقنية العملية، مساحة المصنع، الترويج والتسويق، امتلاك الموارد بتكاليف زهيدة، براءات الاختراع، العلاقات التجارية، إمكانية التبعية، نسبة السوق، الإمكانات المادية، إمكانية دخول الأسواق، التمكن من التفاوض والمساومة (النسور والزيادات، ٢٠٠٧).

٧- التكلفة:

تكاليف صناعة المنتجات بالمفاضلة بين المنافسين.

٨- الإنتاجية:

وتشير هنا إلى الحصة بين المحصلة التي يتم التوصل إليها وبين الوسائل المتوفرة لتنفيذها، ويقصد بها الإنتاجية

التي تساعد المنظمة على تغيير عناصر الإنتاج إلى منتجات، ويمكن المفاضلة بين أنواع مختلفة من معدلات الإنتاجية:

- أ- الإنتاجية الجزئية: وهي الحصيلة بين إجمالي المخرجات وبعض المدخلات مثل: إنتاجية العامل ورأس المال.
- ب- الإنتاجية متعددة العناصر: وتشكل حصيلة المخرجات مضافة إلى جزء فرعي من المدخلات، الإنتاجية الكلية: وتعد من العناصر الكلية التي يستند إليها لقياس التنافسية سواء بنسبة للمؤسسة أو الصناعة، إلى جانب أنها تشكل إجمالي المخرجات مضافة إلى مجموعة المدخلات، وقياس المخرجات يمكن أن يتم عن طريق استخدام واحدة من المقاييس التي تتمثل في الإنتاج الإجمالي: وهو ما يساوي إجمالي الكميات أو المنتجات، بالإضافة إلى الإنتاج الصافي: وهو ما يساوي معدل الإنتاج محذوفاً منه الهالك من رأس المال، والقيمة المضافة: المتمثلة في إجمالي الإنتاج محذوفاً منه متطلباته من الخامات والهالك من القيمة الثابتة من رأس المال (الزعي، ٢٠١٣).

٤، ٩، ٢ التحليل الداخلي للميزة التنافسية:

لاشك أن هناك رؤوس أموال تتحرك متدفقة من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق للغرب والعكس، وعمالة متدفقة تبحث عن مجالات عمل جديدة ومعلومات تتدفق بغير عائق وثقافات تتداخل وأسواق تندمج وتتقارب، فالعولمة من منظور الإدارة هي عولمة النشاط المالي الإنتاجي والتسويقي والتكنولوجي والمعلوماتي وعولمة الأسواق سواء للسلع أو للخدمات وعولمة العمالة، وغير ذلك من مظاهر العولمة.

ومن مظاهر العولمة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة الشرسة المحلية والعالمية، فالمنافسة هي من مظاهر العولمة. حيث أصبحت مؤسسة القرن الحادي والعشرين في تنافس حاد، فالمنظمات سيكون بينها تنافس في أي مكان عمل تجاري.

فالبينة التنافسية يمكن تعريفها: البيئة التنافسية هي المكان الذي تحدث فيه منافسة، ولكل بيئة تنافسية محدداتها الخاصة بها (ريتشارد بيتنجر، ٢٠٠٤).

ويجب أن يضع المديرين في اعتبارهم البيئة التنافسية حيث تتكون البيئة التنافسية من مجموعة من العوامل التي لها صلة خاصة بإستراتيجية الشركة. وهذا يشمل المنافسين سواء الموجودين فعلاً أو المحتملين، العملاء الموردين (ديس، ٢٠٠٥).

كما أن تجميع معلومات عن المنافسين وتقييمها ضروري لنجاح صياغة الإستراتيجية (ديفيد، ٢٠١٥)، فكلما امتلكت الشركة معلومات ومعرفة أكثر عن منافسيها، كانت قادرة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات بكفاءة، وهذا يعتبر أحد مفاتيح نجاح الشركات (ديفيد، ٢٠١٥).

ويجب أن تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدراسة إستراتيجيات المنافسين والاستفادة منها، وهذا يؤدي إلى تحسين آدائها (هاريسون، ٢٠١٣).

يلاحظ أن قدرة ووصول المصدر للوصول إلى الميزة التنافسية الدائمة يعتمد على الإجابة عن ستة أسئلة مختلفة يمكن تناولها فيما يأتي:

- أ- هل هذا المصدر له قيمة في السوق؟ هذه الأنواع من المصادر تسمح للشركة باستثمار الفرص وتقليل التهديدات.
- ب- هل المصدر متميز وفريد؟ هل هذه الأنظمة هي الوحيدة التي تملك هذا المصدر؟، في هذه الحالة يكون هذا مصدرًا للميزة التنافسية. إن التميز لا يعني فقط أن المنظمة هي الوحيدة التي تملك المصدر، بل إنه يعني أيضاً أن تكون الأنظمة من المنظمات القليلة التي تملك هذا المصدر.

ج- لا تمتلك بعض المنظمات أحياناً نفس المصدر تماماً، بل إنها تمتلك مصادر أخرى تؤدي إلى نفس النتائج.

د- هل تسمح النظم التنظيمية الموجودة بإدراك الطاقة المحتملة والاستفادة من الميزة التنافسية الخاصة بها؟

هـ- هل تدرك المنظمة أهمية هذه الميزة؟

و- هل المصدر من الصعب تقليده أو تقليده مكلف؟ كلما كان هناك صعوبة في تقليد المصدر أو تكلفته المرتفعة أدى

ذلك إلى استمرار الميزة التنافسية (عبد الرحمن، ٢٠٠٨).

في حين يصنف "ليندين" ميزة أخرى وهي:

- ميزة التركيز:

يقصد بها التركيز على خدمة شريحة محددة من العملاء أو منطقة جغرافية معينة أو التخصص في الأداء وظيفية

محددة أو تقديم منتج مخصص. والمنطق الأساسي وراء هذه الإستراتيجية أنه من المفيد التخصص لخدمة سوق محدد

أفضل من خدمة سوق ككل، وفي هذه الحالة تكتسب المنشأة ميزة تنافسية نتيجة تواجدها في سوق معين دون أن

يكون هناك نوع من المنافسة تذكر، غير أن هذه الميزة ليست مستمرة أيضاً، وذلك إذا تمكن المنافسون الآخرون من

الدخول إلى هذا السوق ومن ثم تمكنوا من تقليد منتجها، الأمر الذي يعرضها لفقد ميزتها التنافسية (أبو ناعم،

٢٠١٦).

- مجالات المنافسة:

تنوع مجالات المنافسة وتشمل:

- أ- السعر الأقل: حيث يقوم المنافسون بتقديم السلع والخدمات بجودة مشابهة ولكن بسعر أقل.
- ب- التكلفة أقل.
- ج- القيمة أو المبلغ المستعد المشتري لدفعه أكثر مقابل السرعة، الملائمة، الثقة، المرونة عند تقديم المنتج أو الخدمة.
- د- تقديم بعض المزايا الفريدة.
- هـ- ويمكن إضافة أنه في بعض الأحيان المنتج أو السلعة الأفضل تكون غير متوافرة في بلد ما، ولكن توجد في دول أخرى (أبو ناعم، ٢٠١٦).

٥، ٩، ٢ الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:

لقد ركز "مايكل بورتر" على مفهوم الميزة التنافسية الذي تم التوصل إليه على أنه الذي يظهر من المنظمات مع إضافي سلع للعملاء ذات قيمة وجودة عالية (بورتر، ٢٠١٦).

وأكد "بورتر" على ضرورة توضيح أوجه الاختلاف الذي يتكون من توفير السلع والخدمات التي تصنف على أنها صناعة متفردة عن غيرها، مع التركيز على عميل محدد أو البيئة المنتجة بشكل أكثر إنتاجية أو كفاءة من قبل المنافسين. وقام بتحديد إطار متكون من إستراتيجيات ثلاث: إدارة التكاليف، والتميز، والتركيز والتي تستطيع المنظمات اللجوء إليها للحصول على الميزة التنافسية. ويرى "بورتر" أن الإطارات البيئية للمؤسسة تقوم بالتأثير على إدارتها وأدائها وإنتاجيتها. ومن الناحية الأخرى فوجهات النظر التي تعتمد على القائمة، تشير إلى أن توافر الميزة التنافسية للمؤسسة يكون في تنفيذ مجموعة من الموارد المهمة والقيمة والتي تندرج تحت مسؤولية المنظمة (فيرزفولت، ٢٠١٥).

وتتباين الميزة التنافسية تبعاً لوجهة النظر السابقة عن شكل الإدارة الإستراتيجية والذي يقوم بالتركيز على البيئة المحيطة، فالميزة التنافسية تؤكد على الروابط بين المصادر الداخلية للمؤسسة ومنهجيتها ودورها. أما وجهة النظر الأخرى والتي تعتمد على المصادر البشرية تذكر أن الموارد البشرية يمكن استخدامها بصورة مستمرة ومستدامة في الميزة التنافسية، وذلك عن طرق تنمية الكفاءات البشرية الموجودة بالمنظمة (أوجستين وآخرون، ٢٠١٦).

ويعود النجاح الدائم في الأداء للكثير من الهيئات والمنظمات للكفاءات الفريدة الموجودة بالمنظمة والتي تقوم بإدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الميزة التنافسية. وفي المقابل فإن هناك أنظمة من نظم الموارد البشرية تعوق إدخال كفاءات جديدة للمنظمة أو تقوم بإحباط الكفاءات البشرية الموجودة بالفعل في المنظمة مما يؤدي إلى الإخلال التنظيمي وفقدان الميزة التنافسية (القاضي، ٢٠١٢).

ولقد بدأت الإدارات الموجودة بالمنظمات في الأعوام السابقة في القرن العشرين من قبول الموارد البشرية كعنصر أساسي للمشروعات التجارية دون السلع والأسواق والمعدات والمنشآت. فكل ما موجود بالمنظمة فيما عدا الموارد البشرية تكون غير نشيطة؛ لأنها مصادر سلبية يستلزم تشغيلها توافر العناصر البشرية لإعطائها قيمة هامة، وهذا هو سر استمرار المنظمات الناجحة والرابحة أو الاقتصار الصحيح لإنتاجية العاملين (فيتز-إنز، ٢٠٠٠). وحتى تستطيع المنظمة امتلاك الميزة التنافسية والمداومة عليها فإن الإدارة المختصة بالموارد البشرية يتطلب عليها تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الآتية:

أ- أن يتم الاستثمار في العناصر البشرية عن طريق ضم الإجراءات التعليمية والتي هدفها رفع نسبة الكفاءات والمهارات من أجل مواكبة متطلبات المنظمة.

ب- توضيح المنظمة المفاهيم الضرورية لتنفيذ الأهداف والرغبات وإرضاء الزبائن وإجابة متطلباتهم مع وضع الخطط لامتلاك رأس المال العقلي والتنموي.

ج- توضيح الإجراءات اللازمة لتفوق المنظمة مع ضمان تحفيز وتأييد هذه الإجراءات مع توضيح قيمتها.

د- تحفيز الموارد البشرية على الولاء للمنظمة وأداء الأعمال بإخلاص وتفان.

هـ- ضمان التزام الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة بأداء وظائفهم ومهامهم.

ومن هنا فلتنفيذ تلك الأهداف لا بد من وضوح الرابط بين إستراتيجية الأعمال وإدارة الموارد البشرية (أرمسترون، ٢٠٠٣).

٦، ٩، ٢ العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية:

تعد عملية بناء القدرات التنافسية عملية متشعبة ولها عوامل حاسمة أثناء تفعيلها: العناصر البشرية الكفاء، إدارة قيادية واعية، وأفضل تقنية، لذلك بدأت المنظمات سواء المحلية أو العالمية الاهتمام بتلك العناصر محاولة منها للدخول في ساحة التنافس، فكان عليها أن تغير نظرتها للعناصر البشرية، وتتبنى مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية، فاستطاعت أن تنظر للعنصر البشري على أنه عنصر إيجابي من أهم عناصر المنظمة ويمثل قيمة مضافة لها، ليس مجرد عنصر يقوم بمهام محددة ليتقاضى عليها أجرًا، حيث إن عملية صناعة الميزة التنافسية تتم من خلال عمل جماعي وجهد منظم بين أكثر من عنصر وفقًا للأولويات، ومن الضروري وضع تجارب الشعوب الأخرى محط الأنظار، حيث إن ليست كل التجارب قابلة للتقليد أو التكرار، ولكن يمكن الاستفادة منها في تعلم الدروس واكتساب الخبرات وتجنب المخاطر التي حدثت معها، فعملية صنع الميزة التنافسية تأتي من إرادة شعب للتقدم والرغبة في توظيف إمكاناته التي تساعد على السير نحو التقدم وصنع الميزة التنافسية، حتى لو كان ذلك مرتبطاً بعمليات معينة (الحضيري، ٢٠١٥).

٧، ٩، ٢ خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية في المنظمات.

تتمثل خصائص الموارد البشرية الجديدة والتي تتوافق مع متطلبات التنافسية فيما يلي:

- أ- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- ب- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- ج- التحرر من أسر المخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على انطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- د- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة، وتجديد الرصيد المعرفي، ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقًا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- هـ- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- و- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت في كل الظروف.
- ز- قبول التنوع وتحمل أعباءه كان في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
- ح- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.

- ط- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- ي- القدرة على تفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- ك- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- ل- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- م- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق المتميز.
- ن- التعامل مع المواقف المختلف المرنة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف (عسيري، ٢٠١٣).

بالإضافة إلى ذلك، فإنه توجد مجموعة خصائص تتوافق مع المتطلبات الأساسية للمزايا التنافسية تتمثل فيما

يأتي:

- أ- الاستجابة للتقلبات الفجائية التي تطرأ على السوق والقدرة على التعامل معها.
- ب- محاولة تطبيق أساليب عمل جديدة وغير تقليدية لمواكبة التغيرات داخل وخارج المنظمة.
- ج- التحرر من تقييد الخبرات السابقة، ومحاولة تطبيق مجالات جديدة والخوض فيها، وتجربة تخصصات مختلفة بعملاء آخرين.
- د- الاهتمام بالإلمام بالمعرفة والخبرات الجديدة التي تؤهل للتنمية والتي تتماشى مع سوق العمل، والدخول في مجال المنافسة.

- هـ- الاستعداد للمجازفة وتحمل النتائج في المجالات أو الأماكن الجديدة.
- و- الاتكال على الذات، والقدرة على توفير الصلاحيات اللازمة للاستقلالية.
- ز- الرغبة في التنوع سواء في فريق العمل أو نوعية العملاء أو حتى المسؤوليات التي تقوم بها المنظمة.
- ح- أهمية تعزيز قيمة العمل الجماعي حتى لو الأفراد في أماكن بعيدة بسبب بعد المواقع الجغرافية.
- ط- تشجيع الابتكار واستثمار طاقات الإبداع لتحويلها لأفكار منفذة للخروج من مشاكل معينة، أو حتى الاستفادة منها في تجنب مشاكل تطراً.
- ي- محاولة تقبل أوقات الهزيمة والفشل والنظر إليه على أنه درس.
- ك- التطلع لحياة أفضل ومستقبل واعد، وعدم الوقوف عند آخر الإنجازات التي حققها الأفراد والثبات عندها.
- ل- السعي للتحديات وقبول المهمات الصعبة بهدف إثبات النجاح وتحقيق الفوز.
- م- وجود مستوى معين من المرونة لمواجهة المواقف وتعديل من طرق التعامل حسب كل موقف (أرمسترونج، ٢٠١٨).

وهناك عدد من السمات التي يجب أن تتسم بها الموارد البشرية لقدرتها على إنجاز المنظمة كالتالي:

- أ. كون تلك العناصر نادرة وغير متوفرة للمنافسين.
- ب. قدرة الموارد البشرية على إنتاج القيم المطلوبة.
- ج. عدم ترك مجال للتقليد من قبل المنافسين حتى لو قاموا بتدريب أو تأهيل عناصر مشابهة.

إن رغبة المنظمة في تحقيق غاياتها وتحقيق نمو الموارد البشرية لتتمكن من توظيف قدرات تنافسية على مستوى عال، وكل ذلك يتم عن طريق تطبيق المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية، هناك بعض الشروط التي تسهم في تشغيل تلك الموارد المتميزة بكفاءة (الجيد، ٢٠١٧)، وتمثل تلك المتطلبات في الآتي:

أ- التزام الدقة في اختيار العناصر المتقدمة للعمل، حيث إن من شأن تلك الوظائف أن تنمي القدرات التنافسية، وتحقيق التوافق الفكري والنفسي والمعرفي للأشخاص المتقدمين لهذه الوظائف.

ب- التأكد من نسب الأعمال بطريقة تتوافق مع طبيعة كل فرد لتجنب الأخطاء التي يمكن أن تنتج من إسناد أعمال أكثر من قدرات الأشخاص.

ج- ضرورة مشاركة العناصر المرشحة لصياغة المهام التفصيلية، وترك الحرية لهم في ظل المتغيرات التي تطرأ.

د- إعطاء صلاحيات معينة للأفراد المتميزين لتفعل الموارد المخصصة للأعمال المخولة إليهم، واتباع مبدأ المحاسبة بالنتائج والرقابة، بدلاً من اتباع نظم المحاسبة على تنفيذ القواعد دون الأخذ في الاعتبار النتائج.

هـ- تطبيق نظام التقييم لأداء الأفراد، وما قاموا به تجاه المنظمة والتأثير على نموها.

و- تطبيق نظام الأرباح كمكافآت لنتائج العمل الإيجابية، ويمكنهم هذا النظام من تحمل أي سلبيات ناتجة عن فكرهم.

ز- اعتماد نظم التدريب والتأهيل المستمر لرفع الكفاءات باستمرار ومواكبتها للتقدم، ومشاركة العاملين في مؤتمرات

تعود بالنفع في مجالاتهم، والقيام بتحمل المنظمة لتلك الرسوم الخاصة بالتدريب وحضور المؤتمرات لتشجيعهم،

وإتاحة الفرص أمامهم لمن يريد إكمال دراسات ومساعدته في نفقاتها (الحضيري، ٢٠١٥).

٢،١٠ إستراتيجية المحيط الأزرق:

تقوم إستراتيجية المحيط الأزرق بالتركيز على إنشاء عملاء جدد، وقد تم اشتقاق مصطلح " المحيط الأزرق " من فكرة تقوم على اعتبار أن المساحة التي لم يتم اكتشافها بعد من السوق تشبه المياه الزرقاء الصافية التي توجد في جزء من المحيط، وهو ما يناقضه فكرة " المحيط الأحمر " وهو ما حدث له تلوث من دماء التنافس، ولهذا تعتبر فكرة إنشاء منتج جديد أو استحداث خدمة جديدة فكرة غير كافية، حيث تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار مفهوم جديد يفيد المستهلك، كما يتم تحديد السعر المراد الوصول إليه حتى يتم تحقيق أقصى ربح ممكن، بحيث يتم تنفيذ ذلك دون التعرض لأي مقاومة أو حدوث إرباك لأي من الأطراف المعنية. (انستيرد، ٢٠١٦)، وسوف يتم تناول إستراتيجية المحيط الأزرق بالتفصيل من خلال ما يلي:

٢،١٠،١ مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعرف إستراتيجية " المحيط الأزرق " بأنها صناعة غير موجودة اليوم، فهي تعبر عن جانب مجهول من السوق لم يتم اكتشافه حتى الآن، أو بمعنى آخر أنه لم يتم الوصول إليه من جانب المنافسين، وبذلك فإن عامل المنافسة لم يدخل في الحسابات، حيث أن قواعد المنافسة لم تحدد بعد. (كيم، موبورن، ٢٠٠٥).

كما تعرف إستراتيجية " المحيط الأزرق " أيضًا بأنها أسلوب لإنشاء طلب جديد والسير في طريق مخالف لاتجاه المنافسة. (نيكولاس، ٢٠١١).

وتعرف أيضاً بأنها إستراتيجية عمل توضح النمو المرتفع والأرباح التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال إنشاء طلب جديد في مساحة سوق لا جدال فيها، أو "المحيط الأزرق"، من خلال التنافس وجهاً لوجه مع الموردين الآخرين للعملاء المعروفين في الصناعة القائمة. (روابدة، ٢٠١٢)

وتشجع إستراتيجية المحيط الأزرق الشركة على اكتساب طريقة جديدة للتفكير، تختلف عن منافسيها. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للشركة الابتعاد عن سوق تنافسية للغاية (المحيط الأحمر)، وخلق منطقة جديدة من الطلب (المحيط الأزرق). (لايوس، ٢٠١١).

حيث أكدت دراسة (دانيال، ٢٠١٨) إلى احتمال حدوث ارتباك عند العملاء كنتيجة لتقنيات التسعير الجديدة، مما قد يعرض ما تتمتع به الشركة من حصة سوقية للخطر، فعملية تحديد السعر أمر مهم لتنظيم النظام الاقتصادي حيث يؤثر على ما يدفع من سعر كتكلفة لعناصر الإنتاج، كما يؤمن السعر علاقات تستمر لمدة طويلة من الزمن مع عملاء الشركة.

وتسير إستراتيجية "المحيط الأزرق" على فكرة مؤداها أن معظم الشركات تواجهها منافسة قوية في داخل السوق أو "المحيط الأحمر"؛ ولذلك يجب أن تعمل على البحث عن سوق جديد "المحيط الأزرق" حتى تحقق ما تتمناه من نمو، ويعبر مفهوم المنافسة هنا عن ما يتم من تنافس ما بين البائعين من أجل تحقيق زيادة في الأرباح والحصة السوقية وإجمالي المبيعات، وذلك عن طريق إدخال تعديلات على السعر والمنتج وحجم التوزيع والتداول. (جها، ٢٠١٢).

أما (بورتر، ٢٠٠٨) فيشير إلى نقطة مهمة وهي أن عملية التخلص من المنافسين تمثل إستراتيجية خطيرة، ففي أثناء التنافس في السوق الحالي يكون من الصعب على الشركات إيجاد مساحة جديدة داخل السوق وتحقيق الأرباح

المطلوبة، وكذلك الإفلات من الأسواق القديمة، ولذا يحتاج مديرو الشركات إلى الاتجاه لإيجاد عملاء جدد، وإنشاء سوق جديد، ونبذ الإستراتيجيات ذات التكلفة العالية والاعتماد على الإستراتيجيات ذات التكلفة المنخفضة، ومن هنا يظهر أن من أفضل الطرق في هزيمة المنافسين هو عدم المنافسة، فالتنافس وجهًا لوجه في سبيل نيل الحصة السوقية يشبه التنافس في المحيط الأحمر والذي يتم فيه التنافس عن طريق عمليات التقييم للمنافس ومحاولة التفوق عليه، ومن ثم تصبح الإستراتيجية الأفضل هي البحث عن مكان في المحيط الأزرق أي الأجزاء غير المستغلة والتي لم يتجه إليها المنافس والتي تكمن بها إمكانيات النمو التي تطمح الشركة لتحقيقها. (كيم، موبورن، ٢٠٠٥).

وعبر وجود الشركة في المحيط الأزرق فإنها تستطيع خلق إمكانيات طلب جديد عن طريق التمايز وخفض أسعار التكلفة. (كركنير، وآخرون، ٢٠١٢).

جدول (٢-٤) يبين الفرق بين المحيط الأزرق، والمحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
١. قيام سوق جديد خال من التنافس.	١. المنافسة في مساحة السوق الحالية.
٢. يسير في اتجاه مخالف للمنافسة.	٢. التنافس قوي.
٣. استحداث طلب جديد.	٣. الاستغلال للطلب الحالي.
٤. يخالف قواعد المفاضلة بالقياس لقيمة التكلفة.	٤. تسير قواعد المفاضلة بالقياس للتكلفة.
٥. يسير جنبًا إلى جنب مع نشاط الشركة ويسعى لضمان تحقيق تمييز أو تكلفة منخفضة.	٥. يسير النظام كله طبقًا لنشاط الشركة عبر اختيار إستراتيجي يضمن تمييزًا أو تكلفة منخفضة.
٦. تسير في اتجاه عملية لإعادة البناء.	٦. تسير وفق نهج هيكلي.

المصدر (كيم، موبورن، ٢٠٠٥)

٢، ١٠، ٢ أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

تتألف أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من الأبعاد الآتية:

١. **الاستبعاد:** تلجأ المنظمات إلى عمليات إخفاء أو استبعاد عدد من العناصر التي تكون غير مهمة في العمل، وهي بذلك تحاول تقليل النفقات بدون حدوث تأثير على الجودة وجملة المبيعات، ويمكن النظر إلى ذلك باعتباره استبعادًا لبعض العمليات التي لا تخدم العمل ولا تعود بالنفع على المنظمة أو خطتها الإنتاجية؛ وذلك لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية للعملية الإنتاجية، وذلك في ظل خطة للحفاظ على نفس القدر من المبيعات والأرباح وخفض التكلفة وذلك بصورة تحقق التقدم والتميز للمؤسسة في مواجهة المنافسين.
٢. **التقليص:** وهي تعبر عن تخفيض لعدد من إجراءات العمل التي تكون غير مهمة، مما يؤدي لتقليص حجم النفقات والمصروفات غير الضرورية، مما يسهم في تقليص النفقات وثبات الأرباح التي يتم تحقيقها، ومن أمثلة ذلك، التقليص من عدد من الخدمات غير الضرورية والتي يتم تقديمها للزبائن بصورة مبالغ فيها أو التقليص من عدد من الأفكار غير المجدية، أو التي يصعب تنفيذها رغم جودتها الاقتصادية والمالية والفنية.
٣. **الزيادة:** إضافة لعدد من المواد والإجراءات التي تعمل على تحسين الجودة في الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للزبائن، وذلك بصورة تضمن للمؤسسة تحقيق نمو سريع يدعمه التوسع في عدد من الأهداف والتي يمكن أن تحقق زيادة في الأرباح وزيادة في الحصة السوقية تفوق المعدل الطبيعي، مما ينعكس بصورة إيجابية على السمعة التي تتمتع بها المنظمة وتحسن من مكانتها، وتتيح لها سبل الحصول على عملاء جدد.
٤. **الابتكار:** وهو من الصفات التي تتميز بها المنظمات التي حققت تقدم في عدد من البيئات ويقوم على فكرة ترجمة الأفكار الإبداعية إلى ناتج مفيد، وقد يكون ذلك عبارة عن فكرة ممارسة مفيدة أو تعبير جديد لمن يتبنى تلك

الفكرة، ولهذا تكون المنظمات الإبداعية هي تلك المنظمات القادرة على الابتكار المرتكز على أسس متطورة، وكذلك تكون قادرة على التطوير لوسائل جديدة في العمل وعلى تقديم الحلول المبتكرة لما يقابلها من مشكلات، وذلك بصورة تحول جميع المخرجات إلى منتج مفيد (عديلة، ٢٠١٤).

٢،١٠،٣ مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق:

ترتكز إستراتيجية المحيط الأزرق على عدد من المبادئ الأساسية، وهي كما يلي:

- أ. بناء حدود جديدة للسوق.
- ب. تهتم بالصورة الكلية، ولا تعتمد على الأرقام فقط.
- ج. التوصل لما يكمن خلف الطلب الحالي.
- د. الوصول للتسلسل الإستراتيجي السليم.
- هـ. تخطي العقبات التنظيمية الأساسية.
- و. تفعيل الإستراتيجية ودخولها في حيز التنفيذ (برابانداري، وآخرون، ٢٠١٦).

٢،١١ نظرية الدراسة:

١،٢،١١ النظرية العلمية (لتايلور):

قدم "فريدريك تايلور" العديد من الإسهامات العلمية في حقل الإدارة، والتي تعكس بشكل مباشر الحقبة الزمنية التي عاش فيها والخلفية الثقافية وطبيعة العمل الذي قام به عن طريق الاهتمام بالجانب المادي وأهم الجوانب الأخرى (عبوي، ٢٠١٥).

وقد ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الثمانينيات من القرن التاسع عشر مرتبطة بجهود رائدها "فريدريك تايلور" وزملائه، ولقد سميت هذه النظرية أحياناً نسبة إلى رائدها، حيث تسمى بنظرية "تايلور" العلمية، وتنسب تارة أخرى بحركة الإدارة العلمية. وقبل الإشارة إلى جهود "تايلور" ودراسته للتنظيمات الصناعية، نود أولاً، أن نوضح بإيجاز شديد لعدد من العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النظرية أو حركة الإدارة العلمية (عبد الرحمن، ٢٠١٦).

٢، ١١، ٢ العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور الإدارة العلمية:

جاءت نظرية الإدارة العلمية في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا أولاً على وجه الخصوص؛ نتيجة لوجود عدد من العوامل والظروف التي ألهمت تايلور بأن يفكر في مجموعة من الإجراءات العامة التي تعزز من عمليات الإنتاج وإدارة التنظيمات الإدارية والصناعية والإنتاجية ومن أهم هذه العوامل بإيجاز:

أ- بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، أنشئت العديد من المصانع في هذه الدول، وحاولت تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك التي تعيش عليه شعوبها. كما جاءت رغبة هذه الدول وسياساتها الاقتصادية، بالسعي إلى زيارة مواردها الطبيعية من المواد الخام، وظهر ذلك عن طريق فتح باب المستعمرات في الدول الجنوبية، واستعمارها لتزويد المصانع الجديدة بمختلف المواد الأولية. الأمر الذي أدى إلى تنوع هذه الموارد ونوعية الصناعات الجديدة.

ب- أدت عملية الحاجة إلى التصنيع إلى ازدهار في الحركة التجارية والاقتصادية المصاحبة لها، كما أدى ذلك في مجمله إلى زيادة حجم رأس المال سواء من تجارة المواد الخام الأولية، أو المواد المصنعة والمنتجة من المصانع الجديدة في معظم الدول الغربية. ونتج عن ذلك زيادة حجم وقوة رأس المال الموجة للنشاط الصناعي، واهتمام أصحابه

بضرورة توظيف هذه الأموال وزيادة الإنتاج الصناعي والاستثمار المضطرب في القطاع الصناعي ومؤسساته المختلفة

ج- نتيجة لزيادة كل من الحاجة أو الرغبة لتشغيل رأس المال في الإنتاج الصناعي والمواد الأولية (الخام)، وذلك من قبل طبقة أصحاب رأس المال، سعوا إلى ضرورة توظيف أموالهم بسرعة، والعمل على تحديث الآلات والتكنولوجيا المستخدمة في أقرب وقت ممكن، دون إعداد الطبقات العمالية المدربة، أو وجود كوادر إدارية عليا متخصصة تدير كل من العمال، والمواد الخام أو تنظم عمليات الإنتاج عموماً، مما أدى ذلك إلى ركود الإنتاج ذاته وحوادث خسارة كبيرة في التنظيمات الصناعية كغياب الإدارة العلمية المميزة، والفئات العمالية المدربة.

د- في نفس الوقت، ومع تضافر هذه العوامل السابقة، اتسمت ووصفت الفئات العمالية أو الإدارية الموجودة والسابقة الظهور على نظرية الإدارة العلمية بأن ليس لديها الخبرة وتتصف بالكسل، وعدم وجود الدافعية، نظراً لعدم وجود مقابل عندما يتم زيادة الإنتاج بواسطة العمال، حيث يذهب عائد الإنتاج بكامله إلى أصحاب العمل وحدهم. وهذا ما يمكن وصفه بغياب حوافز العمل والإنتاج للعاملين بالتنظيمات الصناعية، واحتكار قيمة العمل وتحديد الأجور وانخفاض مستوياتها، مما أدى ذلك إلى تدهور الإنتاج وزيادة الخسائر المادية في الصناعات القديمة (عبد الرحمن، ٢٠١٦).

والجدير بالذكر أن هذه العوامل السابقة، بالإضافة إلى عوامل أخرى قد جعلت "تايلور" يقوم ببذل جهد علمي والوصول إلى مجموعة من النتائج تفيد الميدان الإداري، وأن اهتمام "تايلور" وزملائه من بعده ببذل هذا الجهد لم ينشأ من فراغ، وإنما كانت هناك حاجة شديدة لهذا الجهد. ولم تكن هذه الأسباب والظروف والعوامل بعيدة عن المحيط الذي عاش فيه "تايلور" وعن المجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي الذي يعتمد عليه وينشغل به "تايلور"، بحيث

يمكن القول أن الظروف التي أدت بـ "تايلور" إلى القيام بهذا الجهد، هي نفس الظروف التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية، ذلك الإنتاج الذي كان يعتمد على المشروعات الضخمة التي تحتاج إلى آلات ومعدات وإلى رأس مال، وإلى عمال. وكانت الآلات والمعدات باهظة التكاليف نتيجة لبداية العهد باختراعها. وكان رأس المال يعاني من الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج؛ نتيجة لأن أساليب العمل في المشروعات الإدارية الصناعية أساليب غير مخططة تترك الحرية العمال واختيارهم. وكان العمال عديمي الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي نظرًا لانحدار أغلبهم من الريف والعمل الزراعي، وكانوا هم الذين يجددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم فكانوا يميلون إلى تحديد حجم الإنتاج ونوعيته ولا يبذلون كل جهودهم في العمل لاعتقادهم بأن أي زيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة (حريم، ٢٠١٥).

وكانت هذه الظروف التي تميز عناصر الإنتاج الصناعي هي المسؤولة عن كثير من المشكلات التي واجهت الإدارة، وكان اهتمام "تايلور" بالبحث عن حل لهذه المشكلات هو الذي أدى به إلى بذل الجهد اللازم لتحقيق الهدف (درويش، تكلا، ٢٠١٦).

وعندما بدأ "تايلور" يفكر في حل لمشكلات الإدارة الصناعية والإنتاج الصناعي أثير في ذهنه ما كان سائدًا في ذلك الوقت من اتجاهات في التفكير تدور معظمها حول الإنسان أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية الصناعية إذ كان بعضها يسلم بأن الإنسان ما هو إلا آلة أو ميكانيزم ذو تركيب عقلي غامض يتصل بهذه الآلة. وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل والجهد إلا الخوف والطمع، وأنه يجب المنافسة لقاء أجر أكبر وأنه إذا توافر لهذا الإنسان جو في العمل على ما يرام من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيائية للمصنع، فإنه لا يكون له الحق في التذمر أو الشكوى. وعملت كل هذه الأفكار على أن يتجه "تايلور" باهتمامه وبفكره وجهده إلى هذا الإنسان وإلى شخصية العامل وإلى طبيعة أدائه وظروفها لكي يقف على جوانب القصور من ناحية، والتعرف على إمكانيات

هذه الشخصية من ناحية أخرى، حتى يمكن تجنب جوانب القصور وتنمية الإمكانيات وتوفير الفرصة المناسبة لمساعدته على النهوض بنفسه حتى يتاح لها إمكانية النهوض بالعمل وإنجاز أكبر قدر منه ومن ثم حل مشكلات الإدارة (جلي، ٢٠١٥).

وقد أعرب "تايلور" أنه يجب على المديرين تحمل بعض المسؤوليات والوفاء ببعض المهام التي لم يعتادوا عليها من أجل الفهم التام للمنهج العلمي وتنفيذه. حيث أعلن أن هذه المهام والمسؤوليات تحت مسمى " مبادئ الإدارة العلمية " والتي كانت عنواناً لكتاب في نفس الوقت (توران، ٢٠١٥).

٣، ١١، ٢ جهود جماعة تايلور :

انحصر جهد "تايلور" في إجراء عدة تجارب على العمال بشركة (بتلهلم) لنقل مواد البناء من سبائك الحديد، حيث بدأت بملاحظة الأعمال التي يقومون بها . وبرصد الخطوات التي ينقسم إليها كل عمل منها وتسجيل الزمن اللازم لكل واحد من هذه الخطوات أو العمليات الأولية الكثيرة، ثم أخذ بعد ذلك يصنف هذه الخطوات ويفهرسها إلى فئتين من الخطوات أو الحركات، فئة الحركات والخطوات اللازمة، وفئة الخطوات والحركات غير اللازمة أو غير الضرورية لأداء العمل وإنجازه، ثم أخذ يصنف بناء على ذلك الزمن إلى وقت لازم لكل عمل، ووقت آخر غير لازم، وغير ضروري في العمل، ولقد ساعدت هذه الدراسة للحركة والزمن اللازمين لأداء العمل على التوصل إلى طريقة ذات خطوات محددة ووقت ثابت، أطلق عليها "تايلور" اسم الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، واعتمد عليها "تايلور" في تغيير نظام العمل في المصنع، من خلال تدريب العمال على تفاصيل هذه الطريقة، وحثهم على أداء العمل مما ساعد على نقص

عدد العمال المطلوبين لهذا العمل من ناحية، وزاد كفاية العمال المدربين على هذه الطريقة، ووفر للشركة آلاف الدولارات (الصرن، ٢٠١٧).

ويعتقد "تايلور" أنه من الناحية العملية، من المستحيل جعل العمال يخططون وينفذون العمل في وقت واحد، لذلك يجب معالجة هذا النوع من التناقض من خلال التوزيع المتوسط للمسؤوليات بين الإدارة والعمال، وفصل وظائف التخطيط والوظائف التنفيذية، وإنشاء مستوى التخطيط الخاص. وقد لاحظ "تايلور" في "إدارة المصنع"، أن هناك (١٧) وظيفة رئيسية مسؤولة عن الطبقة التي تعنى بالتخطيط، والتي تفصل بشكل أساسي إدارة المنظمة عن الوظيفة التنفيذية. حيث يتم تنفيذ وظيفة الإدارة عن طريق الإدارة ويكون العمال هم المسؤولون عن التنفيذ (سو، ٢٠١٧).

وحتى عندما بدأ العمال المدربون يشكون التعب من أداء العمل بهذه الطريقة المثلى، اهتم أتباع "تايلور" بالتغلب على مشكلة تعب العمال وأعتبروا التعب ظاهرة ترتبط بفسولوجية العمال وتركيبهم العصبي، وبدأوا يبحثون عن الحركات التي يمكن أن تقلل من التعب ومن ثم تتاح الفرصة للكائن الإنساني نفسه بأن يقوم بحمل كمية أكبر بنفس الدرجة من الجهد وبدون تعب في وحدة زمنية محددة وفكر "تايلور" وزملائه في ربط الأجور المقدمة للعمال المدربين بإنتاجيتهم كوسيلة للتخفيف من التعب، إيماناً منهم بأنه الوقت الذي يتعلم فيه العامل أفضل طرق أداء العمل وعندما يكون أجره متصلاً بإنتاجيته؛ فإنه سوف يكون متحفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الفيزيائية، بل أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد ترفع أيضاً من هذه القدرة (جلبي، ٢٠١٥).

وقد حذر "تايلور" طوال كتاباته من أن الفشل في تقديم جميع جوانب الإدارة العلمية سيؤدي إلى فشل النظام. وقام بنشر مبادئ الإدارة العلمية في عام ١٩١١م، قسم الخبراء عبر الطيف الإداري. واعتقد الكثيرون أنه كان متقدماً على وقته بينما اعتقد آخرون أنه حرمان للعمال من إنسانيته (فيرارو، ٢٠١٦).

٤ ، ١١ ، ٢ نتائج جهود "تaylor" وإسهامه في حل مشكلات الصناعة:

وفي ضوء التحليل السابق يمكن القول مع "تaylor" وأتباعه درسوا العمال باعتبارهم أشياء ملحقة بالآلات في أداء الأعمال الإنتاجية المنظمة، واهتموا بوصف خصائص الكائن الإنساني بطريقة تماثل الطريقة التي يصف بها المرء آلة بسيطة نسبيًا تؤدي عملاً بسيطاً. وبناء على هذا انحصرت جهود الإدارة العلمية في مجال ضيق فاهتمت بعدد محدود من المتغيرات الفسيولوجية مما يجعلنا نطلق عليها نموذج التنظيم الفسيولوجي. أو بعبارة أخرى النموذج النظري في دراسة التنظيم، وبخاصة إنتاجية العمال على أساس فسيولوجي .

ولكن إذا كانت الإدارة العلمية بهذا المعنى ونقصنا انحصار مجالها في الدراسة الفسيولوجية لسلوك العمال، حيث تقترب من معنى النموذج النظري باعتبارها وسيلة للتنظيم والتفسير والتنبؤ والتحكم في قطاع محدد من الحقيقة، ومن ثم يمثل أحد تفسيرات النظرية التي أطلق عليها "شرمان كروب" "جمعية المصالح" فإننا نجد أن هذا النموذج لم يضعه أصحابه في صورة القضايا النظرية. وإنما عبروا عنه بأساليب الأداء الكفاء. وأخذوا بوجهة نظر المهندس لا العالم في وصفهم هذه الأساليب للتنظيم الكفاء وأداء العمل والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

أ- استخدام دراسة الزمن والحركة للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة في أداء العمل، تلك الطريقة التي تسمح بمعدل أكبر من الإنتاج يوميًا.

ب- تزويد العامل بالحافز لأداء العمل بهذه الطريقة وفي الوقت والمكان المناسبين، بمنحه أرباحًا محددة في مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد .

ج- استخدام الخبراء والمتخصصين - مثل ملاحظي العمال التنفيذيين في توفير الظروف المتباعدة المحيطة بالعمال

(الحريري، ٢٠١٦).

وقد جاءت أفكار "تايلور" وأساليبه الفنية حول دراسة كل من الوقت التي تجرى بواسطة العاملين داخل المنظمات الصناعية كعبء منه لإنقاذ التدهور في عمليات الإنتاج، وتلافي الخسارة المستمرة في المنظمات الصناعية، وذلك نتيجة للعوامل التي تم ذكرها من قبل، والتي تعرف بعوامل ظهور حركة النظرية الإدارية العلمية. وعلى أية حال، يمكن إنجاز دوافع "تايلور" الأساسية، التي أثرت على وضعه النظرية الإدارية العلمية وتتمثل في ثلاث نقاط رئيسية وهي:

أولاً: اهتمامه أساساً بدراسة الكثير من المشروعات والتنظيمات الصناعية وما يدور بداخلها، لكي يكشف عن الوسائل والطرق التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من هذه المشروعات وتحديد أفضل السبل لزيادة الإنجاز المهني والوظيفي، ومحو الإسراف في جهود العمال، حتى يمكن الإقلال من مستويات تعبهم وإجهادهم إلى أقل حد ممكن، نتيجة لانخفاض مستوى الكفاءة ذاتها.

ثانياً: العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية حكيمة تقوم بالإشراف على المشروعات، والسعي إلى رفع مستويات الكفاءة، ورفع المستويات المهنية والتدريبية للعمال، ولا سيما، بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين أو الماهرين في المنظمات والتنظيمات الصناعية.

ثالثاً: التخطيط العلمي لقيام وتأسيس علم الإدارة كعلم يقوم على مجموعة من القوانين العلمية والتي تستمد من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية. كما يمكن تطبيق أفكار ومبادئ هذا العلم على جملة النشاط الإنساني سواء أكان في مؤسسات صغيرة أو تنظيمات صناعية وإدارية كبيرة ومتعددة. ومع تطبيق هذه المبادئ أيضاً، قياسها على مستوى الطاقات الإنتاجية للعمال أو وحداتهم ومؤسساتهم ككل.

كما سعى "تايلور" لأن يضع مجموعة من الافتراضات الرئيسية، والتي هدف بعد ذلك إلى التحقق منها ودراستها بصورة علمية، ومن أهم هذه الافتراضات، أن الأفراد يتسمون بالكسل والخمول، ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون لدى الآخرين. ولقد سعى تايلور للتحقق من هذا الفرض، عندما طرح مجموعة من الأساليب الفنية والإدارية والمهنية، والتي عن طريقها يمكن استخدام المدخل الإمبريقي (الميداني) للتحقق من صحة هذا الفرض الذي طرحه مسبقاً. كما حرص على تطبيق أساليبه الفنية في أي موقف صناعي أو مجال للعمل، ولا سيما إذا كانت المنظمة المهنية والإدارية، أو الصناعية لديها مجموعة من القواعد والقوانين المحددة، التي عن طريقها يمكن تنظيم أعمالها وتحديد خطواتها الأساسية. كما حرص على استخدام كل من الملاحظة والتجربة، وذلك من أجل تحقيق أعلى معدلات من الإنجاز داخل المنظمات الصناعية، التي يجري عليها تجاربه أو تطبق فيها أساليبه الفنية والإدارية والمهنية (عدس، ٢٠١٦).

ويمكن فيما يلي أن نعرض لأهم الأفكار والتوصيات، التي توصل إليها سبل زيادة الإنتاج والفاعلية والكفاءة، لدى كل من العاملين بخصوص مؤسستهم الإنتاجية على مختلف أنواعها:

١- تقسيم العمل، ركز تايلور على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المنظمات الصناعية والإدارية والتجارية الكبرى، ولكن أيضاً على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها، وعلى أن يشمل ذلك كافة التخصصات الإدارية والمهنية والفنية، ويصبح ذلك التقسيم من أهم وظائف الإدارة العليا للمؤسسة، ويؤكد تايلور على أهمية التقسيم نظراً لطبيعة الأعمال، وأنماط الخبرة، والشخصية الفردية، ونوعية الإنتاج والشهادات العلمية، كما أوصى بأهمية شمول تقسيم العمل كافة الفئات المهنية والإدارية بدأ بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا.

٢- قياس العمل، اهتم تايلور بدراسة المنظمات ودراسة كل من العمل والوقت، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى معدلات الإنتاجية وتنفيذ المهام والأعمال في وقت قياسي. وتعتبر هذه الخطوة (دراسة الوقت أو الزمن) من أهم معالم نظرية الإدارة العلمية، وأحد أفكارها وقواعدها الأساسية، ولقد حدد "تايلور" أن نظام الرأسمالية والعمل فيها يحتم على ضرورة تعليم العامل ذاته والعمل الجديد عامة بأعمال وأفعال غير ملائمة ومضیعة للوقت والجهد، ولذا يجب قياس عنصر الزمن لهذه الأعمال والأفعال، وتحديد الوقت الأمثل لها، حتى يمكن تدريب العمال على الاستفادة منها، وتلافي الحركات أو الأفعال الزائدة المضيعة للوقت والجهد.

٣- وصف العمل، لا يمكن فقط تحديد الأعمال وطرق إنجازها في أقل وقت ممكن، عن طريق وصف هذه الأعمال، ولكن يجب إعطاء العامل، وصفًا دقيقًا وما يتطلب منه عدم القيام بهذه الأعمال وتنفيذها، وهذا ما أكد عليه "تايلور" في تخطيط وظيفة الإدارة في المنظمات أو التنظيمات الصناعية، ودورها في وضع أوصاف العمل والمهام مسبقًا، وذلك بصورة مكتوبة ومحددة، حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معًا في إطار المنظومة القياسية للأعمال والوظائف التي يقومون بها.

٤- الحوافز، اهتم "تايلور" بضرورة تحديد طبيعة العمل للعمال وتوضيح كيف أن أي جزء من العمل يجب أن يتقاضى عليه العامل أجره محددة، إذ إن عملية دفع الأجور مرتبطة بطبيعة نوع وحجم الأعمال التي يقوم بها ويسهم عمومًا في العملية الإنتاجية. وكلما زاد حجم العمل الذي يقوم به عن ما هو محدد له من قبل المنظمة، فلا بد وأن يحصل على مكافأة أو ساعات زائدة يتقاضاها في صورة حوافز. ولهذا أكد "تايلور" على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على زيادة الإنتاج وجودته.

٥- الدافعية، حرص "تايلور" على مناقشة قضية المصالح الذاتية، لدى الأفراد سواء أكانوا أصحاب عمل أو عمال، فهذه المصالح تحرك الجميع باعتبارها باعثًا للدافعية للعمال وزيادة الإنتاج، وهذا ما حدده عندما حلل

أن العمال يسعون للحصول على أجور عالية عن قيمة العمل المحدد لهم من قبل المنظمة، وأداؤه في أقل وقت ممكن، وإذا قاموا بأعمالهم يجب أن يكافؤوا من قبل المنظمة مادياً ومعنوياً.

٦- القدرة الفردية، اهتم "تايلور" بتميز القدرات الفردية بين العمال أو بين المستويات الإدارية العليا والمهنية، ذلك من أجل توظيف هذه القدرات عند التخطيط للمهن والوظائف وعمليات الإنتاج مستقبلية. كما تفيد هذه القدرات ضمن العوامل التي تؤدي إلى زيارة الفاعلية والكفاءة للأفراد والمنظمات الصناعية عامة.

٧- دور الإدارة، حرص تايلور على أن يميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة الإدارة العليا في المنظمات الإنتاجية، ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور، الذي يقوم به كل منهما في العمل. ويجب على فئة المديرين أن تكون لديها أفكار متطورة تقوم على التخطيط العلمي المدروس لتحقيق الصالح العام سواء للمؤسسة وزيادة إنتاجها أو تحقيق رغبات العمال وزيادة أجورهم ومرتباتهم وحوافزهم عن طريق العمل الجاد.

٨- تطور الفكر الإداري، تؤكد نظرية الإدارة العلمية كما حددها تايلور، ضرورة تطوير الإدارة وجعلها علمًا متميزًا، إذ إن مجموعة القواعد والقوانين يجب أن تخضع للتعديل والتطوير والتحديث المستمر، وذلك عن طريق نتائج الدراسات العملية والتطبيقية، التي من شأنها أن تعزز الأساليب العلمية التي تهتم بها الإدارة الإنتاجية بصورة مستمرة. في تطوير وتحديث عمليات الإنتاج والسيطرة على العمل داخل المنظمات الإنتاجية بصورة مستمرة (الأسطة، ٢٠١٦).

ويرى الباحث: في ضوء الأفكار والتوصيات التي حددها "تايلور" في إطار نظريته للإدارة العلمية، حرصه أيضًا على تأكيده للدور الوظيفي والمهني لفئة المديرين أو الطبقات الإدارية العليا، والتي يجب أن تكون لديها فلسفة إدارية ومهنية محددة المعالم والأهداف. خاصة، وأن هذه الفئة تتحمل إدارة المشروعات وعمليات التخطيط والإشراف والإنتاج،

كما يجب أن تقوم بعمليات تحويل أساليب العمل إلى مجموعة من القواعد والقوانين، التي تساعد العمل والعمال على إنجاز مهامهم بأحسن الطرق الممكنة وبأقل التكاليف والعمل على زيادة أجور العمال، مما يعود على أصحاب العمل ومؤسساتهم بالفوائد الإيجابية الكبيرة.

ومن ثم، حدد تايلور عددًا من الوظائف الحديثة للمديرين وهي بإيجاز:

أ- العمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل، بدلاً عن الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت، وتحويلها إلى عناصر إيجابية تعزز من الإنتاج والأرباح والجودة.

ب- ضرورة أن تقوم فلسفة الإدارة العلمية الحديثة على أسس علمية ومتطورة، ولا سيما عند اختيارها لفئة العمال وتدريبهم قبل العمل وخلال ما يقومون به من عمليات الإنتاج المستمر.

ج- ضرورة تعاون الإدارة مع العمال، وذلك بهدف إنجاز أهداف المشروعات والمنظمات على أسس علمية وحديثة، كما هو مخطط لها سلفًا من جانب الإدارة بصورة خاصة.

إن تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين وفئة العمال، مع ضرورة التأكيد على أن الفئة الأولى، هي دائمًا المسؤولة عن التخطيط وتنظيم أساليب وطرق العمل والإنتاج داخل المنظمات والمشروعات (النعيمي، ٢٠١٦).

ويمكن القول أن هناك العديد من التطورات التي حدثت وأدت بشكل كبير إلى ظهور أهمية الموارد البشرية ومن ضمنها انتشار حركة الإدارة العلمية والتي تمت تحت قيادة تايلور وهو من توصل إلى أسس الإدارة الأربعة والتي تشمل الآتي (الظاهر، ٢٠٠٩):

أ- التطور الصحيح في الإدارة: ويقصد به "تايلور" أن يتم الاستعاضة عن طريقة الخطأ والصواب، أو الطريقة التجريبية التي تتم في الإدارة بشكل عام بالطرق العلمية والتي تستند إلى الملاحظة المنظمة والمبادئ المنطقية بالإضافة إلى تقسيم أوجه النشاط.

ب- اختيار العاملين بطريقة علمية: والذي يعتبره تايلور مبدأ أساسياً من مبادئ النجاح في إدارة الموارد البشرية، وفي النهاية يتم اختيار العاملين بعد التأكد من مهاراتهم وقدراتهم والتي ستساعدهم على تحمل أعباء الوظيفة.

ج- إعطاء تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتعليمهم جانباً كبيراً من الأهمية: وهنا ذكر "تايلور" أن العامل لا بد وأن يتم تدريبه على العمل بالشكل المناسب وهي أمور كلها ضرورية وجوهرية من أجل الوصول إلى المستوى الجيد في العمل، وكل هذه العوامل بدونها لن ينتج العامل عمله بالطاقة المطلوبة منه.

د- التعاون بين الموارد البشرية والإدارة: وهنا يقول "تايلور" إنه من الممكن أن يتم التنسيق والتوفيق بين إرادة العامل في رفع أجره وبين إرادة صاحب العمل ورغبته في تقليص راتب العامل وذلك من خلال العمل على زيادة إنتاجية العامل من خلال مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية لديه (الزعي، ٢٠١٣).

وفي أوائل القرن العشرين أهلت حركة العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية والإدارة العلمية والتي ترأسها (فريدريك تايلور)، والإدارة العلمية أعطت شكلاً محددًا بين الإدارة والعاملين وذلك عن طريق تحديد المواصفات الخاصة بالأعمال ويقابله اختيار الفرد الكفاء للعمل، وفي الوقت نفسه يتم استخدام طرق ودراسة الوقت والحركة مع تحفيز العاملين وتشجيعهم من أجل إتمام العمل بالشكل السليم وبالسرعة والدقة المطلوبة. وكل هذه العوامل أدت إلى الأهمية الأساسية لدور الموارد البشرية في المنظمة (القحطاني، ٢٠١٥).

١٢، ٢ الدراسات السابقة:

بعد قيام الباحث بتحديد إشكالية الدراسة وخلفية الدراسة، وعمل الإطار النظري، أصبح من الواجب عليه الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف الاستفادة من تلك الدراسات، وعلى الرغم من أن الباحث واجه صعوبة في الحصول على هذه الدراسات ربما لقلتها نظرًا لتعدد محاور الدراسة إلا أنه تم الاسترشاد ببعض الدراسات التي أتاحت للباحث والتي سيتم عرضها حيث يقوم الباحث باستعراض دراسات عربية وأجنبية ترتبط بموضوع الدراسة عن أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية على ثلاث محاور مختلفة وهي:

١، ١٢، ٢ المحور الأول - علاقة إستراتيجية النمو بإدارة الموارد البشرية.

٢، ١٢، ٢ المحور الثاني - دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

٣، ١٢، ٢ المحور الثالث - علاقة إستراتيجية النمو بالميزة التنافسية.

١، ١٢، ٢ المحور الأول - علاقة إستراتيجية النمو بإدارة الموارد البشرية:

قام (القرالة، ٢٠١٨) بإجراء دراسة هدفت إلى: التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٥٤) موظفًا من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعًا.

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد ركزت على تطبيق استراتيجية النمو على أداء إدارة الموارد البشرية، في حين أن الدراسة الحالية قد تناولت أيضاً أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، أما وجه الاختلاف يتمثل في أن الدراسة السابقة ركزت على التطبيق على دائرة الأرصاد الجوية بالأردن، أما الدراسة الحالية فقد قامت بالتطبيق على منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما عن فجوة الدراسة السابقة، فنجد أنها اقتصرت على تناول تأثير المتغير المستقل استراتيجية التدريب على المتغير التابع أداء الموارد البشرية، في حين أن الدراسة الحالية قد قامت بسد تلك الفجوة من خلال تناول ثلاث متغيرات وتأثيراتهم، حيث تناولت الدراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية النمو على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وذلك من خلال متغير وسيط يتحدد في إدارة الموارد البشرية، كما تم تطبيق ذلك على منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد أجرى (تشيروتيتش، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى: تحديد تأثير إستراتيجيات النمو على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، وكذلك دراسة ومعرفة ما إذا كان تغلغل السوق وتطوير المنتجات وتطوير السوق كاستراتيجيات نمو تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، والمستفيدون من الدراسة هم إدارة شركة "جود فود كامبني" والشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى في هذا القطاع، بالإضافة إلى باحثين آخرين، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي، كما تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٩٥ من الموظفين من إجمالي ١٢٦ موظفًا كانت تدار الاستبيانات إلى المشاركين من قبل الباحث بمساعدة قسم الموارد البشرية، وقد كان هناك معدل استجابة (٨٢ %) وكانت الأداة صالحة وموثوقة، وكشفت نتائج الدراسة عن كون تغلغل

الأسواق وتطوير المنتجات وتطوير السوق كان له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام إستراتيجيات اختراق السوق من قبل هذه الكيانات لزيادة حصتها في السوق، وبعد ذلك مبيعات المنتجات، وقد ركزت إستراتيجيات تطوير المنتج في الغالب على الابتكار وإنشاء منتجات أفضل من أجل البقاء في صدارة المنافسة. تشير النتائج أيضًا إلى أن إجراء مسموحات منتظمة للعملاء والمنتجات أمر أساسي لنجاح إستراتيجية تطوير المنتج، حيث تضمنت إستراتيجيات تطوير السوق في الغالب الاستفادة من التقدم التكنولوجي لتوفير منتجات ذات جودة أفضل للمستهلكين وزيادة حصتها في السوق من خلال الدخول في أسواق جديدة، وتشير النتائج الإجمالية للدراسة إلى أن إستراتيجيات التسويق الإستراتيجية هي محركات لتحديد المواقع التنظيمية في بيئة ديناميكية، وأنها تساعد على تعزيز تطوير منتج، وتقديم خدمة جديدة للأسواق الحالية، وتشير نتائج الدراسة أيضًا إلى أن أيًا من الإستراتيجيات أفضل من الأخرى؛ يمكن العثور على المزيج الصحيح من كل وسائل الإعلام لإنشاء أفضل إستراتيجية اتصال وتسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد كشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجيات اختراق السوق وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. بناءً على هذه الدراسة، وكشفت النتائج أن في الواقع اعتماد وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية الممارسات تجعل المنظمة ليست فقط استباقية للتغيرات ولكن أيضًا المبادرة الإيجابية التغيرات التي تؤدي بالتالي إلى ميزة تنافسية وأداء مستدام.

وقد اتفقت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أن كلا الدراستين قد تناولتا إستراتيجيات النمو وتأثيرها على المؤسسات، أما وجه الاختلاف بين الدراستان نجد أن بيئة الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية، فقد اتضح في أن الدراسة السابقة قد تناولت أثر إستراتيجية النمو على أداء الشركات، كما ركزت الجانب التطبيقي على الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، أما الدراسة الحالية فقد تناولت أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما عن فجوة الدراسة السابقة، فنجد أنها اقتصر على تناول تأثير المتغير المستقل إستراتيجيات النمو على المتغير التابع أداء الشركات، كما حددت تطبيق الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، في حين أن الدراسة الحالية قد قامت بسد تلك الفجوة من خلال تناول ثلاث متغيرات وتأثيراتهم، حيث تناولت الدراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية النمو على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وذلك من خلال متغير وسيط يتحدد في إدارة الموارد البشرية، كما تم تطبيق ذلك على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

كما قدم (حسن، ٢٠١٥) دراسة هدفت إلى: توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وفوائده للموارد البشرية، والتعرف على أهم ما يميزه عن الطرق التقليدية في تقدير احتياجات المنظمة وتحديدتها من الموارد البشرية كمًا ونوعًا، كما هدفت إلى ربط الجوانب العلمية والعملية في مجال الاستقطاب والاختيار، ثم تعيين الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والتحليلي لما في موضوع البحث من تجميع للمعلومات ودراسات سابقة وحقائق، وكذلك تحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة موضع المبادرة بدلًا عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل وخاصة إذا كان هذا التخطيط للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر من عناصر المنظمة، فهي بذلك تُمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة، كما أظهرت النتائج أن الإستراتيجية وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الإستراتيجية أيضًا بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط المنظمة والتزامها.

واتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أثر الاستراتيجية بصفة عامة، واستراتيجية النمو بصفة خاصة، وأهميتها وفوائدها لإدارة الموارد البشرية، أما أوجه الاختلاف فتمثل في تناول الدراسة الحالية أثر إستراتيجية النمو

على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الدراسة السابقة استخدمت المنهج الاستقرائي والتحليلي، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الدراسة الحالية قامت بالتطبيق على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما عن فجوة الدراسة نجد أن الدراسة السابقة لم تتناول استراتيجية النمو ولكنها ركزت على الاستراتيجيات بشكل عام، كما تناولت التخطيط وأهميته في المؤسسات الحكومية، بينما لم تتناول أهمية استراتيجية النمو في المؤسسات الخاصة، والتي تركز عليها الدراسة الحالية.

وأجرت (محمد، ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى: تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة إذ اختيرت الشركة السودانية للاتصالات المحدودة لمعرفة أثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة وتأثير هذا التكامل في رفع الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما أوضحت النتائج أن تغيير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. واتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير المنظمة، وقد تباينت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد تناولت أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال التطبيق على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة، في حين أن الدراسة الحالية قد ركزت على التعرف على أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية، ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما عن فجوة الدراسة نجد أن الدراسة السابقة لم تتناول الميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات ومدى تأثير استراتيجيات النمو وإدارة الموارد البشرية على هذا المتغير (الميزة التنافسية).

وأجرى (سادر، ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى: التركيز على معالجة موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وقد أظهرت البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان وتحليله لاحقاً أنه حتى قيادة الجامعات أو مسؤولي الموارد البشرية في الجامعات الذين استجابوا لاستبيانات البحث أدركوا أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وأشاروا إلى قلة تنفيذ هذا النهج في هذه الجامعات، وبالنسبة لأولئك الذين مارسوا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزئياً، فقد تبين من نتائج البحث أنه لم يكن هناك فائدة حقيقية من هذا التنفيذ، لأن وظائف إدارة الموارد البشرية لا يتم تنفيذها استناداً إلى التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسات.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول كل منهما لدور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد اقتصر على تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، أما الدراسة الحالية فقد جاءت أكثر شمولاً لتناولها أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية، كذلك مدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وبذلك نجد أن بيئة الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية.

وتتضح فجوة الدراسة في أن الدراسة الحالية ركزت على الميزة التنافسية كمتغير تابع، وهذا ما تناوله الدراسة الحالية كمتغير تابع، كما بينت تأثير إستراتيجية النمو وإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمنظمة، بينما نجد أن الدراسة السابقة لم تتناول هذا المتغير في دراستها.

وقد قامت (المعاينة، ٢٠١١) بإجراء دراسة هدفت إلى: تطوير إستراتيجية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر "الارجونوميكا"، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومديريات التربية والتعليم التابعة لها البالغ عددهم ١٥٣، حيث تم بناء أداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة الكفاءة التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة، إذ إن هناك فروقاً تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس ولصالح الدكتورة والمديرين العاملين والذكور في جميع المجالات، بالإضافة إلى ذلك فإنه تم تطوير إستراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر "الارجونوميكا"، وقد تم تناول كل مرحلة من مراحلها على حدة من خلال اقتراح تصور أرجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وتقييمها.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على بيان مدى أهمية الاستراتيجيات في رفع أداء العاملين في المنظمة والنهوض بها وتطويرها، وظهر أوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد ركزت على التعرف على كيفية تطوير إستراتيجية تربوية بهدف زيادة كفاءة العاملين في ضوء منهجية هندسة البشر "الارجونوميكا"، وذلك تطبيقاً على الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمة الرياضية، ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركزت الدراسة الحالية على التطبيق على منظمة يوناييتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما ظهر أوجه الاختلاف بين الدراستين في أن الدراسة السابقة قد استخدمت المنهج المسحي التحليلي التطويري، في حين أن الدراسة الحالية قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

أما عن فجوة الدراسة فتتضح في أن الدراسة السابقة قد تناولت الاستراتيجية بشكل عام دون التركيز على استراتيجية النمو، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية، كما أن الدراسة السابقة لم تتناول الميزة التنافسية، بل اقتصر على تناول أثر الاستراتيجية على الموارد البشرية، في حين أن الدراسة الحالية قد تعرضت إلى ثلاث متغيرات بحيث ركزت على الميزة التنافسية كمتغير تابع.

وهدفت دراسة (زانج، ٢٠١١) إلى: بناء نموذج ديناميكي لمجتمع إدارة الموارد البشرية يصور عملية توليد ميزة تنافسية مستدامة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن إدارة الموارد البشرية في الشركات التي خضعت للبحث تخضع لتغيير نموذج إستراتيجي، وكذلك تم إثبات الروابط بين إستراتيجيات الأعمال وإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الإعدادات الصينية، كما ربطت الدراسة بين الأداء التنظيمي والدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجيات لإستراتيجيات العمل، مما أتاح الفرصة أمام توليد ميزة تنافسية مستدامة، كما ثبت تجريبياً أن الموارد البشرية لم تساعد في تنفيذ الإستراتيجيات فحسب، بل شاركت أيضاً في عملية صياغة الإستراتيجية.

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، في حين تبين أوجه الاختلاف بين الدراستين في أن الدراسة الحالية قد ركزت على التطبيق على منظمة يونيتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما عن فجوة الدراسة فقد اتضح في أن الدراسة السابقة لم تتناول استراتيجية النمو على الرغم من أهميتها في تطوير إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، في حين أن الدراسة السابقة قد ركزت على دور استراتيجية النمو وأثرها على إدارة المواد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

٢، ١٢، ٢ المحور الثاني- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

أجرى (ديمتريفسكا، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى: تقييم دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الميزة التنافسية في حالة "سكوي بنك"، وقد تم استخدام استبيان، بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء بحث مقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في "سكوي بنك" وبنك "اتش اس بي سي كى"، وقد تم تطوير الاستبيان بهدف جمع المعلومات حول مواقف وآراء القوى العاملة، وممارسات قسم الموارد البشرية المرتبطة بالمركز التنافسي للبنوك في السوق، وقد تم التحقيق في ممارسات الموارد البشرية بشكل منفصل: التخطيط، التوظيف، التدريب، الدافع، تقييم الأداء والمكافآت، وأن إجراء هذا النوع من البحث وجمع المعلومات اللازمة يهدف إلى إظهار مواطن القوة والضعف في بيئة العمل وجمع رأي الممثلين للمجتمع بشأن هذه الأمور كمصدر أساسي ومهم لإيجاد الحل الأمثل المطبق، وقد كشفت الدراسة عن تأثير الموارد البشرية في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة - وهو خلق ميزة تنافسية في الاقتصاد الحديث، وأن الجمع بين وظائف الموارد البشرية مثل جذب العمال المناسبين والاحتفاظ بهم، والجمع بين جهودهم، وزيادة معرفتهم وما إلى ذلك، يمكن المنظمة من تحقيق أكبر قدر من التأثير في تنفيذ الإستراتيجيات. لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة في السوق، ويجب أن يكون جميع الجهات الفاعلة على دراية بمهمة المنظمة ورؤيتها، وفقاً لاعتماد إستراتيجية الموارد البشرية المناسبة التي ستقود الشركة إلى موقع الريادة، من أجل إدارة الموارد البشرية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة فإنه يتطلب منها المشاركة المستمرة لجميع الموظفين، وأنه يوجد لدى عدد كبير من المنظمات منتجات وخدمات متميزة، ولكن بعضها فقط ناجح. وتُظهر العديد من الدراسات أن العامل البشري في المؤسسة له تأثير كبير على نتائج الأعمال، لأنه إذا لم يكن الموظفون لديهم المهارات ذات الصلة، أو غير متحمسين أو يعيقون العمل، فستكون للشركة نتائج سيئة.

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها دور إدارة الموارد البشرية في بيان أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات، سواء أكانت إدارية أو في أي مجال آخر، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فقد اتضح في تباين البيئة المبحوثة لكل منهما، فقد قامت الدراسة السابقة بإجراء دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في

"سكوي بنك" وبنك "اتش اس بي سي كى"، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما استخدمت الدراسة السابقة المنهج المقارن، في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

وتتضح فجوة الدراسة في أن الدراسة السابقة لم تتعرض إلى دور استراتيجية النمو في إدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية في المنظمة، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

وهدفت دراسة (عبد النيداوي وآخرون، ٢٠١٧) إلى: النظر في تأثير الميزة التنافسية من خلال استثمار رأس المال الفكري كأحد العناصر في إنشاء الاستدامة التنظيمية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار فرضيات هذه الدراسة، ووجدت الدراسة أن الميزة التنافسية القائمة على رأس مال مميز هي الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في شركات الاتصالات لأنه يساهم في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري. وهذا يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية المثلى للشركات في مختلف المجالات، كما يساهم في تحقيق رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية، وأن الوضع الحالي الذي يواجه منظمات الأعمال بيئات العمل المتنوعة يتميز بالتغيير والتطوير المستمر، وأن المؤسسات اليوم تسعى إلى مواكبة هذا التطوير المستمر والعمل للحفاظ على أعمالها الحالية من خلال القدرة على الاستجابة الفعالة للتغيير، وخلق ميزة تنافسية على أساس وجود رأس مال بشري مؤهل يساهم في خلق الاستدامة التنظيمية في قطاع الأعمال، وأن رأس المال البشري الموهوب، مع مهارات خاصة، لديه القدرة على خلق الثقة والتكامل بين الموظفين والإدارة العليا، مما يؤدي إلى النمو التنظيمي والاستمرار، وأنه كان لظهور مجموعة من التحديات في اقتصاد المعرفة انعكاس واضح على منظمات الأعمال التي بدأت في البحث عن آليات جديدة للمنافسة وضمن وجودها في عالم الأعمال، وأن أهمية مفهوم الميزة التنافسية، على أساس رأس المال البشري، هو شرط ضروري

للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات المحلية أو الإقليمية أو الدولي، حيث الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، وتطوير الأفكار القديمة، والمساهمة في المساعدة في القدرات التنظيمية لتوسيع حصتها الحالية في السوق وكذلك زيادة القيمة، حيث تتيح الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري الموهوب للمؤسسات أن تكون قادرة على اغتنام فرص جديدة وتحقيق الاستمرارية في المستقبل.

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تركيز كل منهما على مدى أهمية الميزة التنافسية ودورها في المنظمات، أما أوجه الاختلاف فنجد أن الدراسة السابقة اقتصر على توضيح أثر الميزة التنافسية على تحقيق الاستدامة التنظيمية وذلك من خلال استثمار رأس المال الفكري، في حين أن الدراسة الحالية تناولت أثر استراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية، ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، كما اختلفت بيئة الدراسة حيث قامت الدراسة السابقة بالتطبيق على قطاع شركات الاتصالات الأردنية، أما الدراسة الحالية فقد قامت بالتطبيق على منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما فجوة الدراسة فقد اتضح في أن الدراسة السابقة تناولت ثلاث متغيرات، بحيث تمثل المتغير المستقل في الميزة التنافسية، أما المتغير التابع فتمثل في الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال المتغير الوسيط المتمثل في استثمار رأس المال الفكري، وهو ما يختلف عما تناولته الدراسة الحالية من متغيرات، حيث تحدد المتغير المستقل في استراتيجية النمو، أما المتغير التابع فتحدد في إدارة الموارد البشرية، في حين أن المتغير الوسيط تمثل في الميزة التنافسية، ومن ثم فإن الدراسة السابقة لم تتعرض إلى استراتيجية النمو، كما أنها لم تتناول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

وأجرى (سلطان، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى: التعرف على أثر إدارة رأس المال البشري بأبعادها (توظيف، وتدريب، وتحفيز، والاحتفاظ) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة العالية، والتكلفة، والمرونة، والتمايز) في المصارف الإسلامية الأردنية، وقد استخدم الباحث الاستبانة التي اشتملت على (٦٤) فقرة، بهدف جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة، العليا والوسطى والتنفيذية، من شاغلي الوظائف من المدراء ومساعديهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في المصارف الأردنية، حيث تم توزيع (٣٦٠) استبانة تم استرداد عدد (٣١٩) استبانة منها، كما تم استبعاد عدد (٩) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٣١٠) استبانة أي ما نسبته (٨٦,١١%) وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة رأس المال البشري (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والاحتفاظ برأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في أبعاد إدارة رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الديموجرافية المتمثلة في الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح فئة (حملة الماجستير والدكتوراه)، ومتغير المستوى الوظيفي لصالح فئة (المدراء العامون ومساعديهم)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في أبعاد الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموجرافية المتمثلة في الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في أبعاد تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح فئة (حملة الماجستير والدكتوراه)، ومتغير المستوى الوظيفي لصالح فئة (المدرء العامون ومساعدتهم).

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلا الدراستين قد أكدا على أهمية الميزة التنافسية في المنظمات، فضلاً عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أما أوجه الاختلاف بينهما فتتضح في أن الدراسة السابقة قد ركزت على أثر إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسة الحالية فتتسم بالشمولية لتناولها استراتيجيات النمو وأثرها على إدارة المواد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وبصفة خاصة في منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما يتضح أوجه الاختلاف في أن الدراسة السابقة قد حددت عينة الدراسة في المستويات الإدارية العليا، في حين أن الدراسة الحالية فقد حددت عينة الدراسة في العاملين في منظمة يوناتيد الرياضية ممن يعملون بإدارة الموارد من المدرء بالإضافة إلى الموظفين ونواب المدرء والمساعدين ومدرء إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام.

أما فجوة الدراسة فتتضح في أن الدراسة السابقة قد اقتصر على تناول متغيرين فقط يتمثلان في: إدارة رأس المال البشري كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، أما الدراسة الحالية فقد تناولت الفجوة التي ظهرت في الدراسة السابقة من خلال تناولها ثلاث متغيرات تمثلها في: استراتيجية النمو كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط.

وقام (محمد، ٢٠١٦) بإجراء دراسة هدفت إلى: التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم عمل قائمة استقصاء للعاملين بتلك الشركات حيث

بلغ مجتمع الدراسة (٦٦٨) وهم جميع العاملين في الإدارة العليا والإداريين في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٤٤) مفردة، ووزعت استمارات الاستبيان على تلك العينة، وقد تم استرداد (٢٢٣) استمارة، وبلغت نسبة الاسترداد (٩١%) وقد تم التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء) وتحقيق الميزة التنافسية في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر، حيث إن لها دلالة معنوية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في تلك الشركات، أكدت الدراسة أنه تسود روح من الثقة بين الإدارة والعاملين، بينما لا تعتبر العلاقة السائدة بين إدارة الموارد البشرية أخوية، كما استنتجت الدراسة أن الشركة تحاول استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات بكفاءة وفعالية، بينما لا تهتم الشركة بالتحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة (المهارات، ومستوى الأداء) اعتمادًا على ما جاء في التحليل الوظيفي الذي يتم وضعه مسبقًا قبل اختيار العاملين للوظيفة المحددة.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كل منهما تناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، بالإضافة إلى أن كل من الدراستين قد استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فتتضح في بيئة البحث التي تحددت في شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر في الدراسة السابقة، أما الدراسة الحالية فقد حددت بيئة البحث في منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوضح فجوة الدراسة في أن الدراسة السابقة لم تتناول دور استراتيجيات النمو وأثرها على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

كما أجرى (قيهجا وكوتلوفتشي، ٢٠١٥) دراسة هدفت إلى: البحث في الارتباط بين الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركات المتقدمة والتي ثبت وجودها في جميع أنحاء العالم، وعلى الجانب الآخر، التعامل غير المرضي للموارد البشرية بشكل عام في الشركات في كوسوفا، وقد تم إجراء الدراسة في سبع شركات توزيع بالجملة لمنتجات غذائية وغير غذائية في جمهورية كوسوفو، وقد تم مسح مجموعة مكونة من ٣٥ من المديرين داخل هذه الشركات، وكشفت النتائج أن شركات التوزيع بالجملة للمواد الغذائية وغير الغذائية في كوسوفو لا تعتبر الموارد البشرية موارد كبيرة في توفير ميزة تنافسية. لذلك، فإنها لا تمتلك إستراتيجية موحدة لتنمية الموارد البشرية، وأن معظم هذه الشركات لديها إدارات للموارد البشرية، ولكن في الممارسة العملية تتعامل هذه الأقسام بشكل أساسي مع العمل الإداري، بالإضافة إلى ذلك، أن ممارسات الموارد البشرية أكثر أو أقل تشابهاً في الشركات التي لا تملك إدارات للموارد البشرية، وأن الموارد البشرية هي من بين أهم موارد الشركة، ويمكن للموارد البشرية دون أدنى شك خلق ميزة تنافسية للشركات، ترتبط الكفاءة العالية للموارد البشرية بقوة بالأداء العالي للشركات، وأن الشركات التي حققت أداءً جيداً بالأمس ولديها ميزة تنافسية، لا يعني أنها اليوم سوف تؤدي نفس الشيء، لذلك، فإن الشركات التي ليس لديها ميزة تنافسية، ينبغي لها التركيز على تحويل المواهب إلى مصدر للميزة التنافسية، وأن العديد من الشركات تحتفظ بسجلات للبيانات الأساسية للموارد البشرية على النحو التالي: كم عدد الموظفين وقيمة الراتب، والمزايا الأخرى لديهم؟، وهيكلها الديموجرافي، وما إلى ذلك. بعض الشركات الأخرى تحتفظ بسجلات الالتزام والتحفيز ورضا الموظفين في العمل. أنه يمكن لنظام المكافأة القيام بذلك على أفضل وجه من خلال دعم تطوير المواهب، وأن المنظمات التي تتفوق في إدارة المواهب سوف تستمر في التمتع بميزة تنافسية.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،

أما بالنسبة للاختلاف بين الدراستين فتتضح في أن الدراسة السابقة قد حددت عينة الدراسة في المديرين داخل الشركات

المتقدمة في داخل كوسوفا، أما الدراسة الحالية فقد حددت عينة الدراسة في العاملين في منظمة يونائتد الرياضية ممن يعملون بإدارة الموارد من المدراء ونواب المدراء والمساعدين ومدراء إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والعاملين.

أما فجوة الدراسة فتتضح في أن الدراسة السابقة قد اقتصر على تناول متغيرين فقط، وهما: الموارد البشرية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، في حين أن الدراسة الحالية تناولت ثلاث متغيرات، وهم: استراتيجية النمو كمتغير مستقل، وإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط، والميزة التنافسية كمتغير تابع، ومن ثم فإن الفجوة في الدراسة السابقة تتضح في عدم تناولها دور استراتيجية النمو وأثرها على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

أما دراسة (سالوني، ٢٠١٤) فقد هدفت إلى: التعرف على ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لكسب ميزة تنافسية، والتأكد من كيفية كسب بنك الدولة في الهند ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموظفين، وتستعرض كيفية تطوير الميزة التنافسية باستخدام ممارسات الموارد البشرية. استناداً إلى دراسة حالة من بنك الدولة في الهند من منظور الموظفين، واستخدمت الدراسة البيانات الأولية التي تم جمعها بمساعدة استبيان جيد التنظيم. باستخدام تحليل العوامل، وقد حددت خمسة عوامل رئيسية كنظام التوظيف والمكافآت، وممارسات التدريب وتنمية المهارات والمناخ التنظيمي ومشاركة الموظفين وتمكينهم؛ ونظام اتصال فعال لتحديد الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية في الاقتصاد الناشئ، وكشفت الدراسة أن بنك الدولة في الهند يستهدف الموظفين المحتملين والمتميزين في نظام التوظيف المركزي، وأن الجهود التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على المهوبة كانت من خلال اعتماد نظام مكافأة عادلة، وأنهم يركزون على التوظيف ونظام المكافأة للحفاظ على ارتفاع مستوى الأداء، ومن ثم فهذا هو العامل الأكثر أهمية من قبل الموظفين، وأن أداء الموظف يتأثر إلى حد كبير بالتدريب المنقول من قبل المنظمة وتوفير فرص لتنفيذ الدروس المستفادة من التدريب، ويعتمد بنك الدولة في الهند على التدريب والمهارة في ممارسات التنمية، وأن المناخ التنظيمي هو العامل المهم الثالث الذي يساعد

على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية وظروف عمل أفضل والعلاقات الشخصية الصحية؛ وبيئة الثقة، وأن السياسات السليمة تؤثر على الأداء، وعلى كفاءة الموظفين.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما ركزا على إمكانية تطوير الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين تتضح في أن الدراسة السابقة حددت بيئة البحث في بنك الدولة في الهند، أما الدراسة الحالية فقد حددت بيئة البحث في منظمة يونايتد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما تتباين الدراستين فيما يتعلق بعينة الدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في الدراسة السابقة في الموظفين في بنك الدولة في الهند، أما عينة الدراسة في الدراسة الحالية فقد تمثلت في الموظفين الذين يعملون بإدارة الموارد من المدراء ونواب المدراء والمساعدين ومدراء إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والعاملين.

أما فجوة الدراسة فتتمثل في أن الدراسة الحالية ركزت على تناول استراتيجية النمو كمتغير مستقل، حيث تبين من خلاله أثر استراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة كمتغير.

بينما دراسة (عسيري، ٢٠١٣) هدفت إلى: التعرف على ربط إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة، وتحليل وتقييم إستراتيجية المنظمة التنافسية وبين إستراتيجيات وظائف إدارة الوارد البشرية، والتعرف على الأهمية التنظيمية للإستراتيجيات المختلفة لوظائف إدارة الموارد البشرية في توليد ميزة تنافسية مستدامة في الشركات محل الدراسة، ومن أجل تحقيق الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة الكلي في (٢٠٩٦) عاملاً موزعة على شركتي ناس والخطوط الجوية السعودية، منهم (٢٤٠٢) على رأس العمل وفق إحصائية ٢٠١٢م، وقد تمثلت عينة الدراسة في (٢٣٥) مفردة، وقد تم الاعتماد على

أسلوب الاستقصاء المباشر، ووصل عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي إلى (١٨٠) قائمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك إتفاقاً من قبل العينة على أهمية ودور ممارسات الموارد البشرية، حيث جاء في المرتبة الأولى لأهم الأسباب التي تؤدي إلى قوة أداء إدارة الموارد البشرية وظيفة الاستقطاب تليها الحوافز والمكافآت، أما فيما يتعلق بأسباب ضعف أداء الإدارة، فقد جاء في المقام الأول أيضاً وظيفة الاستقطاب وهذا يدل على أن هذا العنصر غاية في الخطورة والأهمية نحو أداء الإدارة، ويليه في الترتيب الأداء والتدريب على التوالي، وقد أضافت الدراسة أيضاً أن هناك بعضاً من الأساليب المتبعة والمتفق عليها والتي يتم الاعتماد عليها للتغلب على ضعف الأداء في بعض الأحيان.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في المنظمات، أما أوجه الاختلاف بين الدراسات فتتضح في أن الدراسة السابقة قد اعتمدت على المنهج الوصفي، في حين أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت بيئة البحث في الدراسة السابقة في شركتي ناس والخطوط الجوية السعودية، أما الدراسة الحالية فقد حددت بيئة البحث في منظمة يونايتد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أما فجوة الدراسة فتتضح في أن الدراسة الحالية قد تناولت ثلاث متغيرات، وهم: استراتيجية النمو كمتغير مستقل، وإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وهو ما لم تناوله الدراسة السابقة.

إضافة إلى ذلك، فقد أجرى (كيم وجونيس، ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى: بيان دور إدارة الموارد البشرية التقليدية في اعتماد منهج التوثيق في خلق صورة إيجابية لتمكين الشركة من توظيف أفضل الموظفين، وكذلك بيان أن التسويق يخلق صورة فعالة للشركة كمكان جيد للعمل، وأيضاً دراسة سبل التسويق في التوظيف في صناعة المستشفى، وهل يمكن الاستفادة من إستراتيجية التسويق والتوظيف وأسهم العلامة التجارية من التأثير على نية الأطباء للبحث عن فرص

العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة لها تأثير كبير على إستراتيجية التسويق للأطباء للعمل في المستشفيات العامة في كوريا. إذ إن "اس ايه سي" تلعب دورًا إيجابيًا في صنع وتنفيذ إستراتيجية التسويق في المستشفى، والأطباء يتصورون أن المستشفى على مستوى عالٍ من "اس ايه سي" لأن لديه إستراتيجية تسويق قوية. وكذلك إستراتيجية التسويق لديها تأثير كبير على صورة المستشفى. الأطباء يرون أن المستشفى مع إستراتيجية تسويق إيجابية فإنها تملك صورة إيجابية، وهو ما يساعد على إستراتيجية إيجاد الصورة، وهذا بدوره لديه تأثير كبير على العلامة التجارية، (إنصاف العمالة)، والعلامة التجارية (العمالة) مستمرة في الإسهام كميزة تنافسية لها آثار كبيرة في المستشفى على نوايا الأطباء لمتابعة فرصة عمل هناك. "اس ايه سي" يؤثر بشكل إيجابي في السعي وراء فرصة عمل من خلال مسارات مختلفة (إستراتيجية التسويق، صورة المستشفى، العمالة (العلامة التجارية) لمتابعة فرصة عمل)، مع مسار مباشر من "اس ايه سي"، وهكذا فإن أُل "اس ايه سي" في المستشفى هو الأكثر العوامل المهمة في جذب الأطباء للبحث عن الوظائف هناك.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد تناولت إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات، أما أوجه الاختلاف فتمثلت في عدم تركيز الدراسة السابقة على الميزة التنافسية كأحد المتغيرات الرئيسية للدراسة، في حين أن الدراسة الحالية قد تناولتها كمتغير تابع.

أما فجوة الدراسة فتتضح في عدم تناول الدراسة السابقة لإستراتيجية النمو وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية كمتغيرات مستقلة ووسيط وتابع، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

كما أجرى (بلوناس وأمينة، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى: محاولة التعريف بإدارة رأس المال الفكري نظرًا لأهميته لمنظمات الأعمال، وتوضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري

والميزة التنافسية للمنظمة، وتسلط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، وأن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية؛ لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة، كما توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس. وكذلك استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة فيما بينت النتائج أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة، وأن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات، والكشف عن العوامل المؤثرة عليها، أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فتمثلت في أن الدراسة السابقة ركزت على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، في حين أن الدراسة الحالية تركز على أثر إستراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

أما فجوة الدراسة فتتضح في عدم تناول الدراسة السابقة لأثر إستراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية ودورها

في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

٣، ١٢، ٢ المحور الثالث - علاقة إستراتيجية النمو بالميزة التنافسية:

لقد أجرى (عفيفي، ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى: التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوبى التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، وبطاقة الأداء المتوازن، وبيان أثر التكامل بينهما، وكيف يمكن توظيفهما معاً في تحقيق الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية؟، حيث تم تطبيق الدراسة على ميناء شرق بورسعيد لما تتوافر لديه من مقومات الموانئ اللوجستية التي تؤهله للمنافسة عالمياً وتجعله ميناءً محورياً، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها أن التكامل بين أسلوبى التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت وبطاقة الأداء المتوازن يحقق مجموعة من المنافع التي تدعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية ومنها: تدعيم إستراتيجية تخفيض التكلفة عن طريق قياس واستبعاد تكلفة طاقة الموارد غير المستغلة من التخصيص، والتخلص من طاقة الموارد المستخدمة في الأنشطة غير المضيئة للقيمة، ومحاولة تحسين كفاءة طاقة الموارد المستغلة المتعلقة بالأنشطة التي تضيف قيمة من خلال معادلة الوقت التي تمكن من الكشف عن أداء الأنشطة، وإدارة مسببات الوقت، وذلك بالتركيز على كمية الطاقة التي يستهلكها كل مسبب، وبالتالي يصبح أمام الإدارة رؤية لمجالات الترشيح والتحسين والتطوير وتخفيض التكلفة، هذا بالإضافة إلى تحسين كفاءة أداء العمليات والأنشطة من خلال الرقابة على مسببات الوقت، وتخفيض الزمن اللازم لأدائها، فضلاً عن التميز في أداء الخدمات المقدمة للعملاء والتي تتمثل في إستراتيجية خلق القيمة التي تقوي علاقة العملاء بالميناء.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولهما لأهمية الميزة التنافسية في المنظمات، أما أوجه الاختلاف فقد تمثل في أن الدراسة السابقة قد اتخذت من الموانئ البحرية المصرية بيئة بحث لها، في حين أن الدراسة الحالية حددت بيئة البحث في منظمة يوناتيد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أما فجوة الدراسة فتتضح في أن الدراسة الحالية قد ركزت على أثر استراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة.

كما جاءت دراسة (منصور، ٢٠١٧) التي هدفت إلى: التعرف على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتكلفة الخدمات التي تقدمها شركات المحمول لعملائها، ومرونتها في الاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها، وقد أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي للفرض الرئيسي وجود علاقة معنوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية بمؤشراتها وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، حيث توجد علاقة معنوية موجبة بين المتغيرات الخارجية المتعلقة بأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق لكل من: الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار، وبين الميزة التنافسية لكل من: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع تجاه شركات المحمول محل البحث، كما أظهرت النتائج أن العميل هو الركيزة الأساسية لكل المنظمات، وهو أساس بقائها في ظل البيئة التي اشتدت فيها المنافسة، وبما أن العميل المستقبلي له توقعات فما على المنظمة إلا البحث عن هذه التوقعات، والمنظمة الذكية هي التي تعي أهمية رضا عملائها من خلال وضع خريطة الطريق تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر.

وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن كل من الدراستين تناولتا أهمية الميزة التنافسية في المنظمات، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فقد اتضح في أن الدراسة السابقة قد ركزت على إستراتيجية المحيط الأزرق كأحد إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، في حين أن الدراسة الحالية اتسمت بالشمولية حيث تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات بشكل أشمل وأعم.

أما فجوة الدراسة فتتمثل في تركيز الدراسة الحالية على أثر إستراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسي في المنظمات الرياضية، وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة.

وبالنسبة لما ورد في دراسة (دورماز، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى: التعرف على إستراتيجيات النمو للشركات وشرح بعض من هذه الإستراتيجيات، حيث جاءت نتائج الدراسة لتثبت أن المؤسسات التجارية تهدف في الأساس إلى

استخدام مصادرها بكفاءة من أجل الحصول على مزايا في المنافسة والبقاء على قيد الحياة، وعلى الرغم من ذلك فإن ضغط المنافسة يجعل النمو خيارًا إستراتيجيًا على المدى الطويل للأعمال التجارية التي لا تملك مصادر كافية، إذ إن الشركات قد تحتاج إلى تحسين أو صيانة أو إنهاء نظامها الحالي من أجل التغيير والنمو، ولذلك فإن اختيار الإستراتيجيات السليمة تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمات أثناء قيامها بعملية النمو، كما تحتاج المؤسسات التجارية إلى دراسة توقعات العملاء وخصومها بعناية فائقة من أجل النمو واختيار إستراتيجيتها وفقًا لذلك، كما تحتاج الشركات أن تكون قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة من أجل النمو، وبذلك يمكن القول بأنه حتى تتمكن الشركات من تحقيق أقصى قدر من الربح بالنسبة إلى الأهداف قصيرة الأجل، فيجب عليها تحديد إستراتيجية لها تأثير على المدى الطويل.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول كل منهما لدور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات، في حين اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أن الدراسة السابقة قد اقتصر على تناول أثر إستراتيجيات النمو على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، في حين أن الدراسة الحالية اتسمت بالشمولية نظرًا لتناولها أثر إستراتيجية النمو على موظفي إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة على منظمة يوناتيد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما فجوة الدراسة فتتضح في تناول الدراسة الحالية لثلاث متغيرات، وهم: إستراتيجية النمو كمتغير مستقل، وإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط، والميز التنافسية كمتغير تابع، وهو ما لم تتناوله الدراسة السابقة.

أما دراسة (صالح، ٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على ما يمكن اتباعه من إستراتيجيات متاحة أمام منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على كل من استمارة الاستبيان ومقياس ليكرت الخماسي للحصول على معلومات

عن خصائص وملامح عينة الدراسة المتكونة من (٧٣) مفردة من رؤساء الأقسام والوحدات في الشركة الصناعية في محافظة النجف الأشرف، وقد جاءت نتائج الدراسة تشير إلى أن الشركات المعنية لديها القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات التنافسية والسعي للتفوق، هذا بالإضافة إلى أن ملاءمة أنواع الإستراتيجيات التسويقية تساعد في بناء منظمات تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير في بيئتها. وتتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أهمية الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على المنظمات، كما تتفق الدراساتين في استخدام المنهج الصفي التحليلي، أما أوجه الاختلاف بين الدراستين تتمثل في تناول الدراسة السابقة لأثر الإستراتيجيات بصفة عامة على تحقيق الميزة التنافسية، في حين أن الدراسة الحالية قد قامت بتخصيص الإستراتيجيات في أثر إستراتيجية النمو على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وقد تمثل أوجه الاختلاف أيضاً في اختيار الدراسة السابقة مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف كبيئة البحث لها، في حين أن الدراسة الحالية قد حددت بيئة البحث في منظمة يوناتيد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أما فجوة الدراسة فقد تمثلت في عدم تناول الدراسة السابقة أثر إستراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

وفي دراسة (عمرو، ٢٠١٠) فقد هدفت إلى: بيان التطور المرتبط بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في أربع مراحل متتالية، يمثل كل منها نموذجاً لقياس الأداء بالمنظمة، بالإضافة إلى إيضاح كيفية استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء في إدارة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القياس المتوازن للأداء بالمنشآت، قد يأخذ شكل أربعة نماذج متكاملة، ولكنه يختلف من حيث الدور الذي يفترض أن يقوم به أسلوب "بي أس سي" في وحدة الأعمال، وتلك النماذج هي: نموذج المؤشرات الرئيسية للأداء، والذي يركز على الدمج بين المقاييس المالية

وغير المالية، ونموذج المساهمين والذي يركز على علاقة السبب والنتيجة بين الأطراف الداخلية والخارجية، ونموذج تنفيذ الإستراتيجية الذي يركز على تنفيذ الإستراتيجية، وأخيراً نموذج إدارة الإستراتيجية والذي يركز على صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية.

واتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول كل منهما لأهمية الميزة التنافسية ومدى تأثيرها في المنظمات، أما وجه الاختلاف بين الدراستين فيتضح في أن الدراسة السابقة قد اقتصر على تناول أثر بطاقات الأداء على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على التعرف على أهمية إستراتيجيات النمو وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرياضية مما يحقق الميزة التنافسية، كما تم اختيار منظمة يوناتيد الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة كبيئة للبحث في الدراسة الحالية.

أما فجوة الدراسة فقد تمثلت في عدم تناول الدراسة السابقة لإستراتيجية النمو أو لإدارة الموارد البشرية ضمن متغيراتها، وهو ما تناولته الدراسة الحالية.

٧، ١٢، ٢ مناقشة ما جاء في الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت في أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، نجد أن الدراسات السابقة كشفت عن علاقة إيجابية بين إستراتيجية النمو للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، فقد بحث بعض من هذه الدراسات في إستراتيجية النمو ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة (تشيروتيتش، ٢٠١٧) التي أشارت إلى تحديد تأثير إستراتيجيات النمو على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، وكذلك دراسة ومعرفة ما إذا كان تغلغل السوق وتطوير المنتجات وتطوير السوق كإستراتيجيات نمو تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا، بينما أشارت (نج، ٢٠١٣) إلى تقديم

فهم لتعدد النمو المرتفع في الأعمال القائمة على التكنولوجيا، في حين أوضحت دراسة (الدوسري، ٢٠١٠) إلى أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية، بينما حللت دراسة (ابن عثمان، ٢٠٠٧) علاقة التوافق بين طبيعة البناء التنظيمي ونوع إستراتيجيات النمو، ووجهت دراسة (الحشالي، ٢٠٠٦) النظر إلى الإستراتيجيات الأكثر استخدامًا من قبل البنوك الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير قوة مديري الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو في البنوك الأردنية.

أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فقد أشارت دراسة (قوادري، ٢٠١٧) إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، وهدفت دراسة (الحوالدة، ٢٠١٧) إلى: معرفة مدى توفر مقومات تطبيق إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدي الارتباط بين إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التنظيمي، التحفيز) وأداء العاملين، بينما أشارت (التوم، ٢٠١٧) إلى المفهوم الإستراتيجي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، والوقوف على أثر المتغيرات المتسارعة على كفاءة أداء إستراتيجيات إدارة وتنمية الموارد البشرية وفعاليتها، ومعرفة واقع وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية، بينما هدفت دراسة (رافبي ودفاري، ٢٠١٥) إلى تقييم تأثير ورش العمل المهيكلة من خلال إدارة الموارد على مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات والتحديات والترقيات في مجال التدريس من قبل أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة (ماري، ٢٠١٥) قد هدفت إلى: تسليط الضوء على أهمية التوظيف الإستراتيجي وعملية الاختيار في تحقيق أهداف المنظمة، كما ركزت الدراسة أيضًا على أهمية التوظيف الإستراتيجي والاختيار كعمليات تحقق أهداف المنظمة، أما دراسة (الشبلي، ٢٠١٥) فقد هدفت إلى: التعرف على الأدوار المتغيرة للموارد البشرية في تنمية القطاع العام بسلطنة عُمان، كما أوضحت دراسة (الشخابنة، ٢٠١٥) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي لدى شركة الاتصالات الأردنية، ومدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركة الاتصالات الأردنية، في حين أن دراسة (شانيك، ٢٠١٣) هدفت

إلى: تقييم مؤشر التنمية البشرية بما يسهم في المناقشات السياسية والاجتماعية في التعاون الإنمائي، وللتنمية البشرية كأداة لتقييم أداء البلدان في مجال التنمية.

أما عن الميزة التنافسية فقد أشارت دراسة (عبد الدليمي، ٢٠١٧) إلى أثر أنماط القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وتناولت ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، وهي: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية، وبعدين للميزة التنافسية، وهما: التمايز والتكلفة، كما هدفت دراسة (كيانجو، ٢٠١٦) إلى: معرفة تأثير الإستراتيجيات التنافسية على أداء الشركات، وتحديد تأثير إستراتيجيات التكلفة على أداء شركات الاتصالات في كينيا؛ وإلى معرفة مدى اعتماد التركيز على إستراتيجيات السوق في التأثير على أداء شركات الاتصالات في كينيا؛ بجانب تحديد تأثير إستراتيجيات التمايز على أداء شركات الاتصالات في كينيا، أما دراسة (الأحمر، ٢٠١٥) فقد أوضحت دور إدارة التغيير بمجالاتها (إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، وإدارة التغيير الإستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في نط القيادة، وإدارة التغيير في التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والتمايز، والإبداع)، في شركات الاتصالات في دولة ليبيا، بينما أشارت دراسة (الروسان، ٢٠١٥) إلى توضيح أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، أما دراسة (أولانبيكون وآخرون، ٢٠١٥) فقد هدفت إلى: التعرف على تأثير الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المنظمة، في حين ركزت دراسة (الغصين، ٢٠١٤) على دور برامج علاقات العملاء في خلق ميزة تنافسية، بينما قدم (عبد العزيز، ٢٠١٤) دراسة هدفت إلى: تحديد أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الإستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية، وتحديد الفجوة بين الدور المطلوب من القائد الإستراتيجي تجاه العاملين والمنظمة، وتأثير ذلك على القدرات التنافسية ونجاح هذه الشركات دوليًا. كما أجرى (بخوش، ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى: التعرف على مدى تأثير إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية، بينما قام (الجبري ورزق وابراهيم، ٢٠١٢) بإجراء دراسة هدفت إلى الاستفادة من المعلومات التي تقدمها

جداول التكلفة كأداة من أدوات الإستراتيجية للتكلفة في التعرف على فرص خفض تكلفة المنتج واختبار الموردين وبدائل المكونات.

وبالنسبة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية فقد أشارت دراسة (ديمتريفسكا، ٢٠١٧) إلى: تقييم دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الميزة التنافسية، وهدفت دراسة (عبد النيداوي وآخرون، ٢٠١٧) إلى: النظر في تأثير الميزة التنافسية من خلال استثمار رأس المال الفكري كأحد العناصر في إنشاء الاستدامة التنظيمية، بينما هدفت دراسة (سلطان، ٢٠١٢) إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال البشري بأبعادها (توظيف، وتدريب، وتحفيز، والاحتفاظ) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة العالية، والتكلفة، والمرونة، والتمايز)، بينما أشارت دراسة (محمد، ٢٠١٦) إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، كما هدفت دراسة (قيهجا وكوتلوفتشي، ٢٠١٥) إلى: البحث في الارتباط بين الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركات المتقدمة والتي ثبت وجودها في جميع أنحاء العالم، أما دراسة (سالوني، ٢٠١٤) فقد هدفت إلى: التعرف على ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لكسب ميزة تنافسية، بينما أوضحت دراسة (عسيري، ٢٠١٣) ربط إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة، وتحليل وتقييم إستراتيجية المنظمة التنافسية وبين إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على الأهمية التنظيمية للإستراتيجيات المختلفة لوظائف إدارة الموارد البشرية في توليد ميزة تنافسية مستدامة في الشركات محل الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد ركزت دراسة (كيم وجونيس، ٢٠١٢) على بيان دور إدارة الموارد البشرية التقليدية في اعتماد منهج التوثيق في خلق صورة إيجابية لتمكين الشركة من توظيف أفضل الموظفين، وكذلك بيان أن التسويق يخلق صورة فعالة للشركة كمكان جيد للعمل، وأيضاً دراسة سبل التسويق في التوظيف، كما هدفت دراسة (بلوناس وأمينه،

٢٠١١) إلى محاولة التعريف بإدارة رأس المال الفكري نظرًا لأهميته لمنظمات الأعمال، وتوضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة، وتبسيط الضوء على أهمية مساهمة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

٨، ١٢، ٢ أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اختلفت طبيعة الهدف العام والأهداف الفرعية للدراسة، وكذلك المفاهيم عن الدراسات السابقة على الرغم من الاتفاق حول خصائصها، فقد تناولت دراسة (تشيروتيتش، ٢٠١٧)، ودراسة (نج، ٢٠١٣)، ودراسة (الدوسري، ٢٠١٠)، ودراسة (ابن عثمان، ٢٠٠٧) بالإضافة إلى دراسة (الحشالي، ٢٠٠٦) البحث في إستراتيجيات النمو. أما دراسة (قوادري، ٢٠١٧)، ودراسة (الحوالدة، ٢٠١٧)، و(التوم، ٢٠١٧)، ودراسة (رافبي ودفاري، ٢٠١٥)، ودراسة (ماري، ٢٠١٥)، ودراسة (الشبلي، ٢٠١٥)، ودراسة (الشخابنة، ٢٠١٥) بالإضافة إلى دراسة (شانيك، ٢٠١٣) فقد ركزت على إدارة الموارد البشرية. بينما ركزت أعداد من الدراسات الأخرى على الميزة التنافسية منها دراسة (عبد الدليمي، ٢٠١٧)، ودراسة (كبانجو، ٢٠١٦)، ودراسة (الأحمر، ٢٠١٥)، ودراسة (الروسان، ٢٠١٥)، ودراسة (أولانبيكون وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (الغصين، ٢٠١٤)، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٤)، ودراسة (بخوش، ٢٠١٣)، بالإضافة إلى دراسة (الجبري ورزق وإبراهيم، ٢٠١٢).

وقد جاءت دراسة (القرالة، ٢٠١٨)، ودراسة (حسن، ٢٠١٥)، ودراسة (محمد، ٢٠١٣)، ودراسة (سادر، ٢٠١٣)، ودراسة (المعايطه، ٢٠١١)، ودراسة (زانج، ٢٠١١)، للإشارة إلى العلاقة بين إستراتيجية النمو وإدارة الموارد البشرية.

كما أشارت بعض الدراسات ومنها: دراسة (ديمتريفسكا، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد النيداوي وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (سلطان، ٢٠١٧)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦)، ودراسة (قيهجا وكوتلوفتشي، ٢٠١٥)، ودراسة (سالوني، ٢٠١٤)، ودراسة (عسيري، ٢٠١٣)، ودراسة (كيم وجونيس، ٢٠١٢)، ودراسة (بلوناس وأمينه، ٢٠١١) إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

بينما أشارت بعض الدراسات إلى علاقة إستراتيجية النمو بالميزة التنافسية، ومنها: دراسة (عفيفي، ٢٠١٨)، ودراسة (منصور، ٢٠١٧)، ودراسة (دورماز، ٢٠١٥)، ودراسة (صالح، ٢٠١٣)، ودراسة (عمرو، ٢٠١٠).

وقد بينت الدراسة الحالية الفجوة التي لم تسد في الدراسات السابقة بصورة كافية، وهي عدم تعرض تلك الدراسات إلى مجموعة العوامل المؤثرة التي تناولتها الدراسة بشكل كلي وهي أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يبرز أهمية الدراسة الحالية خاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال عرض الملاحظات على الدراسات السابقة، وأهم ما تميزت به، وكذلك جوانب الاستفادة منها في الدراسة الحالية يتبين أن هناك بعض الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأبرز هذه الاختلافات تنوع وشمول الدراسة الحالية، خاصة وأن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة والتي تناولت جزئيات معينة من العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

أما عن مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف في بعض متغيرات الدراسة وأهمية التطرق للأثر التفاعلي بين إستراتيجية النمو للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ومواجهة الاختلالات التي قد تشوب وتقف حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية المنشودة في المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولكنها تركز على بيان أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، حيث إن المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة تواجه عددًا من التحديات لتحقيق الميزة التنافسية، فتحاول الدراسة الحالية إلقاء مزيد من الضوء على أثر إستراتيجية النمو للمنظمات الرياضية على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مع توجيه الاهتمام بشكل خاص لدراسة تحقيق الميزة التنافسية داخل قطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١٣، ٢ متغيرات ونموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم من عرض واعتماد ما جاء في الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن نموذجها كما ورد في شكل رقم (٢ - ٣) اشتمل على متغير مستقل هو إستراتيجية المنظمة بدلالة بعدها النمو كما وردت في دراسة (الخشالي، ٢٠٠٦).

كما تم إدخال إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) كمتغير وسيط في نموذج الدراسة، كما وردت في دراسة (الخوالدة، ٢٠١٧). ويتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية بدلالة أبعادها (تخفيض الكلفة، وتحسين المرونة، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) كما وردت في دراسة كل من، (عبد الدليمي، ٢٠١٧)، و(كيم وجونيس، ٢٠١٢).

المتغير المستقل

إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة

- ١- إستراتيجية التكامل.
- ٢- إستراتيجية التنوع.
- ٣- إستراتيجية التركيز.

المتغير التابع

الميزة التنافسية

- ١- تخفيض الكلفة.
- ٢- تحسين النوعية (الجودة).
- ٣- زيادة المرونة.
- ٤- زيادة الابتكارية.

المتغير الوسيط

إستراتيجية الموارد البشرية

- ١- الاستقطاب.
- ٢- الاختيار والتعيين.
- ٣- التدريب.
- ٤- تطوير الموظفين.
- ٥- تخطيط المسار الوظيفي.
- ٦- التعويضات والمكافآت.

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (٢-٣)

نموذج الدراسة

١٤، ٢ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية النمو

الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية

في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض الكلفة.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$) إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية.

الفرضية الرئيسية الثانية: كلما كان التوافق عاليًا بين إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) انخفضت الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية ويتم صياغتها على النحو الآتي:

١- كلما كان التوافق عاليًا بين إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) انخفضت الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض الكلفة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢- كلما كان التوافق عاليًا بين إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) انخفضت الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٣- كلما كان التوافق عاليًا بين إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) انخفضت الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٤- كلما كان التوافق عاليًا بين إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) انخفضت الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

١٥، ٢ خلاصة الفصل:

قام الباحث في الفصل الثاني بدراسة أثر إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمة يونايتد الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، لأن كل متغير من هذه المتغيرات يعتبر سببًا رئيسًا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الفعلية، حيث تهدف المنظمات الناجحة إلى استخدام الفكر الإستراتيجي بين المديرين لتوفر رؤية واضحة تساعد في التخطيط وصياغة وتصميم السياسات والإستراتيجيات، وتشتمل الإستراتيجية في مضمونها على عدد من العناصر تتمثل في دراسة البيئة الخارجية التي توفر النظرة بعيدة المدى، وتساعد على التركيز في اتخاذ القرار، وكذلك الاهتمام بتوزيع أدوار العاملين في المنظمة، وقد اتفق الباحثين على وجود ثلاثة مستويات للإستراتيجية تتمثل في مستوى المنظمة، مستوى وحدة الأعمال، والمستوى الوظيفي.

ويمكن القول أن إستراتيجيات النمو تسهم في زيادة حجم نشاط وأعمال منظمة يونايتد الرياضية، ويرجع ذلك إلى أن كونها محفزة للمديرين من خلال توفير المزيد من فرص الترقى والمكافآت والرواتب الإضافية ورفع القيمة الذاتية

لديهم، وينظر إلى منظمة يوناييتد الرياضية التي تنمو على أنها منظمة رابحة ومتحركة، ولها أهداف اجتماعية واقتصادية، وذلك باختلاف وجهات النظر من الجهات المختلفة سواء للعاملين في السوق، وأصحاب المصالح المستثمرين والمستهلكين، وتنحصر أنواع إستراتيجيات النمو في إستراتيجية التكامل وإستراتيجية التنوع وإستراتيجية التنوع غير المترابط وإستراتيجية التركيز.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الموجودة بالأجهزة الإدارية المختلفة في منظمة يوناييتد الرياضية، حيث تقوم على تحسين الوضع التنافسي للمنظمة الرياضية، وتعزيز الإنتاجية والجودة، هذا فضلاً عن مساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي والشخصي، ويتم تحقيق ذلك عن طريق الاهتمام الشامل بالموظفين من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، وبناءً على ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على جذب الموظفين من ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة، ويتم ذلك من خلال عدد من الإستراتيجيات مثل الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت، وبذلك تقوم إستراتيجية الموارد البشرية دوراً مهماً في تحديد احتياجات منظمة يوناييتد الرياضية، والتي تساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن، ورفع الإنتاجية، ويجب أن تحقق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة متطلبات لتكون فاعلة وهما الترابط والتكامل والمرونة.

وتعتبر الميزة التنافسية الأساس الذي تقوم منظمة يوناييتد الرياضية بالتركيز عليه، حيث إنها توفر فرص جديدة للتسويق، والدخول في أسواق جديدة للتنافس، وتتميز الميزة التنافسية بعدد من الخصائص التي تميزها مثل امتلاك خاصية الاستمرارية للمنظمة الرياضية على المدى البعيد، والنسبية والتحديث والتجديد واتسامها بالمرونة، مما يسهم في العمل على تطوير وتنمية مواردها وقدراتها وكفاءاتها، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الميزة التنافسية التي تتبعها منظمة يوناييتد الرياضية متناسقة مع أهدافها التي تود الوصول إليها سواء على المستوى البعيد أو القريب، وتتعدد أبعاد الميزة التنافسية

وتعد أهمها الجودة، والتكلفة، والإبداع، والمرونة والتسليم، والتميز بالخدمة، والسمعة، وهنا ظهرت الموارد البشرية كمصدر للبيئة التنافسية، كما ظهرت أيضاً بعض العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية، فضلاً عن عدد من خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية في منظمة يونايتد الرياضية.

وقد قام الباحث باستعراض النظرية العلمية لتاييلور ونتائج جهوده وإسهاماته في حل مشكلات الصناعة، ومن ثم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال ثلاثة محاور والتي تمثلت في علاقة إستراتيجية النمو بإدارة الموارد البشرية، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأخيراً علاقة إستراتيجية النمو بالميزة التنافسية، ثم قام الباحث بعرض متغيرات ونموذج وفروض الدراسة والتي تتمثل في المتغير المستقل إستراتيجية النمو، والمتغير الوسيط إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع الميزة التنافسية.