

## استمارة المشاركة

<p>الاسم واللقب: بلكرشة رابح الوظيفة: أستاذ الرتبة: أستاذ مساعد المؤسسة: جامعة ابن خلدون - تيارت الهاتف النقال: 0550027359 الفاكس: 0 46 41 31 24 البريد الإلكتروني: <a href="mailto:ber_15@yahoo.fr">ber_15@yahoo.fr</a></p>	<p>الاسم واللقب: لدرع خديجة الوظيفة: أستاذة الرتبة: أستاذة مساعدة المؤسسة: جامعة ابن خلدون - تيارت الهاتف النقال: 0550027359 الفاكس: 0 46 41 31 24 البريد الإلكتروني: <a href="mailto:KADIJALADRA@gmail.com">KADIJALADRA@gmail.com</a></p>	<p>الاسم واللقب: عبد الرحيم ليلي الوظيفة: أستاذة الرتبة: أستاذة مساعدة المؤسسة: جامعة ابن خلدون - تيارت الهاتف النقال: 07/79 52 53 21 الفاكس: 0 46 41 31 24 البريد الإلكتروني: <a href="mailto:abdleila2000@yahoo.fr">abdleila2000@yahoo.fr</a> المحور: أهمية الموارد البشرية في تكوين وتنمية القدرات التنافسية لغة المداخلة: اللغة العربية</p>
--	--	---

### التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

#### الملخص:

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية، لذلك أصبحت أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، وهو ما يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر كفاءة ومهارة ومعرفة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة الاقتصادية عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية هذه الموارد كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات الأمر الذي زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الإستراتيجي، الموارد البشرية، الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

## مقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عددا من المتغيرات الأساسية و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم و النمو.

و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، فقد شاع استخدام مفاهيم التسيير الاستراتيجي في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية ومن ثم بدأ التزاوج بين تسيير الموارد البشرية و بين التسيير الإستراتيجي من اجل تحقيق ميزة تنافسية أفضل.

يفرض التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة على المؤسسات الاقتصادية العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية ، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

في إطار هذا السياق نهدف ضمن هذه المداخله إلى تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشارة إلى أهمية تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي نتناول ضمن هذه المداخله المحاور التالية:

أولاً: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية

ثانياً: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية

**1- مفهوم الميزة التنافسية:**

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>2</sup>.

يعتبر كل من " بورتر " و"داي" أن الميزة التنافسية تعد هدف الإستراتيجية . كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة ، " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة

ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>3</sup>

ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"<sup>4</sup> وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد " السلمي " في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمايز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."

بينما يري "Mcfetridge" أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>5</sup>

وتشير الميزة التنافسية إلى الحالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية . فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>6</sup>.

كما تعرف بأنها " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل<sup>7</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، و فعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، الأول وهو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على مغازلة فاعلة مؤثرة للعملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين معا إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم إرضاءه وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية. وعليه يمكن للمؤسسة تحقيق نشاطاتها بأفضل تكلفة وتدعيم تميزها في السوق من خلال معرفة سلسلة قيمها.

## 2- نموذج porter لسلسلة القيمة:

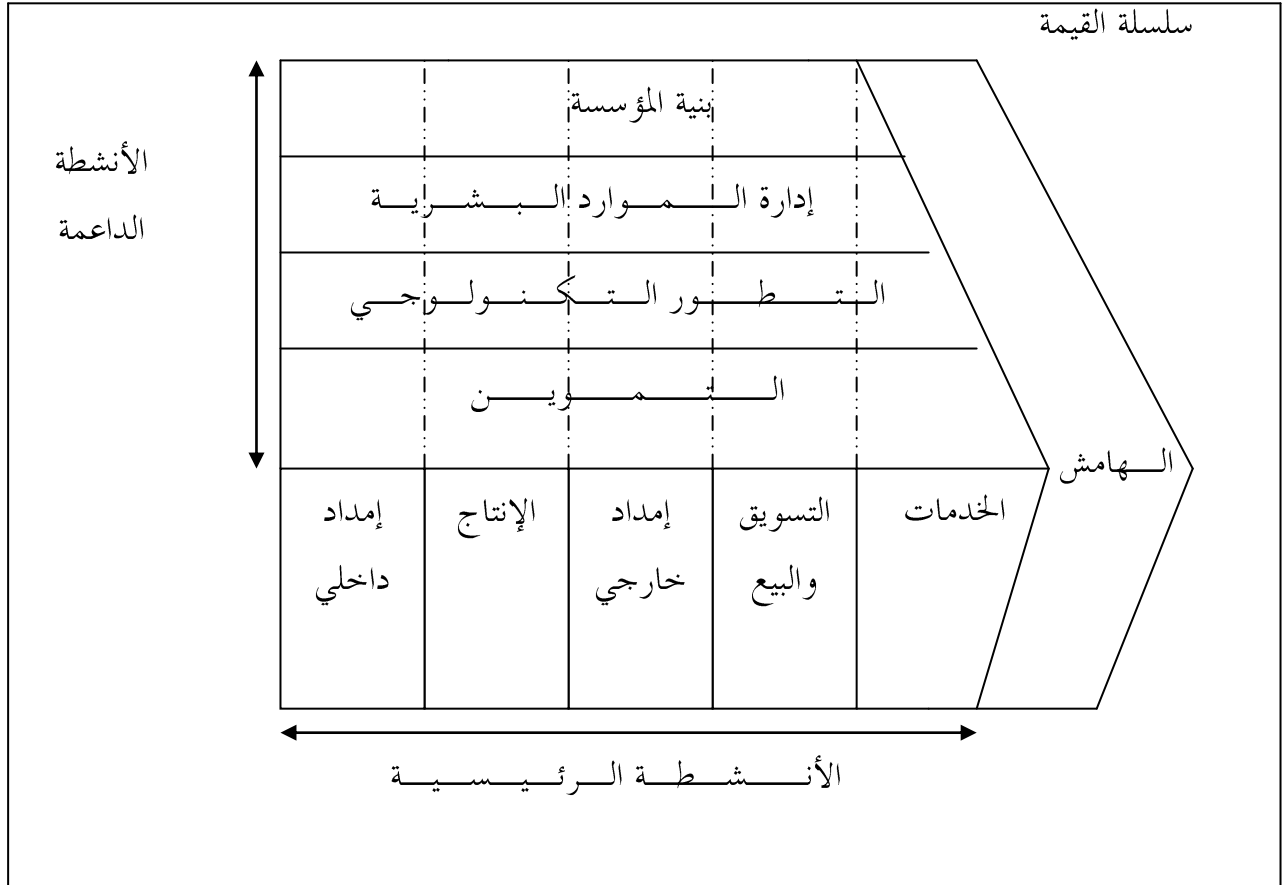
إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها، وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بوتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها خدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:<sup>8</sup>

**2-1- أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها<sup>9</sup>، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

**2-2- أنشطة قيم الدعم:** وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والحاسبة.

تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم 1: سلسلة القيمة <sup>10</sup>



### 3- مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ<sup>11</sup> ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

#### 3-1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي من العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل

كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

### 3-2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

### 3-3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، و العلامات التجارية المتميزة . ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.

ثانيا: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

#### 1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها

الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها<sup>12</sup>

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة و تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، و تنفيذ خطط ، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي<sup>13</sup>

-دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛  
-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجيات التطوير التنظيمي ، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يركز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة و التي تنطلق من إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية الموارد البشرية . ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الإستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية، و ارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة التنافسية وإستراتيجية الموارد البشرية ، ترتكز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الإستراتيجية، و مساهمة تسيير الموارد البشرية في

صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البيئية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للإستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يركز على:

- عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغير الهيكله والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
- أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

## 2- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة:

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة ، و من ثم عن الميزة التنافسية ، يرى " Porter " أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر وفق أسلوب سلسلة القيمة على ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين. إن اعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية ، وفق منظور مقارب للموارد الداخلية والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي:

- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة

- أن تكون الموارد البشرية نادرة

- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد

- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:

## 3- نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

### 3-1 - نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ومسار التوظيف ، التنمية، التكوين، وتقييم الأداء تعد احد النماذج التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المجددة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى



تخضع لما يعرف بالإلهام السبي، إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة ، وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية بالمؤسسة.

يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات، والتي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية<sup>14</sup>

إن مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المؤسسة التنظيمية لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة ومترابطة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية.

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، و من ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

### 3-2 نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المترابطة مسبقا، و بالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات و كذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية .

### 3-3 نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل ، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة و الكفاءات ،بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

## الخلاصة:

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام الم ورد البشري -واستثمار قدراته وطاقاته و توظيفها، و اعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

لقد توصلنا من خلال هذه المداخلة إلى مايلي::

- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛

- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛

- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية ، أو المالية ، أو التكنولوجية ، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات

البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

## الهوامش:

1-M.porter, l'avantage concurrentiel, dunod, paris, 1999, p49.

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص. 37.

3- Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel .op cit, P08

4نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص80.

5 أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص09.

6 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، طبعة 01، 1999، ص27.

7 طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، 1999، ص. 190

8 بن نافلة قدور و عرابة رابع ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات -، جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص512.

9 معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر 2002، ص10.

10- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003 ، ص 21.

11عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص264.

12 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46، بتصرف

13 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر:الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص256.

14رائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج ، مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى، القاهرة، طبعة 2، 1990 ، ص08.