

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
تحت عنوان:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية
بالمؤسسة الجزائرية
-دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية-

إشراف الأستاذ:

يخلف سهيل

إعداد الطالبة:

شوالي نور الهدى

تشكر: _____

قال تعالى : "فاذكروني أذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"
وعملا بقوله ص : "من صنع إليكم معروفا فكافنوه فإن لم تجدوا ما تكافنونه
فادعوا له حتى ترو أنكم قد كافأتموه"

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنه توفيقه على إتمام هذا

العمل.

واعترافا بالفضل لأهله نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير
إلى الأستاذ "يخلف سهيل" الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى
دعمه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله خيرا ووفقه.

وقبل أن نمضي لابد لنا أن نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة
ونقدم أسمى آيات الشكر والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، الذين
مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم العلوم
الاجتماعية.

وكذلك نشكر جميع الزميلات و الزملاء في قسم علم الإجتماع تنظيم و عمل .
وثناء كبير لكل من مدة لنا يد العون و المساعدة في هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، إلى من احمل اسمه بكل إفتخار، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، أرجو أن يمد الله في عمرك والدي العزيز،

لك كل التجلي و الإحترام.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى معنى الحب و الحنان إلى صاحبة القلب الطيب الحنون، إليك يا زينة حياتي، صديقتي أعلى الحبايب أُمي الغالية.

سهل الله لك طريقا في الجنة.

إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى من تقر العين لرؤياهم ، ويطيب القلب بلقياهم إلى أخواتي الغاليات: يسرى، رقية ومريم .

إلى من كانت معي على طريق النجاح و أنارت ظلمته، إلى من زرعت التفاؤل في دربي، إيمان غجاتي، حفظك الله .

إلى من تحلو بالإخاء ، إلى اللواتي لم يبخلن علي و لو بكلمة طيبة .

منال عجابي، أميرة عثمانى، دنيا يخلف.

إلى من تحلت بالوفاء، إلى من معها سعدت ، و في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت شيماء

إلى تلك الوجوه البعيدة ، التي تطيب النفس بمانستها ، حفظك الله.

إلى كل افراد أسرة شوالي ، و نعمون و أخص بالذكر خالي وهاب نعمون.

إلى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى، إلى كل طالب علم .

إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع

فهرس الموضوعات:

تشكر

إهداء

فهرس الأشكال.

فهرس الجداول.

مقدمة.....(أ-ب)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ا. الإطار التصوري للدراسة

- أولاً: إشكالية الدراسة.....2-3
ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.....4
ثالثاً: أهمية الدراسة.....5
رابعاً: أهداف الدراسة.....6

ا. الإطار النظري والمفهومي للدراسة

- أولاً: تحديد المفاهيم.....7-14
ثانياً: المداخل والنظريات المقاربة.....15-22
ثالثاً: الدراسات السابقة.....23-26

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد.....28

ا. ماهية إدارة الموارد البشرية:

- أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....29-35
ثانياً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....36-41
ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.....42-44

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 47-45

خامساً: معوقات إدارة الموارد البشرية..... 49-48

II. استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 52-50

ثانياً: مراحل وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية..... 59-53

ثالثاً: التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية..... 62-60

رابعاً: أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية..... 64-63

خامساً: المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية..... 69-65

70 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الميزة التنافسية

تمهيد..... 72

I. ماهية الميزة التنافسية:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية..... 76-73

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية..... 78-77

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية وشروطها..... 79

رابعاً: محددات الميزة التنافسية..... 83-80

خامساً: مصادر الميزة التنافسية..... 87-84

II. بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها:

أولاً: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها..... 90-88

ثانياً: مجالات صناعة المزايا التنافسية..... 94-91

ثالثاً: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية..... 96-95

رابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية ومداخل بناءها..... 102-97

خامساً: استراتيجيات الميزة التنافسية..... 111-103

112 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة

تمهيد.....114

I. إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية:

أولاً: خصائص الموارد البشرية كموارد إستراتيجية محققة لميزة تنافسية.....115-117

ثانياً: متطلبات بناء موارد بشرية الاستراتيجية..... 118-120

ثالثاً: أساليب تطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية..... 121-126

رابعاً: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة.....127-129

خامساً: انعكاسات استراتيجيات التنافس على الموارد البشرية.....130-131

سادساً: مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.....132-133

II. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

أولاً: خطوات تطبيق مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية..... 134-142

ثانياً: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية.....143-149

ثالثاً: رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية..... 150-153

رابعاً: المعرفة كأداة لخلق الميزة التنافسية.....154-156

خامساً: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....157-161

خلاصة الفصل.....162

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد.....164

أولاً: مجالات الدراسة.....165-169

ثانياً: المنهج المتبع.....170

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....171-172

226-173.....	رابعاً: تحليل وتأويل البيانات.....
228-227	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
229.....	سادساً: : النتائج العامة.....
231-230.....	سابعاً: الإقتراحات والتوصيات.....
232.....	خلاصة الفصل.....
233.....	خاتمة.....
240-234	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....
-.....	ملخص الدراسة.....

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	35
02	يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية	37
03	دورة حياة الميزة التنافسية	83
04	يوضح سلسلة القيمة	85
05	مراحل توزيع الميزة التنافسية	95
06	الاستراتيجيات العامة للتنافس	98
07	الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة.	104
08	يوضح التعلم ذو الحلقة البسيطة.	123
09	يوضح التعلم ذو الحلقتين.	124
10	التعلم ذو الحلقات الثلاث	125
11	يوضح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	126
12	يوضح بناء تسيير الموارد البشرية بإعتماد عدة نماذج.	128
13	نموذج مقارنة الموارد والكفاءات	135
14	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات	137
15	يمثل مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.	149
16	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	175
17	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	176
18	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي	176
19	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية	177
20	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدية في العمل	177
21	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 09.	199
22	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 10	200
23	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 11.	201
24	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 12.	202
25	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 13.	203
26	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 14.	204
27	يوضح العلاقة بين متغير الأقدية في العمل والعبارة رقم 15.	205

206	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 16.	28
207	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 17.	29
208	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 18.	30
209	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 19.	31
210	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 20.	32
211	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 21.	33
212	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 22.	34
213	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 23.	35
214	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 24.	36
215	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 25.	37
216	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 26.	38
217	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 27.	39
218	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 28.	40
219	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 29.	41
220	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 30.	42
221	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 31.	43
222	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 32.	44
223	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 33.	45
224	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 34.	46
225	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 35.	47
226	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 36.	48

فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	01
62	تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	02
81	يوضح مختلف أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية.	03
138	استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية و المستقبلية	04
174	البيانات الديموغرافية الخاصة بعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية	05
178	يوضح بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية	06
183	يوضح بيانات تتعلق بالميزة التنافسية حسب مقياس ليكارت	07
187	بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية:	08
191	يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية.	09
192	يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات الميزة التنافسية والمتغيرات الديموغرافية.	10
196	يوضح العلاقة الإرتباطية بين العبارات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية والمتغيرات الديموغرافية.	11
194	يوضح بيانات المحور الثاني وتأثير متغير الجنس عليها.	12
197	يوضح بيانات المحور الثالث وتأثير متغير الجنس عليها.	13
198	يوضح بيانات المحور الرابع وتأثير متغير الجنس عليها.	14

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، حيث أصبحت منظمات الأعمال بصفة عامة تعيش ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات.

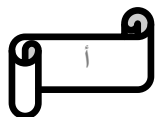
وذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع التكنولوجي وعولمة الأسواق وشدة المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها، إذ أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأس مالها المادي بل رأس مالها الفكري، مما فرض على المؤسسات مهام جديدة من أهمها: جذب واستقطاب موارد بشرية تتميز بالمعرفة العالية والقدرة المتميزة.

وما كان لمنظمات الأعمال أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لولا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافيًا لتحقيق التنافسي إلى دورها الإستراتيجي خاصة أن رأس الموارد البشرية تحتاج إلى أساليب حديثة في تسييرها لأنها تمثل مصدراً إستراتيجياً، وطاقته ذهنية ومصدراً للإبداع والابتكار، كما أنها تعدّ من أهمّ الأصول الغير ملموسة التي تسعى المؤسسة جاهدة لامتلاكها.

وعليه نجد أن الاهتمام بالكفاءات والموارد البشرية أضحي أبرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الرّغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسّن الاستثمار في موجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميّزها عن المنافسين.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الإطلاع على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية إنقسمت إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني مقسمة إلى 5 فصول.



المقدمة:

وبغية الإجابة على الإشكالية والتوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات البحث قمنا بتقسيم

الدراسة إلى 5 فصول:

الفصل الأول: خصص للإطار النظري والمفهومي للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية، تحديد

أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كما تمّ تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لموضوع البحث.

الفصل الثاني: يتناول إدارة الموارد البشرية، نشأتها وتطورها ثم وظائفها ومع مرور أهميتها

وأهدافها ومعوقاتهما، بالإضافة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية الموارد البشرية من حيث ماهيتها، مراحل وضعها ثم التطرق إلى كيفية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وبعدها أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وفي الأخير تطرقت إلى المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: يسلط الضوء على الميزة التنافسية، أنواعها، أهميتها، خصائصها ومحدداتها

وكذلك مصادرها ثم الوقوف على معايير الحكم عليها ومعوقات اكتسابها ومن ثم مجالات صناعتها، ومراحل دورة حياتها ثم إظهار كيفية بناءها وأهم المداخل لتحقيقها وفي الأخير أنواع إستراتيجيات الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: ويعنى بدراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة

بدراسة الخصائص التي يجب توفرها لتكون الموارد البشرية موارد إستراتيجية، وكذلك أساليب تطويرها وانعكاسات الإستراتيجية التنافسية على الموارد البشرية وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الخامس: خصص للجانب التطبيقي من الدراسة وكان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

حيث قمنا بإعطاء نبذة عن تأسيس البنك وأهدافه ومهامه وكذلك إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات،

المقدمة:

بعد ذلك تعرّضنا إلى واقع إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية وتحليل نتائج الاستمارة التي قدمتها الباحثة إلى أفراد مجتمع البحث.

وأخيرا ختمنا بخاتمة أجمالنا فيها أهم النتائج البحثية، وإثبات صحة الفرضيات ثم قمنا بعرض بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإطار التصوري للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

يشهد المجتمع اليوم الكثير من التغيرات والتطورات السريعة في مختلف جوانب الحياة سواء العلمية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية المتقدمة، ومن جهة أخرى للأساليب الإدارية والتسييرية الحديثة، كل هذه التغيرات أدت إلى تنامي ظاهرة العولمة وما صاحبها من تحول في أسس التقدم الإقتصادي الذي أصبح يركز على توظيف المعلومات والمعرفة.

كل هذه العوامل أدت إلى ظهور منافسة شديدة محليا وعالميا، جعلت المؤسسات تتبنى التميز كأسلوب حديث لمواجهة هذه التحديات والوقوف في وجه الديناميكية البيئية، فأصبحت المؤسسات تتهافت وتتسابق من أجل اكتساب المزايا التنافسية وتدعيمها وتطويرها، والتي تشترط أن تبنى على أساس قدرات وإمكانيات متميزة، متفوقة وفريدة يصعب على المنافسين تقليدها والحيازة عليها، فلم يعد كافيا على المؤسسات أن تعتمد على ابتكار وإنتاج معقد التقنية لكي تنافس في الأسواق العالمية.

ومن هنا كان لابد على المؤسسة أن تقوم بالإطلاع الشامل على المتغيرات الخارجة من جهة وحسن استغلال الإمكانيات والموارد الداخلية التي تتمتع بها من جهة أخرى.

وبالحديث عن هذه الأخيرة فالعديد من الدراسات تؤكد أن المورد البشري هو أهم مورد من بين موارد المؤسسة على الإطلاق فهو الوحيد الذي لا يمكن تقليده، وعلى أساسه يمكن قياس مدى نجاح أو فشل المؤسسة في وضع وتنفيذ الخطط، البرامج والأهداف، ولم يتم الاعتراف بأهميته وبدور إدارة الموارد البشرية إلا مؤخرا فأصبحت تعتبر من أحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو وهي أيضا أحد المحددات الجوهرية للتنمية على مستوى المؤسسة باعتبارها الوسيلة التي توفق بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية وتساعد المؤسسة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الحفاظ على حصتها السوقية ثم توسيعها من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن ذات الكفاءة والمهارات الفكرية والذهنية العالية.

فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ولكن أيضا تخلق الطرق التي تطور أساليب الإدارة، لهذا فإن التحدي الذي يواجه إدارة الأعمال يتمثل بالأساس في تحرير لطاقة الإبتكارية للأفراد وكسب كامل التزاماتهم وهو التحدي الصعب للمؤسسات وخاصة تلك التي تواجه نقص شديد في العمالة عالية التأهيل و التعليم.

ومن هنا بدأ الاهتمام بالدور الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها هي المصدر الأساسي لخلق القيمة، لما تتضمنه من كفاءة ومعرفة وقدراتها على التوظيف هذه الأخيرة الكامنة فيها، وتحويلها إلى أداء متميز، ومنه تحسين قدراتها التنافسية.

وفي ظل هذا التنافس الشديد القائم في السوق الوطني والعالمي، وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح أدركت المؤسسات الجزائرية بأنها ملزمة بانتهاج توجه يحسن مسار نشاطها ويضمن بقاءها وإستمراريتها من جهة، ولكي تتمتع أيضا منتوجاتها وخدماتها بالقبول والرضا من جهة أخرى. وكان لابد لها من ضرورة تغيير فلسفتها التسييرية وفق نظام عمل مرن يتخذ مقاييس الكفاءة، روح الفريق، الخبرة، الجودة، بغية توفير قدرات تنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عن غيرها.

هذه العناصر المترجمة أو المجسدة للتميز يمكن أن تتأتى للمؤسسة الجزائرية من خلال ضرورة اعتماد رؤيا إستراتيجية والتمكن من التكنولوجيات الحديثة، من أجل التطور والإبداع والابتكار والتجديد، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية والمستقبلية خاصة منها البشرية وتسييرها بطرق فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من خلال ما سبق ذكره جاء موضوع بحثنا لي طرح التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى فعالية إدارة

الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تحظى الموارد البشرية بالاهتمام في المؤسسة الجزائرية؟

2- هل تتبع المؤسسة الجزائرية خططا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية؟

3- هل تساهم الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- تحظى الموارد البشرية بالاهتمام في المؤسسة الجزائرية.

2- تتبع المؤسسة الجزائرية خطط إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية.

3- تساهم الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار أسباب ودوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الأسباب الموضوعية:

-نقص الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية.

-الدور الكبير و المتزايد لإدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

-الإستثمار الإيجابي للموارد البشرية عامل لتحسين الأداء المؤسساتي.

-تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة في مجال العمل.

ب- الأسباب الذاتية :

-الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

-تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا علم إجتماع تنظيم و عمل.

-الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

-الواقع الذي تعيشه المؤسسات الخدمائية الجزائرية من تدني مستوى الخدمات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ثالثا: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في ربط موضوع إدارة الموارد البشرية ودراسته في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، التي تعد الشريان الحيوي الذي يغذي العملاء في المجتمع الجزائري بشتى الخدمات، لذا نسعى من خلال هذا الموضوع إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية.

وعليه فإن هذه الدراسة ستفيد إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالمة في وضع إستراتيجيات تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية تأهيلها بغرض تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها بغية تحقيق مزايا تنافسية.

كما تتجسد أهمية الموضوع في لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة تحسين صورة المؤسسة الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

رابعاً: أهداف الموضوع:

لكل عمل وبحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه و الحصول على نتيجة قد تكون نهائية، وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى، وهذا العمل له أهدافه التي نسعى لتحقيقها نظرياً، وكذلك بالنسبة للدراسة الميدانية التي قمنا بها.

فهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تسعى لمحاولة التقرب من واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية الجزائرية.

ويمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على مفاهيم الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- توضيح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-.
- الوقوف على المتغيرات البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- رغبتنا في التوصل إلى نتائج تقدم إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمائية بصفة خاصة.
- تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها بما يساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تضمن توفير قدرات تنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

II. الإطار النظري والمفهمي للدراسة:

أولاً: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

إدارة (اسم) مصدر أدار، بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة¹.

ب- اصطلاحاً:

يعرف هولت الإدارة على أنها: "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة"².

* أما هنري فايول فقد عرفها: "بأنها مجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة"³.

* كما يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بأنها: "العنصر الأساسي والمهم في المنظمة المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها"⁴.

ج- إجرائياً:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد نشاطاتها واتخاذ قراراتها وتحديد أهدافها وتسيير مواردها البشرية، المالية، واستخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - محمد حافظ الحجازي: المنظمات العامة: البناء، العمليات، النمط الإداري: طيبة للنشر، مصر، 2002، ص 02.

² - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، مصر، 2003، ص 164.

³ - محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 27.

⁴ - غازي ربايعية وآخرون: أسس الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية، المركز القومي، الأردن، 2001، ص 21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2- مفهوم الموارد البشرية:

يتفق معظم الباحثين على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، طموحاتهم، سلوكهم واتجاهاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفي¹.

*كما تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد².

*ويقصد بالموارد البشري مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة، ويرى البعض الآخر أنه يتألف من مجموعة الخبرات والمهارات والتعلم في نقطة زمنية معينة والتي تساعد في أداء المهام وتؤدي إلى إنجاز العمل من قبل شخص ما، كما يحتل المورد بشري دوراً أساسياً في نجاح وبقاء المنظمات وذلك لأن الموارد التقليدية مثل رأس المال والتكنولوجيا المتطور هي أقل أهمية لسهولتها في الاقتداء والتقليد بالنسبة إلى المورد البشري³.

*كما يقصد أيضاً بالموارد البشرية تلك الفئة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم رأس مال فعلي أي أن لهم عقولاً قادرة على التعلم، النمو، الإسهام المؤثر في تعزيز الموارد البشرية والطبيعية والتفاعل بينهما يعطي المورد الإنتاجي⁴.

*كما تعتبر الموارد البشرية في نفس مستوى الموارد الطبيعية الأخرى إلا أن المورد البشري هو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في

¹ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004، ص 24.

² - سبيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الاثراك للطباعة والنشر والتوزيع، (د.س)، ص 15.

³ - حسين وليد حسين عباس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص 20.

⁴ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 17.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الموارد الأخرى، وهو الموظف لها وهو بذاته مورد لا تتضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى.

*كما يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ومن ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

-صفة القدرة على أداء الأعمال Ability

-صفة الرغبة في أداء الأعمال Mative

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان بمعنى انهما تكملان بعضهما البعض ولا غنى للواحدة عن الأخر كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل.

*كما تعتبر الموارد البشرية عصر قوة عندما توفر المنظمة ميزة تنافسية أفضل من المؤسسات الأخرى¹.

*وتوجد العديد من المصطلحات التي تطلق على المورد البشري:

-العاملون: يستخدم هذا المصطلح كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المؤسسة.

-المستخدمون: وقد يستخدم مصطلح Employers خاصة إذا كان ارتباط العمال بالمؤسسة بعقد ارتباط دائم.

-العمال: يستخدم مصطلح La bores ليشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن تستعين بهم بشكل وقتي.

-قوة العمل: يستخدم مصطلح قوة العمل Work Force للإشارة إلى مجموع العاملين في المؤسسة وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

ب-إجرائيا:

¹ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر وتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هو مجموعة البشر المتواجدون في دولة ما أو مؤسسة معينة والذين يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة.

3/- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية تحدّد الآراء والاتجاهات ولم يستقرّ تعريفها على تعريف واحد وصالح لكلّ زمان ومكان بل بالعكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية والمكانية فنجد أن:

***نيجرو Negro** عرفها على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج الأفضل"¹.

*وعرفت **الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد** بأنها تعني: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب".

***أما فرنش** فعرفها على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

*وكان تعريف **سكيلا Sikula**: "هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"².

*وقد عرفها كلٌّ من **الطيب وصالح**: "أنّ إدارة الموارد البشرية تختصّ بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية لتحقيق أهدافها"³.

¹ - نور الدين حروش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 17.

² - المرجع نفسه، ص 14.

³ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

*كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين التي تغطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختيار نوع القوة العاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها¹.
*و يستخدم هذا المصطلح العملي الحديث للدلالة على: "العملية الإدارية المتعلقة بتخطي وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمديرين الذين يؤدون علا للمنظمة"².

أما **Hartin W** عرفها بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس وعلاقتها داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل النظم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتثنية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية..."³
وقد عبّر عنها **غليك Gleuc K.W** قائلا: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوة العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوة العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"⁴.

¹ - طاهر محمود الكلادة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 10.

² - المرجع نفسه، ص 11.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 10.

⁴ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 33.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويعرفها **Flippe.E** بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة التّواحي المتعلقة بالحصول على

الأفراد وتميئتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"¹.

ويعرفها **السالم والصالح** بأنها: "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى

تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة نشاطات وبرامج خاصة بالحصول على الموارد

البشرية وتميئتها وتوظيفها وتقويم أداءها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد

إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها"².

ب- إجرائيا:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام

العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

4/- مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة:

أ- لغة:

ميزة (اسم) مصدر ماز، مزية: صفة تميز الشيء عن غيره، الميز بين الناس: التفضيل، محاباة أو

معاملة خاصة.

ميزة نسبية: (الاقتصاد): قدرة بلد على إنتاج سلعة بنفقة أقل من نفقة إنتاجها في بلد آخر، أو بنفقة أقل

من نفقة إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى.

ماز الشيء: فضل بعضه على بعض، فضله على سواه.

ماز فلان عليه: فضله عليه.

¹ - سنان الموسن: إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على العولمة، درا مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 14.

² - عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة

الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 09.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ب- اصطلاحاً:

عرفها **M.Porter** بأنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹.

يعرفها **محمد أحمد الخيضي** بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق معها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية"².
والجدول التالي يبيّن أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

جدول رقم (01): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية:

الباحث	التعاريف	التوجيه أو التركيز
Hafere Fanry	هي مجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها أيّ التي تميز المنظمة أو منتجاتها إيجابياً عن المنافسين من وجهة نظر الزبون النهائي.	-الأنشطة. -المكانة. -الدّهنية.
Eyans Roppaport	-القابلية على تقديم قيمة متفوّقة للزّبون. -قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السّعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة	-الكلفة. -قيمة الزّبون.

¹ - نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 52.

² - محمد أحمد الخيضي: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 34.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

	أكبر للزبون.	
-المنافسة.	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	Macmall And Tampo

المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، 2007، ص 115.

ب-إجراء:

الميزة التنافسية هي عبارة عن المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها أي المكانة التي تحتلها المؤسسة لتنفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد. وهي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة... وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

5- مفهوم المؤسسة:

أ- لغة:

جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اقتصادية أو اجتماعية أو خيرية أو ثقافية أو علمية¹.

ب- اصطلاحاً:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد بمعنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة، ولغرض التبسيط والتوضيح ويعتمد عدد كبير من الكتاب 3

¹ - مؤنس راشد الدين: معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، مصر، 2002، ص 192.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

محاور للمقاربة عند تعريفهم المؤسسة وهي المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، والمؤسسة كنظام.

-المؤسسة عون اقتصادي: في هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة بأنها هي التي تقوم بتأليف عوامل إنتاج السلع وخدمات موجّهة للسوق، لذلك فهي تلبي حاجات خدمات قابلة للتبادل التجاري وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها (ضمان الاستمرارية) ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري، كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزيعا وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات إعادة توزيعها في المجتمع.

-المؤسسة تنظيم اجتماعي: تركّز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات، فالبعد الإنساني أهميّة كبيرة في حسن سير الأعمال في المؤسسة لذلك ينبغي الاكتفاء بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة تجهيزات وآلات وساعات العمل أو اعتبارها كنظام إنتاج وعليه لا تظهر المؤسسة من زاوية ميكانيكية فقط بل أيضا كتنظيم اجتماعي ومن ثمّ يتمّ تحليلها اعتمادا على العناصر التالية: تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرارات، سلوكيات وتصرفات الأفراد إلخ.

-المؤسسة كنظام: ويركّز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام *Systeme* الذي يعرف بأنه: "مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك"¹.

وللمؤسسة تعاريف متعدّدة نذكر منها:

¹ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 13-14.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

*المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته¹.

*المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي².

*المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة³.

*المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة وبكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى⁴

*المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة⁵.

ب-إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للمؤسسة ويتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية، المادية والبشرية والتي تتداخل العلاقة فيما بينها وبين البيئة الخارجية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى على النظام إلى الوصول إليها.

¹ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، (د.م)، 1998، ص 10.

² - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 24.

³ - درحمون هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

⁴ - محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص 14.

⁵ - نوري منير: المرجع السابق، ص 15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

6/- مفهوم الكفاءات:

أ- اصطلاحاً:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين ولقد اتخذت عدة تعاريف أهمها:

يعرفها كل من بوير وإيكلبياي: " أنها القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر وهي: المعارف النظرية (العلمية)، المعارف العملية، الخبرة غير المهيكلة. وإلى جانب هذه العناصر يضيف جافيني عناصر أخرى هي: المعرفة السلوكية أو العقلانية، القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها الآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم¹. " وقد عرفها ماريو بأنها: "قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية"².

أما الكفاءات حسب ISO9000:2000: "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضه معارفه حيز التنفيذ، كذلك الكفاءات هي تشكيل متعدد الجوانب ناتج من خلال المعرفة، الخبرة، المكتسبات الفردية، المكتسبات الفردية الرائدة للأفراد مع مرور الوقت."

كما أن النظريات الحديثة لـ: **Richard Nelson, Siduy waters** تعتبر أن المؤسسة هي: "عبارة عن مجموعة ديناميكية من الكفاءات وأن التمييز بين المؤسسات يكون على أساس ملكات المعرفة ومن الشكل التالي يمكن أن وضح ماهي مصادر الكفاءة."

¹ Christine gavini, **la gestion de l'emploi et economica**, Paris, 1997, P15.

² - عبد الفتاح بوخمخ وشابونية كريمة: **تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بعنوان المعرفة: الركيزة الجديدة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، 12-13 نوفمبر 2005، بسكرة، ص 108.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتسيير الكفاءات ما هو إلا تلك الإدارة الإستراتيجية للعمل الجماعي المتعدد الجوانب والذي يتم إلى خلق قيم مضاعفة خاصة بكل قطاع والتي تجد فعاليتها من خلال تئمين وإثراء وتقاسم ملكة كيفية العمل الخاصة بكل مؤسسة وبذلك فهي تعتبر الورقة الرابحة فيما يخص المنافسة وهي معرضة للفقدان بالنظر إلى العوامل التالية:

القاعد، دوران العمل، هروب بسبب المنافسة، عدن التوازن بين العمل والكفاءة والاحتياجات، تخفيض في العمال عجز مالي.

ب- إجرائيا:

هي مجموعة معارف، مهارات، سلوكيات، وقدرات يتم التوفيق بينها واستخدامها بهدف القيام بمهام معينة".

ثانيا: المداخل والنظريات المقاربة:

1/- النظريات الكلاسيكية:

أ-مدخل الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقد عملهم وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أنّ الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أنّ إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدّد حجمها، وكان الأفراد يتعرّضون لإنهاء العمل الفوري وظلّ هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيّرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري.

والجدير بالذّكر أنّ الإدارة العلمية وإن كانت قد بدأت تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين (1900-1902) فإنّها عرفت انتشارا كبيرا في عشرينية القرن الثانية وتعدّ سنة 1914 هي السنّة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التي شهدت أوج انتشارها. وأهم من يمثل هذا المدخل فريدريك تايلور (1856-1915) والذي يعرف بالأب الروحي للإدارة العلمية. حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية وقد كان تركيزه هو وأتباعه (لوثرغوليك، جيمس مونين فرانك جيلبرت، ليندال إيرويك وهنري فايول) على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عملي والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة، لذلك تعرف دراسته بإسم الحركة والزمن وابتاع أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل توصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل وتم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاج يفوق المعايير المحددة.

وبإيجاز نقول أنّ مدرسة الإدارة العلمية أو مدرسة الآلة تتسم بما يلي:

- تجريد الفرد من كل إحساس بالإستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية¹.
- ضمان أن يكون العامل مطيعا - ودون مناقشة - لأوامر السلطة التنظيمية.
- الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأنّ الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل في مقدّمة اهتماماته ودوافعه للعمل.
- قيام التنظيم بالأعمال والمهام، واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسي للتنظيم.
- ضرورة أن يتكيف الأفراد مع التنظيم ويتم الاستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات.
- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.
- اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيًا (الاتصال الهابط أو النازل) وتعدّ التقارير الخاصة بإنجاز العمل هي بمثابة الشكل الأوحده للاتصال الرأس من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد).

¹ - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي: ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 94-95.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يبدو من خلال هذا العرض أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتّظيم وتعتبره نظاماً مغلقاً، كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخصّ بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج وبالمقابل فهي تغفل أهمية الإنسان في التّظيم وتعتبره مجرد آلة لا تأثير له على السلوك التّظيمي¹.

وقد تمثّلت وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام بالمسؤوليات التقليدية كالاستقطاب والاختيار والتّدريب والأمن والصّحة، وبالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية حيث كانت مهمّة مسؤولي إدارة الأفراد تتركز على دراسات الحركة والزّمن والجهد وتطبيق تحليل العمل وخلق برامج الأجور التشجيعية، كما توسّعت برامج المساعدات الاجتماعية لفائدة العاملين كالإجازات والصّحة النّفسيّة للعاملين والاستفادة من الفترات التجريبية والمشروعات الإسكانية والقروض والتأمينات والبرامج الترفيحية، وقد عكست برامج المساعدات الاجتماعية الاتّجاه الأبوي للإدارة في ذلك الوقت "نحن نعلم الأفضل بالنسبة لكم".

وغير خاف أن الإدارة العلمية قد واجهت مجموعة من الانتقادات من بينها أنّها توصف بنظرية الآلة وذلك لاعتمادها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التّظيم معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل، ويتحقّق الاستغلال الأمثل لتلك الطّاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقّق هذا الاستغلال، لذلك اهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد الإنسان.

ولكن إدارة الموارد البشرية قد ترتبط بظهور حركة الإدارة العلمية حيث تطلّبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً في معالجة مشكلة العاملين، تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة إدارية.

¹ - مؤيد سعيد السّالم: المرجع السابق، ص 95.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أما فايول فقد بين أن العمليات لا تتم من قبل مصلحة مختصة وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة والعكس صحيح. ووضع فايول 14 مبدأ للإدارة ويرى بأن العدد غير نهائي واهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أرو الجماعة والمكافأة، كما يرى أنه يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد بدلا من أن يتلقى العديد من الأوامر من العديد من الأفراد في وقت واحد وبالنسبة له السلطة تتركز حول الرئيس مثله مثل تايلور غير أنهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها منغلقة على نفسها.

وقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة

العلاقات الانسانية في الإدارة¹.

2/- النظريات النيوكلاسيكية:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

وفي أثناء الفترة من (1930-1940) تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثون (1880-1849)

حيث تحول اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية.

أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العمل الإنتاجية فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت كاعتبار الفرد عاملا ثابتا مثل عناصر الإنتاج الأخرى بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعا بحيث يؤثر سلوكه على المؤسسة.

وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل

والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ به الفرد ولكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة.

¹ - مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص 96.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فقد اكتشف التون مايو (1880-1949) عبر أبحاثه الميدانية في مصنع هاوثون أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقة الجماعة، أنماط القيادة وتدعيم الإدارة، وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد، وهكذا فقد تم اقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.

حيث قام مايو وفريقه بدراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الإنتاجية ومن بين أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام: كثافة الإضاءة، فترات الراحة، نظام الأجور، بحيث حدّد مجموعتين من العاملات: مجموعة ضابطة أين سهر على توفر شدة الإضاءة الثابتة، أما المجموعة التجريبية فأخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان¹.

وقد كانت النتيجة في جميع الدراسات والبحوث تؤكد على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية، هذه الأخيرة التي كانت واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين تلك المتغيرات².

وأمام هذا الوضع كان من الضروري التساؤل عن الأسباب والعوامل الحقيقية التي كانت سببا وراء ارتفاع الإنتاجية وقد أجمعت الإجابات بهذا الخصوص أن الزيادة في إنتاج العمال يعود إلى:

-التغير في الموقف الاجتماعي للعمال (الموقف الاجتماعي).

-التغير في مستوى رضا العمال النفسي عن العمل (الرضا النفسي).

-أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال فيما بينهم من جهة وبينهم وبين ممثلي الإدارة من جهة ثانية (تفاعل اجتماعي مفتوح).

¹ - عبد الحميد رجب: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 76.

² - المرجع نفسه، ص 76.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ومن هنا كانت أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والبحوث هو اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

نخلص إلى القول أخيراً بأن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلاً "الرجل الاجتماعي" على غرار "الرجل الاقتصادي" عند سابقتها كما كان تركيزها على السلوك بدلا الفعل الذي يصعب دراسته واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وإضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلية ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمراريتها وأيضاً ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي

كما ظلّ مدخل العلاقات الإنسانية سائداً أثناء الفترة من الخمسينات إلى الستينات، ولكنه مرحلة انتهت الآن فبينما ما زالت العلاقات الإنسانية الجيدة تعدّ هدفاً تنظيمياً إلا أنّ مدخل العلاقات الإنسانية لم يعد هو المدخل السائد لأنماط القيادة في المنظمات، فالمشاعر الطيبة مهمة ولكنها غير كافية لضمان مستويات إنتاجية ورضا الأفراد¹.

ب- النظرية السلوكية:

إهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكي يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطاتها وتأثيراتها وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصداقات

¹ - عبد الحميد رجب: المرجع السابق، ص ص 77-78.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

بين أعضاء التنظيم وتأثيراتها على القيادة، ومن أهم رواد هذه النظرية شيلستر برنارد، هيربرت سيمون، كريس أرجريس، ماري فوليت وجورج مايو¹.

3/- النظريات الحديثة:

أ- نظرية النظم:

تعدّ نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم، والتي جاءت بعد عدّة نظريات سبقتها، مثل النظرية الكلاسيكية والنظرية الموقفية، لتتوصّل لأفضل فهم لهذه النظرية علينا أولاً الحديث على مفهوم التنظيم بشكل عام ثم النظريات التنظيمية.

*التنظيم أحد أهم الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب وظيفة التخطيط، التوجيه والرقابة، حيث أن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة الموارد حسب العمل الذي يجب القيام به وتحديد جماعة العمل وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية، ويتضمّن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين سيشاركونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات.

ب- النظرية الموقفية:

إنها من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات التنظيم التي شرحناها سابقاً، لقد مهد النظام المفتوح لظهور الإدارة الموقفية التي استخدمت أسسه استخداماً واسعاً كما فعلت نظرية النظم التي اعتمدت عليها الموقفية بشكل مباشر، واعتبرتها نقطة الارتكاز لها، وسنعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لهذه النظرية:

-ليست هناك طريقة مثالية يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وعليه فالمديرون ليسوا أحراراً في إدارة

¹ - المرجع نفسه، ص79.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى إذ فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفيّة أو أي نظرية أن تقدم لنا وصفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين تكتنفه ظروف معينة.

-يتمثل جوهر النظرية الموقفيّة في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، حاجات الأفراد في المنظمة.

-تولي هذه النظرية الملاحظة والتّحقيق والتّمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها ومن ثم فإنّ النظرية تمثل تحدياً لمقدرة المديرية التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التّشخيصية¹.

-تنظر الإدارة الموقفيّة إلى المنظمة على اعتبار أنّها نظام مفتوح يتكوّن من أنظمة مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

-تتكون المنظمة من 3 أنظمة يكون مديروها مستويات ثلاثة وهذه الأنظمة الفرعية هي:

-**النظام الفرعي الفني:** وينتج هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم

المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخليّة في المنظمة، حتّى يتمكّن النظام الفرعي من القيام بمهام بكفاية.

-**النظام الفرعي المؤسّس:** ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل: العلاقات مع

الحكومة ونقابات العمّال والزبائن والجمهور.

¹ -نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 1999،

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فإذا أخذت الجامعة كمثال تطبيقي لهذا النموذج، فإن رؤساء الجامعات يمثلون النظام الفرعي المؤسس والعمداء النظام الفرعي التنظيمي، أما أعضاء الهيئة التدريسية فيمثلون النظام الفرعي الفني، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنظمات تحتوي على هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة، فالمديرون في المستوى التنظيمي بعملية الربط بين مطالب المستوى المؤسس ومطالب المستوى الفني، أما المديرون في المستوى الفني فيقومون بالعمل الحقيقي في المنظمة.

وتعالج نظرية الإدارة الموقفية موضوع المستويات المختلفة في المنظمة وتسلب الضوء المديرين

في المستوى الآخر¹.

ج- نظرية Z ويليام أوشي:

نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "وليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراط العامل في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية الشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقها بالولاء والانتماء والإخلاص. ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الحدق والمهارة، الألفة والمودة.

-**الثقة:** في عدم وجود جو من الثقة سنجد العلاقة الإنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً، فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

-**الحدق والمهارة:** أن الحاجة إلى الثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر، فالثقة والحدق

لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب، بل من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطين

¹ - نادية العارف المرجع السابق، ص25.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ارتباطا وثيقا، فسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

-**الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنايئة التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة. ومن خلال هذه الدروس لثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة مسارات الحياة الوظيفية غير المتحصصة، عملية المراقبة الضمنية في اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

-**الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

-**القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الاجتماعية الموحدة، وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية¹.

د-مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن 20، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم بل يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل إدارة الموارد البشرية، فمن خلال المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولهما: زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد.

¹ -نادية العارف: المرجع السابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

حيث أنه بدلاً من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما وأن تحقيق مكاسب في إحداهما لن يكون على حساب الأخرى ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية .
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم¹.

¹ - نادية العارف: المرجع السابق، ص 36.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1-الدراسات الأجنبية:

أ-دراسة ميمون و آخرون 2009 MEMON AND OTHERS:

بعنوان :

HUMAN CAPITAL A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IDEAS FOR STRATEGIC LEADERSHIP

"رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية كفكر القيادة الإستراتيجية".

وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية

وذلك في ضوء مدخل الموارد الذي يعتبر العنصر البشري عنصر حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية.

وكان أهم نتائج هذه الدراسة :

-أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية.

-وتوصلت الدراسة بأنه لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي.

2- دراسة شينغ و يو ييه 2007 CHENG AND YU YEH:

بعنوان:

CORE COMPETENCE AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN AIR -CORGO FORWARDIND.EDVIDENCE FROM TAIWAN

"جوهر الكفاءة و إستدامة الميزة التنافسية حالة شركات الشحن الجوي في تايوان"

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه الدراسة على النظرية القائمة على أساس الموارد، لمعرفة السبب وتأثير العلاقة على الأبعاد الداخلية للمنظمات والتي تتمثل في الموارد والقدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالإضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن الموارد و القدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.
- أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل الزبائن كان هو العامل الحاسم.
- أن إستراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2/- الدراسات العربية:

دراسة بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، من إعداد الباحث عبد الرحمان إبراهيم أحمد المقادمة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة. 2013. هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية.
- التعرف على كيفية تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها إبراز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية وتقديمها لوحدة الجودة الأكاديمية و الإدارية بالجامعة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبته 75.9%

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة 77.3%

- هناك علاقة إرتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة إرتباطية قوية بين توفر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة إرتباطية قوية بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة إرتباطية قوية بين توفر السلوكيات وتحقيق الميزة التنافسية.

3/- الدراسة المحلية :

أ- دراسة بوازيد وسيلة بعنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف.

وسعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- محاولة الإلمام و التعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية

- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.

- في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد و الكفاءات، فإن هذا البحث في يغير نظرة مسيري الموارد و الكفاءات و ينمي إهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي نجد من بينها ما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى، كالحصة السوقية والريادة وغيرها، وبشكل عام تعكس الأهداف الإستراتيجية مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية.

- في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر، بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال تأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا السياق قد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تركز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الاستراتيجي.

- إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية: الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.

- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

ب- دراسة حجاج عبد الرؤوف بعنوان: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي" رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات. كلية التسيير و العلوم الإقتصادية، جامعة سكيكدة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها.

- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
 - محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.
 - تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل .
 - يؤثر المحيط بكل أشكاله: العالم الصناعي و الداخلي على الميزة التنافسية و المؤسسة الاقتصادية ، حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الأساسية و الداعمة هي المسؤولة عن إنشاء القيمة للزبائن، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية.
 - لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، و إنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية.
 - يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها، فإذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة فإن الإبداع لتكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية وهي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة العامة، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون المورد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات لا تملكها الموارد الأخرى، مما جعله يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة.

و يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أقصى مجهوداته، كما تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والقيمة والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه وهذا للرفع من فعالية إدارة الموارد البشرية.

1. : ماهية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل متباينة عرفت فيها الإنسانية من خلال تطورها. ولذا فإن المفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل.

وللتعرف على ذلك نتبع المراحل التالية:

-مرحلة ما قبل التصنيع.

-مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

-مرحلة الإدارة العلمية.

-مرحلة الحرب العالمية الأولى،

-مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

-مرحلة الحرب العالمية الثانية.

-مرحلة الوقت الحاضر.

1/-مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة فيها ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل علوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة، وفيما يجد بعض الملاحظ لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل

خاص¹، حيث نجده واضحا في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حام ورايبي وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات وحضارة الصين القديمة والتي كان بناء سور الصين أهم أحد ملامحها الأساسية، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفاء، فبالرغم من أن السمة السائدة لتجمعات آنذاك كانت زراعية، فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه الأهداف التي كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الانتهاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، ولهذا كان الإقطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.... الخ².

¹ - محمد عبده حافظ : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص

11.

² - محمد عبده حافظ: المرجع السابق، ص 11.

2/-مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

-ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

-تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

-إنشاء المصانع الكبيرة التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال.

كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة مما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية و لدى الأفراد نقمة على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال.

ونتيجة لهذا الوضع وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت التكتلات العمالية بالظهور وأخذت تأخذ شكل إتحادان وتنظيمات عمالية هدفها الدفاع عن مصالح العمال وأن تقول لا للاستغلال الآلي، وبدأت هذه التكتلات تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل مما اضطرهم في الأخير إلى توجيه

بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات الاجتماعية ومعالجة بعض شؤون الأفراد مثل: الأجور وساعات العمل وظروفه ... الخ¹.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

خلال هذه المرحلة ظهرت حركة الإدارة العملية التي كان يتزعمها فريديريك تايلور في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبي الإدارة العلمية وهنري فايول في فرنسا، لقد قدم تايلور أفكار جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن بهدف اختصار الحركات الزائدة في أداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنشأة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وزيادة أرباحهم وتغالوا في تطبيقها، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كالآلة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله دون مراعاة لتعبه وإرهاقه، الأمر الذي أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة وإلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار واعتبرتها عملية استغلال لجهود العاملين وطمساً لإنسانيتهم، عند ذلك بدأ الصراع عند العمال الذين تمثلهم نقابات من جهة وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، ولعل أشهر هذه الصراعات الإضراب الذي قام في إحدى مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقضي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وغيرها من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع وذلك سنة 1912، ولقد أتاحت اللجنة تايلور بأن يدافع عن أفكاره حيث استنتج دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقييم العمل ودراسة الهدر في الوقت المستنفذ في العمل الإنتاجي وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء، زيادة الإنتاجية وتعظيم الفائض وتخفيف حدة الصراع.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 12-13.

وهذه الضغوط برزت فكرة إحداث إدارة الأفراد لدى أصحاب الأعمال كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وتتولى دور الإدارة في المفاوضات مع النقابات العمالية وكانت هذه وسيلة في رأيهم تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين الإدارة والعاملين.

يتضح مما تقدم أن مولد إدارة الأفراد يقترن بظهور حركة الإدارة العلمية حيث جعلت الأحداث التي رافقت تطورها إدارة المنشأة أن تنتظر إليها وإلى الدور الذي يمكن أن تأديه بشيء من الاهتمام والجدية، على اعتبار أن مشكلة الأفراد بدأت تستحوذ على اهتمام أصحاب الأعمال¹.

4-مرحلة الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات "ألفا وبيتا" وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للرعاية الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وتمثل أنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على الجوانب السابق ذكرها، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، أيضا حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية

¹ - محمد عبده حافظ : المرجع السابق، ص ص 13-15.

المتخصصة وفي عام 1919 تقريبا قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية وبحلول 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم وأنشأت كثير من إدارة الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حتى ذلك الوقت كانت جهود رجال الأعمال والباحثين مركز على رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة وترشيد العمليات الإنتاجية، وكذلك العناية بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية¹.

5/- مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

استمر الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان أبرز روادها ماري باركر فوليت، إلتون مايو، هذه المدرسة نادى بأن الإنسان ليس بالآلة الصماء التي يمكن تشغيلها حسبما تشاء وأن الوقت قد حان لأن تهتم بالعنصر البشري في الإنتاج، وهو الذي يجب أن يكون موضع الاعتبار والرعاية الكبيرين حتى يتسنى الوصول إلى نتائج أفضل ذلك أن في التنظيمات غير الرسمية- إلى جانب التنظيم الرسمي- يتعين على الإدارة أن تدرس مشاكلها وتعاملها معاملة إنسانية طيبة وتقترب منها، وتدرس كيفية تشغيلها بطرق إنتاجية مقبولة، على ضوء مبادئ وأسس علمية مدروسة تقدمت بها مدرسة السلوك البشري والتي كان بمثابة الدرس لأصحاب الأعمال على أهمية الإنسان في العمل وضرورة التركيز على وظيفة إدارة الأفراد وزيادة نطاق عملها لتشمل مثل هذه الموضوعات².

وقد تميزت هذه الفترة بـ:

¹ - محمد عبده حافظ: المرجع السابق، ص16.

² - المرجع نفسه ، ص16.

أ-التوسع والتطور الصناعي (الثورة الصناعية):

ميزت هذه المرحلة ظهور تنظيمات عمالية بالمنظمة بحكم تواجد عدد كبير من العمال في مكان واحد و في نفس الوقت ما أدى إلى ولادة شعور مجاني عند هؤلاء و هو ما خلق بالمقابل بعض المشاكل للمنظمة و الموارد البشرية، مما أدى في الأخير إلى التفكير في إنشاء إدارة الموارد البشرية، قصد التكفل و رعاية شؤون هؤلاء العمال و حل المشاكل التي بإمكانها أن تقع داخل المنظمة سواء بين العمال فيها بينهم أو بين العمال و المنظمة و قد تؤثر سلبا على عمل و أهداف المنظمة.

ب-التوسع الكبير في التعليم:

إن إنتشار الوعي الثقافي و زيادة و تنامي فرص تعليم العمال أدى إلى زيادة وعيهم نتيجة ارتفاع مستواهم مما أدى إلى ضرورة وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.

ج-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل:

تم ذلك من خلال إصدار القوانين وتشريعات العمل وإلزام أصحاب العمل سواء كان ذلك من الإدارة العامة أو إدارة الأعمال للعمل وفقها، وهو ما حتم على المنظمات ضرورة وجود إدارة خاصة بالموارد البشرية.

د-ظهور النقابات والمنظمات العمالية:

بعد اكتسابها العلم والوعي وارتفاع مستواها الثقافي أصبح العاملون يبحثون ويدافعون عن حقوقهم، ولتفادي الصراعات بينهم وبين المنظمة، كان من الضروري وجود إدارة الموارد البشرية التي تنظم هذه العلاقة مما يجعل المنظمة تعمل في جو من التفاهم أو المشاركة و التنسيق¹.

6- مرحلة الحرب العالمية الثانية:

¹ - محمد عبده حافظ : المرجع السابق، ص17.

ثم جاءت بعد ذلك الحرب العالمية الثانية وكانت ظروفها تشابه ظروف الحرب العالمية الأولى، وكانت الدروس المستفادة منها: أن الإنسان العالم هو محور الإنتاج وبالتالي بات ضروريا العناية بإدارة الأفراد باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين والعناية بمشاكلهم، وراح باحثوا الإدارة و علم النفس الصناعي يقومون بدراسات نظرية وعلمية-مازالت مستمرة إلى يومنا هذا-توصلوا بموجبها إلى وضع أسس ومبادئ علمية، يمكن على ضوءها أن تقوم إدارة الأفراد بتدبير احتياجات المنشأة من العمالة والعناية بها ووضع قواعد للتعامل معها للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المنشأة، تكون من خلاله الروح المعنوية مرتفعة، تمكننا من الوصول إلى أفضل النتائج.

7- مرحلة الوقت الحاضر:

في السنوات الأخيرة تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعت ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- إن إدارة المنشأة تعتبر علم إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات الحكومة.
- إن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل تقوم بالاختيار والمكافأة وتتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماء و لكن قليلا.
- وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجاب وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.
- أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية، أصبحت ضرورية وملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

هذا وقد أصبحت الآن الموارد البشرية هي الأصول الذكية التي تضيف في المنشأة ميزة تنافسية وذلك بعد أن أصبحت المعلومات مجرد سلعة تباع و تشتري¹.

¹ - محمد عبده حافظ: المرجع السابق، ص 17-18.

شكل رقم (01): يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

العصر	1900-1850	1940-1900	1960-1940	1980-1960	1995-1980
	↓	↓	↓	↓	↓
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية المعلومات	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية
					عصر
المتغيرات في وظيفة الموارد البشرية	علاقات عمل	العلاقات الصناعية	إدارة إستراتيجية المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية

الناتج النهائي	ظهور إضافية	الإنتاج	التوجه إلى	رضا	بهجة الإنتاجية
----------------	----------------	---------	------------	-----	----------------

المصدر: أشود شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، تر: الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص17.

ثانيا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

منذ البداية يجب أن نلفت النظر إلى أن هدفنا هو مجرد ذكر أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن تلك القائمة من الوظائف التي سيأتي ذكرها ليست بالضرورة شاملة لجميع الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت فإنها لا تمثل وظائف الموارد البشرية في منظمة معينة بذاتها ، ويمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1/-المجموعة الأولى:

وتهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تمثل الوظائف الآتية:

-**الاختيار والتعيين:** فمن المعروف أنّ نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حدّ كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها الفرد.

-**التدريب:** فمن خلال التدريب يتم صقل القدرات والمهارات ممّا يزيد من إنتاجية الفرد.

-**برامج الصّحة والسلامة المهنية:** وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل ممّا يساعد على زيادة الأداء¹.

2/-المجموعة الثانية:

وهي تهدف إلى زيادة الرّغبة في العمل وتشتمل على الوظائف التالية:

-**القيادة والإشراف:** وذلك من خلال مساعدة الرّؤساء لكي يصبحوا قادة إداريين ناجحين بما يسهم في خلق جو من التّفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.

-**العلاقات الإنسانيّة:** وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حلّ مشاكلهم.

¹-محمّد عبدة حافظ: المرجع السابق، ص22.

- التحفيز: وذلك من خلال اتجاه دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.
- التعويضات المباشرة: وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ظلّ تنفيذ عملية تقييم الوظائف¹.

3/-المجموعة الثالثة:

وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية على تحقيق أهدافها وتشتمل على الوظائف الآتية:

- تصميم وتحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب القوى العاملة.
- الاتصال.
- قياس وتقييم أداء العاملين.
- النظام التأديبي.
- النقل الوظيفي.

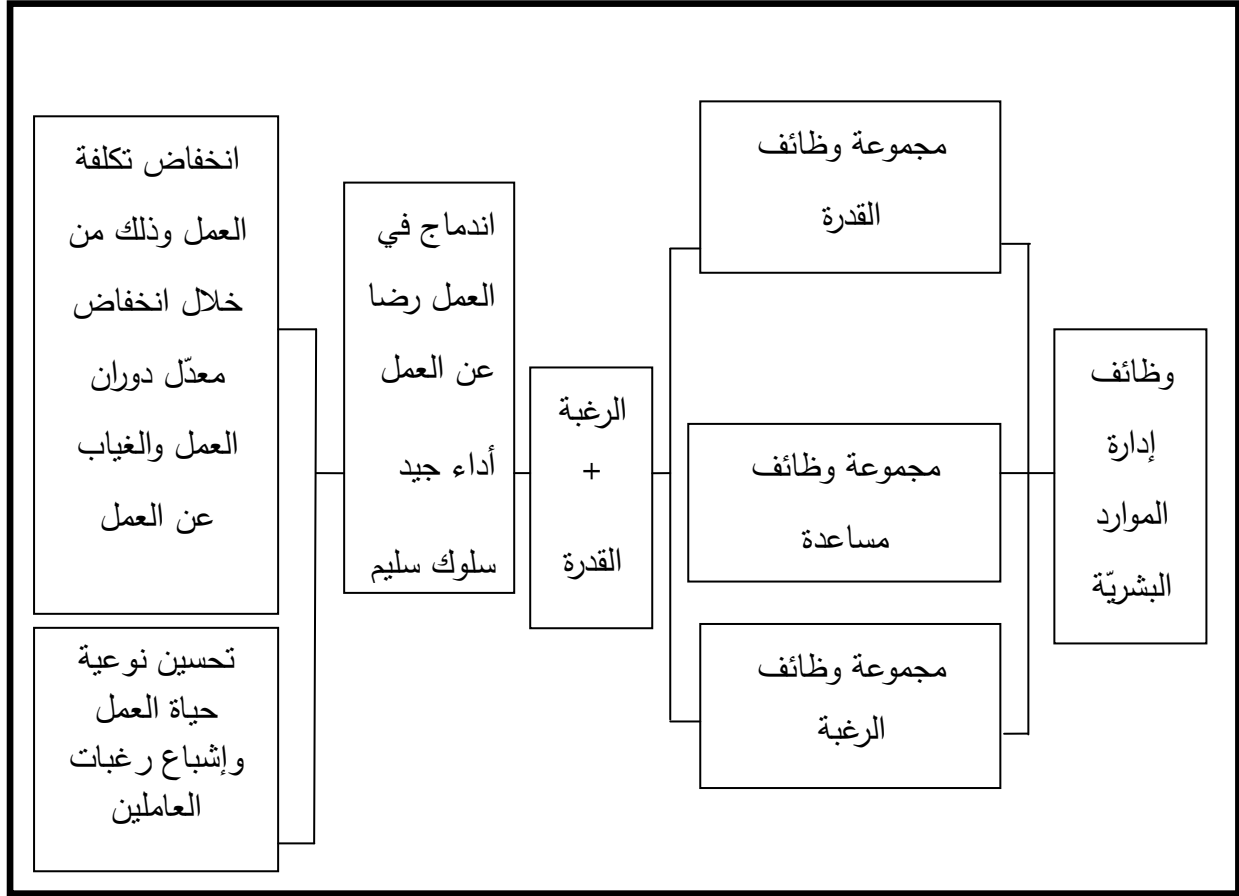
ويوضّح الشكل الآتي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرتفعة وخفض تكلفة العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها²

¹ - المرجع نفسه، ص ص 22-23.

² - محمد عبده حافظ: المرجع السابق، ص 23.

شكل رقم (02): يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمّد عبدة حافظ، مرجع سابق ، ص 09.

كما يوجد تصنيف آخر لوظائف إدارة الموارد البشرية يضم قسمين:

- وظائف فنية: وتتعلق بتخصص-وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارية: تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1/- الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة القوة العاملة، ومكافأتها، تطويرها، حمايتها، وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة¹، وتشمل هذه الوظائف على ما يلي:

أ- **تحليل الوظائف:** يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات المؤسسة والشروط الواجب توفرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها².

إذ يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل يحتوي على المعلومات الخاصة بالوظيفة، أي كل الصفات المتوفرة في الشخص الذي يشغلها من كفاءة ومهارة، وخبرة وغير ذلك من المتطلبات ويساعد تحليل الوظائف على القيام بعمليات التوظيف والتكوين والترقية والنقل وعلى تسيير المسار الوظيفي، فبالإضافة إلى المساعدة على القيام بعملية التنظيم أي التخصص وتقسيم العمل وتستخدم نتائج التحليل لتحديد درجة أهمية كل وظيفة مما يساعد على هيكلتها وتوضيح العلاقات التي تربطها ببعضها وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بينها.

وتشمل عملية تخطيط الوظائف مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- **اتخاذ القرارات والتخطيط:** أي اتخاذ قرار القيام بعملية تحليل الوظائف وتصميم برنامج كامل لتنفيذها.

- **جمع المعلومات:** وتضم معلومات عن الأفراد ومعلومات عن الوظائف.

- **تصميم الاستثمارات وتهيئة العمال:** أي تصميم قوائم الأسئلة وإعلام العمال بعملية التحليل وأهدافها.

¹ - حمداوي وسيلة: المرجع السابق، ص 55.

² - عمر وصفي عقيلي: إدارة المورد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

-تحليل النتائج وتوصيف الوظائف: تحليل إجابات الموظفين، ثم اقتراح التوصيف الجديد الذي يعرف معالم كل وظيفة والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها¹.

ب-الاستقطاب والاختيار والتعيين:

-الاستقطاب: هو مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للحصول على أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتعيينهم في الوظائف المناسبة².

ويتأثر الاستقطاب بمجموعة من العوامل من أهمها:

-حجم المؤسسة والظروف التي تعمل فيها.

-الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال استقطاب القوى العاملة.

-ظروف العمل والأجور.

-طبيعة الوظائف المفروضة وسمعة المؤسسة.

-الاختيار والتعيين: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين وطالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى

استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار ووضعها، تحليل الوظائف وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم³.

وتتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

-المقابلة المبدئية: الغرض منها التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته ومواصفاته الشخصية.

-طلب التوظيف: يعطي بيانات عن القرد يمكن أن تستعمل في عملية التصفية.

-الاختبارات: تتميز بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين، كاختبارات المعلومات، الأداء، الشخصية.

¹ - حمداوي وسيلة: المرجع السابق ، ص 56.

² - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص11.

³ - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق ، ص 15.

- المقابلات: وذلك للحكم عن قرب عن مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أفضلهم.
- قرار التعيين: أي موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين¹.
- ج-التكوين وتطوير العمال: ويقصد بالتكوين العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر².
- أما التطوير فيقصد به قدرات العمال المختلفة لتسهيل مساهماتهم في المؤسسة على المدى الطويل، ويهتم التطوير بتسيير المسار الوظيفي للعمال خلال مدة عملهم في المؤسسة³.
- فمن الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من ورائها عمليتي التكوين والتطوير نذكر ما يلي:
- تنمية معارف وكفاءات ومهارات الأفراد على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- رفع مستوى منتوجية و مردودية المؤسسة والاقتصاد في التكاليف من خلال تقليل الأخطاء.
- رفع جودة المنتجات وتنافسيتها وتحسين فعالية أساليب العمل من خلال المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العلمية.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في الحياة العملية للمؤسسة⁴.
- د-تخطيط المسارات الوظيفية: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية منظمة في إطار تسيير الموارد البشرية، تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة مما يؤدي إلى تحفيز العمال وإلى تحقيق الأهداف التنظيمية فيها⁵.

¹ - حمداوي وسيلة: المرجع السابق ، ص 94.

² - سهيلة محمّد عباس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 1999، ص 107.

³ - حمداوي وسيلة: المرجع السابق ، ص 99.

⁴ - المرجع نفسه، ص 101.

⁵ - جمال الدين محمّد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص

وليكون تخطيط المسار أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأكيد من الموظفين لابدّ من جعل مسؤولية هذا التخطيط وتحقيقه، مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي الموظف نفسه، ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

إذن إنّ المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد نفسه لرئيسه المباشر لإدارة الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي، إذ تنحصر مسؤولية الموظف في مجال تخطيط مساره الوظيفي مستقبله الوظيفي في ثلاث جوانب هي: من أنا؟ ماذا أريد؟ ماذا أفعل؟ أمّا فيما يخص مسؤولية الرئيس المباشر فهي تتلخص بأنّه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه، يكون بإمكان هذا الأخير تحديد إمكانيات المرؤوس بدرجة جيّدة من الدقة والموضوعية واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المرؤوس مستقبلاً.

بينما تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم مسارات الخدمة الوظيفية وتحديد الوظائف الواقعة على كلّ مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كلّ منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل¹.

هـ- **تقييم أداء العمال:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين².

وتتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وذلك وفق أسس موحّدة.

¹ - عمر وصفي عقيلي،: المرجع السابق، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص 17.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص الترقية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب والتكوين.
- تسهيل تخطيط المسارات الوظيفية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل¹.

- نظام الأجور والرواتب: هو هيكل الرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الأداء².
وتشمل برامج تصميم نظام الأجور ثلاث خطوات كالاتي:

- تحديد المسؤوليات وأبعاد الدراسة المسحية: وذلك من خلال تحديد الوظائف المطلوب دراستها وتحديد المعلومات والبيانات المطلوب جمعها.
- تحليل المعلومات والبيانات: وذلك بتفريغ المعلومات حول كل وظيفة في نموذج كافة الوظائف موضع الدراسة والأجور المعتمدة لها في المؤسسات المختلفة.

- تصميم هيكل الأجور: ويتمثل في رسم منحنى الأجور، (حيث يبين المحور الأفقي القيمة النسبية للوظائف عدد النقاط التي تحصلت عليها نتيجة تقييمها، بينما يبين المحور العمودي معدل الأجور)³.

2/- الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 320.

² - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 17.

³ - يوسف محمد الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص

يقصد بها التنبؤ باحتياجات المؤسسات من القوى العاملة كما ونوعاً لكل وحدة إدارية في المؤسسة أو قسم، فهو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتسيير هذه الاحتياجات.

وتتمثل عناصر تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تحديد أهداف وخطط المؤسسة.

- تحليل الموقف الحالي للعمال.

- التنبؤ بالقوى العاملة¹.

ب- مسؤوليات إستراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها.

ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المؤسسة وخططها البعيدة المدى².

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:

- 1- العمل على تطوير المنظّمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- 2- وضع السياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظّفين والأفراد والعمالين في المنظّمات والمنشآت الإدارية.
- 3- تدريب الموظّفين والأفراد والعمالين وتطوير خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- 4- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظّفين والأفراد والعمالين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظّمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق ، ص 272.

² - حمداوي وسيلة: المرجع السابق ، ص 35.

5- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.

6- إحداث وخلق جوّ من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.

7- العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.

8- حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا للمنظمات وأسريا لضمان تطوير وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة¹.

9- إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية، بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

10- إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككلّ مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة، مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككلّ.

11- قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.

¹ - محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

- 12- التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والانقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
- 13- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- 14- التركيز على الأهداف الإنتاجية¹.
- 15- الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.
- 16- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.
- 17- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.
- 18- تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
- 19- الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين، مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.
- 20- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.

¹ - محمد سرور الحريري: المرجع السابق، ص 23.

21- توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية متعلقة بالأفراد العاملين¹.

22/وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين².

*وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية فقد حددها بعض

الباحثين على:

أ/-أساس التكامل مع أهداف المنظمة:

إذ يسهم في تحقيق التّواصل بين وظائف المنظمة ونشاطاتها المختلفة، لذا ينبغي اعتماد تخطيط الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إذ أن كلّ حقل من الموارد البشرية (الاختبار، التّحفيز، المكافآت) يجب أن يكون مشتركاً مع أهداف استراتيجيه.

ب/-أساس الالتزام بأهداف الموارد البشرية:

أي ضمان التزام الأشخاص العاملين في المنظمة بأهدافها و سياساتها و بالمبادئ التي تحكم سلوكها التنظيمي والمرونة والقابلية على التكيف، وتعني القدرة على إدارة التغيير والابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الخارجية، أي يتطلّب التغيير في سياسة إدارة الموارد البشرية عند كلّ مستوى وما يتطلّبه من تدريب وتنظيم وتطوير المهارات.

¹ - محمّد سرور الحريري: المرجع السابق، ص24.

² - المرجع نفسه، ص 24

ج/- أساس الاهتمام بجودة المورد البشري:

ويعني وجود سياسات استقطاب وتطوير والحفاظ على الموظفين الماهرين والقادرين على التكيف¹. ومن خلال ما تقدّم ذكره نرى أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق المواءمة ما بين أهداف المنظمة بعيدة المدى والتمثّلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة، وأهداف المنظمة قصيرة الأجل والتمثّلة بالتنظيمية والمهنية ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعّال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التّغيير والاستقطاب والاختيار والتّدريب والاتّصال الفعّال في حين أغلب الباحثين يتفقون على أنّ إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة ذاتها وتتطوي تحت هدفين أساسيين هما:

➤ الكفاءة:

ويمكن قياس الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية وتتحقق الكفاءة عندما تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات وتحرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية.

➤ العدالة:

التي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلّما كانت هناك عدالة في التّدريب والتّقنية والتّقييم والحوافز كانت النتيجة كسب رضا العاملين وزيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل واستخدام كفاءاتهم وخبراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم².

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق ، ص 25.

² - المرجع نفسه ، ص 26.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إنّ إدارة الموارد البشرية تمثّل إحدى الوظائف الأساسية لأيّ منظمّة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج، التسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمّة، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الإدارة ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما قد ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كنتيجة لجملة من الأسباب التي نذكر منها:

1- كونها مركزاً الجذب المهم في المنظمّة إذ بواسطتها تتحدّد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمّة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولّد مخرجات نفوق قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

5- إنّ إنتاجية الموارد يمكن أن تتأثر بمنحنى التّعلم وتزداد مع زيادة الخبرة ممّا ينعكس بانخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب¹.

ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمّة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها.

¹ - نوري منير: المرجع السابق ، ص 71.

كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتّعليمات والقوانين السّارية المفعول بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها وهي من وضع الدولة.

كما أن العديد من المدارس العلمية في إدارة الأعمال تؤكد على ضرورة إنشاء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بغية تسهيل التّعامل مع الأفراد العاملين فيها وحلّ المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات) وكذلك لما لإدارة الموارد البشرية من أهمية كبيرة تتمثل في:

1- تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمنظمة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المنظمة لأنهم المورد الذي يمكن وصفهم بأنهم مصدر نجاح أو إخفاق المنظمة لأنهم المورد الذي يمكن استثماره بكفاءة لزيادة فاعليتها ويتطلب ذلك أن تولي الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، فهي تأخذ بنظر الاعتبار الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى مركزة على الأهمية القصوى لتطابق بين أنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، وهذا يعني أنّ إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرّسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير على سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم وفقا لمتطلبات المنظمة.

2- كما تشكل الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل بنواحي الإبداع والمرونة¹.

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 22.

3-تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها وبذلك توفر الدليل الأولي الذي يمكن من خلاله تحفيز الأفراد العاملين.

4-وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح من خلال التحول في عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية والتغير تبعاً لمتطلبات المنظمة أي أنها بذلك تعد أداة للتغيير لأن الأخير يمثل أهم عناصر بقاء المنظمة.

5-تعمل في الوقت نفسه على تعزيز السلوكيات المرغوبة التي تعمل على رفع مستوى التدريب الذي تحتاج إليه المنظمة لتعزيز ودعم الإستراتيجية المتبعة، إلى جانب الابتعاد على سرية الاحتفاظ بالمعلومات وبذلك تؤثر في سلبيات اختيار وتطوير مجموعة رأس المال البشري، وهو ما يدفع المنظمات إلى اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة الإستراتيجية بوصفها المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية أدائها للأعمال، وبذلك تساعد في تحديد الاستراتيجي وبما يتفق والغرض الذي وجدت من أجله، على أن تعرف الإستراتيجية التي تتبناها والتي تضمن لها التقدم والتفوق في مجال تقديم خدماتها¹.

لذا فإن المنظمات تتعهد بمقابلة مواردها البشرية مع مواردها الجارية وبما يتفق واحتياجاتها المستقبلية وتعزيز الكيفية التي تصحح بها الانحرافات وكيفية التنبؤ وصياغة الأهداف وتنفيذ البرامج، ومن ثم تقييمها بوصفها الوظيفة الأساسية للمنظمة، من حيث أنه لا يمكن لأية منظمة أن تنمو وتزدهر من دون توفر أفراد ذوي مؤهلات مناسبة .

وبذلك تسعى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بذوي المؤهلات الكفاء وتوفر بدورها شروط عمل مرنة تمكن العاملين فيها من التماسي مع الأعمال الواجب تنفيذها على وفق ما يقرر لها، وهي جزء

¹ - المرجع نفسه، ص 23.

أساسي في المنظمات الهادفة إلى تحقيق أعلى درجات التفوق في زيادة كفاءة الخدمة المقدمة، وهذا يعني أنّ إدارة الموارد البشرية تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين لديها، أي أنّها تعمل على توفير الكفاءات الجيدة القادرة على تقديم الأداء المتميز لغرض زيادة معرفة العاملين لديها والعمل على تبني المعرفة ونماذجها.

6-فضلا عن إعداد التقارير عن الحلول التي تقدّمها إدارة الموارد البشرية للمشاكل التي تواجهها المنظمة والعاملين، وتطوير الكفاءات المتخصصة بمجال تخطيط القوى العاملة وتصنيف الوظائف ووضع السياسات المتعلقة بالأجور.

7-كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صياغة وتنفيذ استراتيجيه المنظمة من خلال الذكاء التنافسي عند صياغة الإستراتيجية عن طريق جمع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون من خلال استقصاء آراء الموظفين التي يتّضح من خلالها المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة شكاوى العملاء وكذلك من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلي للمنظمة وتصيغ المنظمات استراتيجياتها بهدف الاستفادة من الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية¹.

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 24.

خامسا: معوقات إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية عدّة عوائق نذكر منها:

1-العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الزواج تقلصها في فترات الكساد. وفي فترة الزواج في الأربعينات والخمسينات والستينات وأيضا خلال فترات الركود الاقتصادي منذ الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثير أكبر على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطوّر المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

2-العوامل القانونية:

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. بحيث أنّ إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فيدرالية وقوانين الولايات.

إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها. والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم¹.

3-العوامل الاجتماعية:

¹ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، 1996، ص ص 39-40.

إنّ المجتمع تعرّض لتطوّر كبير فيما يتعلّق بتركيبته الطّبيعية في الاتّجاهات والقيم السّائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيّرت مجريات الأمور داخل هذا المجتمع.

لقد تغير المجتمع خلال هذا القرن كمتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور وتغيّرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع بمواقفه من التّجمعات العمالية المنظّمة (التّقابات واتجاه العمّال) من إتاحة فرص التعليم والتّعليم العالي.

وتجدر الإشارة بأنّه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثّرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاثة الماضية كما سبق القول، فقد تأثّرت أساسا خلال النّصف الأوّل من القرن العشرين بالحربين العالميتين فقد كان لها أثر مباشر وفوري على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدّفاعية وأيضا المجالات غير الدّفاعية.

4-العوامل التكنولوجية:

إنّ النّقد التكنولوجي الذي حدث منذ ما قبل الثّورة الصّناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا فقد وصف النّقد خلال القرن الماضي فقط بأنّه أكبر من النّقد المتراكم عبر الخمس آلاف سنة السابقة له، إنّ التعقّد الشديد الذي يتصف به المجتمع وكذلك رقيه في النّواحي التّقنية والفنية قد مرّ عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيّرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيرات حاجات ومتطلبات المنظّمات ومن أهم هذه التّغيرات التّوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية¹.

¹ - محمّد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص ص 39-40.

5- التغيرات التنظيمية وقوة العمل:

أ- التغيرات التنظيمية: إنّ التغيرات التنظيمية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على طلب الموارد البشرية، هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأجل المتعلقة بالإنتاج وهدف توسع الأسواق المبيعة والخدمات المقدّمة، ممّا يؤثّر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنّما على نوعية هؤلاء الأفراد.

ب- التغيرات في قوى العمل: يقصد بها التغيرات في العمل الداخلي فالتغير في أي عرض عمل داخلي يؤثّر في الحاجة إلى الموارد البشرية ومن صور التغيرات تلك: التقاعد، الاستقالة، الإجازات الطويلة، وإنهاء الخدمة.

إنّ كل هذه الحالات تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية ومن الممكن التنبؤ بهذه التغيرات

من خلال التجربة السابقة للمنظمة والاتجاهات المؤثرة في هذه التغيرات¹.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 72 .

II. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم استراتيجيه إدارة الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

1/- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إنّ كلمة استراتيجية المشتقة من الاسم الإغريقي **ستراتيغوس** والتي تعني فن الجنرال، إذ أن لهذه الكلمة جذورا عسكرية قويّة، فالقادة العسكريون استخدموا الإستراتيجية للتعامل مع خصومهم والتي تعني القدرة على تدمير العدو بأقلّ الإمكانيات المتاحة.

وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة فإنّ: " كلمة إستراتيجية قد حلّت محلّ المصطلح الأكثر تقليدية وهو التخطيط الطويل الأمد لتشير إلى نمط محدّد من القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الصّف الأعلى في المنظّمة بغرض إنجاز أهدافها."

أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فقد عرفت بأنّها: "خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظّمة توضع على أساس النّظرة الشّاملة لقضايا الموارد البشرية أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظّمة، وبذلك ينتج عنها برامج منظّمة تدعم الاستراتيجية العامّة للمنظمة."

أمّا **Clark** فيعرّفها: "إنّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف هي التكامل المنظمي والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة."

كما يتفق كلّ من **John, Harrison-certo** حول تعريف إستراتيجية الموارد البشرية على أنّها: "القرارات التي تتعلق باستقطاب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظّمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثّرة¹."

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص ص 54.

ويذكر **Lvance vich** "بأن الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق

التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك¹."

أما **Wright-smart** فيعرّفها بأنها: "الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من

خلاله ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التّجنب في ضوء نقاط قوة

المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية."

من وجهة نظر **Gomezo** "تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للموارد

البشرية المساعدة في الحصول والحفاظ على تفوقها على المنافسين في السوق، كما تمثل الطريق الرئيسي

الذي تسلكه المنظمة للتأكد من أنها تستخدم أفرادها العاملين بصورة فعالة لإنجاز رسالتها²."

كما تعرف بأنها: "خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها

المنظمة مع المورد البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع

الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظلّ متغيّرات البيئة الداخليّة

والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة والتي من أهمّها المنافسة الحادّة بين المنظمة العالمية والإقليمية

والمحليّة."

ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: "خطة طويلة الأجل تتكوّن من مجموعة

من النشاطات على هيئة برامج محدّدة البداية والنّهاية وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية³."

¹ - المرجع نفسه، ص 54-55.

² - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق ص 55.

³ - نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 32.

2/- مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجيه المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية." وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغير في نظام الموارد البشرية والتي 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 البشرية¹."

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

من خلال هذه التعريفات يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- 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.

¹ - أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46.

- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية¹.

ثانياً: مراحل وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إنّ وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يمرّ بالمراحل الستّ التالية:

1/- المرحلة الأولى: الدّراسة المستفيضة:

إنّ القاعدة الأساسية في تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي -تعتبر نقطة الانطلاق- هي الدّراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية (وهو من ضمن المديرين التنفيذيين في هيئة الإدارة العليا في المنظّمة) لمتطلبات تحقيق رسالة المنظّمة.

2/- المرحلة الثانية: دراسة متّصلة بالبيئة الدّاخلية والخارجية للمنظّمة وتحليلها بدقّة فائقة:

وهذه الدّراسة تتكون من قسمين أساسيين:

-الأول: دراسة شاملة للبيئة الدّاخلية للمنظّمة والقيام بتحليلها وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظّمة لتتمكّن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجيه المنظّمة العامّة وتحقيق رسالتها المستقبلية².

-الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظّمة والقيام بتحليلها وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظّمة، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص والتي يمكن للمنظّمة أن تستغلّها ولكي تكتمل منظومة الدّراسة وتحقق الغرض منها لا بدّ من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية

¹ - عابدة سيّد الخطّاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظلّ إعادة الهيكلة الاندماج ومشاركة المخاطر، ط2،

المكتبات الكبيرة، القاهرة، 1990، ص 08.

² - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص 69.

وغيرها من المخاطر الخارجية والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

و بناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها تتمكّن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة إستراتيجية خاصّة بالموارد البشرية حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقلّ بكثير ممّا هو مطلوب لا نجار الإستراتيجية العامّة للمنظمة والتحديد الواسع لهذه الفجوة يمكّن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجياتها على أساس معلوماتي واضح وسليم ومستمد من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة. ومن ثمّ تتمكّن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتنافي المخاطر والتّهديدات المحيطة بها.

إنّ دور إدارة الموارد الإستراتيجية في المرحلة الثّانية يتركزّ حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانيات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكّن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط مواز وتجنب المخاطر والتّهديدات المحتملة أو المتوقعة¹.

3/- المرحلة الثالثة: تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخليّة والخارجية للمنظمة يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامّة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجياتها. وسنعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة وتعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

أ- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع:

¹ - المرجع فسه، ص 70.

تقوم إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل ومن ثم توسيع عملية الاختبار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعليم والتدريب والتنمية وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

ب- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:

تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمين وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة. دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي مع الموارد البشرية بعد اندماجها¹.

ج- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنوع المنتجات:

تبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجياتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل المتنوعة أيضاً.

د- في حال ما إذا كانت إستراتيجيه المنظمة إستراتيجيه استقرار:

هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً وعدم التجديد في

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص 71.

برامج الحياة والسلامة العالمية، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث أو تزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على البقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.

هـ - في حال إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التّميز في الجودة:

هذا يتطلّب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجياتها الاستقطابية إلى استقطاب اليد العاملة، الماهرة والمميّزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخصّ التّعلم والتّدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم وأحدث البرامج التّدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصّة بالمنظمة ذات جودة عالية وميزة نسبية، تمكنها من التّفرد والحفاظ على حصّتها السّوقية إن لم تتمكّن من زيادتها في ظلّ منافسة شديدة وقوية، فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصّة بالتّعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفّز العاملين دوماً على الإنتاجية والإبداع والابتكار فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة¹.

و- في حال ما إذا كانت استراتيجيه المنظمة قيادة التّكلفة:

إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدّل كفاءة إنتاجية، ومن خلال العلاقة بين المخرجات و المدخلات؛ أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التّكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السّوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجياتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص 72.

العالية والمتميزة والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وكيفية المحافظة على هذه العمالة، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية ، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الوارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل للوقت وفي ظل إستراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام التعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة¹.

ز- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع):

إذ تهدف الإستراتيجية التي توافق وتكيف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجيه التوسع أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم فتأخذ المنظمة باستراتيجيه التميز في الجودة أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها والتكيف معها في أقل وقت ممكن ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الإستراتيجية العامة للمنظمة تبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجياتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذو الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية وتولي العناية الفائقة بهذه

¹ - المرجع نفسه، ص 73.

الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحيّة فهي تتعامل مع نوعيّة مميزة من العناصر البشريّة مطلوب منهم تحقيق أعلى معدّلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف¹.

4/- المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيه وظائف وممارسات إدارة الموارد البشريّة:

تقوم إدارة الموارد البشريّة ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار، توظيف، تدريب، وتعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظّمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقق استراتيجياتها التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامّة للمنظّمة، فتقوم إدارة الموارد البشريّة ببناء إستراتيجية منفصلة لكلّ وظيفة من وظائفها كما يلي:

أ- إستراتيجية تكوين الموارد البشريّة:

تقوم إدارة الموارد البشريّة بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظّمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشريّة، مراعية في ذلك العدد والموصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها واختيار الأحسن والأفضل من بينها الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكّل إليها، ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامّة للمنظّمة.

يمكننا أن نجزي إستراتيجية تكوين الموارد البشريّة إلى:

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظّمة.
- إستراتيجيه تخطيط الموارد البشريّة التي تحتاجها المنظّمة.
- إستراتيجية الاستقطاب.
- إستراتيجية الاختيار والتّغيير².

ب- إستراتيجية التّعلم والتّدريب والتّمية:

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص 74.

² - المرجع نفسه، ص 75.

فمن المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع

استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- إستراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل.
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتتقيد العاملين في المنظمة

وإطلاعهم على كل جديد يتعلّق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة

الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام

وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت

تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ لها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو

التوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من

التقدير الصحيح لأداء العاملين والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية والتي تبني على أساسها

إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية وكذلك إستراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة¹.

ج- إستراتيجية التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية

ومنها:

- إستراتيجية الرواتب والأجور.

- إستراتيجية الحافز المالي.

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص 75.

-إستراتيجية العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعّال والتميّز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

د- إستراتيجية علاقات العمل:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

-إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

-إستراتيجية السلامة و الحماية.

-إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم¹.

5/-المرحلة الخامسة: إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعاوم وتستجيب أو لا تستجيب مع المتغيرات البيئية الخارجية بأحد الأسلوبين:

¹ - نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق ، ص 76.

أ- أسلوب التّعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغيّر الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

ب- أسلوب ردّة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغيّر الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

ومما لا شكّ فيه أنّ أسلوب التّعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردّة الفعل، إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة لأنّ ردّة الفعل لا تترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة لأنّ القرار يأتي بعد وقوع الحدث والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقاً لأمر الواقع. وتتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
- برامج التّعليم والتّدريب والتّثنية.
- برامج الاستقطاب.
- برامج خاصّة بتقليل الصّراعات التّنظيمية بين العاملين في المنظمة.
- برامج خاصّة بالسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة¹.

ومن النظم التي يتطلّب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- نظام الثّواب والعقاب (النّظام التّأديبي).
- نظام الاتصالات داخل المنظمة.

¹ - المرجع نفسه، ص 77.

ومن السياسات التي تتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.
- السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد¹.
- السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها

6/- المرحلة السادسة: معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجياتها، وإن كان هناك معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ استراتيجياتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج-بلا شك- عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم استراتيجيه ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدّي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجياتها العامة².

¹- نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق ، ص 78.

²- المرجع نفسه، ص 79.

ثالثاً: التّحول من تسيير الموارد البشريّة إلى التّسيير الاستراتيجي للموارد البشريّة:

بسبب التّحوّلات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البدياية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرّغبة الملحّة لدى الباحثين لاختيار العلاقة بين تسيير الموارد البشريّة والتّسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصّة بظهور نظرية الموارد الداخليّة التي روّج لها برالدو هامل C.K.parhala.& G.Hamel، 1990، حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات، كما شكّلوا مصدراً جوهرياً لإستراتيجية خاصّة ومتميّزة عن المنافسين¹.

وكقاعدة عامة تمّ اختيار العلاقة بين التّسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشريّة من زاويتين:

° **البحث الأوّل:** ضمّ باحثين منهم دير Dyer وشولو Schuler وتريسل Trussl حاولوا معرفة متى وكيف

يجب على تسيير الموارد البشريّة التّدخل في إعداد الإستراتيجية، ويشمل هذا التّيار على مقاربتين:

- **المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة إدارة الموارد البشريّة في إعداد إستراتيجية

المؤسسة بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشريّة اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامّة.

- **المقاربة الثانية:** ترى أنّ إسهام وظيفة الموارد البشريّة يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية.

° **البحث الثاني:** يركّز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشريّة، فالأمر يتعلق هنا

بمعرفة أساليب تسيير الموارد البشريّة المناسبة لنوع معين من الاستراتيجي، حيث تتمثل الفرضية الأساسية

لهذا الاتجاه في أنّ المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية

¹ - محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشريّة، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 1990، ص46.

المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقّف العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة¹.

وضمن هذا المجال طوّر بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال شولو وجاكسون وبيسار ديهورت مجموعة من النماذج التجريبية بينما يركّز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات الموارد البشرية، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات وسياسات تسيير الموارد البشرية.

إنّ المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يفيد ويوجّه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أنّ الموارد البشرية تعدّ مركز المزايا التي يجب تتميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء².

إنّ يمكن أن نسجّل أنّه منذ عشرين سنة ظهر تحوّلان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات اللذين صاحبها تغيير في التسمية؛ فالأول يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الموارد البشرية" والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة. شأنه شأن رأس المال

¹ - زهير الصياغ وعبد العزيز أبو نعمة: التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوة الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 159، الرياض، 1990، ص 292.

² - أحمد السيد مصطفى: المرجع السابق، ص 55.

المالي أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجحة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد بينما يتميز التّحول الثاني بالانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف Larin في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة الاستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة. ممّا أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ.

أمّا من الناحية الواقعية فإنّ التّحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. إذ نلاحظ أنّ هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم "التسيير الاستراتيجي" في المؤسسات، كما يركّز أيضا ذلك التّحول بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة المالية، الإنتاج، التسويق، فإننا نجد أنّ وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر استراتيجيه المؤسسة، إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية خاصّة وأنّ هذا التوقع الجديد لقي دعما خاصّة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

ويعتبر التّحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تأكيدا وتعميقا للتّحول المذكور سابقا والمتعلّق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من بحثنا هذا بينما نجد أنّ الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرّره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها

¹ - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 159.

بروز وتطبيق أولاً مفهوم "التسيير الاستراتيجي" وثانياً نموذج القصد الاستراتيجي القائم في الموارد الداخلية، لأنّ المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكاً في العمل لا أجيراً، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية والجدول التالي يوضح الفرق بينهما:

الجدول رقم (02): تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

التسيير الاستراتيجي	تسيير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> -الاهتمام بالبناء العقلي للمورد البشري. -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> -الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية (القوى العضلية) -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
<ul style="list-style-type: none"> -الاهتمام بمحتوى العمل. -البحث في آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المادية. -تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. -تنمية العمل والأداء الجماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> -التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. -تحسين بنية العمل المادية. -تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. -تنمية العمل والأداء الفردي.

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

وتبرز ملامح الإطار الفطري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب

أساسية هي¹:

-يعدّ نظاما متكاملا ومتربطاً يضمّ مجموعة من العمليات والأنشطة المتّصلة والمتداخلة فيما بينها.
-تتوقّف فعالية على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

-يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصّحيح والتّحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

-يتوقّف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التّسويق، الإنتاج، والتّمول... الخ².

رابعا: أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية هو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، ممّا زاد من أهمية التّركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتّكنولوجية.

وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسّن استخدام تكنولوجيا المعلومات فالمؤسسات في ظلّ العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها، وتوظيف الكمّيات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغيّر البيئة التّنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنّها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكمّلا للتسيير الاستراتيجي.

¹ - علي السّلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2002، ص 46.

² - المرجع نفسه، ص 46.

ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها

للموارد البشرية.

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بسبب تحديات البيئة الداخلية

ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم¹.

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات

المعلومات.

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعّالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم

وأدائهم.

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل مؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إجراءات

كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج².

كما تتوقف قدرة المؤسسات على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير نواذرها البشرية على إمكانية

تطوير بيئة داخلية تحقّق ما يلي:

-أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

-ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

-التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

-تكامّل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التجهيز ..الخ) وتدعيم بعضها.

¹- زهير الصياغ، عبد العزيز أبو نعمة: المرجع السابق، ص 285.

²-المرجع نفسه، ص 285.

كما يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدارة المؤسسة لأهمية

التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية....¹ الخ

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحلّ مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسدّ الفجوة بينهما.

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حلّ مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

- عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدّة سلفا يتعيّن تكيف إستراتيجية للموارد البشرية معها.

- إمكانية تغيير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية.

¹ - عائدة سيد الخطاب: تحديد الاحتياجات التدريبية: مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات وآفاق

المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2006، ص 64.

– أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كردّ فعل بل جيب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة¹.

خامسا: المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إنّ وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقوم على حجر أساسي هو دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المؤسسة وإدارتها للموارد البشرية وفيما يلي أهم هذه المتغيرات المؤثرة:

1/ –رسالة المؤسسة:

رسالة المؤسسة هي الرؤية لما تريد الوصول إليه مستقبلا وبالتالي فهي تمثّل الطّموح المشترك لكلّ من يعمل بها، وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على الأمد الطّويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين وهي الموجّه لكافة نشاطاتها المستقبلية، وبالتالي فإنّ نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت إنّما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرّسالة لأنّ تحقيقها يعني بقاء المؤسسة واستمرارها².

2/ –تصميم المؤسسة:

يتأثّر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المؤسسة الذي يوضّح فيها إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فرديا أم جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل، ستتوجّه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتّسمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدّة مهارات لتمكينها من ممارسة عدّة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وستركّز إستراتيجية التعويضات والحوافز على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التّنظيمي فيما إذا كان عموديا أو أفقيا وعدد المستويات الإدارية في كلّ نمط دورا هاما في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثّر في تخطيط

¹ – سمير علوي: توجّه نحو التّسيير الاستراتيجي، ط2 دار غريب، القاهرة، 2001، ص 78.

² – عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 97.

مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته، فإذا كان الهيكل أفقياً، فإنّ المستويات ستكون قليلة ومسارات الترقية للوظائف قصيرة نسبياً والعكس صحيح فيما إذا كان الهيكل عمودياً¹.

3/- ثقافة المؤسسة التنظيمية:

حسب Hellriegle ثقافة المؤسسة هي كل الفلسفات، الإيديولوجيات، القيم والمعتقدات، الافتراضات، التوقعات، المواقف والمعايير المشتركة².

فالثقافة التنظيمية تعبر عن العادات المشتركة داخل المؤسسة وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فالثقافة تعتبر موجّه للسلوك البشري داخل المؤسسات باتجاه واحد فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرّر أسلوب تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية، إذ أنّ من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية أن تراع في عمليات استقطاب اختيار الموارد البشرية، أن تصنع معايير لانتقاء هذه الموارد تتسجم مع مكونات هذه الثقافة، بحيث يتم اختيار عناصر بشرية للعمل تتوفر فيها أخلاقيات وقيم تتسجم مع مضمون ثقافة المؤسسة التنظيمية، وعلى إدارة الموارد البشرية تصميم برامج للتنمية التنظيمية باستمرار لتوفير التوعية المستمرة لجميع العاملين في المؤسسة بهذه الثقافة.

4/- الاختلافات بين الموارد البشرية: يضم مكان العمل أو المؤسسة موارد بشرية تتباين من حيث العمر، الجنس، الثقافة، مستوى التعليم، البيئة، التخصص وغيرها، وهذه الاختلافات تحدث تبايناً في حاجات ورغبات وآراء واتجاهات الموارد البشرية وتفكيرها وبالتالي فمن واجب إدارة الموارد البشرية أن تأخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار عند وضعها لبرامجها، وقيامها بممارساتها في سبيل تنفيذها لاستراتيجياتها³.

¹ - المرجع نفسه، ص 98.

² - Adandango, Christine. **Culture organisationnelle et supervision abusive**. Maîtrise :relations industrielles, Université de Montréal, 2013. P32.

³ - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 98-100.

كما لا يجوز لها أن تراعي مطالب وشؤون فئة وتتجاهل حاجات فئة أخرى، إذا أن هذا يحدث تفكك في علاقة الموارد البشرية في مؤسستهم، كما يحدث صراعا داخليا يفكك التعاون داخل المؤسسة ودور إدارة الموارد البشرية يحتم عليها تصميم برامج التعلم والتدريب المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزءا من استراتيجياتها¹.

5/- المتغير الاقتصادي: إنّ الحالة الاقتصادية غير المستقلة التي تعيشها المؤسسات اليوم تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغيّر مستمرّة وهذا يفرض واقعا غير مستقرّ على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجياتها وممارساتها فعندما تكون مثلا الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدّي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات وسيدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها ممّا يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجياتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، الاختيار، التّعيين، التّدريب، الحوافز.... الخ.

كما أنّ العولمة وتحرير التجارة الخارجية خلقت منافسة عالمية شديدة بين المؤسسات، هذه المنافسة استوجبت من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجياتها في ظروف غير مستقرّة أهمّها ما يلي:
-تذبذب الطلب على السلع والخدمات في السوق أدّى إلى تذبذب الطلب على الموارد البشرية وعدم الاستقرار في برامج وممارسات إدارتها.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 9-8-100.

-توفير قوة عمل تتمتع بمرونة عالية المستوى، تمتلك مهارات متنوعة للعمل في عدّة أعمال.

-التّركيز على مسألة القيمة المضافة في كلّ ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالّزّيح والعائد مسألة أساسية لبقاء المؤسسة¹.

6/- المتغير التّقني: يلعب مستوى التّقنية المراد استخدامه في العمل تأثيرا مباشرا في إستراتيجية الموارد البشرية، فالآلات والتّجهيزات والمعدّات ذات التّقنية العالية ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المؤسسة من جديد لتّماشي معها، وستتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة الحالية التي هي نصف ماهرة والاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة قادرة على التعامل مع التّقنية الحديثة، وهذا الاستغناء يستدعي من إدارة الموارد البشرية تهيئة برامج لصرف تعويضات من تم الاستغناء عنهم ويتطلب منها تصميم برامج استقطابية خاصّة لاستقطاب العمالة الجديدة الماهرة ويستوجب منها استخدام أساليب اختيار متطورة للكشف عن قدرة العمالة على التّعامل مع التّقنية الجديدة وكذلك إعداد برامج تعويضات مالية وحوافز خاصة ترغب الموارد البشرية الجديدة في العمل والبقاء في المؤسسة².

7/- المتغير القانوني: تعتبر القوانين والتّشريعات التي تصدرها الحكومات تدخّلا في ميادين المؤسسات، لها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارستها. ومما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة أن تأثيره لا يتّصف باستقرار القوانين والتّشريعات الحكومية الخاصّة بالعمل هي في حالة تغيّر مستمر وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصّة في التّعامل معها

¹ - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 101.

² - المرجع نفسه، ص 102.

ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها، ومن بعض الأمثلة عن

تأثير هذا المتغير على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد:

-إذا سنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، فإنّ ساعات العمل الكلية ستخفض، وهذا سيؤدي إلى ظهور الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطية النقص.

-عندما تشجع الدولة في رفع مستوى حقوق العاملين في مجالات الرواتب والأجور أو التأمين الصحي أو الضمان الاجتماعي سيضطر الأمر من إدارة الموارد البشرية تعديل خطة المزايا الوظيفية القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة مما يؤدي بدوره إلى رفع تكاليف العمل.

8/- المتغير السكاني: تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي أو هرم) ونسبة

الذكور والإناث، نسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

فعلي سبيل المثال: يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان متوسطي العمر من النساء والذكور ومن المتزوجين إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى، فالمتزوجين مثلا يجذبهم وجود دار لرعاية الأطفال في المؤسسة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في عملهم وفي حين أنّ العزاب لا يجذبهم ذلك، أما فيما يخص برامج التدريب والتنمية نجد أنّ صغار السن متحمسين لتعلم يفضلون القديم الذي اعتادوا عليه وهذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية تنويع برامجها التعليمية، التدريبية، التنموية¹.

9/- المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط

المؤسسة عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فمؤسسات اليوم يراقب نشاطها وممارستها الرأبي العام وبالتالي عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات التي يجب أن تتسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه، إذ دفع تأثير المجتمع في المؤسسات إلى ظهور ما

¹ - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق ، ص 102.

يسمى بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية فرضت على المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرّفاية له وأن تساهم في تطويره وتنميته. ولاشكّ أن تحقيق الرّيح أساسيّ للمؤسسة من أجل ضمان بقائها و استمراريتها لكن تحقيقه يجب أن لا يكون على حساب المجتمع وضرره، فالرّيح المعقول هو المطلوب وليس الجشع ومن هذا المنطلق يتوجّب على إدارة الموارد البشرية عند وضع استراتيجياتها وقيامها بممارساتها أن تأخذ ذلك في اعتبارها، فعليها على سبيل المثال توفير برامج فعّالة لحماية العاملين من المخاطر والأمراض وأن تضع برامج تعويضات وحوافز تضمن للعاملين حدًا معقولًا من المعيشة، وأن تكون هذه البرامج عادلة ومنصفة وأن تصمّم برنامجًا سنويًا للمزايا الوظيفية كالتأمين الصحي والتأمين على الحياة، والضمان الاجتماعي الذي تلبي من خلاله حاجات ورغبات الموارد البشرية¹.

10-النقابة : إنّ استراتيجيه إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من برامج وسياسات، تتأثر إلى حدّ كبير بالاتفاقيات التي تبرمها مع النقابات فعلى سبيل المثال نجد أنّ مسائل الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل وهي حصيلة هذه الاتفاقيات، حيث يتمّ وضع سياسات إدارة الموارد البشرية في ظلّ ما تمّ الاتفاق عليه مع النقابة، تجنّبًا لحدوث الاضطرابات من جهة وتعزيزًا للعلاقة والثقة بين المؤسسة والنقابة من جهة أخرى، وفي ضوء هذا يتوجّب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي الاتفاقيات المبرمة مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها وقيامها بممارستها².

¹ - المرجع نفسه، ص 103.

² - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، 104.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصول بين مختلف الإدارات بالمؤسسة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في المؤسسات وتنظيم العمل الإداري. فلقد تنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي بسبب الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الإدارة في علاقتها بالمؤسسات، حيث أصبحت أهمّ الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على بقاءها ومحدداً أساسياً لفرصها في النجاح والنمو وبلوغ أهدافها فإدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات الأساسية المهمة والضرورية في أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المؤسسة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات وقابلية الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت ورواتب عادلة للعاملين فيها.

تمهيد:

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية وأهميتها في حياة المؤسسة، فإن ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو خدمي معيّن، بل إن لأهمية هذا الموضوع نصيب في جميع المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال.

إنّ الدور الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسة يوحي بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا وما هي المصادر التي تتولّد عنها المزايا التنافسية داخل المؤسسات.

ومما يجب أن لا يغيب عن البصيرة أنّ شروط الميزة التنافسية وعناصرها لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أنّ الميزة التنافسية في العقود القادمة سوف تكون من قدرات الفرد وصنعه وتكون المعلومات والمعرفة هي وقودها الأساسي ومعاييرها الإنفاق على عمليّات البحث والتطوير.

ومن أهم الحقائق في هذا مجال أنّ على المؤسسات أن لا تنتظر طويلا لكي تبني مزاياها التنافسية، بل يجب أن تقوم بالبحث وتحليل مواردها وإمكانياتها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية بها لأنها هي مصدر وأساس بناء المزايا التنافسية و تطويرها وهناك حقيقة أخرى يفترض بالمؤسسات أن لا تغفل عنها ألا وهي أهمية الميزة التنافسية التي تمكّنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي والتي تدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين في ذلك القطاع.

1. ماهية الميزة التنافسية:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

عادة ما يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية:

1-/ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل "إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيم أقل من نظيرتها لدى المنافسين"¹ وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوّر التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل²:

-مراقبة التّعلم: التّعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حدّ سواء و يتم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التّعلم مع المعايير المطبّقة في نفس القطاع.

-مراقبة الرّوابط: إنّ التعرف على الرّوابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى مثل اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشّكل الدّقيق والصّحيح يسمح للمؤسسة من تحقيق تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصّنع. وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف.

-مراقبة الحجم: يمكن كل من التّوسع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السّوق أو نشاط تسويقي مكثّف من تخفيض التكاليف، غير أنّ الحجم الدّي يحكم التكاليف يختلف من

¹ - مهدي شرقي، بوحفص رواني: نظام حوكمة الشركات: وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تمايز مستديم، الملتقى الوطني الثّاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية والتميز 26-2007/11/27، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، ص 82.

² - سكّك مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثّاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية والتميز 26-2007/11/27. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، ص

نشاط إلى آخر ومنطقة إلى أخرى. ومثال على هذا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقديم التكاليف الشائعة على عدد كبير من المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.

-مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

-مراقبة الرزنامة: إنّ المفاضلة بين كون المؤسسة السبّاقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقلّ بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محدّدة قبل دخولها لهذا القطاع.

-الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها بحيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة.

-الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

-الرزنامة: قد يرتبط التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين يمكنها ان تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

-الإلحاق: يمكن ان تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة¹.

¹ - حارشي محمد، بربري محمد: دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تطوير المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2008، جامعة الشلف، ص ص 05-06.

-**التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك ضمن أنشطة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردّين أو قنوات التوزيع.

-**الحجم:** يمكن أن يؤدّي الحجم الكبير لنشاط معيّن إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصّغير والعكس صحيح.

بالإضافة إلى عامل التعلّم الذي ذكرناه سابقاً. وبذلك ومن خلال ما سبق نجد أن هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية حيث يرتبط كلّ نوع بعوالم محدّدة ينبغي أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى الميزة التنافسية.

كما تسمح المعرفة الجيدة لميزة التكلفة الأقلّ والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدرتها وكذا التّحكم نسبياً في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين وقد يكون من المفيد أن يكون تحقيق ميزة التكلفة الأقلّ وميزة التّميز في آن واحد إن امكن ذلك بشرط أن لا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتّوقعات ويتمّ الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

-جاذبية النّشاط- حدّة النّافس- التّكنولوجيا المستعملة- تطوّر احتياجات الرّبائن خلال الزمن- الفرص المستقبلية- الموارد المتاحة لدى المؤسسة¹ المستعملة سريعة التّغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدّخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

¹ - فريد راغب، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة الشّهاب الجامعية، الإسكندرية، ص ص 123-

-مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومنع مرور الوقت بكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منه والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلفة المؤسسة أكثر من اللازم وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتحقيق التكاليف¹.

-مراقبة الموضع: الخاص بأنشطة الموردين والعلماء والذي من شأنه تحقيق التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منه: مستوى الأجور، فاعلية الإمداد وسهولة الوصول للموردين.

-مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الوضعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2/-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بها. حيث يتم الحياة على هذه الميزة بالاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم²، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل³.

وتختلف عوامل التفرد من نشاط إلى آخر ومن قطاع إلى آخر حيث يحدّد تظاferها الكيفية التي يجيدون بها نشاط معين على خاصية التفرد و من ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد بها حتى تتمكن من معرفة العوامل المهيمنة وتعدّد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراء التقديري مقارنة

¹ - عمّار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 42.

² - المرجع نفسه، ص 168.

³ - زويد زهرة، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص 43.

بعملي الإلحاق واستغلال الروابط فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها¹. ويمكن التعرف على عوامل التفرد كالاتي:

إلا أن Wisemara اقترح تصنيف آخر للميزة التنافسية وقد أطلق على ذلك نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة وتعدّ تحركات تنافسية (هجومية-دفاعية) تقوم بها المنظمة ويمكن تحديد هذه التحركات بأربع قوى أساسية (مزايا تنافسية).

- **ميزة التميز:** تتميز خدمات/ منتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات/ المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق ونادرا ما تكون الخدمات/ المنتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها متميزة.

- **ميزة التكلفة:** وهي التي لا تعني أن تقدم تلك السلع الخدمات بأقل مستويات التكلفة. وإنما أن تكون بتكلفة ذات علاقة بنوعين مما يجعل تلك السلع والخدمات جاذبة في السوق لكي تعطي عائدا مقبولا على الاستثمار.

- **ميزة النمو:** تحقيق التميز من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة خدماتها/ منتجاتها مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد أحد عوالم التفوق التنافسي.

- **ميزة التحالف:** وهي اتفاقيات تحددها المنظمة مع منظمات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها وهي أيضا ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمة المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تشارك في السلطة وفي التعاقد وفي المعرفة وتعدّ التحالفات جزء مهم من حيث تكون هناك حالات من

¹ - عمّار بوشناف: المرجع السابق، ص 44.

الاندماج من منظمات أخرى أو من خلال اتفاقيات التسويق أو تشكيل المشاريع المشتركة أو التملك-شراء منظمات أخرى- المرتبط بالقوى الدافعة، التكلفة، التمييز والنمو¹.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه المؤسسات باختلاف أنواعها في ظلّ التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي إذ ينظر للميزة التنافسية على أنّها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء أكان صناعي أو خدمي مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض وبالتالي فهي استئثار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين، فقد أكد بوتر على أنّ الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها. إذ يمكن أن نأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين².

أمّا فيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية فتتمثل في:

-كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها.

-تعدّ بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكّنها من التكيف للفرص السريعة التغير.

¹ - زويد زهرة: المرجع السابق، ص 45.

² - منى طعيمة الجرف: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19، ماي 2002، ص 19.

- قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدّمه لهم من منتجاتها تكون أكثر تميّز لها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم ومنه إمكانية الحصول على حصّة سوقية أفضل وأكبر قياسا للمنافسين.

- كما تنعكس الزيادة في الحصّة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية والمحقّقة والأرباح الصّافية.

- تحقيق التّمييز الاستراتيجي عن المنافسين في السّلع والخدمات المقدّمة إلى العملاء مع إمكانية التّمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظلّ بيئة شديدة التنافسية¹.

- كما تعدّ الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظّمت التي تريد البقاء والنموّ فكّما كانت نماذجها صعبة التّقليد وعالية المعايير كلّما حافظت المنظمة على استدامتها، إذ أن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتصارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة.

كما تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملا جوهريا لعمل المنظّمت وغاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية.

- كما تمّ تحديد أهميتها بوصفها تحدّد حاجات ورغبات الزبائن وتقدّم دعما هاما يسهم في نجاح المنظّمت.

- كما أنّها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدّم الأساس للتّحسين المستقبلي لأنّها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التّقليد والمحاكاة.

إذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في خصائصها والتي تتمثل بكونها تؤدي إلى تحقيق التّفوق والأفضلية على المنافسين. وتتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدّمها للزبائن، وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة

¹ - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعّال، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص 195.

لأنشطتها أو في قيمة ما تقدّمه للزبائن أو في كليهما وتستمرّ لمدّة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتمّ تطويرها وتجديدها. وتمثّل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية وشروطها:

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية:

- تبنى وتصاغ على إخلاف وليس على تشابه.
- تؤسّس على المدى الطويل باعتبارها تختصّ بالفرص المستقلّة.
- تكون عادة مركّزة جغرافياً.
- المزية تشبع من خاصية في المنظمة تميّزها عن غيرها لدى الزبون أو العميل وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم إلى المشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدّم المنظمة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

أما الشروط الواجب توفّرها كي تكون الميزة التنافسية فعّالة فهي تتلخّص فيما يلي:

- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.
- الديمومة: أي أنها تحقّق الاستمرار عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبك بالآخر بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية¹.

رابعاً: محددات الميزة التنافسية:

لقد حدد porter أربعة محددات رئيسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي:

1/-أوضاع عوامل الإنتاج:

لا تقتصر عناصر الإنتاج في ظلّ نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال فقط بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية ورأس المال والموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

2/-أوضاع الطلب المحلي:

ويتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدّل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان الطلب المحلي يتميز بالارتفاع النسبي للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإنّ ذلك يحفّز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

-الصناعات المكتملة والمغذية:

يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية نظراً لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرين بما يساهم في تخفيض السعر، كذلك يترتب على وجود تلك

¹ - داوي الشيخ: دور التسيير الفعال للموارد والكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/10. ص 260.

الصناعات قصر خطوط الاتصالات والمواصلات كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل¹.

3/- إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة:

ويتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات وطرق أساليب تنظيم المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الاختراع وتهدى للنجاح على المستوى العالمي، يترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا في أنواع مختلفة من الصناعات تقود بدور حيوي في التطوير والابتكار.

4/- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط الواسع الذي يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة مثل (الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة) وفي مثل هاته الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة. ومن جهة أخرى فإن النطاق الضيق بدوره يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج له².

¹ مزياني هدى وآخرون: المنافسة في ظل العولمة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 33.

² أغرين محمد العربي، بلعجول حسين: الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمته في تكوين مزايا تنافسية في البلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2008، الشلف، ص 13.

وهناك أربعة أبعاد محدّدة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع

السوقي-النطاق الرأسي-النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة. كما هو موضّح في الجدول التالي¹:

جدول رقم (03): يوضح مختلف أبعاد نطاق التنافس التي تأثر على الميزة التنافسية.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشّرح
نطاق قطاع السوق Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كلّ السوق.
النطاق الرأسي Vertical Sope	يعتبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدّة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم

¹ -بن نافلة فدّور، عرابة رايح: التسويق البنكي وقدرة البنوك على اكتساب الميزة التنافسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشّلف، 2004، ص 16-17.

منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	
<p>يعبر عن ندى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفرة هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أنّ العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>

المصدر: مرسى خليل: مرجع سابق. ص 87.

وهناك تصنيف آخر يحدّد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامّين هما: حجم الميزة

التنافسية، نطاق التنافسية أو السوق المستهدف.

5- حجم الميزة التنافسية:

يتحقّق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقلّ أو

تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحدّ من أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة

لدورة حياة المنتجات الجديدة فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو

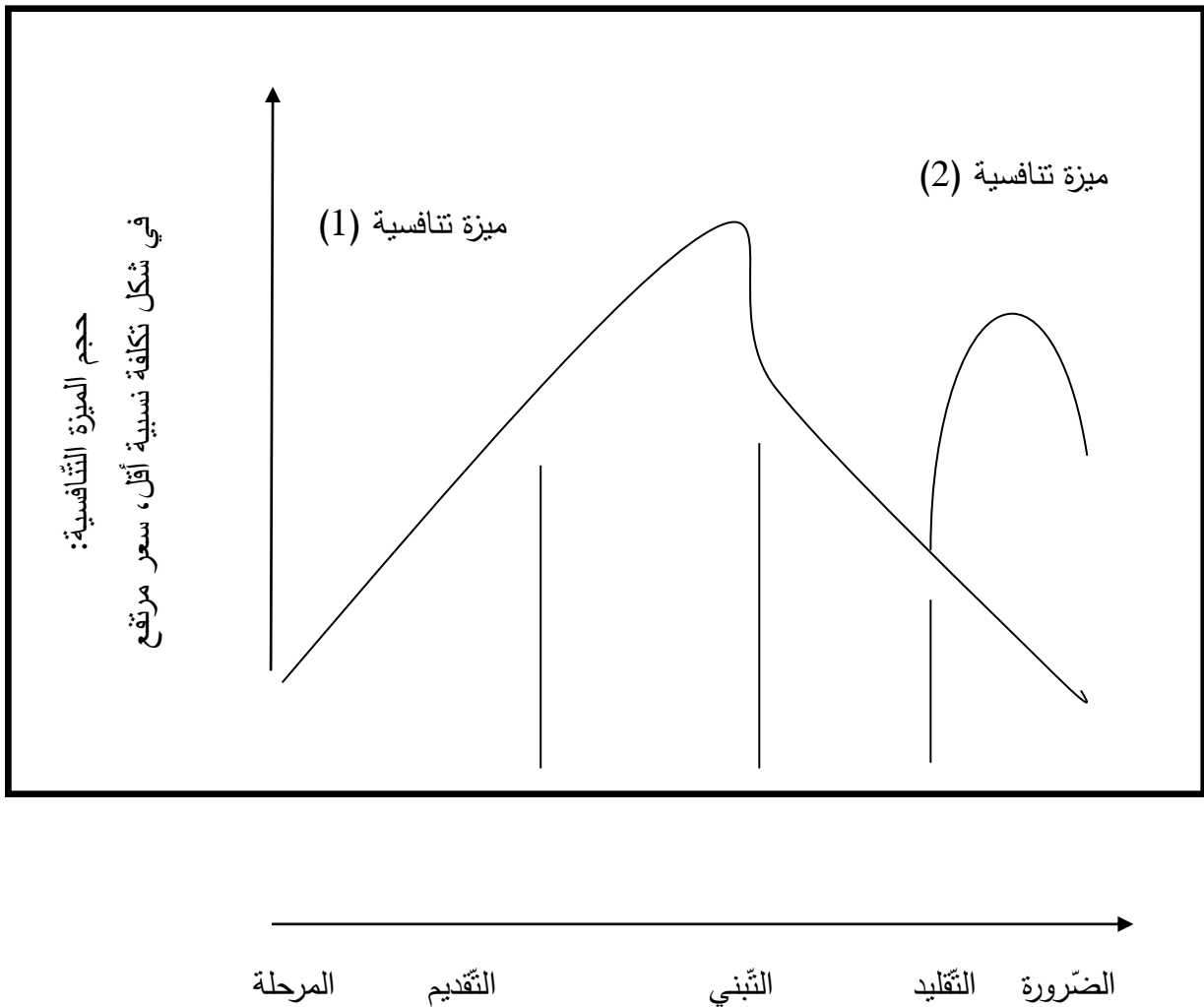
السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات

المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة او بمعنى

آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ

المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل¹.

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 85

¹ - أغرين محمد العربي، بلعجول حسين: المرجع السابق، ص 12.

خامسا: مصادر الميزة التنافسية:

تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية تؤثر ويتأثر بها، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون ذات قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فضلا عن ذلك يجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفاء وفاعل لتطوير وإدامة مزاياها التنافسية الممكنة، ووفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون داخلية وخارجية¹.

1/- المصادر الداخلية: وتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها.

أ-الموارد: وتشكل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية والمباني والأجهزة والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها.

وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مرتبط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المختلفة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو لامتلاكها لرأس مال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين ولا يتوقف تحقيق ذلك على الموارد فقط بل هناك عوامل مكملة لتوفر الموارد وهي الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة ذلك التخطيط لأعمالها².

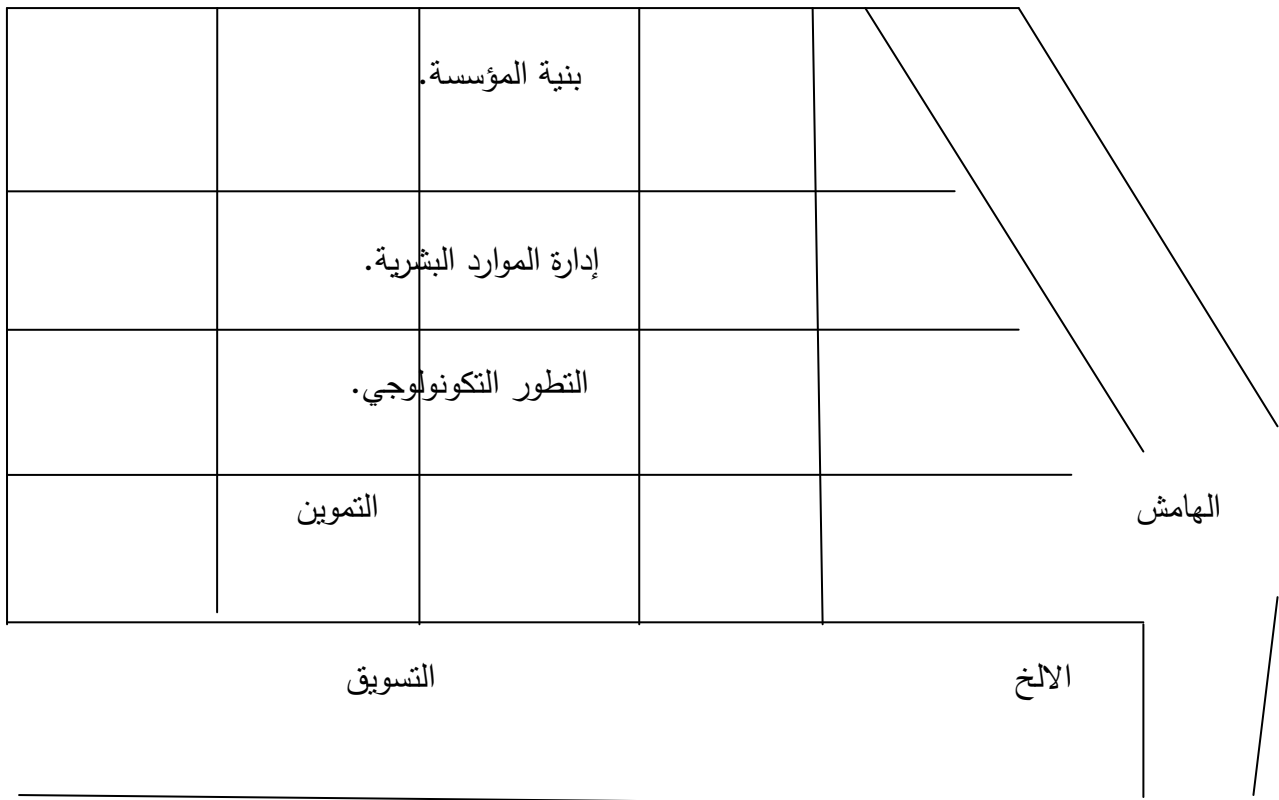
¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 42.

² - زهرة وزيد: المرجع السابق، ص 50.

ب- الأنشطة والمهارات: تتعلّق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية¹.

كما أننا نجد أن بورتير عام 1985 قد قدّم نموذج سلسلة القيمة الذي يضم أنشطة المنظمة².

شكل رقم (04): يوضح سلسلة القيمة.



تتقسم أنشطة المنظمة إلى نوعين أساسيين:

➤ **الأنشطة الأساسية:** وهي التي تؤدي المادي للسلعة والخدمات وما بعد البيع وتضمّ عدة

أنشطة من بينها¹:

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 43.

² - موساوي زهبة وخالدي خديجة: نظرية الموارد والتجديد والتحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/03/2005 والحكومات، ص 170.

-التوزيع المادي الداخلي: هو أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون².

-التوزيع المادي الخارجي: ويتضمن التجميع، التخزين، وتوزيع المنتج إلى الزبون.

-العمليات: هي أنشطة مرتبطة بتمويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، التوزيع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار والتسهيلات³.

-التسويق والبيع: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل: الإعلان ، التوزيع، رجال البيع⁴.

-الخدمة: هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، التدريب، قطع الغيار، إجراءات تعديل المنتج.

➤ الأنشطة المساندة: تنقسم إلى ما يلي⁵:

-الإمداد: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

-التطور التكنولوجي: ويشتمل أساليب، أنظمة العمل وأنشطة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة⁶.

¹ - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 186.

² - موساوي زهية وخالدي خديجة: المرجع السابق، ص 170.

³ - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 86.

⁴ - المرجع نفسه، ص 18.

⁵ - زهرة زويد: المرجع السابق، ص 51.

⁶ - موساوي زهية وخالدي خديجة: المرجع السابق، ص 170.

-إدارة الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار والتدريب وتنمية الأفراد وتشمل: كل نشاط يتلق بالمواد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية السلسلة ككل¹.

-البنى الأساسية في المنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العليا والإدارة السالبة والأنشطة المساندة².

2- المصادر الخارجية: أشارت بع الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للمزايا التنافسية،

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة وهيكل الصّناع الذي تعمل فيه المنظمة. إذ تضم مجموعة من عوامل السياسية، الديموغرافية، الاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السّليبي أو الإيجابي³.

والعوامل الأخرى في بناء الميزة التنافسية هي حجم ومقدار المنافسة في الصّناعات والإمكانات

المتوقّرة لدى المنافسين، إذ أنّ زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة بالاهتمام بالجوانب الإستراتيجية

كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتّمييز عليه من خلالها على رضاهم بما

يكسب المنظمة صورة جيدة ويوسّع من حصّتها السّوقية وهذا على حساب المنافسين الآخرين⁴.

كذلك فإنّ المتغيّرات التكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المعدّلة لإنجاز الأنشطة سواء مادية أو

غير مادية والاختراعات، فضلا عن أثر التّغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة مثل ظهور سلع

أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو ظهور بدائل للموادّ الخام واستخداماتها أو

اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية⁵.

ولعلّ من نافلة القول أنّه من الرّغم من أنّ كل من المصادر الدّاخلية والخارجية لها دور في خلق

وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلّا أنّه يقول على المصادر الدّاخلية أكثر، فإذا كانت عوامل

¹ - زهرة وزيد: المرجع السابق، ص 51.

² - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 186.

³ - حسين وليد عباس: المرجع السابق، ص 143.

⁴ - زهرة زويد: المرجع السابق، ص 49.

⁵ - موساوي زهية، خالد خديجة: المرجع السابق، ص 170.

البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

ومن جهة أخرى تم تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية وبشكل هرمي إلى 4

أنواع وهي:

-الموارد الأساسية: توصف الموارد الأساسية بأنها تلك الموارد التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء بدونها وتمثل بطاقة الدخول وأدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة بيد المشروع.

-الموارد السطحية: وهي تلك الموارد الضرورية التي يمكن استئجارها أو شراؤها.

-الموارد التنافسية: وتشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة.

-الموارد الإستراتيجية: وهي تلك الموارد الفريدة لأحدى المنظمات والتي يمثل إهمالها خلق فجوة لا يمكن ردمها من قبل المنظمة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة ويمكن نقلها.

ولكي تشكل موارد المنظمة مصدراً مهماً للميزة التنافسية لابد من توفر بعض الخصائص الداعمة

لاستدامة الميزة التنافسية فيها وهذه الخصائص هي:

-يجب أن تكون ذات قيمة عالية أي أن تكون قادرة على الاستغلال أو تقوم بتحديد التهديدات في بيئة المنظمة إلى أعلى حد.

-يجب أن تكون نادرة: بمعنى أن لا يمتلكها العديد من المنظمات في الحاضر والمستقبل.

-توفر القدرات المبدعة للمنظمة: وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها¹.

¹ - حسين وليد حسن عباس: المرجع السابق، ص ص 143-144.

II. بناء الميزة التنافسية واستراتيجياتها:

أولاً: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومعوقات إكسابها:

1/-معايير الحكم على الميزة التنافسية:

يمكن الحكم على فعالية وجودة الميزة التنافسية من خلال عدّة معايير والتي تقيس مدى ملائمة الميزة التنافسية وذلك من خلال.

أ-مصدر الميزة:

وبعني تلك المصادر التي تؤسّس عليها الميزة التنافسية أي الموارد والقدرات التي تعتمد عليها المؤسسة في أنشطتها الأساسية والتي يمكن أن تكون لها قدرات تنافسية على المدى البعيد، ونميز في هذا الصدد بين نوعين من المزايا التنافسية وفقاً لهذا المعيار:

-مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين وهذا النوع من الميزات التنافسية لا يشكل قوة تنافسية للمنظمة من أجل الطويل لكونها سريعة الانتشار والتقليد وبذلك تفقد خاصيتها كميزة تنافسية بسرعة، ولهذا يجب على المؤسسة تطويرها وتمييزها باستمرار من خلال تدني التكاليف التشغيلية والاستثمارية باستمرار.

-مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميّز المنتج أو الخدمة بالسمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل: تنمية الموارد البشرية و تشكل هذه الميزة التنافسية سند تنافسي وقوة تنافسية جيّدة، كونها تتّصف بصعوبة التقليد، ولكن حتى تضمن المنظمة استمراريتها في الأجل الطويل عليها بتطويرها وتمييزها من خلال تنمية مواردها البشرية وتشجيع الابتكار والإبداع وكلّ المبادرات الهادفة إلى التجديد والتطوير سواء إنتاجي أو إداري¹.

¹- نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 99.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الميزة التنافسية:

إنّ اعتماد الميزة التنافسية واحدة يعرضها إلى خطر نفاذها وزوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لهذا تفقد ميزاتها، وبالتالي تتعرض إلى التراجع في حصتها السوقية لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، وذلك من خلال الاعتماد على القدرات والمهارات الداخلية والحفاظ عليها، ثم العمل على تنويع مهاراتها وقدراتها بالشكل الذي يعدد من أنشطتها وأدائها، ويسمح بتحقيق عدة المزايا التنافسية، خاصة إذا علمنا أنّه من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرّية المعلومات والمعارف الداعمة للميزة التنافسية في ظلّ اقتصاد المعرفة وانتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

ج- درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:

نظرا لاستحالة الحفاظ على الميزات التنافسية في ظلّ اقتصاد المعرفة الناتجة على شفافية التّعاملات وسرعة تداول المعلومات وخاصة ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولذلك كان من الضروري تنمية تحسين الميزة باستمرار حيث تقوم المنظمات بخلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجّه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ويمكن قياس الميزة التنافسية لمنظمة ما من خلال عدّة مؤشرات أهمّها: الرّبحية، معدّلات نموّها عبر فترة من الزّمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتّجاهها لتلبية الطّلب في السّوق الخارجي من خلال تصدير أو علميات التّزويد الخارجي وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصّة أكبر من السّوق الإقليمي والعالمي².

¹ - المرجع نفسه، ص 99.

² - فريق تنافسية. مقال 2018/02/27: www.comEtiveness.Gov?jo ..

أما بالنسبة للتنافسية على المستوى العربي وفي الحكم على مستوياتها ومدى تفاعلها مع العالم الخارجي هناك معايير محدّدة تقاس بها نسبة تطوير الميزة التنافسية العربية إلى التنافسية الدولية نذكر منها:

- معرفة عوائق الميزة التنافسية في البلدان العربية في مجالات شتى منها الموارد البشرية، التكنولوجية، البيروقراطية، المالية، التأمين، معرفة الأسواق والشبكات الداعمة لنشاط التقدير.

- نسبة إشباع المؤسسة لأسلوب التحسين، وذلك باستخدام أحدث الطرق والوسائل في الإدارة الحديثة في مجالات تصميم المنتج، الإنتاج، التخزين، التوزيع، التسويق.

- ثقافة إجراء عقود الشركة الإستراتيجية مع الشركات المتعددة في مجالات المساهمة في حلقة الإنتاج الدولية قصد التعلم والاستفادة من خبرة هذه المؤسسات الدولية لبناء ميزة تنافسية معترف بها دولياً.

وانطلاقاً من هذه المعايير والتنسيق العلمي فيما بينها نحصل على ميزة تنافسية تمكّنها من الحكم حسب معايير القياس النوعية، الجودة والتميز.

إضافة إلى معايير اجتماعية كالعملاء وأخرى طبيعية (المناخ وبيئة العمل).

2/- معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً. فقد تواجه المنظمة عدة معوقات من بينها ما يلي:

أ- المعوقات الداخلية:

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي نوجزها ما يلي:

- غياب القيادة الإدارية الناجحة مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.

- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المنظمة.
- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- عدم استخدام المنظمة، التكنولوجيات والإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ب- المعوقات الخارجية:

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق المنظمة التي نجد من بينها ما يلي:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز الدخول.
- وجود منظمات متحالفة وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية.
- تحول التنافس مع السلع والخدمات إلى التنافس المعرض.
- تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
- عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

ثانياً: مجالات صناعة المزايا التنافسية:

يمكن تعريف صناعة المزايا التنافسية بأنها: "صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع معين، يتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية"¹.

¹ - محمد أحمد الخيضري: المرجع السابق، ص 35.

1/-المجال الأول (مجال الإنتاج):

وهو المجال الذي من أجله تبذل الجهود الدّراسية والبحثية وتتجه إليه جهود العلماء والخبراء للوصول على منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو شكل خدمة أو فكرة وهي جهود جبّارة مرهونة بنموّ مراكز البحث، ومراكز الفكر ومراكز صنع القرار ومراكز البحث عن عباقرة المخترعين والتّهوض بهم، فعملية صنع المزايا التنافسية والإنتاج فيها، لا تتم تلقائيا أو بمجرد توفير مقدّمات معيّنة حتّى تأتي المتتاليات والنتائج تلقائيا.

فمثل هذا لا يحدث في الواقع العملي والفعلي بل تحتاج إلى جهد متواصل ومع توقّر الموارد والإمكانات-تحتاج إلى إدارة داعية وحكيمة- ومن ثمّ يمكن ان تحمل طابع ابتكاري جديد من حيث الكمّ والجودة جيدا لتطبيق مناهج صنع المزايا التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة وهو ما يرتبط أساسا بمناهج ما بعد الحدائة التفاعلية والتي تصنع كلّ شيء في إطار منظومة متكاملة لها جوانبها المتفاعلة، سواء ما كان يتّصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته (أي بعناصر مدخلات المنظّمة) أو ما كان منها متّصلا بنظام الإنتاج والتشغيل الذاتي والتكنولوجية والأساليب المستخدمة أو ما كان منها مرتبطا ومهتما بالمخرجات التي تقدّم على السّوق.

2/-المجال الثاني (مجال التّسويق):

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوّرا هائلا في فكرة وممارسة نشاط التّسويق واجتاحت العالم تيارات متعدّدة المصادر ومتعدّدة الاحتياجات وقد عرف العالم تحولا جذريا في فنون الممارسة وأساليب الاقناع ومجالات وعناصر الجذب التّسوقي، وهو أخطر المجالات الرّئيسية لصنع المزايا التنافسية، بل إنّه أساس النّجاح الدائم والمستمر لكلّ من الأمة والدولة والمشروع والفرد، هو التّسويق أي تسويق الأمة، وتسويق الشعوب وتسويق نظام الحكم وتسويق الدولة وتسويق منتجات المشروع تسويقا شاملا ومتكاملا

وهو تسويق متطور بحكم طبائع الأمور، إنَّ هذا يؤكِّد ما لا يدع مجالاً للشكِّ إلاَّ أنَّه إضافة إلى أنَّ التَّسويق نشاط فعال في تصريف فإنَّه أيضاً قائم على جهود متكاملة في:

-تطوير المنتجات:

وذلك يسجلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعاً وإمتاعاً وتاسبا مع إحتياجات ورغبات المستهلكين.

-ترويج المنتجات:

ويتمَّ ذلك وفق نظام إتصال فعّال، يتمَّ من خلاله نقل وإيصال وتبادل كمَّ مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار على المنتجات المرغوب في تسويقها متضمَّنة جهود كلِّ من:

-رجال و مندوبي البيع الشَّخصي، ومهندسي المبيعات المؤهلين والمدربين جيداً.

-حملات الإعلان في وسائل الإعلام الجماهيرية واسعة الانتشار، العامَّة والمتخصَّصة ذات التَّأثير الواسع المدى.

-تقوية الحس والارتباط الاجتماعي، مع الجماهير المجتمع ومؤسساته ومنظَّماته الاجتماعية والمساعدة في كلِّ مشاكله وتقديم المساعدات إلى من يحتاج إليه وزيادة تأثير رسالة المشروع في مجتمع المحيطين به¹.

-توزيع المنتجات:

من خلال منافذ توزيع فعّالة تتواجد في الأسواق واستخدام سياسات توزيع منشط سواء من خلال مشروع البيع أو وكلاء خارجيين أو مندوبي بيع جوالين، لديهم الحسَّ والمهارة، ليس فقط لتحقيق صفقات

¹ - محمَّد أحمد الخضيرى: المرجع السابق، ص 132-133.

وإجمالي مبيعات ضخمة، ولكن وهو الأهم لجمع البيانات ومعلومات حيّة عن السوق، وعن إطباعات وتوقعات وآراء المستهلكين وتزويد خبراء الإنتاج والفنيين بها لتطوير المنتجات¹.

-تسعير المنتجات:

وذلك باستخدام سياسات تسعير منشّطة ومحفّزة، تتناسب ليس فقط مع دخل المستهلكين، ولكن وهو الأهم من ذلك الجزء المتخصّص من هذا الدّخل لاستهلاك ذات النّوع من السّلع، وتضمن هذه السّياسات، السّياسات الإئتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التّجارية، وخصومات الكميّة وخصومات الدّفع النّقدي وسياسات البيع بالتّقسيط²، ويحتاج العمل التّسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وصقل الخبرة وتطوير المهارات وتحسين ظروف ومجال عمل وإمكانيات وقدرات رجال البيع، ومساعدتهم على تأكيد تفوّقهم وارتقائهم فلا يوجد مجال يستطيع أن يستغني عن التّسويق سواء كان هذا التّسويق موجّه إلى:

-السّوق المحليّة بعناصرها، وعواملها والمستهلكين فيها.

-الأسواق الدّولية بعناصرها وعواملها والمستهلكين فيها.

ومن هنا فإنّ بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التّسويق، وهو الاتجاه إلى الابتكار التّسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السّوق والعملاء المستهلكين وابتكار سياسات تسويقية فعّالة من حيث التّسعير، التّرويج، التّوزيع، وخدمات ما بعد البيع ، سواء كان التّسويق محليا نشطا وكثّفا أو تسويقيا دوليا عالي الفاعلية ومؤثرا وبما يؤدي إليه زيادة القدرة التّنافسية للأسواق،

¹ - المرجع نفسه، ص ص 132-133.

² - توفيق محمّد عبد الحسن: التّسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، 2003، ص 23.

وإشباع احتياجات العمّال والمتعاملين فيها و نيل رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتمّ تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها¹.

3/-المجال الثالث (مجال التّمول):

يعدّ التّمول المحرك الرئيسي لصناعة المزايا التنافسية ليس فقط لتوفير الإمكانيات والموارد الكافية لهذه الصّناعة، ولكن وهو الأهم للإِنفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء واكتشاف العباقرة ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة لصنع مزايا تنافسية جديدة وسلمية تمثّل في الوقت ذاته قاعدة ارتكاز قوية للتّوجه إلى المستقبل هذا وقد أصبح مجال التّمول من أهمّ المجالات لصنع المزايا التنافسية والذي يؤثّر عليها من خلال عدّة وجوه رئيسية هي:

***الوجه الأول:** وجه عمليات التّمول المقدم للمشروع التنافسي وتوازنات الهيكل التنظيمي ويتضمن هذا التمويل كافة أنواع رؤوس الأموال وأشكال تدفقها إلى المشروع وتوقيتات هذا التدفق، ومدى حرية المشروع في استخدامه أو حدود حركة المشروع فيها، ومدى تناسب الضوابط الموضوعية والشروط الخاصة باستخدام مع طبيعة صنع المزايا التنافسية وانتهاز الفرص وتوجيه الاستثمارات.

***الوجه الثاني:** وجه القدرة على توليد القوى النقدية المتنامية، خاصة التدفقات النقدية الداخلة ذات الطبيعة الايرادية والمتولدة عن مبيعات نشاط تقليدي للمشروع، ومدى تناسبها منا وتوقيتا مع مقابلة احتياجات المشروع ، ومع توقيتات التدفقات، النفقات النقدية الخارجة، وتأثير توازن التدفق مع سيولة المشروع.

***الوجه الثالث:** العائد والمردودية والريح المتولد عن النشاط وما يعطيه من دلالات ومؤشرات على نجاح الاستثمار في المشروع سواء للمستثمرين المحليين أو الأجانب، معدلات الأرباح المحققة، ومدى تناسبها مع الفرص البلدية للاستثمار، ومن ثم مقدار ثبات الاستثمار أو جاذبيته وتمتعه بمقومات الاستمرار.

¹ - عبد السلام محمّد أبو قحف: **كيف تنافس محلياً وعالمياً**، الدّار الجامعية، (د.م)، 2003، ص 48.

***الوجه الرابع:** وجه الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها أو تفعيل هذه التكلفة بحيث يتولد عنها إحساس غالب الاستمرارية، وانه من الضروري تطوير قدرات المشروع وتوسيع نطاق عملياته وما يفرض اهتماما كبيرا بالقضايا الجمعية الكلية، ليس فقط من مصادر التمويل ولكن أيضا لاستخدامات التمويل، وبالطبع نتائجه.

***الوجه الخامس:** وجه نوع النقود أو المال ذاته الذي سوف يستخدم ومدى إمكانية اختراع مال جديد أو مبتكر، مال يكون له القدرة بحيث يصبح وسيلة للدفع أو وسيط للتبادل أو مخزن للقيمة أو غيرها من النقود الرئيسية بما يساعد على تحقيق فاعلية التمويل وعلى سهولة كفاءة صنع المزايا التنافسية ومن هنا تنتوع مجالات وأوجه صنع المزايا التنافسية في مجال التمويل من حيث تدبير مصادر الأموال، ومن حيث الوفرة والتكلفة ومن حيث الشروط ومن حيث توازنات الهيكل التمويلي، ومدى قدرة هذه التوازنات على ضمان حيوية المشروعات وحسن مواردها وإيراداتها الداخلية، ومدى قدرتها على مقابلة ومواجهة التزاماتها وتدفقاتها النقدية الخارجية¹.

-المجال الرابع (مجال الكوادر البشرية):

يعد الفرد هو سر صناعة المزايا التنافسية، سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات فإن الإنسان هو العبقري الذي يقف وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية يتميز أي مشروع ومن ثم فإنه يتم النظر للعنصر البشري من حيث وفرة اليد العاملة واستقرارها وارتباطها وولائها الكامل للمشروع ومن حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل، ومن حيث إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب سواء للأعمال الدائمة أو الأعمال الموسمية أو الأعمال العارضة الظرفية، ومن حيث ملائمة الأجور والمرتبات ومن حيث تأمينات العاملين واستحقاقاتهم المختلفة ومن هنا فإن التعامل مع العنصر البشري كصنع المزايا التنافسية يخضع لتفاعل عنصرين هما:

¹ - محمد أحمد الخيضي: المرجع السابق، ص 134.

-العنصر الأول: القدرة.

-العنصر الثاني: الرغبة.

وكلما كانت الكوادر البشرية عالية التأهيل وصفاتها الجسمانية مرتفعة وتتمتع بصحة جسدية ونفسية جيدة، وذوي كفاءة عالية، كانوا أقدر على منع المزايا التنافسية كما أنه من ناحية أخرى كلما كان لدى الكوادر البشرية الرغبة في العمل والإخلاص فيه والولاء والانتماء الشديد له كلما كانت أقدر على صنع المزايا التنافسية.

ومن ثم يمكن القول أن الكوادر البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفعل الرئيسي لتحقيقها ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية وهو استثمار في العقول، ليس فقط للجيل الحالي ولكن أيضاً للأجيال القادمة.

إن زرع قيم الولاء والانتماء وثقافة المسؤولية والالتزام والجدية، هي أمور أساسية ورئيسية لمشروع من المشروعات يرغب في الوصول إلى ميزة تنافسية ملموسة وفي إطار خطة منهجية مبرمجة ببرامج زمنية متتابعة.

ولقد دفعت مناهج صناعية المزايا التنافسية العمل التنموي إلى مستويات جديدة وغير مسبوقه من تحقيق التقدم والنمو والازدهار¹.

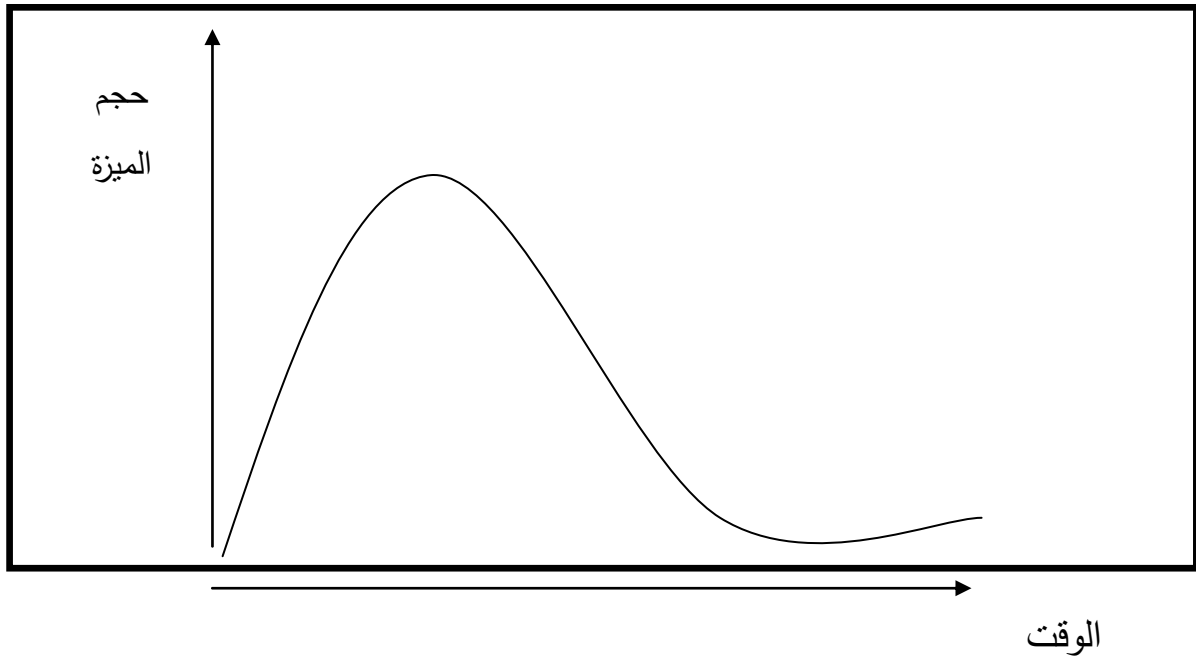
ثالثاً: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية:

باعتبار أن الميزة التنافسية لها دورة حياة كمنتج أو أية سلعة أو خدمة يمكن تشخيصها كما يلي:
إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجياتها وقف رسالتها وأهدافها الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد عليها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي

¹ - المرجع نفسه، ص 135.

تعمل بها، ولاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا يتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الامكانيات والموارد المتاحة في بنائها والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق ويمكن أن يوضح الشكل التالي المراحل التي تمرّ بها الميزة التنافسية في دورة حياتها ومدى علاقتها بعامل الزمن¹:

شكل رقم (05): مراحل توزيع الميزة التنافسية



المصدر: داعشان عيسى العمري، سلون أمين السامرائي: نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 148.

1/- الفترة الأولى: عملية بناء الميزة التنافسية:

قد تكون قصيرة أو طويلة تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائد فيها.

كلما طالت هذه الفترة كلما تطلب الأمر من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا معقدة تتيح لها فرصة التفوق على المنافسين في ذات الصناعة.

¹- تامر البكري: إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 205.

2/- الفترة الثانية: فترة المنافع:

وفي هذه الفترة تجني المنظمة المنافع من تحقيق الميزة التنافسية وهي تسعى دائماً إلى أن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل جاهدة على إمدادها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية، مما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين لتقليدها بسهولة. وهذا ما ينعكس على ارتفاع التكلفة المترتبة على بناءها أو الامكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها¹.

3/- الفترة الأخيرة: فترة الانحدار:

وهي تعني أن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قومتها التأثيرية في السوق ويتأثر ذلك بإنخفاض حجم المبيعات المتحققة وقد رجع هذا الانحدار إلى امتلاك المنافسين كميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة وقد يكون هذا المجال السعر، الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والايصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق.... إلخ². وما يجدر الإشارة إليه أن الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء وفقاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما تمتلكه من ميزة تنافسية جديدة.

فلا يمكن ان تحرز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذلك لوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسن المستمر لنشاط

¹ - تامر البكري: المرجع السابق، ص 206.

² - فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 32.

المؤسسة¹، وبذلك فإن بناء الميزة التنافسية يمر بـ3 مراحل أساسية ترتبط مدتها ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومدى قوتها التأثيرية في السوق الذي ينشط فيه المؤسسة.

رابعاً: كيفية بناء الميزة التنافسية ومداخل بناءها:

1/- كيفية بناء الميزة التنافسية

يحددها Tywoniak et Stahpone في الخطوات التالية:

أ- الذكاء النسبي:

يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج خاصة فهمهم للعلاقات ما بين هوامل الإنتاج، التسويق فيما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلالها، مما يفرض على المجموعة ما يلي:

- معرفة جيدة للوضع المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذلك المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

- توقع الأعمال المستقبلية هي عنصر أساسي ويفترض النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

ب- الأداء المشترك:

بعد تحقق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية تحقيق الربح، فالمجموعة الكفاء تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم، التنسيق، التبادل².

ويتجسد ذلك من خلال:

¹- بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد: الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العالمي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 28/27 نوفمبر 2007، ص08.

²- موساوي زهية، خالد خديجة: المرجع السابق، ص 175.

- معرفة كيفية التعبئة، فإملاك المعارف غير كاف حتى تكون المجموعة الكفاء وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة إنتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

ج- **كفاءة جديدة:** على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين الموارد الخاصة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى إنخفاض الفارق بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل المعارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالخشص الذي يكون كفنا إذا استطاع تأدية هذا النشاط كاملاً¹.

د- **اكتساب صفة التميز:**

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها إلى نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال إكتسابها لمعايير الميزة التنافسية و بالتالي إكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصيص الموارد².

2/- **مداخل بناء الميزة التنافسية:**

أ- **مدخل الاستراتيجيات العامة:**

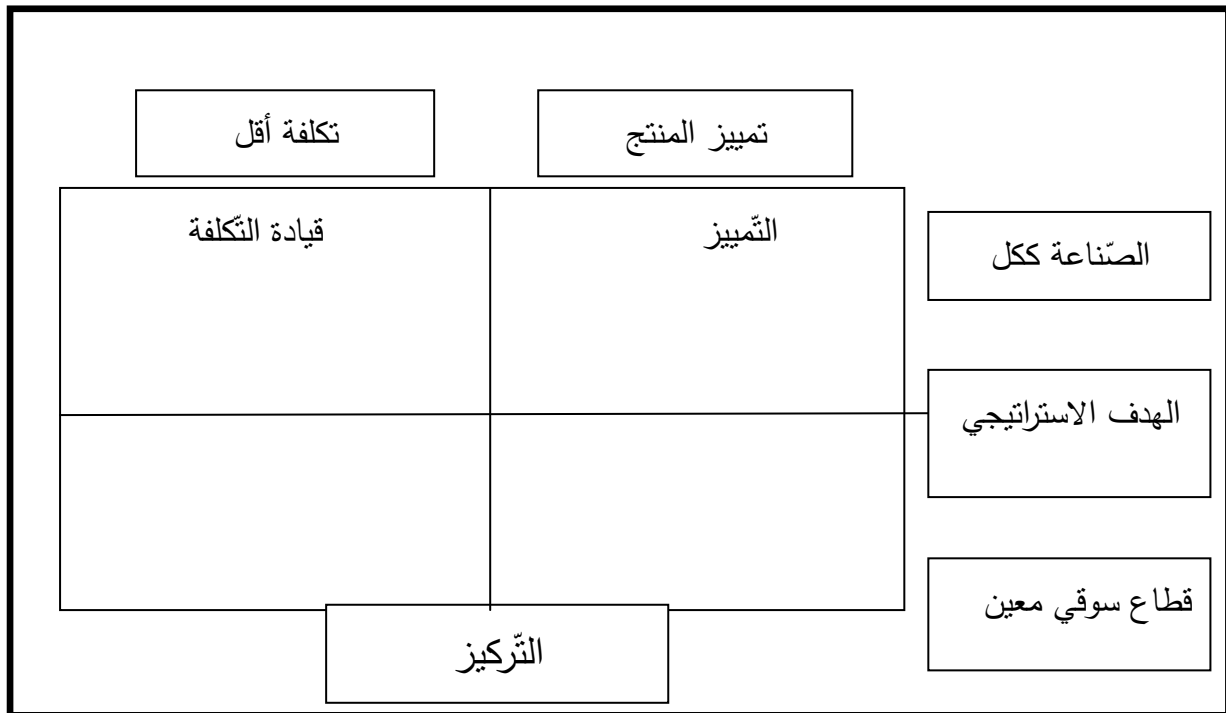
قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجيات معينة للتنافس والهدف الأساسي منها هو الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية.

¹ - زهرة زويد: المرجع السابق، ص 41.

² - موساوي زهية: المرجع السابق، ص 175.

يرى Porter أن الإستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة فهي صناعة أو مجال ما، كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة او المنظمات التي تؤديها. وتتمثل استراتيجيات Porter بثلاث استراتيجيات أساسية هي: قيادة الكلفة، التمايز والتركيز والتي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية. ولقد أشار إلى أنه بإمكان المنظمات أن تتعقب وينجح أكثر من إستراتيجية واحدة بعدها هدفا أساسيا على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات إلتزام كلي ودعم الترتيبات التنظيمية التي يمكن ان تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف.

شكل رقم (06): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



المصدر: عمّار بوشناف: المرجع السابق، ص 29.

وقد اعتبر بورتر هذه الاستراتيجيات على أنها بدائل يمكن أن تتبناها المؤسسة وتقوم بإختيار إحداها أو مجموعة منها وذلك بحسب وضعيتها، أهدافها، إمكاناياتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية

وكل هذا لتضمن فرص النجاح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط¹.

ويمكن تحديد أهم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة كالآتي:

✚ متطلبات إستراتيجية قيادة الكلفة:

- استثمار رأس مال متواصل مع توفر فريد من رأس المال في متناول اليد.
- إشراف محكم على العمالة.
- مهارات هندسية في مجال العمليات.
- تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع.
- نظام توسيع منخفض وحواجز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
- إعداد تقارير رقابية ومراجعة تفصيلية ومكررة ورقابة محكمة على التكاليف وتنظيم مسؤوليات واضحة.

✚ متطلبات استراتيجية التمايز:

- قدرات تسويقية قوية و كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية.
- خبرة طويلة في الصناعة ومجموعة فريدة من المهارات.
- سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة والريادة في التكنولوجيا وهندسة الإنتاج.
- تعاون قوي في قنوات التوزيع وتنسيق قوي بين وظائف البحث وتطوير المنتجات والتسويق والرواتب ومزاياه جيدة لاستقطاب العمال المهرة والكفاءات المبدعة، بالإضافة إلى تواجد حوافز نوعية بدلا من كمية.

✚ متطلبات إستراتيجية التركيز:

- تواجد مجموعات مختلفة من المشرفين ممن لهم حاجات مختلفة وسيقدمون المنتج بطرق مختلفة.

¹ - محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 175.

- أن لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع التسويقي المستهدف.
- تغطية موقف معين (محدود).

بالإضافة إلى مزيج من السياسات الواضحة أنفا يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين¹.
* يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس حيث يكون الاختيار مقرون بالامكانيات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدف وأخيرا الهدف المراد الوصول إليه وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي لها في زمن معين.

ب- مدخل هيكل الصناعة:

انطلق هذا المدخل على يد بورتر فقد عرف الإستراتيجية التنافسية بأنها فن ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل بها، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية ماهي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة التي تعمل فيها فالموقع الناجح في السوق تحققه المنظمات نتيجة عاملين هما: البيئة الصناعية والموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق.

وتحليل هيكل الصناعة يستند إلى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس مع المجهزين والمشتريين فضلا عن المنافسين الموجودين أصلا ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون. لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي مهمة في صياغة الإستراتيجية.

ج- مدخل التحليل الاستراتيجي: إن التحليل الاستراتيجي مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 147.

على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي¹. إن هذا المدخل يركز على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد القدرات الجوهرية بالفشل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

أما البيئة الخارجية فتضم الفرص التي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها بإتجاه الأداء المتفوق في البيئة التنافسية وقدرتها على تجنب التهديدات المحتملة التي تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية ونظرا للتغير المستمر في بيئة المنظمة فمن الضروري ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات إذ أن الإهمال سيقفل من استعداد المنظمة لإقتباس الفرص البيئية المتاحة وسيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي².

د- مدخل سلسلة القيمة:

إن سلسلة القيمة هي الهيكل الذي تستخدمه المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال. فلسلسلة القيمة تساعد على فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات. وتستخدم للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل القوة وما تحتاجه لتجنيسها والفرص لتطوير الميزة التنافسية.

وتتحقق الميزة التنافسية من الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنظيم وإدارة أنشطتها المنفصلة.

¹ - حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص ص 147-148.

² - المرجع نفسه، ص 148.

إن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة.

فالمنظمة أكثر من مجموعة أنشطة، فسلسلة القيمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة أو كفاءة الأنشطة الأخرى وسلسلة القيمة تؤكد القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة كلها، كما تؤكد إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء في تحقيق ذلك.

إذن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون، وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ولا بد من الإشارة إلى أن سلسلة قيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة لأن المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة تتضمن سلسلة قيمة المجهزين، سلسلة قيمة الموزعين، سلسلة قيمة الزبون.

وقدم Porter مصطلح القيمة المضافة الذي يستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وكما ذكر توجد طريقتان لتحقيق ذلك هي سلسلة القيمة أي مجموعة الأنشطة وتكاملها داخل المنظمة، ونظام القيمة يعد المنظمة جزءاً من نظام أوسع يضم عدداً من سلاسل القيمة.

ولفهم القدرات الإستراتيجية للمنظمة أصبح غير كاف أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين. ففكرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً ومصدراً للميزة التنافسية¹.

هـ - مدخل النظرة المستندة إلى الموارد:

وهو مدخل معاصر يركز على المنظمة، ويهدف إلى تحقيق التكامل في موارد وقابليات المنظمة النادرة والقيمة، وغير القابل للإحلال وصعبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات وإنسجامها مع هذه النظرة.

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص 149.

فالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تتمثل بالموارد المالية التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة استعمالها والموارد المادية كالمصنع والمعدات والموقع والمواد الأولية والموارد البشرية التي تمثل بالمهارات والمؤهلات وتدريب الأفراد ضمن المنظمة ورأس المال الفكري، وموارد المنظمة العامة هي عناصر متنوعة خاصة بمنظمة محددة مثل هيكل التقرير الرسمي وتقنيات الإدارة والنظام الداخلي للتحديد والرقابة، الثقافة والسمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى وبالنسبية لهذا المدخل فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية وهي الموارد والقدرات التي لا تمتلكها المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.

أما الفرص فهي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للمنظمة بأن تستغل قوتها وتتغلب على الضعف

والتهديدات هي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق رضا حصة الأسهم.

وحدد Lurch سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي:

-الموارد المنتقات سابقا: تتمثل بالموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق.

-القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم والقدرات المبدعة للمنظمة وهي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل

الآخرين؟¹

-قدرة الاستمرارية: وهي توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة

¹ - حسين وليد حسين عباس: المرجع السابق، ص ص 150-151.

-صعوبة الاحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بدليل عن منتجات المنظمة.

-التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق كافة في المنظمة.

-صعوبة التقليد: أي قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

إن تطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين، الأول هو تعدد متنوع الاسهامات الفكرية في اتجاهات متعددة، دفع إضعاف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة، وثانياً عدو وضوح الصورة للنظرة المستندة إلى الموارد.

ويرى Lynch أن هذا المدخل يتطلب وضوحاً أكبر لأنه يتضمن عدداً من نقاط القوة أهمها عدم وجود منطق إرشادي بين العوامل والعناصر التي تؤخذ بنظر الاعتبار.

ولأن الاكتشافات عن النظرة المستندة إلى الموارد لا تضمن الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت.

خامساً: استراتيجيات الميزة التنافسية:

بغية تحقيق مزايا تحقيق مزايا تنافسية في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها.

بمعنى ان نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية، فقد أكد Tarondeau على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع

نشاطها، كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين¹.

1/- إستراتيجية القيادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاع أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان. كما يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة

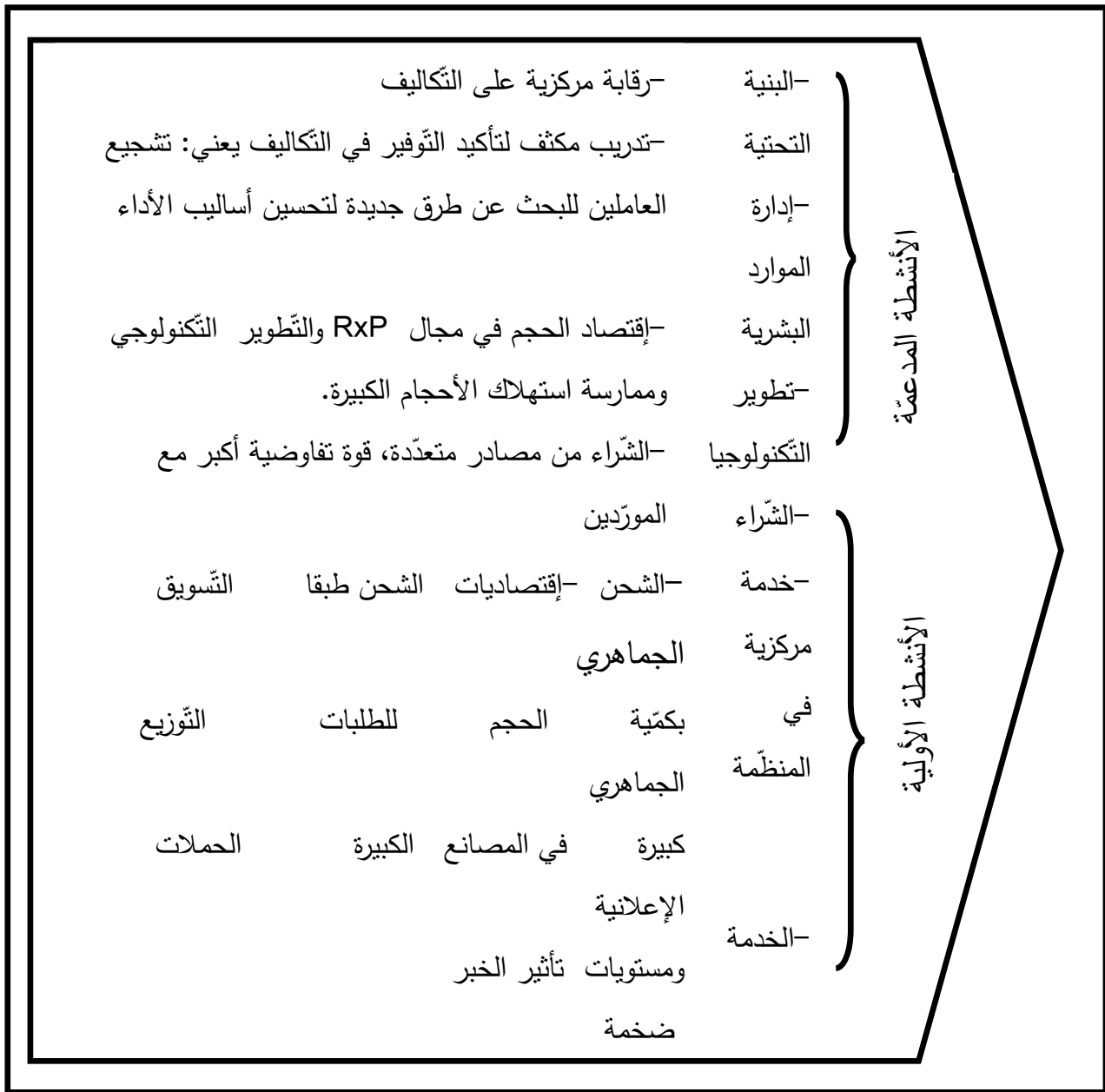
لتطبيق هذه الإستراتيجية حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ونمطية السلع

المقدمة بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج².

¹ - جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 20.

² - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 116.

شكل رقم (07): الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة.



الحزامي، ، دار الفجر

لنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 305.

إن تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي توفر إقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين كفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر¹.

✚ مزاياها:

تحمل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة مزاياها وعيوبها إلى الشركات التي تطبقها، فقد تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس وتتمثل هذه المزايا في:

-**فيما يتعلق بالمنافسين:** تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

-**بالنسبة للمشتريين:** تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل للحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.

-**فيما يتعلق بالموردين:** يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات، أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة فيما يتلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

-**فيما يتعلق بالسلع البديلة:** تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضا السرعة لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة².

✚ عيوبها:

الاستراتيجيات القائمة على تخفيض التكاليف ليس بدون عيوب بعضها أبعد تطرفا، والعيوب الأكبر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالانشطة ذات الكثافة الرأسمالية

¹ - أشونك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، (د.د.ن)، مصر، 2002، ص 10.

² - نبيل خليل مرسي: التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 223.

التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية لكي ينتج أو توصل مثلا خدمات بأسعار منخفضة تستمر غالبا هذه الإستراتيجية لكي ينتج أو توصل مثلا خدمات بأسعار منخفضة تستثمر الشركات غالبا مبالغا طائلة في أصول جامدة وغير مرنة وفي تكنولوجيا إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى، لذلك يمكن أن تجد الشركات نفسها وقد أصبحت مقيدة داخل أسوار عملية أو تكنولوجيا محددة والتي يمكن ان تصبح بسرعة متقادمة وكانت هي هذه الحالة مع Motorola في أواخر التسعينات عندما كانت الشركة المنتجة منخفضة للتكاليف للتلفون ذي الخلية التناظرية. عندما أصبح الكثير من تلفونات الخلية الرقمية أكثر شعبية في عام 1998 وجدت Motorola نفسها محاصرة داخل التكنولوجيا القائمة على التناظر والتي لم تستطع أن تستجيب للسوق المتغير.

-كما يتمثل العيب الضخم الذي يواجه شركات التكاليف المنخفضة أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها أو نسخها من الشركات الأخرى¹.

-الأكثر أهمية، الشركات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات بجودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروش المنافسة وحتى تراجع حسابية العميل للأسعار المنخفضة.

-عمليا عادة تسمح إستراتيجية قيادة تخفيض التكاليف لشركة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفاعلية، فعندما تتنافس شركات عديدة كل منها مع الأخرى لكي يصبح المنتج منخفض التكاليف النتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل شركة في الأجل القصير².

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية أيضا هو عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المؤسسة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال

¹ - روبرت أ-بتس: المرجع السابق، ص 320-321.

² - المرجع نفسه، ص 321.

أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة¹.

2/- استراتيجية التركيز:

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق².

وتصمم هذه الاستراتيجية لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الإنتاج، ككل فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، وتتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا³.

وتتميز هذه الإستراتيجية لكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الجهود والموارد موجهة لخدمة هذا القطاع وحده.

¹ - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، (د.س)، ص200.

² - المرجع نفسه، ص 204.

³ - روبرت -أبتس: المرجع السابق، ص 204.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع وربحيته ومدى شدة قوة التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة، كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية القطاعات الصناعية.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية¹.

كما تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:

- تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع مستوى منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو الدخول إلى الأسواق جديدة على المستوى العالمي.
- تنمية المنتج:** تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها وبالتالي تحقيق رضاء عن منتجات المؤسسة.
- التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو

¹ - إسماعيل محمّد السيّد: المرجع السابق، ص 204.

استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها أو التحكم في حجمها وأسلوبها، وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق¹.

مزايها:

الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن الشركة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر، ومنه تفادي المنافسة القائمة على السعر بصورة مباشرة تمثل المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز.

وفي كثير من الحالات تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على ان تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز².

عيوبها:

العيب الخطير يواجه استراتيجية التركيز يتمثل قفي الحصن الحصين الذي أقامته الشركات استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية. فقد تضعف المذاقات المتميزة وخصائص المنتج بمضي الوقت ومن ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه، فأحيانا تصبح المذاقات والتفضيلات التي اعتبرت في وقت ما غريبة جدا وجديدة تصبح مقبولة حتى يتم تقليدها في أقسام كبيرة من السوق.

وكما ذكرنا سابقا فالافتراض الجوهرى في هذه الإستراتيجية يتطلب قدرة الشركة على كسب مشتريين يكررون الشراء بمستويات مرتفعة ويجب أن يحب العملاء تقديمت وعروض الشركة بدرجة كبيرة إلى حد أن يصبحوا مشتريين دائمين لمنتجاتها أو خدماتها، ومع ذلك يستطيع العملاء أن يخرجوا بسرعة من دائرة الجب هذه إذا تغيرت إدراكاتهم عن السلعة أو الخدمة.

¹ - محي الدين الأزهرى: التسويق الفعال، دار الفكر العربى، مصر، 1995، ص ص 226-227.

² - روبرت -أبتس: المرجع السابق، ص 349.

وبالمثل إذا أرادت الشركة توسيع جاذبية منتجاتها فقد تبعد مجموعة المشتريين الجوهرية.

كما يوجد خطر مرتبط متوقع ويتمثل في أن تطور الشركات الكبيرة قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج الشركات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق¹.

3- إستراتيجية التميز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، ومن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة مميزة عن منتجات المنافسين².

والافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهم على أنه كذلك).

وفي بعض الطرق المهمة تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة ومتفوق تقنيا بطريقة ما يقدم خدمات متفوقة أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى.

وعليه فالإستراتيجية تسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً لمنتجاتها المتفردة، وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.

¹ - روبرت-أ-بتس: المرجع السابق، ص ص 249-250.

² - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص ص 183-184.

ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق

هذه الإستراتيجية وهي:

✚ **الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي:** توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.

- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

✚ **الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة:** ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.

- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات

ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والوقت والجهد والأفراد.

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات،

ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية

الطلبات¹.

✚ **مزاياها:**

- عندما تنفذ إستراتيجية التميز بنجاح فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري وتزيد من ولائه

وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثًا عن منتجات بديلة.

- مقارنة بالشركات التي تمارس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة فإن الشركات التي تمارس

استراتيجيات التمييز على استعداد لقبول حصة أقل في السوق في مقابل ولاء أعلى للعميل.

¹ - عايدة سيّد الخطّاب: المرجع السابق، ص 83.

-الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية، فعندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء فإنها تجد نفسها متورطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

-عمليا التنبئ الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد يسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعاتها الإستراتيجية، وقد كانت هذه الحالة في إعداد الوجبات الغذائية حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة.

-كما تتمثل الميزة اللافتة وراء استراتيجيات التمييز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار. ويعني هذا أن الشركات قد تمرر زيادات السعر إلى عملاءها فمثلا على الرغم من أن أسعار سيارات Lexus زادت بصورة متواصلة خلال السنوات القليلة الماضية فإن الطلب أيضا على هذا السيارات يستمر في الزيادة وأيضا ولاء العميل وقد ترجم درجة الرضا المرتفع على هذه السيارات.

فالإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق يمضي الوقت ويؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة فغالبا ما تقوم الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع والذي يترجم إلى حصة في السوق مرتفعة¹.

-وأخيرا فالمنتجات العالية التمييز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل الشركات القائمة، ومثال ذلك أن قدرة شركة Nordstron على محاولة الاقتناع والاحتفاظ بالعملاء في صناعة تجارة التجزئة في الملابس والموضة والتي تعتبر المنافسة فيها غاية في الشراسة والعنف مكنتها من توقع حاجات عملاء سلسلة متاجرها ذات الميزة الفاصلة ومن تقديم عناصر ترويج خاصة قبل انضمامهم إلى جمهور المشتريين العام فقد سمح تركيز Nordstron

¹- روبرت -أبتس: المرجع السابق، ص ص 337-338.

على الخدمة المتميزة للعميل في أن يتبع حتى وقت قريب علامات تجارية مباشرة والتي حققت هامش من الربح من فئة عملاء متميزين منها في حالة العلامات التجارية التي استهدفت السوق المتوسط¹.

✚ عيوبها:

العيب الكبير المرتبط بالتميز يأتي من شركات أخرى تحاول سحب البساط من تحت أقدام الشركات التي لديها بالفعل منتجات متميزة، وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل فعلى الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة فإنها لا تغلق الباب تمام بإحكام في وجه الداخلين الجدد لتفكر في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء، فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديماتها الذاتية وفي الواقع التكاثر المتزايد للمنتج ربما يضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التمييز لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.

-إن لم يكن التمييز مبني على امتلاك بعض عوامل تكنولوجية حقيقية خاصة خبرة، مهارة، خدمة، براءة الاختراع أو أصول متخصصة فإن الشركة تخاطر بتعرضها للشركات المنافسة التي تتفوق عليها براءة أو مناورة في مثل هذه العوامل وربما تكون شديدة القسوة والشراسة.

-يأتي العيب الآخر في التمييز من صعوبة استدامة علامة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر فييس السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح العملاء أكثر ذكاءاً حول ما يردونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وماهم على استعداد لدفعه ومنه يصبح تبرير علاوة السعر صعباً لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج.

-أيضاً يترك التمييز الشركة معرضة إلى أن يصبح ما تقدمه من سلعة، خدمة أمورا مألوفة وشائعة عندما يدخل المنافسون الجدد السوق وعندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح، فيمضي الوقت الشركات

¹ - المرجع نفسه، ص 338.

التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع ابتكارات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة لافته. من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية إلى تلك الشركات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل. لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ولكي تبقى قريبة حاجات العميل واتجاهات السوق.

-وأخيرا تواجه الشركات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي قد تؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها، فيمكن أن تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية الشركات حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها العملاء طواعية¹.

¹ - روبرت -أ- المرجع السابق، ص ص 339-340.

خلاصة الفصل:

تعدّ عملية بناء الميزة التنافسية وتطويرها عملية متداخلة ومعقدة فهي ليست بالشيء السهل، بل أنّ هذه العملية تعدّ من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوّقة تنافسياً، وكذلك للمحافظة على تلك المزايا ممّا يؤدي إلى تقليص بين المؤسسة ومنافسيها.

فالمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة يتطلب تحقيق وتطوير عدّة استراتيجيات وعدّة مزايا تنافسية متداخلة، إذ أنّ بناء أو تطوير عدّة مزايا تنافسية يجعل المؤسسة هدف متحرّك لمنافسيها ويغيّر في تركيب بنية الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

لذا يتوجب على المؤسسة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقية من خلال توحيد التكنولوجيا والمهارات بصورة مقدرات تمكن المشروعات الفردية من التكيف مع الفرص المنجزة بشكل سريع، حيث أنّ خدمات ومنتجات هذا العصر هي محصلة لمعارف وتعلم الأمتس من القدرات والمسؤولية كل إدارة إستراتيجية أن تتمي معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات زبائنها في المستقبل إذ من الضروري على المؤسسات أن تتفد بنجاح الاستراتيجيات المسندة إلى المعرفة المترابطة وذلك لكي تستطيع التّحدي الذي ينتظرها من قبل المؤسسات المنافسة لها في نفس قطاع نشاطها.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

تمهيد:

إنّ خلق الميزة التنافسية للمؤسسة هدف هام تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات لأنه يرتبط ببقائها، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس وأصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة خطر يهددها شبح الزوال لذلك، راحت تتاضل وتكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت من استراتيجياتها وثقافتها وفلسفتها الإدارية وجودة منتجاتها في مسعى لتحقيق البقاء لها من خلال تعزيز وتقوية دور الموارد البشرية ذات التأهيل العالي والخبرات والمهارات المتطورة والحديثة فيها، والاعتماد عليها في توفير حاجاتها لزيادة فعاليتها والتزاماتها وولائها لتكون قادرة على إنتاج منتجات وخدمات متميزة، وتقديم كل جديد ومبتكر للزبائن لكسب رضاهم وتقوية الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء لها.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

1. الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية:

أولاً: خصائص الموارد البشرية كمورد إستراتيجية محققة لميزة تنافسية:

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخليّة والكفاءات عدّة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، من أهمّها مقارنة الكفاءات الأساسية لكلّ من "Hamel-Prahalad1990" ومقارنة الموارد البشرية لكلّ من "Mc Ma ham-1994-wrihgt Mac willians"، ما يميّز الموارد أنّ بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، متمثلة في الأصول المنظورة المتعلقة بالتكنولوجيا، الموارد البشرية، التجهيزات، المواد الأولية... الخ، وبعضها يمكن المنظمة من إنشاء الميزة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى متمثلة في الأصول غير المنظورة، والمتعلقة بالمنظمة كالعلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات والكفاءات، الميزات، المعارف، المعلومات... الخ، وبذلك تسعى المؤسسة لتحديد وتطوير أفضل مورد يحقق لها ميزة تنافسية خاصة. و باعتبار المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ما، حدّد المفكرون مجموعة من الشّروط واتفقوا على أنّ احترام هذه الشّروط ضروري حتّى تنطبق الميزة التنافسية على المورد¹.

وقد حدّد Barney أربع شروط:

1- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:

إنّ الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيّدا، وبالتالي

¹ - بلالي أحمد، سمالي يحضية، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: من منظور المقارنة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004، ص65.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا¹.

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا وأخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية².

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إنّ أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية والكفاءات ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل مختلف النشاطات.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات La Complexité Sociale وتجدر الإشارة أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة ومن خلال عرض حوافز مغاير، فإنّ الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، كذا صعوبة تحقيق نفس التوازن والتأزر داخل المؤسسة المستقطبة.

¹ - المرجع نفسه، ص77.

² - بلالي أحمد، المرجع السابق، ص78.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

4- عدم قابلية الموارد البشرية للإحلال (التبديل):

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب ألا يكون قابلا للإحلال أو التبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات¹.

أما SCHOEMAKAR et AMIT فقد حدّدوا شروطاً حتى يكون المورد مصدراً للميزة

التنافسية وذلك فيما يلي:

- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه.
- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنّب التّهديدات، كما أنه يسهّل على المنظمة الدّخول إلى أسواق مختلفة ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزّبون.
- التّقليد: يجب أن يكون المورد صعب التّقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه بإجراءات الإنتاج في المنظمة لا يمكن تقليدها بدقّة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة نتيجة لاحتوائها معارف ضمنية وتكمن هذه الصّعوبة نتيجة للأسباب الآتية:
 - تمتلك المؤسسة مورداً متعلّقاً بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
 - العلاقة بين مورد المؤسسة والميزة التنافسية المحقّقة غير واضحة وغير مفهومة.
 - المراحل أو الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية معقّدة مثل العلاقات ما بين الأفراد أو سمعة المنظمة، وهي ظواهر يصعب تقليدها.

¹ - الهادي بوقلقول: إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، النّواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مديرية النشر، جامعة باجي مختار-عنابة- العدد 24، جوان 2009، ص 111.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله أو تقليده.

-مدة الحياة: حسب Grant في حالة امتصاص أو استهلاك مرود، يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة في الأداء التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد تفوق على عدة عوامل لدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط، ولكن تظلّ الموارد ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وتزداد قيمتها كلما زاد استعمالها.

-الحياسة: حسب Barney على المنظمة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها، عند تحقيق الميزة التنافسية، كما يؤكد على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد

إن غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه، ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها¹.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 271.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ثانياً: متطلبات بناء موارد بشرية إستراتيجية:

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكن

حصرها في النقاط التالية:

1/-التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف:

تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والتفسي والاجتماعي والعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في مفاضلة أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أنّ أما المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما تجرى عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة أو إسنادها أي مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2/-الاهتمام بتدريب الموارد البشرية:

بمعنى أشمل وأعمق ممّا كانت تتعامل إدارة الموارد البشرية التقليدية أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي أي جميع أفراد المنظمة¹.

وتبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنّ تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تحقّق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلّم حتى تهيبّ الفرص للعاملين بالتعلّم وتتميّز

¹ - جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 65.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

معارفهم بتطوير الأداء، ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون على ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3/- ترسيخ روح التعلم:

لكل الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم كآها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4/- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد:

وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس بمجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5/- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق الواحد للموارد البشرية في المؤسسة:

فيجب على المؤسسة ضرورة توفير المناخ السائد لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء المحترمة.

6/-مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في العمل:

وفي هذا المضمار يمكن إتاحة الفرصة للعناصر البشرية للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل¹.

7-فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفق المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة

لتحقيق فائدة:

¹ - جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 66.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

باعتبار أن المعرفة تختلف عن الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسات فهي تنمو وتتطور كلما

زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

8/- تطبيق نظام إدارة الأداء:

ومن ثمّ الاهتمام بجميع العناصر البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بتقنية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، واخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعية الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار لتحسين فرص الأداء والخطط المعتمدة.

من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الإدارة البشرية ألا وهو القائد الإداري الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة، التنسيق، التقييم وغيرها من الوظائف والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عنصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجهه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية، إذ أنه هو مدير أعماله بحد ذاته يسير الأفكار والقيم، إذن وجب النظر إليه أو القيادة الإدارية ككل واعتبارهم مديرين مساندين ورياسة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين¹.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 67.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ثالثاً: أساليب تطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الموارد البشرية معياراً لإستراتيجية المؤسسة، كونها متغيراً ضرورياً لتكيفها مع محيطها فهي تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدراتها على استغلال مواردها الداخلية وتمييزها بصفة أصلية، فالموارد البشرية تعد ذخراً لرأس المال البشري المشكل من العمال والمسيرين. كما أن الكفاءات ليس لها نهاية في حد ذاتها، فهي تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييرات، مما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذه الموارد الإستراتيجية بأساليب حديثة للتحكم بها¹.

1- التكوين:

يعرف على أنه "عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته وملاحظة كل التقنيات والتحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته، كما يجعله قادراً على الابتكار والتصور وإنجاز المهام المطبقة في مهنته".

ويفترض التكوين تطوير القدرات في خمسة ميادين وهي:

- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية، أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة.

- استعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.

- استغلال التجارب والكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة.

- الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين.

- تحويل المعارف والكفاءات لتعميم الاستفادة.

¹ - صولح سماح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص 127-128.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

وبذلك يعتبر إنتاج الكفاءات الضرورية واحدة من الغايات الأساسية للتكوين من أجل التحكم في

الوضعيات المهنية وتطويرها¹.

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل

المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين

ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين

واجبهم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة².

ب/- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا

المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد

في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات

وتحفيزهم إلى التعلم³.

¹ - حمداوي وسيلة: المرجع السابق، ص 106.

² - صولح سماح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص 128.

³ - عمر وصفي عقلي: المرجع السابق، ص 438.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

2/-التعلم:

يمثل التعلم عند J.C.Sperandio مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء، كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لإكتساب المعارف (النظرية، العلمية، السلوكية)، أما بالنسبة لـBrintt-mari Barth فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما.

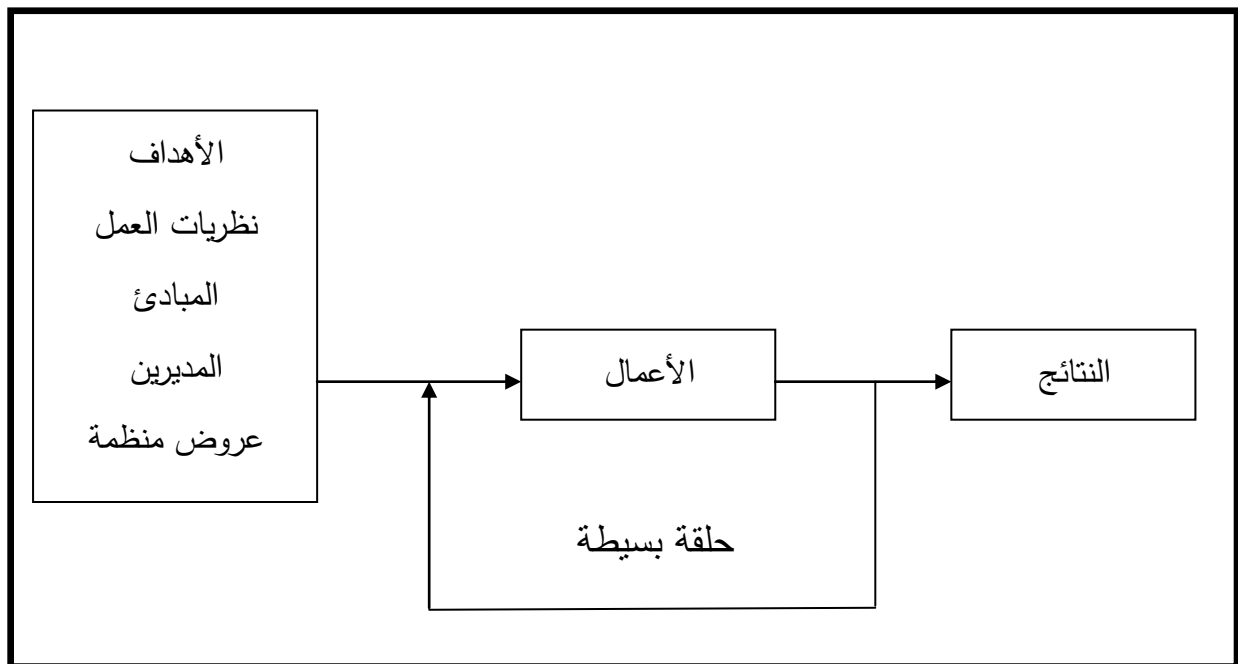
وللتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف le Potref حيث يقترح 3 أنواع من حلقات التعلم هي:

-النوع الأول: تعلم ذو الحلقة البسيطة:

يتم التعلم بتصحيح العمل وذلك بالنسبة للأهداف لكن دون إحداث أي تغيير أساسي وهذا ما

يتجلى من الشكل التالي¹.

شكل رقم (08): يوضح التعلم ذو الحلقة البسيطة.



المصدر: سماح صولح، مسعود ربيع، ص 128.

¹ - صولح سماح ، مسعود ربيع:المرجع السابق، ص 128.

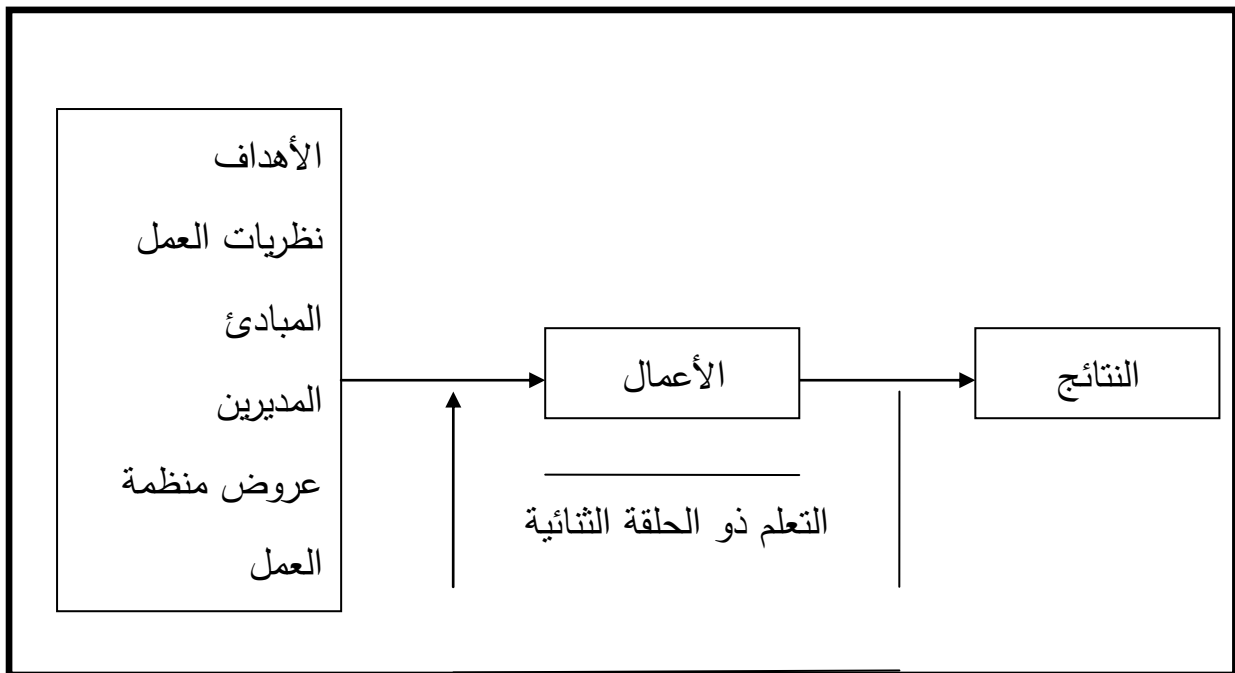
الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-النوع الثاني: التعليم ذو الحلقتين:

يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة، ويسهم هذا النوع من التعلم

بتطوير المخططات العلمية والعروض، وإعادة النظر في نظريات العمل وهذا يتجلى من الشكل الآتي:

شكل رقم (09): يوضح التعلم ذو الحلقتين:



المصدر: سماح صولح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-النوع الثالث: التعليم ذو حلقات ثلاث:

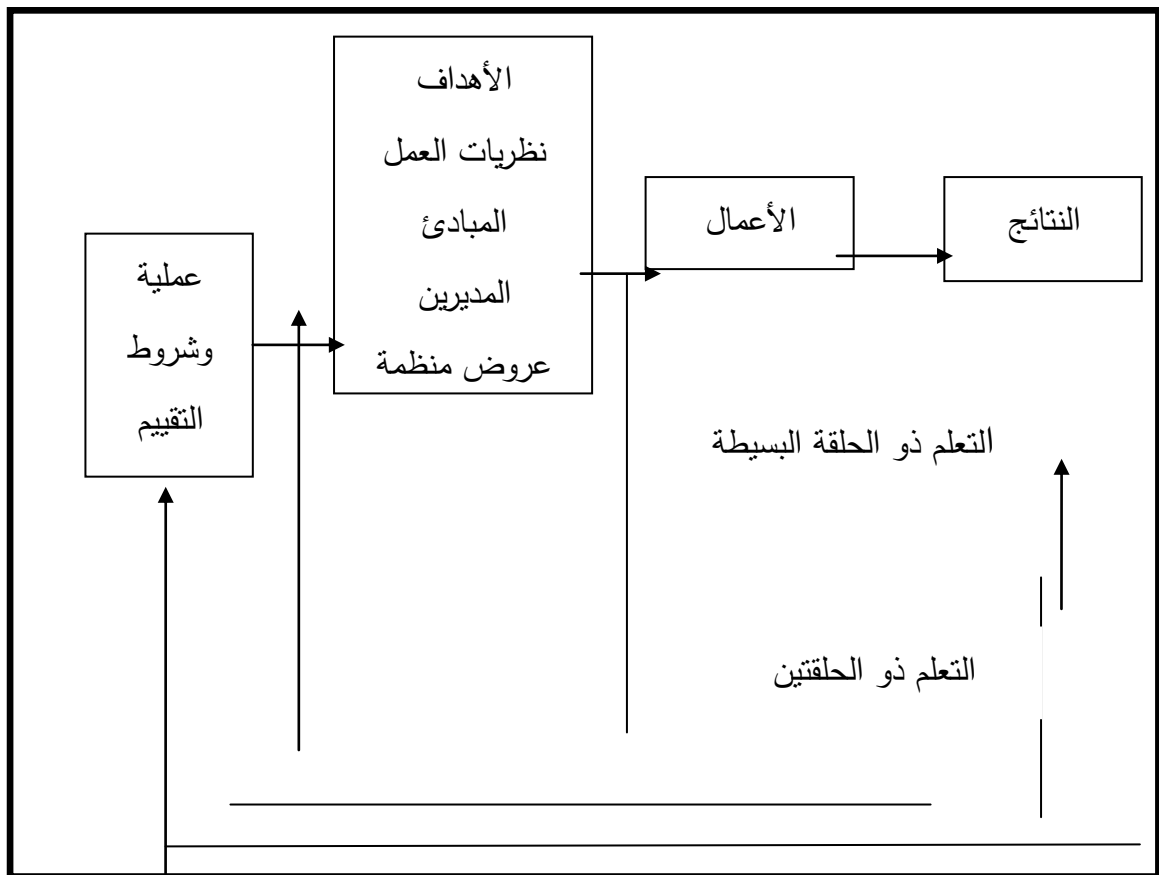
في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم

هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين، وهنا يتم التعلم من أجل التعلم¹.

والحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل Bateson تحت عنوان: deutero-learning، التعلم أصبح هدف

التعلم وهذا ما يجسده مضمون الشكل الثالث:

شكل يوضح (10): التعلم ذو الحلقات الثلاث.



صدر: سماح صولح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص130.

التعلم ذو الثلاث حلقات

¹ - سماح صولح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص 128.

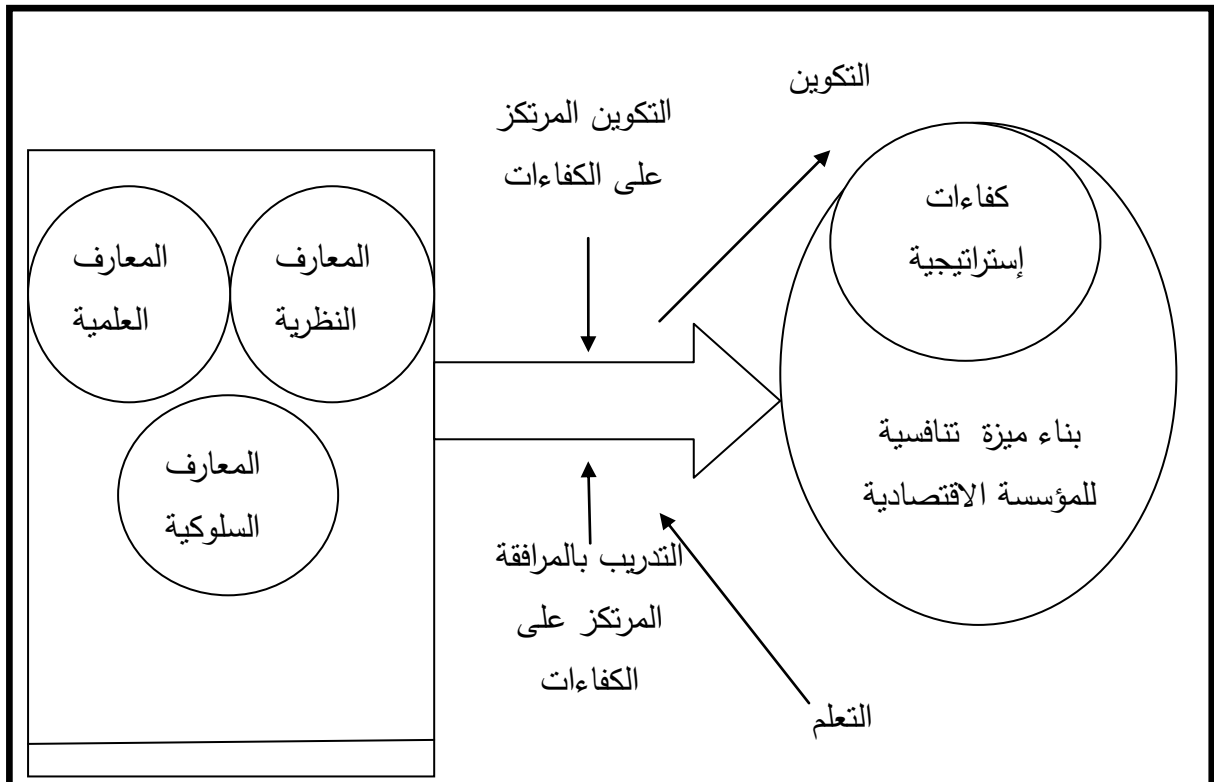
الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

يظهر النوع الثالث أن للتعليم أهمية في تثمين استراتيجيات التعليم وتقييم فعاليتها، والتعليم يحتاج إلى مدرب Coach، كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات¹.

يمكن القول أن على المؤسسات اليوم صقل وتطوير الموارد البشرية من خلال العديد من أساليب التكوين والتطوير والتعلم والتدريب والتي تمس مختلف الجوانب العلمية والسلوكية والعملية للكفاءة، حيث تساهم هذه الأساليب في خلق كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها وتحسين إنتاجيتها في ظل سياق اقتصادي عالي التنافسية².

وقد حاولنا توضيح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (11): يوضح دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



¹ - سماح صولح، مسعود ربيع: المرجع السابق، ص130.

² - المرجع نفسه، ص130.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

رابعاً: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة:

1/- إدارة الموارد من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات:

إن الملاحظ لبيئة الأعمال، يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة وقد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكتملة لبعضها.

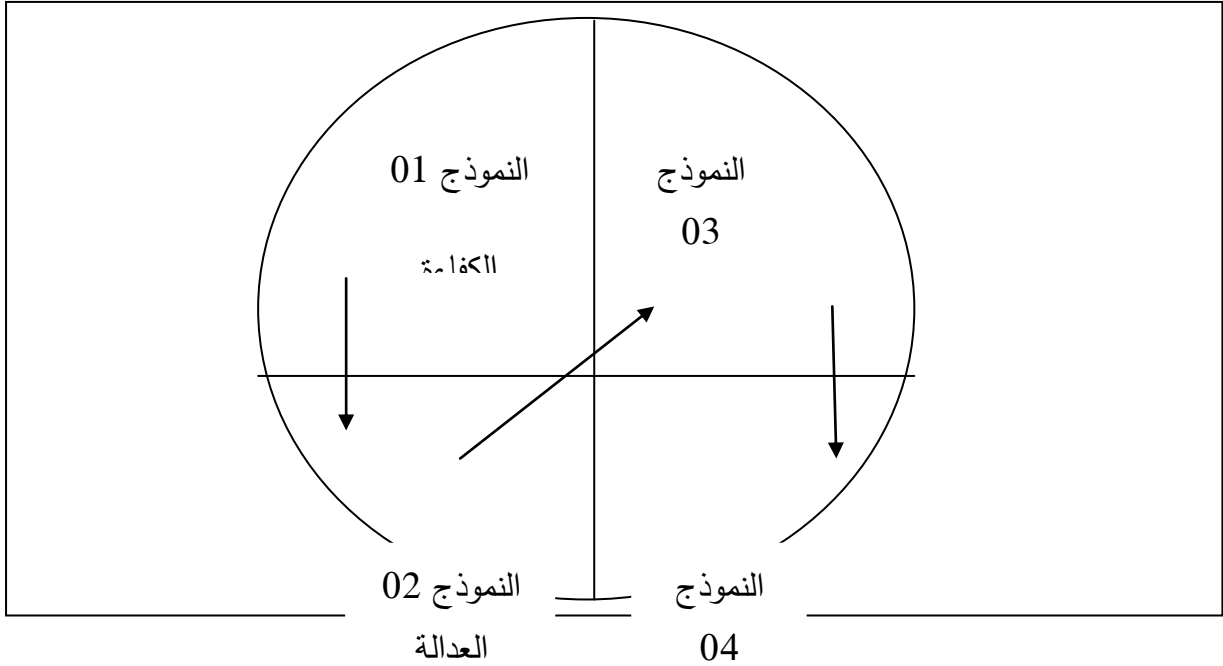
فالنموذج الأول يستند إلى مبادئ "التaylorية"، أما النموذج الثاني يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية والنموذج الثالث يقودنا إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية.

فتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أجير وبالتالي فإن الأجراء يلعبون دوراً مهماً في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، بالإضافة إلى العدالة والفعالية، النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية بل يرتبط أيضاً بالأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبذلك فإن هذا النموذج أكثر تكاملاً من النماذج السابقة¹.

¹ - بوخمخ عبد الفتاح و شابونية: المرجع السابق، ص ص 118-119.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

شكل رقم (12): يوضح بناء تسيير الموارد البشرية باعتماد عدة نماذج.



المصدر: بوخمخ عبد الفتاح: المرجع السابق، ص 119.

ويعتبر أصحاب النموذج الرابع أن النظرة للأفراد كمورد بشري لا تؤدي إلى استخدام هؤلاء لكل إمكانياتهم الفكرية، ومن ثم لا بد من تحسين هذه النظرة واعتبار الموارد البشري شريكا يمكنه دعم المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال قدراته الفكرية القابلة للتنمية، كما أن هذا الاتجاه تدعمه التطورات الحاصلة في مستويات التعليم والمعيشة، مما يفتح المجال لمفهوم إبراز واستخدام الاستعدادات المستقبلية للأفراد باعتبارهم شركاء، حيث أشارت إحدى الدراسات أن الأفراد المعرفيين يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توفرت العوامل الدافعة التالية: النمو الشخصي، الاستقلالية في إنجاز المهام وأخيرا المكافآت المادية، فالشركات الناجحة مستقبلا هي تلك التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، أي تلك التي ستطور وتتبنى مداخل جديدة لتنمية الأفراد المعرفيين،¹ وهذا ما يفرض الاهتمام أكثر بالمعارف

¹ - بوخمخ عبد الفتاح و شابونية: المرجع السابق، ص 120.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

المتخصصة، المهارات والقدرات أو بتعبير آخر الكفاءات التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم، وضرورة إتاحة الفرصة لهؤلاء حتى يستخدموا استعداداتهم الكامنة من خلال التحفيز الدائم.

إذن سوف ننتقل إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد وإدارة الكفاءات التي هي سيرورة متكاملة

ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية تقوم أساسا على :

-التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد.

-إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها.

-التوجه بالنمو المستمر (الاستمراري).

-العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم، ومن ثم تحقيق مصالح

المنظمة، لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء.

-العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار والاستجابة لحركية البيئة وبشكل

يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة بفعالية في المنظمة¹.

2/- إدارة الكفاءات لتحقيق القيمة والميزة التنافسية:

إن دور المورد البشري في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب

ودمج الأشخاص المتميزين de qualité بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة

(التعلم الفردي والجماعي) كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة،

هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة.

وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب وإقامة شبكة من

العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المنظمة).

¹- بوخمخ عبد الفتاح: المرجع السابق، ص 123.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

والكفاءة الفريدة ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية وهذه الأخيرة تتطلب شروط أساسية:

- أن تكون لغة الخطاب موحدة، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم.

- التعلم من التجارب جماعيا.

- المعرفة بأصول العمل الجماعي، والقدرة على ذلك والرغبة فيه لإنجاح الفريق¹.

خامسا: انعكاسات استراتيجيات التنافس على الموارد البشرية:

إنّ استراتيجيات المنافسة تختلف عن سواها من الاستراتيجيات في تركيزها على الأمور التالية:

الإبداع، تحسين النوعية، تخفيض التكلفة والسرعة.

ويميّز الباحث الأمريكي الشهير مايكل بورتر بين ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن أن تلجأ إليها

المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية وهي:

- التمييز.

- القيادة بالتكلفة.

- الوضوح.

ولاشكّ أنّ تأثيرات الخيارات الإستراتيجية على الموارد البشرية تختلف باختلاف طبيعة إستراتيجية

المنافسة المتبعة وانعكاسات تطبيقها بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية على القوى العاملة.

-الخيار الاستراتيجي الأول: يتطلّب مواصفات يجب توفرها في الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال

روح المبادرة، ذهنيّة الإبداع وحبّ المرونة وحبّ العمل والمشاركة ضمن فريق العمل المؤسّساتي وغيرها

من المواصفات الهادفة إلى التّركيز على التّنتائج المحصّلة من خلال المشاركة الفعّالة. فإدارة الموارد

البشرية يجب أن تهيئ نفسها للاستفادة من اللامركزية الإدارية، سواء من حيث التّوظيف من الخارج أو

¹ - المرجع نفسه ، ص 124.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

من حيث تحديد الحوافز والتعويضات التي يجب أن ترافق تنفيذ هذه الإستراتيجية أو من حيث تركيزها على متابعة النتائج ومقارنتها بالأهداف¹.

-الخيار الاستراتيجي الثاني: فيستدعي في الموارد البشرية امتلاك المهارات والتقنيات كما أنّ عليها أن تظهر بعض المرونة في تقبل القرارات، وإعادة السلوكيات الجيدة وتكرارها كلما لزم الأمر، فالإدارة التي يوكل إليها تنفيذ ومتابعة هذه الإستراتيجية يجب أن تكون مؤمنة بفاعلية المركزية الإدارية والتسلسل الإداري وتحصيل النتائج المحددة.

فالحوافز عادة ما تكون قليلة والتعويضات التي ترافق تنفيذ هذه الإستراتيجية تبنى على أساس التسلسل الوظيفي وليس على أساس المبادرة والإبداع وسواهما من الموصفات التي تميّز إستراتيجية التمييز على إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

-الخيار الاستراتيجي الثالث: يتطلّب من الموارد البشرية أن تجمع المزيج من الموصفات التي تطرّقنا إليها من الخيارين السابقين فالإدارة المواردية الساهرة على تنفيذ هذا الخيار وحدها القادرة على جعل الأفراد يشاركون في التوقعات ويحصدون الوقائع ويثابرون على المضي قدما في تحسين العمليات أو الخدمات مركزين على كيفية خدمة أسواق المؤسسة أو مجموعات زبائننا بشفافية وإخلاص، بالمقابل على الإدارة أن تكون عادلة في تقديم التعويضات والحوافز ومنصفة في مساعدتهم على بناء مستقبل واعد مع المؤسسة بحيث تتطابق جهودهم وقدراتهم وكفاءاتهم مع شروط المؤسسة وتنمو طموحاتهم وتكبر مع نمو وازدهار المؤسسة².

¹ - أشونك شانند: المرجع السابق، ص 149.

² - أشونك شانند: المرجع السابق، ص 149.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

فالموارد البشرية هي التي تجسد التفوق التنافسي الذي تسعى وراءه المؤسسات وتجتهد للحصول عليه. إذ لا شك بأن ركائز هذا التفوق تبنى وتتجج بواسطة سواعد وعقول الموارد البشرية المؤمنة به والعاملة على تحقيقه.

سادسا: مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إنّ التوظيف والتدريب والتنمية وتقييم الأداء، التعويضات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي جميعا عبارة عن استثمارات تؤثر مباشرة في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى القدرة على توفير منتجات وخدمات تحمل قيمة للزبائن، وبالإمكان جمع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المؤسسات في التعامل مع التحديات التنافسية في مجموعة معينة تشمل ما يلي: إدارة البيئات الداخلية والخارجية، تقييم العمل ونتائج العمل، الحصول على المواد البشرية وتطويرها وتعويضها.

1/- إدارة البيئات الداخلية والخارجية:

إنّ إدارة عوامل البيئة الداخلية والخارجية يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى مساهمة ممكنة في إنتاجية المؤسسة وتنافسيتها، وبالتالي فإنّ تأسيس بيئة إيجابية لا بدّ أن يستند على الآتي:

- ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الوظيفة في المؤسسة، أي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- فهم القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- التأكد من أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية تتفق مع القوانين المحلية والعالمية.

- تكوين علاقات العمل وإنشائها داخل المؤسسة، أي علاقات التوظيف والتي تفيد كلّ من المؤسسة وأفرادها العاملين¹.

¹ - يوسف جحيم الطائي: المرجع السابق، ص 80.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

2/- تقييم الوظيفة ونتائجها:

يجب على المؤسسة أن تقوم بمهمة تصميم الوظيفة بشكل يعظم الإنتاجية كما يجب عليها أيضا تحديد كمية ونوعية الخدمات أو المنتجات التي يقدمها الأفراد العاملين، إذ تتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع:

-تصميم الوظيفة لتعظيم إبداعات الأفراد والابتكار.

-تحديد إنتاجية العاملين وجودة عملهم.

-قياس اتجاهات الأفراد حول الوظيفة والبيئة التي يعملون بها.

3/- تخطيط الموارد البشرية:

يحدّد المدراء العاملين الحاليين او الأفراد الجدد المتوقع تعيينهم أي المرشّحين للوظيفة، والذين باستطاعتهم تقديم السلع والخدمات بنجاح، وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:

-تحديد متطلبات الموارد البشرية أي تخطيط الموارد البشرية.

-جذب الأفراد ووضعهم في الوظائف المناسبة ممّا يعني الاستفادة القصوى من قدراتهم ومهاراتهم.

-اختيار الأفراد العاملين في المؤسسة.

4/- تطوير الموارد البشرية:

قد تحتاج الإدارة والأفراد بسبب التّكنولوجيا الجديدة وندرة الجودة إلى تطوير مهارات جديدة حتى يحققوا النّجاح في بيئة الفريق، كما يجب تهيئة الأفراد للتعامل مع أفراد ذوي قيم مختلفة وخلفيات أخلاقية وشخصية متنوّعة.

و تتطلب هذه المهمة من إدارة الموارد ما يلي:

-التأكد من أنّ الأفراد العاملين في المؤسسة يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمال الوظيفة وإنجازها على أكمل وجه.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-تهيئة الأفراد العاملين لأدوار عمل مستقبلية والتعامل مع الموارد البشرية متنوّعة الأعراق ومختلف الديانات والأخلاقيات.

-تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة وأهدافهم وقيمهم وغيرها من المسائل المهنية¹.

5/- تعويضات الموارد البشرية:

يعدّ الأجر والمنافع والخدمات التي تقدّمها المؤسسات إلى العاملين لديها من أهمّ الحوافز التي يحصلون عليها مقابل مساهمتهم في الإنتاجية والجودة وخدمة الزبون ومن الممكن تدمير الأثر الإيجابي لتصميم الوظيفة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وأفعال الجودة على الإنتاجية إذا لم تتوفّر لدى الأفراد العاملين الرضا على المستوى الأجر والمنافع المقدّمة أو اعتقادهم أنّ الأجر والمنافع موزّعة بصورة غير عادلة، وهذه المهمة من إدارة الموارد البشرية تتعامل مع:

-تأسيس أنظمة دفع الأجر بصورة عادلة في المؤسسة.

-تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين في المؤسسات ممّا يساهم في رفع الرّوح المعنوية لهم.

-تقديم المكافآت للأفراد العاملين الذين يقومون بتقديم مساهمات فريدة من نوعها كالإبداع والتّطوير لتصميم المنتجات الجديدة².

¹- يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 90.

²-المرجع نفسه، ص 91.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

II. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

أولاً: خطوات تطبيق مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية:

هناك عدة خطوات أساسية لتطبيق مدخل الموارد وهي:

1/-التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة:

ويتأتى ذلك للمؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية ويمكن تقسيم الموارد في المؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية وهي: الموارد المالية، المادية، البشرية والتكنولوجية.

ومن هنا يمكننا القول أنها الركيزة الأساسية للمدخل المعتمد على الموارد، وهو ما يدعو لضرورة البحث عن علاقة الارتباط بين كل من الموارد والقدرات أو الكفاءات التنظيمية والربحية وفي هذا الإطار وضمن الحقل الاستراتيجي للموارد يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

-هل توجد فرصة حالية يمكن أن تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد؟.

-هل هناك احتمال الاستغلال الكفء للموارد الحالية، بما يؤدي إلى تحقيق معدلات ربحية عالية؟¹.

كما لا يكتفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد الاستثمارات وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية، وهو ما يعرف باسم "فجوة الموارد" الذي

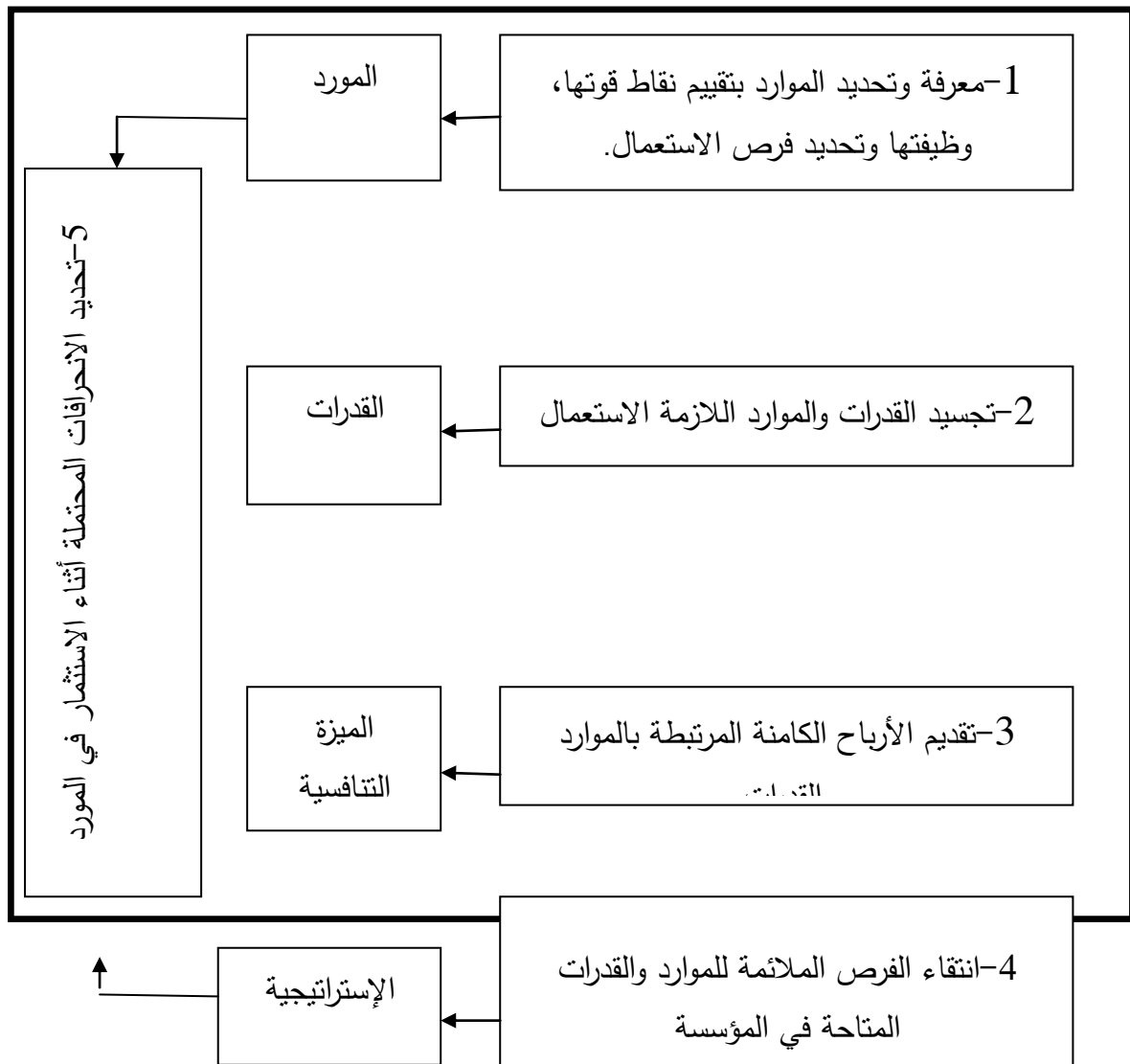
¹ - سمالي يحضبة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءتها المحورية¹.

لذا يجب على المؤسسة أن تعتمد على تحديد مواردها وكفاءتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجه استراتيجي تجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية حاضرا ومستقبلا، كما ينبغي ألا تهمل المؤسسة ديمومة الاستثمار في الموارد والكفاءات.

شكل رقم (13): نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر: سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 53.

¹ - الداوي الشيخ: المرجع السابق، ص 266.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

2/- تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة:

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة، ولقد اقترح كل من «j.Barney»، «I.Prerix,cod.1989» و «Boal.1994» خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات وتتمثل هذه الاختبارات في:

أ-الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع استراتيجيات المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة والتهديدات الحالية والمستقبلية؟

ب-الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

ج-الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي سهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة (Tacites) وصعبة التقليد.

د-الاختبار الرابع: يهتم بقابلية تحويل La transférabilité الموارد وبنوعيتها Spécifité وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذا الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، ومن هنا فإن الكفاءات المجندة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية¹.

¹ - سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 51.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

تعد الموارد ذات أهمية كبيرة باعتبار أنها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، فالبحت عن الميزة التنافسية في موارد وكفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

يبين الجدول الموالي عملية الكشف عن استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق المتاحة أو الجديدة، ذلك أن استهداف وضعية تنافسية ممتازة في السوق يتم من خلال امتلاك الكفاءات المحورية، وبالتالي يجب على الإدارة العليا تحديد واختيار الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مصدرا للربحية والميزة التنافسية، خاصة إذا كانت تلك المستويات المختلفة للكفاءات تضمن انتقال وتخزين المعرفة.

جدول رقم (04): استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية والمستقبلية

الأسواق الجديدة	الأسواق الحالية	
الكفاءات المحورية الجديدة	ما هي الكفاءات المحورية الجديدة اللازمة للبقاء والتوسع في الأسواق الحالية.	مناهج الكفاءات الجديدة الضروري الاستفادة منها في الأسواق المستقبلية.
الكفاءات المحورية المتاحة	ما هي الفرص المتاحة حاليا في الأسواق الممكن استغلالها من خلال الكفاءات المحورية الحالية.	ماهية المنتجات الجديدة التي يمكن تقديمها من خلال استغلال الكفاءات المحورية الحالية.

Source :Alain megnant.Bessources Hummaines :Péployer la Stratégie, Edition

liason,2000,P169.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

إن حيابة وتطوير الكفاءات المحورية يعد مفتاح النمو التنافسي المؤسس على الإبداع، كما أن طرق تلك الحيازة متنوعة ومختلفة حسب قطاع النشاط، غير أن شكل المنافسة هذا يأخذ مجاله خاصة في الأسواق التكنولوجية وحقوق الملكية الفكرية¹.

كما أن الاستغلال الذكي للموارد والكفاءات يركز أساسا على القدرة على احتواء الكفاءات والتكنولوجيات من مصادر أخرى.

حيث أن المؤسسة متنوعة النشاط يمكن تمثيلها بالشجرة (Arborexents) التي تنمو انطلاقا من جذورها حسب وصف كل من Haruel و Prahalad ، كما أن الكفاءات تعد محور وأقطاب Pole تتغذى عليها المنتجات النهائية، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءتها المحورية يمكنها تقديم قيمة مميزة للعملاء، ومن ثم تحقيق تموقع تنافسي استراتيجي.

3- تجديد الموارد والكفاءات:

إن المقاربة المعالجة المبنية على الموارد لا تعد أداة فريدة لتفسير الوضعيات الإستراتيجية بل وتفسير التحول الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة، فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كما انه من الضروري أن تتمكن المؤسسة من خلال استراتيجياتها من تحليل الأسواق والتطبيقات الجديدة اعتمادا على الكفاءات المحورية، بالإضافة إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها.

إن تدعيم الميزة التنافسية في مواجهة متنافسين ومستهلكين تعتبر سلوكياتهم عرضة للتغيير المستمر تتطلب من المؤسسة أن تطور وتتمي بشكل دائم قاعدة كفاءتها مع ضرورة التوفيق ما بين استغلال الموارد المتاحة وتطوير الموارد الأساسية المسؤولة عن اكتشاف الميزة التنافسية المستدامة، إذ قد يتعلق الأمر بالاستغلال الكثيف للموارد المتاحة والسعي للحصول على بقية الموارد المكلمة خارجيا،

¹ - سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 56.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ولتجديد الموارد يمكن استكشاف ثلاثة طرق تتعلق الأولى بالتعبئة الداخلية، بينما تستهدف الطريقتين الأخيرتين الحصول على كفاءات من بعض المتعاملين¹.

4/- التطوير الداخلي للموارد:

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة بإمكانها الاختيار بين إمكانية أن تخلق بنفسها الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها، وهو ما يتم ضمناً وبطريقة جلية بفعل تحسين المعرفة من خلال التكوين أو من خلال اليقظة الإستراتيجية وقد لاحظ (DOZ) أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهين أو الخبرة (أنظمة الخبراء، تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة... الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءتها المحورية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على الموارد من خلال أدى الطريقتين التاليتين:

أ- تحويل الموارد والكفاءات عن طريق التحالف:

بسبب النقص في الموارد المتميزة يمكن للمؤسسة الاستمرار في استعارة مواردها من مؤسسات أخرى وتحديدًا عن طريق التحالف الذي ينظر إليه على أنه الوسيلة التي من خلالها تحول أو تجدد المؤسسة مواردها وكفاءاتها بمساعدة شريك آخر، ويمكن أن يأخذ ذلك التحالف شكل تبادل الموارد (بفضل الاتفاقيات التقنية) أو على شكل تبادل الموارد.

ب- الحصول على الموارد والكفاءات عن طريق النمو الخارجي:

يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على الموارد والكفاءات عن طريق النمو الخارجي، حيث يرى B.Wersefelt.1984 أن الاندماجات La fusion والانتقاعات L'Acquisition تمثل من الناحية الواقعية فرصة حقيقية للحصول على الموارد غير المتاحة في السوق، إذ أن شراء نشاط بالكامل

¹ - سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 57.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

(التجهيزات، العاملين... الخ) يمثل أحد أهم الحول التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الكفاءات وشبكاتهما المشتركة.

وعلى هذا الأساسي عدد كل من "P.C Haspeslagt" و "P.B.Jensson" الأرباح أو المزايا المرتبطة باقتناء أو تملك الموارد والكفاءات وهي¹:

- **أثر الحجم: L'effet de taille**: الذي لا يكون ناتجا عن تحويل الكفاءات، وإنما يكون ببساطة مرتبطا بزيادة مساحة التنافس لدى المؤسسة، إذ تكون القدرة على التفاوض في مواجهة الموردين وزبائن ومتعاملين ماليين أكثر قوة بعد تملك الموارد والكفاءات، وهنا تصبح المؤسسة ذات سمعة عالية في السوق.

- **دعم موارد جديدة وتجزئتها**: يؤدي هذا التجميع إلى عقلنة الأصول المشتركة لكلا المؤسستين (خلق قوة بيع مشتركة مثلا) وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم.

5/- تقويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح:

تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما:

أ- **مدى استمرار وتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في المدى الطويل:**

حيث أن الميزة التنافسية تتنافس والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد 4 خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية وهي²:

- **خاصية الاستمرارية.**

- **التقليد أو استنساخ إستراتيجية المؤسسة.**

¹ - المرجع نفسه، ص 57.

² - سملاي يحضية: المرجع السابق، ص 57.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-إمكانية تحويل الموارد.

-إمكانية التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.

ب- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها:

بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة على الحصول على تلك العوائد وكذا على طريقة تخصيص تلك العوائد على الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها.

6/- النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة:

إن الأساس الذي عليه تصاغ الإستراتيجية التنافسية يتم في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها.

7/- تحديد فجوات الموارد:

لا يكفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج استبدال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة، وهذا كله من أجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية.

وهو ما يعرف من أجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية باسم فجوات الموارد الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية، إذ يجب على المؤسسة أن تعتمد على تحديد حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجه استراتيجي اتجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل، وينبغي أن لا تهمل أيضا ديمومة الاستمرار في الموارد والكفاءات باكتفائه بنتائج

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

إيجابية في المدى القصير، فذلك سيؤدي إلى تفهقر مكانتها في السوق لصالح منافسيها ومن ثمة تضاؤل مزاياها التنافسية¹.

8/- حماية الموارد والكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد على إحاطة الموارد والكفاءات التي تزود الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية "السبب المبهم" الذي يقصد به الغموض الذي يكشف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضاً وصعوبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه: "الضبابية على الميزة التنافسية" ومن أهم هذه العوامل نذكر:

-صعوبة التمويل.

-الضمنية أي لا تكون الكفاءات واضحة.

-عدم إمكانية التعبير عنها أو تعليمها.

-استحالة ملاحظتها أثناء العمل.

-تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة.

-تعتبر عنصر من النظام وليست عنصراً مستقلاً².

لقد بين تحليل مقارنة الموارد الداخلية وأهميتها في خلق واستدامة الميزة التنافسية الإضافية النوعية في مجال الإستراتيجية من خلال الإسهامات المتنوعة للباحثين وتأكيدهم على ارتباط الميزة

¹ - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق، ص 82.

² - المرجع نفسه، ص 82.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

التنافسية بموارد المؤسسة بدل التأثير الخارجي لهيكل الصناعة، كما دافعت عن مقاربة "بورتر"، ذلك أن اعتبار الموارد مصدرا للميزة التنافسية يتطلب منها أن تتصف بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، كما يجب أن تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بموارد مماثلة ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة، كما يتضح أن الموارد الداخلية تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية يتطلب الاكتشاف والتجديد المستمر لها وتقييمها، بما يمكن المؤسسة من تمييزها في إطار تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تدعو الضرورة إلى حماية تلك الموارد والحد من تسربها وانتقالها إلى المنافسين الحاليين أو المحتملين¹.

¹ - نبيل خليل مرسي: المرجع السابق ، ص 82.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ثانياً: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية:

يعتبر تحسين الإنتاجية التّحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية، في سعيها لكسب ميزة تنافسية أكثر من غيرها من المؤسسات التي معها في نفس النّشاط.

فمن الحقائق المسلّم بها أنّ ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظلّ تزايد الاتّجاه نحو العولمة وتحرّر الأسواق.

ويوجد العديد من العوامل التي تتحكّم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المؤسسة والبعض الآخر داخلي يمكن التّعامل معه.

1- مداخل تحسين الإنتاجية:

تسعى المؤسسات إلى تحسين مستوى الإنتاجية من خلال إتّباع عدد من الطّرق سواء على مستوى التّنظيم ككلّ أو على مستوى الفرد.

أ- المداخل التّنظيمية لتحسين الإنتاجية:

ومن أهم المداخل التّنظيمية الإنتاجية تقليل حجم القوة العاملة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة¹.

*تقليل حجم القوى العاملة: واجهت العديد من المؤسسات المعاصرة انخفاضاً في حجم مبيعاتها وحصّتها التّسويقية والتأثير السلبي على قدراتها التّنافسية ممّا دعت تلك المؤسسات إلى تخفيض عدد العاملين بها لارتفاع تكلفة الموارد البشرية وفي البداية قامت المؤسسات بعدم إحلال العاملين الجدد محلّ العاملين الذي تقاعدوا أو تركوا العمل بها، ممّا أدّى إلى تخفيض التّكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة ومع استمرار الضّغوط على المديرين لتخفيض حجم الميزانية وإعطائهم الصّلاحيات لذلك وجد هؤلاء المديرين أن أسهل

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 44.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

طريقة لتخفيض حجم الميزانية هي تقليل حجم قوة العمل ولجأوا إلى وسيلة أخرى لتقليل حجم العاملين وهي مضاعفة عبء العمل لنصف عدد العاملين والتخلص من النصف الآخر بالاستغناء عنهم الأمر الذي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وأيضاً بالنسبة للمشرفين مما دعا بعض المؤسسات إلى إعداد برامج خاصة للعاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم ومن الأمثلة على ذلك شركة هيتاشي التي تعدّ من أكبر شركات الصناعات الكهربائية في اليابان والتي كانت في مقدّمة الشركات التي قامت بإجراء تخفيض في حجم العمالة لديها نتيجة للأزمة التي تعرّضت لها عام 1974 حيث قامت بوقف تعيين عمال جدد والاستغناء مؤقتاً عن 10000 يوم لمدة سنة وتغيير الوظائف ونقل 7500 عامل، في نفس الوقت بدأت في اتخاذ إجراءات غير تقليدية وهي نقل بعض العمالة الفائضة إلى شركات ليس لها أي علاقة وللتعامل مع العمالة الفائضة والتي زادت عن 10000 عامل قام مسؤولو الموارد البشرية في تلك الشركة بمسح سوق العمل والبحث عن إعلانات الصحف والاتصال بعملائهم مما أدى إلى تعيين هؤلاء العاملين في شركات أخرى وقد وقعت المؤسسة اتفاقية مع النقابة فيما يتعلق بأجور العاملين حيث غطت المؤسسة فروق لأجور الناشئة التعيين خارجها¹.

*إعادة الهندسة: يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق ذلك مداخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتضمن العمليات الداخلية مثل: المحاسبة، التوزيع، الإمداد، إدارة الموارد البشرية.... وغيرها.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق ، ص 45.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

وهناك 5 أهداف لإعادة الهندسة:

-زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية

-تعظيم القيمة وذلك للعاملين، العملاء وحاملي الأسهم وغيرهم.

-تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.

-تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.

-حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.

وعندما تطبق المؤسسة مدخل إعادة الهندسة فإن المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف

لفحصها ومراجعة العمليات وتحديد طرق التطوير، وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع

المشكلات الموجودة وأسبابها وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيرا على العمليات، ثم يتم

متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التنسيق.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في التأكد من أن النظم الموجودة تدعم جهود إعادة

الهندسة، فعلى سبيل المثال نظم الاختيار والتعيين يجب أن تشجع على اختيار الأفراد الذين يعتقد أن لهم

أهمية في إجراء التحسين المستمر للوظيفة التي يشغلونها وربما يحتاج هؤلاء إلى برامج تدريبية ليتمكنهم

العمل في الفرق التي يشغلونها وربما يحتاج هؤلاء إلى برامج تدريبية ليتمكنهم العمل في فرق عمل وبشكل

تعاوني وتحمل المزيد من المسؤوليات الوظيفية وربما يجب أيضا تغيير نظم الأجور والمرتببات لتلائم

التغيرات الحادثة¹.

*إدارة الجودة الشاملة: هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة التحديات وذلك لكونها تقوم على أسس أنها:

نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية وفي كل المجالات

¹ - جوزيف كيلاد، تغريب سرور علي إبراهيم: تكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، السعودية،

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

الوظيفية للمؤسسة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة وهي في الوقت نفسه تؤكد على: أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى.

ومن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة والتي تتمثل في:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين بالمؤسسة.

كما أنّ هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة

منها:

- استخدام العاملين لخبراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب إجراءات العمل في المؤسسة.
- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم¹.

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة

مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدّمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم المناسب للمؤسسة.

¹ - محمّد عوض الترتوري، أغادير عرفان حوحان: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 38-39.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

من خلال إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها وفي الحقيقة لكل المؤسسات عدد من الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية التي تتحقق بالوصول إلى أهداف التشغيل (العمليات) والهدف من إدارة الجودة الشاملة هو الحصول على تحسين إنتاجية المؤسسات عن طريق توفير منتجات وخدمات مستهدفة لتحقيق احتياجات العملاء¹.

*مداخل على مستوى الفرد:

تتأثر إنتاجية الأفراد بالعديد من العوامل البيئية التنظيمية والفردية وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما:

القدرات والاتجاهات وتشير القدرة ببساطة إلى ما إذا كان باستطاعة الفرد أداء وظيفة معينة أم لا. وتتأثر قدرة الفرد على أداء عمله بمستوى تعليمه وبرامج التدريب التي تلقاها، والمهارات التي يملكها والأدوات التي يستخدمها في بيئة عمله، بينما تشير الاتجاهات إلى رغبة الفرد في أداء وظيفته وولائه لعمله وللمؤسسة.

وتسيطر المؤسسات بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من البرامج التي تساهم على تحسين قدرة الفرد على أداء أعماله، بالإضافة إلى خلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لدى الفرد نحو عمله ومؤسسته².

ومن أهم المداخل التي تساهم في تحسين إنتاجية الأفراد وزيادة مستوى اندماج العاملين بالمنظمات ما يلي:

¹ - المرجع نفسه: ص 39.

² - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 139.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

■ اندماج العاملين كمدخل لتحسين الإنتاجية:

يمكن تعريف اندماج العاملين بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع والخدمات وبشير هذا المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تكون من مجرد مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل من خلال الجماعات الصغيرة إلى تشكيل فرق العمل المستقلة والتي تضم عاملين لديهم إمكانية الرقابة والسيطرة الكاملة على وظائفهم وبنية عملهم ويقوم مفهوم اندماج العاملين على مبدئين أساسيين هما:

-المبدأ الأول: ويستند إلى أن الأفراد الذين يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار ويعني ذلك المبدأ أنّ المشاركة الفعلية من جانب الأفراد في تحسين سياسات وأساليب العمل الجديدة تزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات والأساليب على نحو سليم، كما أن الأفراد الذين شاركوا في جهود التحسين سيعملون على التأكد من التزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتحل التحسينات.

-المبدأ الثاني: يقوم على فكرة أن أفضل الناس معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة هم أولئك الذين يؤدونها بالفعل.

إنّ مشاركة الأفراد الذين يؤدّون الوظائف يمكن أن تزود بمعلومات ورؤيا غير متاحة للمديرين والمستشارين.

➤ مزايا اندماج العاملين:

- تزويد العاملين بالفهم الجيد للقرارات نظرا لمشاركتهم في اتخاذها.
- ارتفاع مستوى التزام العاملين بتطبيق القرارات المتخذة.
- تزويد العاملين بفهم أفضل لأهداف المؤسسة وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف.
- زيادة مستوى إشباع الحاجات النفسية للعاملين وبالتالي زيادة مستوى إرضائهم الوظيفي.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-إمكانية استثمار الضغوط الاجتماعية من جانب العاملين الذين شاركوا في اتخاذ قرارات لجعل الأفراد الآخرين يلتزمون بالقرارات التي اتخذتها الجماعة ككل.

-زيادة مستوى التّطابق التّظيمي وبنعكس ذلك على زيادة نطاق التّعاون والتّسيق بين كلّ أعضاء المؤسسة وفي كلّ المستويات¹.

-تحسين إمكانية التّعامل مع صراعات العمل.

-تحسين نوعية القرارات المتّخذة.

وهناك عدّة وسائل لزيادة مستوى انخراط العاملين من أهمّها تحسين الاتّصالات مع العاملين، وإنشاء صناديق الاقتراحات وتمليك المؤسسات للعاملين وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين.

ويتناول الجزء الثاني تمكين العاملين كأسلوب لزيادة مستوى اندماج العاملين.

■ تمكين العاملين:

ويقصد بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتّظيم وذلك للعاملين المؤهّلين الذين يمكنهم اتخاذ القرارات.

وتقوم المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمّل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المؤسسات أن الفشل هو تجربة التّعلم.

ويقوم المديرون في المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بحثّ العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية، ومن أهمّ الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتّجاه المتزايد

¹ - سونيا محمّد البكري: المرجع السابق، ص 140.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث ينتج زيادة سعي المؤسسات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين¹.

2/- أهمية تحسين الإنتاجية:

يفترض أن تسعى الإدارة، سواء في مؤسسات القطاع العام أو الخاص لتدبير سبل زيادة تحسين الإنتاجية وذلك من خلال نظرة تحليلية لمجريات وظروف الداء إذ تعدّ الإنتاجية مؤشر المدى لحسن استغلال المدخلات في تهيئة قدر أو قيمة معينة من الناتج.

وتعبير تحسين الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في نمو وتطور المؤسسة²، فهو يؤدي إلى:

- تخفيض من التكاليف.
- تقليل الوقت الضائع.
- زيادة كمية الإنتاج.
- زيادة معدل الربح.
- زيادة نصيب المؤسسة من السوق.
- تحقيق مركز تنافسي أفضل.

ويعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معيّنة.

فإنتاجية العامل تعكس مدى قدرته ودفاعيته وسعيه للأداء المتميز مسهما في تحقيق أهدافه وأهداف ما ينتمي إليه من قسم أو إدارة وكذا مؤسسته.

¹ - المرجع نفسه، ص 140.

² - سونيا محمد البكري: المرجع السابق، ص 141.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى استخدام الأمثل للعنصر البشري وهي تساهم بذلك في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية وذلك عن طريق أداء وظائفها الرئيسية من تدريب وتحفيز وتنمية العاملين بالمؤسسة.

إذ أنّ تحسين الإنتاجية الموارد البشرية يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامّة، ومن الموارد البشرية بصفة خاصّة¹.

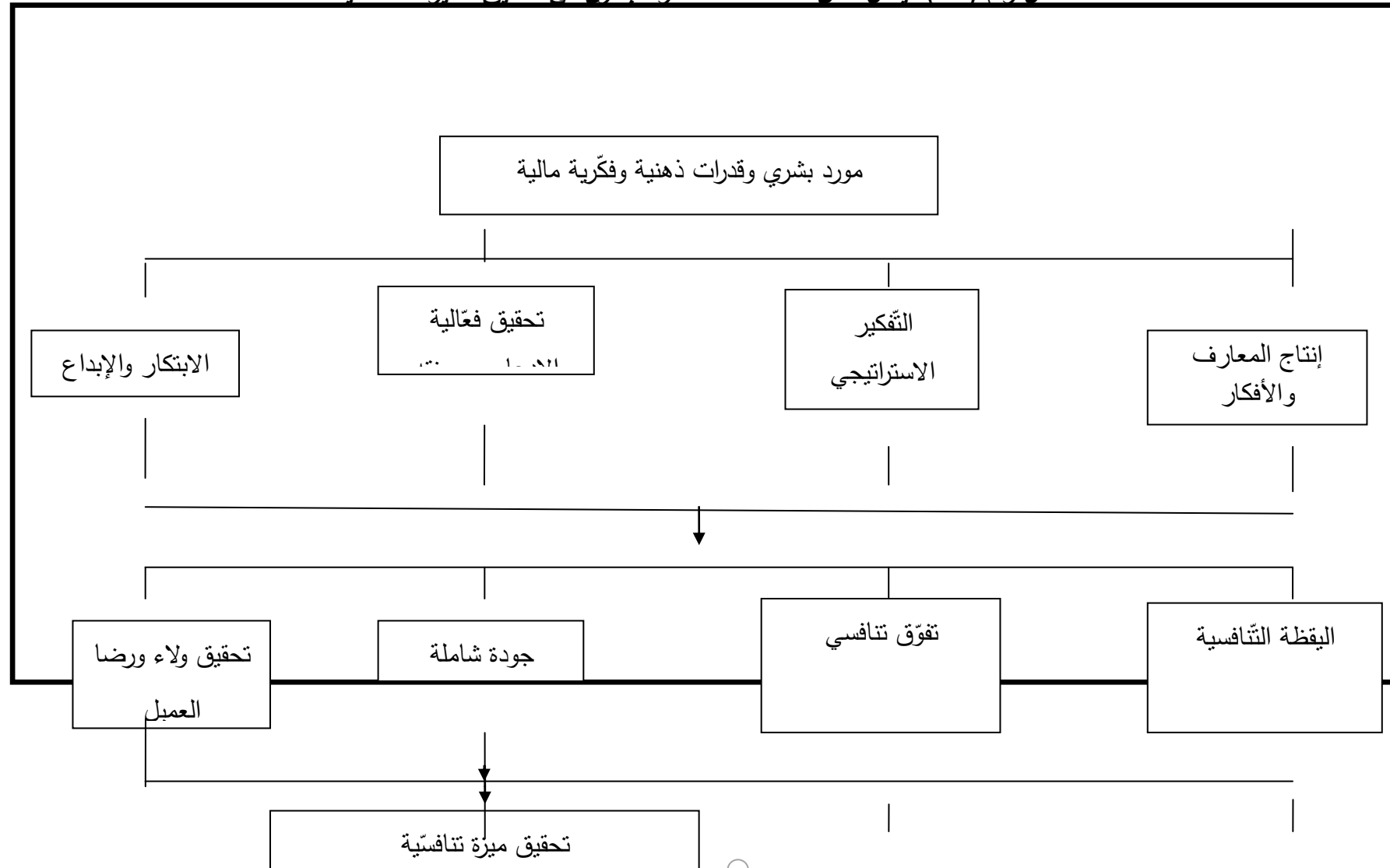
وتحدّد الإنتاجية إلى حدّ بعيد إلى أي مدى تتمتع المؤسسة بالميزة التنافسية فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة إلى إنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج السلعة ذاتها يعني أنّ هذه المؤسسة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن المؤسسة تفقد مبيعاتها حيث يتحوّل العملاء إلى البائعين الأقلّ تكلفة²

¹ - نعمة عبّاس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004ن ص 121.

² - فريد النّجار: إدارة وظائف الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

شكل رقم (15): يمثل مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.



الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ثالثًا: رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية:

في ظلّ التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدّولية أصبحت المنظّمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، فنجد أنّ المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظّمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظّمة في التّعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظّمة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال فكري، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكّل سلسلة مترابطة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظّمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إنّ الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتّطوير وتشكيل رأس مال فكري في المنظّمات يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقييم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطوّر في ظلّ هذه المظلة المعرفية العامّة ويمثّل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السّابقة والتي تتمثّل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة وذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم، يمكن ان تستنسخ وتقلّد من قبل الآخرين وأنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى، ومتابعين لعمل المنظّمة، فإنّ الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية لكون المعرفة التي تستند إليها تمثّل خصائص إستراتيجية للمنظّمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين¹.

¹ - إتحاد الخبراء والاستشاريين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: تخطيط، تسيير الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

وهذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي، إذ تؤكد أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن

المورد لكي يصبح استراتيجيات يجب ان تتوفر فيه خصائص معينة في الآتي:

- أن يكون المورد ثمينا.

- أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن تقليده بسهولة.

- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعندما نتأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباقها على رأس

المال الفكري وهو ما يمكن توضيحه في الآتي:

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من

البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة ليس بالقليلة.

- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه مبني على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليست لمنظمة أخرى.

- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة

والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبتفاق كلفة عالية ومن خلال مشاركة مجامع العاملين وتقاسم

خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا

يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة وبالتالي فإنه يصعب استمرار التنافسية المحققة في حالة تبديل

الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها¹.

¹ - إتّحاد الخبراء والاستشاريين: المرجع السابق، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

1/- دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي:

تبين الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي ومنه تحقيق الميزة التنافسية على نحو متباين من المقاييس والنتائج ففي دراسة Stemart وجد أنّ الموارد الفكرية تعدّ أهم موارد للمنظمة وأنّ استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدّي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن، وتعدّد النظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس المال الفكري كما أوضح Reffer أنّه البيئة التنافسية الجديدة السريعة التغيّر والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغيّر أذواق الزبائن وتعدّد حاجاتهم ما زالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق رأس مالها الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهمّ لخلق القيمة.

وقد بيّن gwan أنّ القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار Joundt إلى أنّ التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعدّ محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الرّغبة في التفوق التنافسي تحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين وبالتالي فإنّ المطلوب من العمّال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محدّدة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسّع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات¹.

وحسب Miller فإنّ المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثّران على الأداء الكلي لها. ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية،

¹ - سملاي يحيضية: المرجع السابق، ص 133-134.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

فالدِّكاء هو المادّة الخام الرّئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أنّ القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقّف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيّز التطبيق وهذا يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق. كما أكد Malon أنّ تحسّن الاستثمار في رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمريح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصّة السّوقية وتحسين الرّبحية. وحسب Brown فإنّ الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة بسبب استبداله للعمال غير الجديين وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار للخدمات المقدّمة للزبائن¹.

2/- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

يمثّل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الجسمية مع الزبائن، التي يتضافر استخدامها مع الموارد المادّية الأخرى عندها يمكن لإدارة المنظمة خلق إبداعات ومن ثمّ التفوق والتّميّز وعليه فإنّ رأس المال الفكري ومن وجهة نظر العديد من الباحثين يعدّ دالّة لخلق القيمة وأحد الأركان الرّئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصرة، حيث يرى أولئك الباحثون أنّ عدم قيام المنظمات بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها علميا وعمليا لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية باتجاه الزبائن والعمليات الداخليّة وبالتالي من المحتمل جدا عدم تحقيق أهدافها المالية المتمثّلة في الرّبحية العالية ومن المنظور الاستراتيجي يوصف رأس المال الفكري بأنّه المورد الذي يقوم عليه يتمثّل في قدرته على خلق القيمة كما يعد قلب الإدارة الإستراتيجية، فالرأس المال الفكري أصبح يمثّل أحد الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند صياغة الإستراتيجية وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المنظمة تقديرها لذلك فإنّ المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أنّ صياغة الإستراتيجية لا تتركز على اتساقها مع الفرص والتّهديدات فحسب وإنّما على قدرة

¹ - سملالي يحضية: المرجع السابق ، ص 134.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

المنظمة ومواردها، وبناءً على هذا التصور المنبثق من مدخل أساس المواد، فإنّ العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق البيئة هو مفتاح صياغة الإستراتيجية.

وتستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على إستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن، وهي القيمة التي تكتسبها المنظمة عن طريق خلق ولاء عند الزبائن وكسب زبائن جدد، وهي تعدّ بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة الخدمات، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة للتعريف بالمنظمة، و كيف تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وتعمّق العلاقة معهم، وإن تساوت مؤسستان في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحداهما مدخلات من الأخرى كانت إنتاجيتها أعلى وبالتالي تستطيع تحديد أسعار أقل من منافساتها فتزداد قدرتها التنافسية وتستحوذ على حصة سوقية أكبر.

إنّ قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد أساساً على تميّز أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن ولقد بينت الأدبيات مجالات تميّز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للزبائن.

فيما يخص مجالات تميّز رأس المال البشري فيتمثل في وضع إستراتيجية التعلّم للمنظمة التي تعدّ حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدّل العائد على الاستثمار¹.

أمّا جوانب تميز رأس المال الهيكلي مجال التشغيل والعمليات : فهي ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التّفوق التشغيلي والعمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، إمكانية الاستفادة

¹ - أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص 336.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد لرفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التآلف.

أمّا فيما يتعلق بتميّز رأس المال الرّبائني : فمجالاته هي خلق التفوق والتمّيز عن طريق الإبداع والتّطوير مثل: إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليّات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن، العمل على أنه تصبح المنظّمة عضو أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

مما سبق يمكن القول أنّ المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنّها تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار) تزيد العوائد (التمّيز المعرفي عن المنافسين)، تنشئ العائد (منتجات المعرفة، الدّراسات، الكتب، الاستشارات)، تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل). تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن)¹.

رابعا: المعرفة كأداة لخلق الميزة التنافسية:

لم يعد خافيا الدّور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بفعل عمليّة خلق القيمة التي تحقّق من خلال التفاعلات والتي تحدث ما بين مختلف مكونات الرّأس المال الغير مادّي وهو ما يجعلنا ندرك أهميّة الدّور المتنامي للمعرفة في هذا المجال باعتبار أنّها تأتي في قلب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لما يمكن أن تحقّقه من قدرة على الإبداع وتحكم في الكفاءات الإستراتيجية.

1/- التّكامل الاستراتيجي بين المعرفة والكفاءات:

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الدّاخلية إلى دمج مفاهيم الموارد، الكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من التّفوق في أدائها التنافسي وبالرّغم من أنّ مقارنة تسيير المعرفة تعتبر

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص 324.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

امتداد لمقاربة تسيير الكفاءات فإن مساهمات بعض الباحثين تضم مقاربة الموارد الداخليّة والتي يجب إيلاءها الاهتمام شأنها شأن الكفاءات المتميّزة في المؤسسة، إنّ تلك المفاهيم تركّز على الموارد الداخليّة للمؤسسة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتجديد إستراتيجية المؤسسة في ظلّ بيئة تنافسية تعتمد بالدرجة الأولى على صناعات معرفية وعلى الدور المتنامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومختلف أساليبها في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءات تتدمجان بشكل مشترك ضمن الموارد الداخليّة للمؤسسة بحيث أنّ قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميّزة¹.

ورغم اعتبار Hamel أنّ الكفاءات ما هي إلاّ تحصيل للقدرة والمهارة إلاّ أنه لا يدمج الكفاءات مع المعرفة. إلاّ أنّ Koieng يخالف هذا الرأي بحيث يؤكد على تداخل الكفاءات والمعرفة نظرا لصعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها والتي تعتبر ذات طابع إستراتيجي.

وفي نفس السياق قدّم Grudstien ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاصّ والجماعي للمعرفة الفردية.

-**الملاحظة الأولى:** ضرورة التّفريق بين مفهوم المهارة والكفاءة فهاتاه الأخيرة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة ويتمّ تجسيدها أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام أما المهارة فتكون في المؤسسة ضمن قيود محدّدة.

-**الملاحظة الثانية:** أنّ مهارات المؤسسة ترتكز على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفيّة ومن الصّعب التعرف عليها وهذا راجع لكونها تنتج في كثير من الأحيان من الممارسة الجماعيّة (المشتركة)

¹ - إبراهيم الخلوّق الملكاوي: إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

والمختصّة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا وعلى الرغم من عدم ظهورها في مخطط المؤسسة إلا أنّها تستعمل لتعظيم أرباح المؤسسة.

وضمن هذا الإطار يعتبر Tarondeau المعرفة مصدرا للتفوق في الأداء التنافسي، نظرا لدورها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها نادرة وصعبة التقليد لذا أكد أنّ الموارد الداخلية تتمثل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل.

وأخيرا يمكن القول أنّ المصدر الأساسي لخلق القيمة يكمن في التفاعلات البيئية الناشئة بين مختلف الأصول غير المادية وبخاصّة المعرفة والكفاءات رغم صعوبة تقييمها ضمن حسابات المؤسسة كما أنّ نجاعة المؤسسة لا تعتمد أساسا على مستوى التجديد والإبداع (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) فقط وإنما أيضا على القدرة على تحقيق ما يعرف بالمؤسسة المتعلّمة من خلال التسيير الاستراتيجي للمعرفة¹.

2- أهمية تسيير المعرفة:

بعد إدراك المؤسسة للأهميّة البالغة للمعرفة باعتبارها موردا استراتيجيا والمرتكز على أساس إقتصاد المعرفة، فقد تزايد الاهتمام بضرورة تسيير المعارف التي تتوافر عليها المؤسسة ليتمّ توظيفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية وتتمثّل أهميّة تسيير المعرفة فيما يلي:

-تحصيل المعارف من ذاتية الفرد إي موضوعيّة النظم والعوامل التقنية والتكنولوجية حتّى لا تضيع المعارف التي يحملها أفراد المؤسسة في حال تنقلهم من داخل وخارج المؤسسة.

-لقد بينت الدراسات بأنّ عدم تسيير المعرفة داخل المؤسسة يجعل المعارف الإستراتيجية حكرا على الأفراد الذين يحملونها، إذ يتمّ نشر واستغلال ما نسبته 20% فقط. والنسبة الباقية تبقى غير ظاهرة وتضيع نتيجة دوران العمالة.

¹ - إبراهيم الخلوq الملكاوي، المرجع السابق، ص 129.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

- أدركت المؤسسات أنه للتأقلم والتكيف الجديد مع متغيرات البيئة يجب عليها تثمين وتجميع ونشر المعارف المتحصل عليها على جميع الأفراد العاملين فيها.
- تمثل المعرفة رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية ومصدرا استراتيجيات لتحسين أداء المؤسسة التنافسي، وعاملا لاستقرار وبقائها في ظل بيئة شديدة التنافس.
- يشجع تسيير المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء.
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية المبنية على الذكاء ودمجها في المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعارف والخبرات.
- يمكن الرصيد المعرفي المؤسسة من تفعيل قوتها التنافسية لأنه يمكنها من الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وبالتالي تقديم منتجات وخدمات متميزة ومتوافقة مع رغبات العملاء¹.
- تمكين ذوي القدرات والمهارات الفكرية من طرح مقترحاتهم وأفكارهم بكل حرية وتبادلها مع كافة مستويات المؤسسة وذلك من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات.
- يمكن المؤسسة من التطوير بما يتوافق وقدراتها وكذا الفرص المتاحة أمامه من خلال استغلال التراكم المعرفي وخبرة أعضائها.
- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المتميزة ومتطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات بحيث تصبح المؤسسة قادرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها وتحديثها للاستخدام الفعال في صياغة الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
- يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم وخبرات والثقافات وتوظيفها.

¹ -نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 219.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-يمكن المؤسسة اختيار نموذج التميز التنافسية المناسب لها والذي يتوافق ومواردها الإستراتيجية.

-اعتماد المستوى المعرفي في تقسيم الوظائف وتحديد الصّلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.

-يساعد المؤسسة على التّعامل مع الأزمات خاصّة التنافسية منها¹.

تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وتسييره بفعالية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدّراسات والمساهمات النّظرية والتّطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت مورداً إستراتيجياً للمؤسسات التي طوّرت منذ مدّة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التّكوين، مكاتب المناهج أو مخابر البحث والتّطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

¹ - المرجع نفسه، ص 219.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

خامسا: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تشكل الموارد البشرية في المؤسسات اليوم مدخلات أساسية من أجل بناء ميزة تنافسية حيث تشكل مصدرا لكل أنواع الإبداع والابتكار حتى أصبحنا اليوم نتكلم عن ضرورة رصد وتوفير الكفاءات للصمود أما كل تغيير في المحيط من شأنه التأثير على مردودية المؤسسة وتأهيل العنصر البشري عن طريق التدريب والتكوين والذي يشكل أداة رئيسية نحو تطوير الكفاءات وتجديد الرصيد الداخلي للمؤسسات في ظل اقتصاد يتجه نحو المعرفة والتي تشكل مصدر لخلق الثروة.

1/- تكوين وتدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد:

تعتمد تنافسية المؤسسة على مدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك على اعتبار أنّ تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات يعتبر مقوماً أساسياً للميزة التنافسية وعاملاً هاماً في خلق القيمة وإحداث التغييرات الملائمة، و على هذا الأساس يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل المسؤولة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

فمن أجل استغلال الموارد المتاحة وتوظيفها لإنجاز الأهداف يجب توفر مهارات وقدرات عالية لدى الموارد والكفاءات المتميزة التي تتصف بالندرة في عصر المعرفة الذي يشكل رهان أساسي لا بدّ للمؤسسة من اكتسابه حيث تعتمد المؤسسة على طريقتين المحليّة والعالمية، وثانياً بالاعتماد على المصادر الداخليّة من خلال تطوير كفاءاتها الداخليّة من خلال التّكيف والتّدريب المستمر الذي يساهم في تشكيل المهارات البشرية وتكييفها من مختلف التّطورات التّكنولوجية الحديثة ومحيط العمل وأساليبه لتكون أكثر توافقاً معه¹.

¹ - باخشة موسى، عقون عادل: المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية القائمة على الاستثمار و الكفاءات، الملتقى الدولي الاقتصادي و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17 نوفمبر 2008 جامعة قالمة، ص 46.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

وتهتم إدارة الموارد البشرية المعاصرة بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يبدو قسورا في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية و المؤسساتية أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة من خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العلمية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحصار آثاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره. بينما تبين إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المؤسسة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتنمير معارفهم لتطوير الأداء.

فضمان الاستفادة من نتائج التدريب وتنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها بحيث تسمح بتدقق المهارات والمعارف المتكوّنة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات¹.

لذلك فإن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.

- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.

- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.

- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.

¹ - محمد أحمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 49.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.

ويلعب التدريب دوراً مؤثراً في زيادة الإنتاجية وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يؤدي نقص الاستثمار فيه إلى تدني القدرة التنافسية للمؤسسات فالتدريب يعتبر أحد الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تكمن أهميتها في تحسين المراكز التنافسية والمزايا التنافسية وبالتحديد تزداد تلك الأهمية بغرض تطوير مقاييس الإنتاجية ومواجهة تحديات التكنولوجيا والعولمة والجودة والتسويق، ومقابلة التغيرات في هياكل القوى العاملة والهجرة المستمرة لها¹.

ويمكن أن يساهم التدريب في مواجهة هذه التحديات من خلال ما يلي:

-توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

-ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: أنظمة الإعلام الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب.

-مساعدة العاملين في كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشاكله.

-ضمان أن ثقافة المؤسسة تعزز الابتكار والإبداع وتحث على التعلم واكتساب المهارة الجديدة.

-ضمان الأمن للعاملين من خلال اكتسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيير في تصميمات الوظائف أو عند تعارض المصالح أو عند تقادم المهارات.

-تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

ويمكن القول أنّ التّدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكن يساهم في خلق وبناء القدرات والمهارات بالشّكل الذي يجعلنا أكثر قدرة على تنفيذ المهام بشكل متفوق لتؤدي في النّهاية إلى تحسين مؤشرات الأداء وخلق القيمة لدى العميل لا يدركها عند غيره ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

فالتدريب يسعى إلى تنمية المعدّلات المنخفضة من المهارات وفق الحاجات الضّروية إذ أنّ التّمية البشرية لا تتحقّق إلا إذا أخذ الفرد نصيبه من التّدريب والتّعليم والثّقافة والإعلام، بالإضافة إلى حقّه في المعرفة والتّكنولوجيا¹.

2/- تنمية مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعّال للموارد البشرية:

تؤكد الشّواهد العلمية أنّ الإنسان في كلّ الأماكن والأزمنة لديه قدرات ذهنية وعقلية هائلة، ويمكن من خلال رعايتها وتنميتها وحسن توظيفها أن يحقق إنجازات قد تقترب من المعجزات وبصفة خاصّة إذا توافرت له بيئة إيجابية محفّزة وتتم رعايته.

إذ تعدّ الموارد البشرية وخاصّة في عصرنا الحاضر، أهم الثروات والتي بناء على ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدّد مكانة المؤسسة وموقعها في قافلة النّمو والتّطور و الرّيادة، ممّا يفرض على الإدارات والمؤسّسات مسؤولية توفير البيئة التي تدعم التّفكير الابتكار والإبداعي وتنمي رغبة الأفراد و دافعيتهم وتهيأ الفرص الحقيقية أمامهم للابتكار والإبداع.

وبعدّ العمل الابتكاري والإبداعي على أنّه عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمؤسسة وبناء عليه يشير الابتكار أو الإبداع إلى المنتج النّهائي

¹ - كامل بربر، المرجع السابق، ص 60.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

الذي يطلق عليه عملا ابتكاريا والذي يتم التوصل إليه نتيجة ما يملكه الأفراد من قدرات ذهنية وعقلية معينة¹.

ويشترط في العمل الابتكاري أو الإبداعي الجدة أو الحداثة على أن الحداثة لا يشترط أن تكون مطلقة في المنتج النهائي للجهد الابتكاري أو الإبداعي وإنما يمكن أن يكون في جزء من هذا الكل أو في العلاقات بينهما أو الشكل أو الاستخدامات أو طريقة الاستخدام. وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن تصنيف أعمال الابتكار والإبداع إلى مستويات أربعة هي: الاختراع، التعديل، التطوير، التقليد.

وعلى ضوء الممارسات العملية لدى المؤسسات بشأن محاولة خلق بيئة عمل و مناخ تنظيمي يشجع على التفكير الابتكاري أو الجهد الإبداعي، يشير الكتاب والمتخصصين إلى عدد من المقومات التي يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الابتكاري و تعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الأفراد.

- تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.

- تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدرتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظمة مترابطة.

- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على معالجة حالات الصّراع والنّزاع في العمل والمواجهة الفعّالة للمواقف التي تزكّي هذا الصّراع.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النّيل العربية، القاهرة، ط1، الإسكندرية، 1997، ص

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

-تأكيد تفهم الإدارة للفرق الجوهرى بين الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن محاولة التفكير الابتكاري وجهود الإبداع وتلك الأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه على الالتزام بالأساليب التقليدية في التفكير والتصرف في العمل.

-تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفكار البحث عن استخدامات غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة وتقديم أفكار تجعل هاته الاستخدامات اقتصادية وميسرة وهادفة¹.

-تهيئة مناخ آمن للأفراد مطمئن لهم لتقديم ما لديهم من مقترحات وإبداء ما يتراءى لهم من ملاحظات أو تحفظات أو انتقادات مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف عن هذه الآراء.

-توعية الأفراد ومساعدتهم لاستيعاب إمكانية الجمع بين العمل النظامي واحترام النظم من جانب والمرونة وحرية الفكر وأهمية استخدام الصلاحيات والسلطات بما يتفق مع متطلبات الموقف من جانب آخر.

-تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتحديات والمخاطر².

ويتطلب تنمية مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع أن تضع المؤسسة نظاما متكاملًا يشمل على أساليب وأدوات عملية ودقيقة للتعرف على استعدادات الأفراد وإمكانياتهم للابتكار والإبداع وتتمثل هذه الأساليب والأدوات فيما يلي:

-تحليل الدرجات العلمية التي يحصل عليها الفرد في السنوات الدراسية عليها الفرد في السنوات الدراسية عامة والسنوات النهائية بصفة خاصة والاسترشاد منها على اهتمامات الفرد واستعداداته ومدى توفر إمكانيات التفكير الابتكاري و الإبداعي.

¹- محمد أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص 188.

²- المرجع نفسه، ص 188.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

- استخدام مقاييس الذكاء لقياس المستوى الذهني أو العقلي لدى الفرد وقدرته على اكتساب المعرفة ومرونته الذهنية وقدرته على التفكير التقليدي.

- استخدام مقاييس المهارات والقدرات للتعرف على مجالات التميز لدى الفرد في مهارات دراسة الظواهر وتحليل المواقف وتوصيف العلاقات والاتجاهات والتوصل إلى حلول قد تبدو للكثير في البداية أنها بعيدة جدا عن جوهر المشكلة وجوانبها.

- استخدام قوائم الصفات أو الخصائص السلوكية والتي من خلالها يتم التعرف على مواضع التميز الذهني أو العقلي أو السلوكي لدى الفرد ومنها الاستعدادات والقدرات الابتكارية والإبداعية، بالإضافة إلى صفات أخرى كالتعلم والاكتساب، صفات التأثير والإقناع واكتساب ثقة الآخرين.

- تحليل الممارسات العقلية للفرد وسلوكياته في عدد متنوع من المواقف والحالات وتقرير الأطراف ذوي الإعاقة (الزملاء، المرؤوسين، الأصدقاء، الأقارب).

- تحليل الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد وتقييمها وفق مقاييس علمية¹.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع السابق، ص102.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

يعدّ العاملون في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فكفاءة المورد البشري تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس ومن ثم يكون أساس الميزة التنافسية هو القدرة على توليد القيمة بحيث تعرف المنظمة على أنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تنميتها وتطويرها، فمع مرور الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبقته ضمن خصوصيتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية الدائمة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد:

بعد التحولات التي شهدتها الأسواق العالمية عامة والسوق الوطنية خاصة، كنتيجة الانتقال من الاقتصاد المبني على الموارد المادية إلى اقتصاد مبني على المعرفة، تبين أن رأس المال الفكري يعتبر أحد العوامل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، ولتحقيق ذلك لا يجب على المؤسسة الاهتمام والعناية بالدرجة الأولى بمواردها الداخلية.

وقد قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية، إلا إذا تبعتها دراسة ميدانية تطبيقية، واخترنا لهذا الغرض مؤسسة ذات طابع خدمي بالدرجة الأولى تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، حيث يعتبر من أنشط البنوك الجزائرية وأوسعها انتشارا وأكثرها تقدما للخدمات البنكية.

و منه سنحاول التعرف على واقع ومدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

1/-المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي أقيمت فيه الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بولاية قالمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أ-التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (LA BADR):

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية ودعم الاستقلال المالي، غير أنها تخضع لوصاية وزارة المالية، كما تعتبر أداة التخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق أهداف الهيكل المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع إنتاجها في إنجازات مخططات التنمية الوطنية، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية مر بالعديد من التطورات.

ب-نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (LA BADR):

يصنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن البنوك العمومية، حيث أسس بموجب مرسوم 82-106 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 كمؤسسة بنكية تعمل على تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي وفي بداية مشواره تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري BADR، وأصبح يحتضن إلى غاية يومنا هذا ما يقارب 200 وكالة و 41 مديرية جهوية ويشغل بنك BADR حوالي 700 عامل ما بين إطار وموظف. وقد عرف بنك BADR تطورات مهمة عبر مراحل تأسيسه أهمها:

-1982-1990: خلال 8 سنوات كان هدف البنك فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الطبيعة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

- 1990-1999: بموجب صدور قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، والذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع بنك بدر أفقه إلى المجالات الأخرى مع النشاط الاقتصادي وخاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.
- في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي:
- 1991: تطبيق نظام swift مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية.
- 1992: وضع برمجيات Progiel SybBu مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية.
- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.
- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- 1994: تشغيل بطاقات التسديد والسحب BADR.
- 1996: إدخال عملية الفحص السلكي Télétraitement فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.
- 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.
- من سنة 2000 إلى سنة 2002: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة، ودعم نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، في مجال التدخل لتمويل الاقتصاد بنك البدر رفع كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت رفع مستوى معنوياته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة بصدد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وضع بنك البدر برنامجا خماسيا فعليا يرتكز خاصة على عضوية البنك وتحسين الخدمات، وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي هذا البرنامج نتج عنه وإلى غاية اليوم الإنجازات التالية:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

-2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك بدر وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسات لمطابقة القيم الدولية.

-2001: التطهير الحسابي والمالي، إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيض الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بالقروض لمدة تتراوح ما بين 20 و90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة.

-تحقيق مشروع البنك الجالس Banque Assie، إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية، تعميم شبكة Mega-Pac عبر الوكالات والمنشآت المركزية، إنشاء تطبيق آلي يختص بآليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

-2002: تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج Progiciel SybBu كزبون مقدم للخدمة.

-تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

ج-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يخدم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يعلب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الرافضة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة في تحويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغ ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وبهذا أصبح يحضى بثقة المتعاملين الاقتصادية والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي، ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفي أما البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.
- توسيع حجم الموارد بأقل التكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

د- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية LABADR:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف

بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بقروض الصرف والصندوق.
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
 - المشاركة في تجميع الإدخالات.
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
 - تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات والقطاعات الأخرى.
 - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات والخدمات المقدمة.
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة القروض ذات المر دودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكفء الموارد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن 21 تلخصت أهم محاوره في:

➤ إعادة تنشيط وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.

➤ عصرنة البنك (التقوية التنافسية).

➤ احترافية العاملين.

➤ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

➤ تطهير وتحسين الوضعية المالية.

2/-المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت الدراسة مع بداية شهر نوفمبر 2017 أين تمكنت الباحثة من تحديد الموضوع وضبط الإشكالية والفرضيات وكل ما تعلق بالجوانب المنهجية ثم البحث الوثائقي، وإثراء الجانب النظري المتعلق بمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت من خلال فترتين:

-**الفترة الأولى:** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 06 مارس 2018، بهدف التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث تم من خلالها مقابلة مديرة البنك والطلب منها إجراء الدراسة الميدانية، وقد قامت بمنح الموافقة، ومن ثم تم جمع المعلومات العامة حول المؤسسة، نشأتها، أهدافها...إلخ.

-**الفترة الثانية:** فكانت في 21 ماي 2018، حيث تم الذهاب إلى ميدان الدراسة والقيام بمقابلة العمال وتوزيع الاستمارات عليهم، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث، وقد تم جمع البيانات في اليوم ذاته.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

3-المجال البشري: يتجلى المجال البشري في جميع الأفراد الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث وتطبق عليه الظاهرة وينتمون للمكان قيد الدراسة.

أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن مجتمع البحث الذي قمنا بدراسته يشمل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تم تغطية مجتمع الإدارة بشكل شامل، وعليه قمنا باستخدام أسلوب "المسح الشامل" الذي يعتبر طريقة لجمع البيانات والمعلومات من جميع مفردات مجتمع الدراسة.

وبهذا فقد قدر عدد أفراد مجتمع البحث بـ37 عامل موزعين على كل المناصب الموجودة بينك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث وزعت عليهم 37 استمارة وتم استرجاع 35 استمارة منها فقط.

ثانيا: المنهج المتبع:

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتم دراسته بالدقة والعملية، وهذا بطبيعة الحال من البناء النظري للبحث إلى غاية الوصول للنتائج التي سوف يتحصل عليها والتي تعتبر تجسيدا لكافة الخطوات التي صاغها الباحث خلال مشواره العلمي، فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها.

فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها¹.

¹ - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وهذا البحث هو عبارة عن محاولة للوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، والمعروف أنه من أجل وصول الباحث إلى هدف بحثه يجب أن يضع في اعتباره أن يحدد المنهج الملائم والطريقة والأداة التي تساعد على دراسة الموضوع وذلك للوصول إلى أهداف بحثه، وتماشيا مع ذلك كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

فهو يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، بحيث لا يعتمد الباحث على الوصف وجمع البيانات فقط بل يقوم بالتحليل والتفسير بشكل علمي وذلك من أجل الوصول إلى المعلومات حول المشكلة المحددة، بحيث يستخدم فيها تقنيات هذا المنهج من جمع بيانات عن طريق الاستمارة ثم تحليل هذه البيانات والخروج بنتائج تفسيرية وربطها بما جاء في الدراسة النظرية للوصول إلى نتائج واضحة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية بموضوع البحث، لجأت الباحثة إلى جميع البيانات بالاعتماد على مجموعة أدوات منهجية متمثلة أساسا في الاستمارة كأداة رئيسية والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة وكذا الإعتداد على الملاحظة.

1- الملاحظة:

تعد من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات، والمقصود هنا بالملاحظة هي الملاحظة العملية التي تسير وفق منهج محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة، عناصرها والعلاقة التي تربطها.

وتتماز الملاحظة بانقسامها إلى:

-ملاحظة بالمشاركة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

-ملاحظة دون مشاركة.

وقد اختارت الباحثة الملاحظة بالمشاركة عبر الحضور حيث حصلت على البيانات والمعلومات عبر التفاعل والاتصال مع المبحوثين، وقد طبقت الملاحظة وفقا للإجراءات التالية وتحديد الهدف، حيث هدفت الملاحظة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة.

-تحديد الوحدات التي ستخضع للملاحظة: والتي تمثلت في ملاحظة وعي العاملين بأهمية إدارة الموارد البشرية، ملاحظة مدى تجسيد الخطط الإستراتيجية التنافسية على أرض الواقع، ملاحظة المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ملاحظة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة.

2- الاستمارة:

حيث تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن اجل ذلك تم تصميم استمارة تتكون من 37 سؤالاً مقسمة إلى 3 محاور، بحيث يحتوي المحور الأول على البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، الوضعية اتجاه العمل، الأقدمية في العمل، الرتبة المهنية) (7 أسئلة)، بينما يشتمل المحول الثاني على بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية (12 سؤالاً)، أما المحور الثالث فيضم البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية (10 أسئلة) وأخيرا المحور الرابع والذي يحتوي على البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية (8 أسئلة).

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، والذي يعد من أهم وأكثر المقاييس استخداما في قياس الميول، الرغبات والأفكار وهو مجمل الإجابات المحصلة حول فقرات ليكارت، أما فقرات Likert item قد تألفت من قسمين: الجذع Stem وهي جملة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تحدد سلوكية ما، والسلم هو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

وتعد طريقة ليكارت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أن مقياس ليكارت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.

وهناك بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتصميم مقاييس الاتجاه بطريقة ليكارت

وهي:

- التوازن بين الفقرات الإيجابية والسلبية للمقياس وتوزيعها بشكل عشوائي.
 - عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن يكون:
 - ✓ غير مصوغة بالماضي.
 - ✓ تحتوي على فكرة واحدة بسيطة غير مركبة.
 - ✓ مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى.
 - ✓ أن تكون جملاً اقتصادية، انفعالية، شعورية حسب الموضوع المراد قياسه.
 - ✓ تعكس تعريف الاتجاه المراد قياسه، بحيث تتضمن المكونات المعرفية والوجدانية والسلوكية للاتجاه.
 - ✓ استخدام بعض الكلمات بحذر أو اعتدال كما في: فقد، إطلاقاً.
 - ✓ تحليل عبارات المقياس بطرق إحصائية مناسبة وخاصة فيما يتعلق بالصدق والثبات².
- وقد تم تحكيم الاستبيان من قبل الأساتذة، للتأكد من ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الاستمارة مع الفرضيات ومدى قدرة الاستمارة على التوصل لنتائج وأهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات القيمة وإجراء بعض التعديلات على الاستمارة على ضوء التوجيهات القيمة.

² - [Http://Kenanonline.com](http://Kenanonline.com).

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وكخطوة أخيرة تم ملأ الاستبيان من خلال المقابلة مع أفراد العينة وتوزيع عليهم استمارة وكان

ذلك يوم 21 ماي 2018.

رابعاً: تحليل وتأويل البيانات:

1- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى

الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS:

Statistical package Fore Social Science.

كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما

يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الارتباط الكشف عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الديموغرافية والبيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الثلاث الأخيرة.
- نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي:

Binary Logistic Régression Model.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

الجدول رقم (04): البيانات الديموغرافية الخاصة بعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	62.9%
	أنثى	13	37.1%
المجموع		35	100%
السن	أقل من 30 سنة	7	20%
	من 31 إلى 40 سنة	14	40%
	من 41 إلى 50 سنة	3	25.7%
	أكثر من 50 سنة	5	14.3%
المجموع		35	100%
المؤهل العلمي	متوسط	-	-
	ثانوي	12	65.7%
	جامعي	23	34.3%
المجموع		35	100%
الحالة المدنية	أعزب	14	40%
	متزوج	21	60%
	أرمل	-	-
	مطلق	-	-
المجموع		35	100%
الوضعية اتجاه العمل	دائمة	35	100%

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

-	-	مؤقتة	
%100	35	المجموع	
%8.6	3	أقل من سنة	الأقدمية في العمل
%34.3	12	من 1 إلى 5 سنوات	
%22.9	8	من 5 إلى 10 سنوات	
%34.3	12	أكثر من 10 سنوات	
%100	35	المجموع	
-	-	مدير	الرتبة المهنية
%11.4	4	رئيس مصلحة	
%88,6	31	عمال مهنيين	
%100	35	المجموع	

*السن:

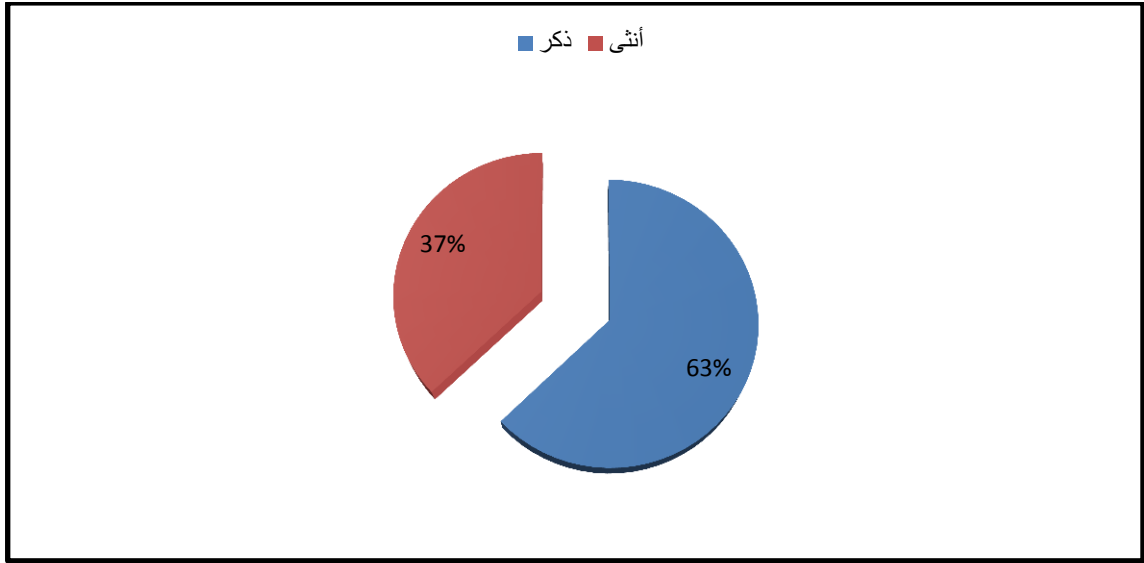
نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 62.9% من مجتمع الدراسة ذكور في حين أن نسبة الإناث

37.1% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة نوعا ما، وهو كما موضح

في الشكل التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



*الفئة العمرية:

أما بالنسبة للفئة العمرية نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 25.7% من أفراد مجتمع الدراسة وهي فئة تتميز بالخبرة المهنية والثقافة الواسعة في مجال ممارسة العمل .

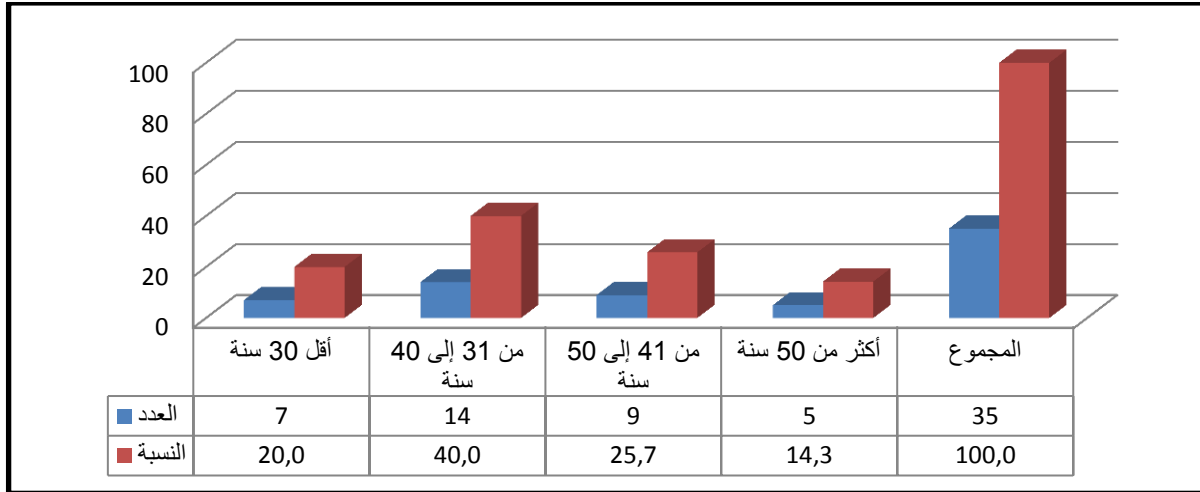
في حين يشكل العمال الذين هم أقل من 30 سنة نسبة 20، بينما 14.3% تمثل نسبة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة حيث نجد أن هذه الفئة تلعب دورا أساسيا في المؤسسة كونها تساعد الموظفين الجدد والأقل خبرة في أداء الأعمال وذلك من خلال التواصل معهم والإجابة على مختلف استفساراتهم مما يحقق الانسجام الوظيفي .

ونفسر هذا الاختلاف في الفئات العمرية بأن المؤسسة لا تعتمد فقط على العمال القدامى وكبار السن وإنما تفتح المجال لفئة الشباب أيضا.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.



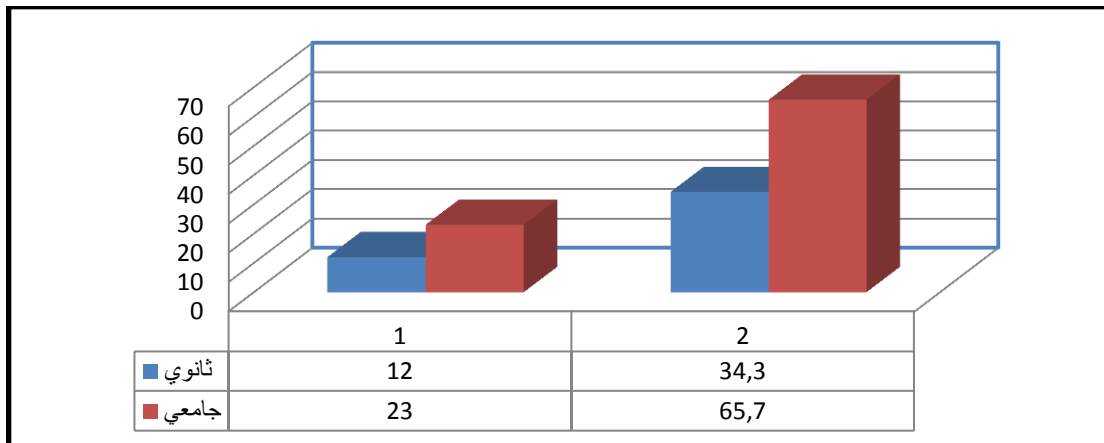
*المؤهل العلمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم متحصلون على شهادات جامعية بنسبة

65.7% وهذا راجع إلى أهمية المستوى التعليمي الجامعي الذي يشغل المناصب العليا، أما نسبة 34.3

فكانت للأفراد الذين لم يتجاوز مستواهم التعليمي الثانوي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي

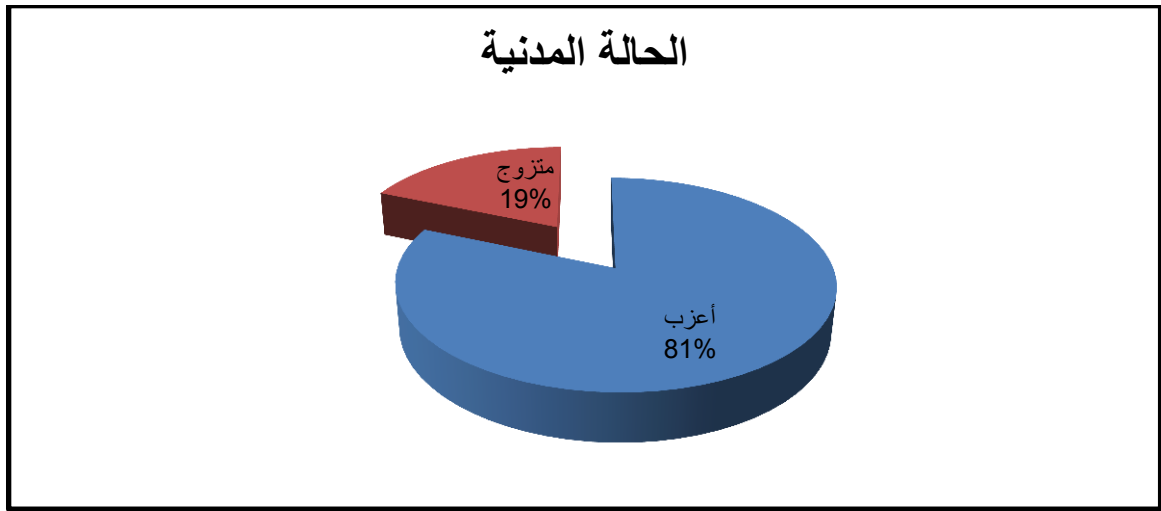


الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

*الحالة المدنية :

وفيما يخص توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية يتضح أن معظمهم متزوجون وذلك بنسبة 60%، وهذا ما ينعكس إيجاباً على سير العمل وبالتالي يكون أفراد مجتمع الدراسة أكثر استقراراً وتركيزاً في عملهم، بينما نجد أن باقي أفراد مجتمع الدراسة غير متزوجين وذلك بنسبة 40%.

شكل رقم (19): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية



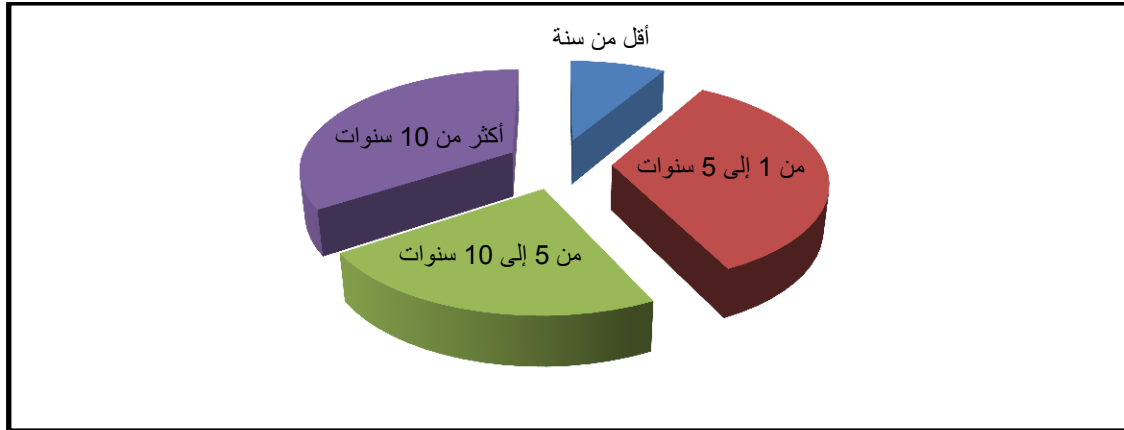
*الأقدمية في العمل :

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 34.3% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم من 1 سنة إلى 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات أقدمية في العمل بالمؤسسة، وهنا يمكننا القول أن هاتين الفئتين تتميزان بخبرة واسعة، وهذا يعني أن لديهم المعرفة والدراية الكافية بطبيعة العمل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يمكن للعاملين حديثي التوظيف أن يستفيدوا من العاملين القدامى والعكس صحيح بالنسبة للجدد، وذلك من خلال ما يمتلكونه من معلومات حديثة المقاييس والخدمات الجديدة وطرق وأساليب العمل الحديثة من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة التي من شأنها أن تحسن من صورة البنك من جهة وخدماته من جهة أخرى.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (20): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدية في العمل



جدول رقم (06): يوضح بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8-تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة.	7 %20	26 %74.3	-	2 %5.7	-
9-يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المستندة إليه.	8 %22.9	26 %74.3	-	1 %2.9	-
10-تتبنى المؤسسة خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	3 %8.6	30 %85.7	-	1 %2.9	1 %2.9
11-المدير العام هو فقط من يقوم بصيانة استراتيجية	10	12	9	3	1

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

المؤسسة.	%28.6	%34.3	%25.7	%8.6	%2.9
12-التوظيف يكون على أساس المستوى التعليمي.	11	20	1	2	1
	%31.4	%57.1	%2,9	%5,7	%2,9
13-تقوم المؤسسة بالتوظيف حسب الحاجة دون اللجوء إلى الاستقطاب.	11	15	1	2	6
	%31.4	%42.9	%2.9	%5.7	%17.1
14-تقتصر عمليات التدريب فقط على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة.	2	9	2	5	17
	%5.7	%25.7	%5.7	%14.3	%48.6
15-تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع الموارد.	1	23	2	6	3
	%2.9	%65.7	%5.7	%17.1	%8.6
16-تقوم المؤسسة بتقييم موادها من حيث درجة مساهمتها في الربحية.	2	24	3	4	2
	%5.7	%68.6	%8.6	%11.4	%5.7
17-تتبع المؤسسة على تنشيط الحافظ المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية.	3	24	5	2	1
	%8.6	%68.6	%14.3	%5.7	%2,9
18-توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية.	6	19	1	2	7
	%17.1	%54.3	%2.9	%5.7	%20
19-في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل.	2	10	9	5	9
	%5.7	%28.6	%25.7	%14.3	%25.7

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

8/: من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن 94 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة، وقد توزعت هذه النسبة بين 74.3% بمعدل 26 موظف موافق و20% بمعدل 7 موظفين موافقين بشدة.

وهذا ما يؤكد وعي الموظفين والمسؤولين وإدراكهم لأهمية الموارد البشرية فهي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد عن غيرها.

كما نلاحظ أن 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين.

9/: من خلال استقراء بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 97.2% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يتم الحكم على فرد ما بأنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه، وقد توزعت النسبة بين 74.3% بمعدل 26 موظف موافق و22.9% بمعدل 8 موظفين موافقين بشدة، كما نلاحظ أن نسبة 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة.

10/: من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 94.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث توزعت هذه النسبة بين 85.7% بمعدل 30 موظف موافقين و 8.6% بمعدل 3 موظفين موافقين بشدة.

وهذا ما نفسره باهتمام المؤسسة بالموارد البشرية خاصة في وقت أصبح فيه ندرة الموارد عائقا أمام تحقيق أهداف العديد من المؤسسات، كما أن بقاء المؤسسة مرهون باعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها، خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التجديد الواضح لمهامها و مسؤولياتها و السعي لتحسين و تطوير أداء القوى العاملة و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

كما نجد نسبة 5.8% غير موافقين، موزعة بين 2.9% بمعدل موظف غير موافق، و 2.9% بمعدل موظف واحد فقط أيضا غير موافق بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

11/ من خلال بيانات الجدول يتضح لنا نسبة 62.9% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المدير العام هو فقط من يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة، وقد أجاب 34.3% بمعدل 12 موظف موافقون و28.6% بمعدل 10 موظفين موافقين بشدة، وهذا ما يدل على أن سلطة اتخاذ القرار في يد مسؤولي المستويات العليا في الإدارة فقط، أما المرؤوسين فمهمتهم تطبيق ما يملى عليهم من خطط وإستراتيجيات و لا يحق لهم التدخل فيها.

ومن زاوية أخرى نجد أن 11.5% غير موافقين موزعين إلى 8.6% بمعدل 3 موظفين غير موافقين و2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة أما 25.7% بمعدل 9 موظفين فقد اتخذوا مرتبة الحياد.

12/ يتضح من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة و المقدره بـ88.4% يؤكدون على أن التوظيف بالمؤسسة يكون على أساس المستوى التعليمي، و قد توزعت هذه النسبة بين 57.1% بمعدل 20 موظف موافق و31.4% بمعدل 11 موظف موافق بشدة.

وهذا ما نفسره بأن نظام التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة يشترط الحصول على موظفين يتمتعون بدرجة علمية معينة في تخصص معين لشغل الوظائف، وذلك على أساس أن مستوى التعليم يكون في العادة مؤشرا على القدرات والمهارات والاستعدادات و الدوافع التي يتمتع بها المتقدم للوظيفة، فكلما كان الموظف ذو مؤهل علمي عال كلما امتلك كفاءة مهنية متميزة، وفي المقابل نجد أن نسبة 8.6% غير موافقين موزعة بين 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين و2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة، كما نجد أن 2.9% بمعدل موظف واحد محايد.

13/ من خلال ملاحظة الجدول الموجود أعلاه يتضح لنا أن نسبة 74.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بالتوظيف حسب الحاجة دون اللجوء إلى الاستقطاب، وقد توزعت النسبة بين

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

42.9% بمعدل 15 موظف موافق و31.4% بمعدل 11 موظف موافق بشدة، وهذا قد يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتوظيف إلا عند الحاجة.

كما نلاحظ أن 22.8 غير موافقين مقسمين إلى 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين و17.1% بمعدل 6 موظفين غير موافقين بشدة، أما 2.9% بمعدل موظف واحد فقد كان في مرتبة الحياد.

14/: يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 62.9% كانت من قبل الموظفين الذين كانوا غير موافقين على أن عمليات التدريب والتكوين تقتصر فقط على الإطارات والمستويات العليا من الإدارة، بحيث توزعت النسبة بين 48.6% بمعدل 17 موظف غير موافق بشدة و14.3% بمعدل 5 موظفين غير موافقين.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير كفاءة المورد البشري ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك بإقامة الدورات التدريبية، الفنية والإدارية، كما تسعى إلى تكييف الموظفين مع وظائفهم ورفع مستوى كفاءتهم عبر عمليات التكوين، فالمؤسسة وفاعليتها مرتبطة أساساً بفعالية موظفيها، وعليه فهي ملزمة بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال تنمية قدراتهم و تطويرهم. كما نلاحظ أن نسبة 31.4% موافقين مقسمين إلى 25.7% بمعدل 9 موظفين موافقين و5.7% بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة وهذا ما قد نفسره بأن العمليات التدريبية لا تعنيهم أو أن مستوى نشاطاتهم لا يتطلب تكوين أو تدريب، و من ناحية أخرى نجد أن 5.7% بمعدل 2 موظفين اتخذوا مرتبة الحياد.

15/: من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 68.6% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم وبشكل دوري بتقييم للموارد البشرية، وقد توزعت هذه النسبة بين 65.7% بمعدل 23 موظف موافق و2.9% بمعدل موظف واحد موافق بشدة، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة على

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

إدراك لأهمية عملية التقييم، فهي من العمليات المهمة التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي مؤسسة، وعليه فإن المؤسسة تقوم بقياس مدى قيام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وبالتالي تحصل على معلومات تفصيلية حول ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات ومهارات فردية تركز عليها للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية.

وبالمقابل نجد أن 25.7% غير موافقين، يتوزعون بين 17.1% بمعدل 6 موظفين غير موافقين و8.6% بمعدل 3 موظفين غير موافقين بشدة، وهذا ما قد نفسره بأن عملية التقييم لا تشمل هذه الفئة نظرا لضيق الوقت أو صعوبة تقييمهم، كما نجد أن 5.7% بمعدل 2 موظفين محايدين.

16/: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين بنسبة 74.3% على أن المؤسسة تقوم بتقييم مواردها من حيث درجة مساهمتها في الربحية، وقد توزعت هذه النسبة إلى 68.6% بمعدل 24 موظف موافق و 5.7% بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تتخذ الربحية كمعيار لقياس و تقييم الأداء بهدف تعديل المسار وتصحيحه، وفي المقابل نجد أن 17.1% غير موافقين مقسمين إلى 11.4% بمعدل 4 موظفين غير موافقين و 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين بشدة، كما نلاحظ أن 8.6% بمعدل 3 موظفين كانوا محايدين.

17/: من الجدول يتضح لنا أن نسبة 74.3% من أفراد مجتمع الدراسة تؤكد أن المؤسسة تتبع عملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية، وتوزعت هذه النسبة بين 68.6% بمعدل 24 موظف موافق و 5.7% بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تمتلك ثقافة منظومة الحوافز وهذا الاهتمام والتقدير جعلها تعي أن الموظفين بحاجة إلى تحفيز ليقدموا الأفضل من خلال مكافأتهم بقيمة رمزية من أجل العطاء أكثر فأكثر والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك من خلال تقديم الشكر و الاعتراف بالجهود المبذولة في مكان العمل كشهادة تقدير و عرفان من أجل تحقيق الفاعلية المنشودة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وهذا ما أكده هيربرت سيمون بفهمه لنظرية التوازن التنظيمي حيث أكد أن الفرد مستمر في تقديمه للخدمات ومساهمته بالمؤسسة طالما أن الحوافز المقدمة له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها الموظف والحوافز التي يتحصل عليها. كما أن التحفيز يعتبر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لما له من دور في تدعيم الأداء الجيد وإشعار الموظفين بدورهم في إنجاح عمل المؤسسة، الأمر الذي سيفضي بتحقيق الأهداف المرجوة. غير أننا نجد أن 8.6% غير موافقين و توزعت هذه النسبة بين 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة، كما نلاحظ أن 14.3% بمعدل 5 موظفين محايدين.

18/: من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 71.4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على تواجد معوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية، وتوزعت هذه النسبة بين 54.3% بمعدل 19 موظف موافق و 8.6% بمعدل 3 موظفين موافقين بشدة، وهذا أمر عادي فلا توجد مؤسسة مثالية تخلو من المشاكل والمعوقات التنظيمية والإدارية.

و نلاحظ أن نسبة 25.7% من أفراد مجتمع الدراسة كانوا غير موافقين، وقد توزعت هذه النسبة بين 20 بمعدل 7 موظفين غير موافقين بشدة و 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين ويمكن أن نفسر هذا بإقتناع هذه الفئة من الموظفين أن المعوقات ضرورة حتمية، وليس لها تأثير بالغ على سير أنشطة المؤسسة وإنتاجيتها.

19/: من خلال الجدول الموجود أعلاه يتضح لنا أن نسبة 40% من أفراد مجتمع الدراسة قد عارضوا أن المؤسسة تعمل على إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار لحل المشكل، بحيث أن هذه النسبة قد توزعت بين 25.7% بمعدل 9 موظفين غير موافقين بشدة و 14.3% بمعدل 5 موظفين غير موافقين.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

ومن هنا نستنتج أن المسؤولين يجهلون الفائدة التي ستجنيها المؤسسة من وراء هذا الإشراف، فليس شرطاً أن يؤخذ رأي العمال بعين الاعتبار ولكن مجرد المشاركة فيه وإن كانت شبه شكلية تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسّسهم بأهميتهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة المردودية.

وقد توصل إلى هذه النتيجة مفكرو وعلماء مدخل العلاقات الإنسانية أمثال إلتون مايو، ليكرت، إذ يصرون أنه من أجل تحقيق الأداء الفعال يجب ضرورة الإعتماد على القيادة الديمقراطية بمعنى مشاركة العمال الإدارة في صنع القرار.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى أن المؤسسة لا تفتح مجالاً للموظفين بمشاركة المسؤولين في صنع القرار، وهذا راجع لطبيعة الاتصال بين الإدارة و الموظفين وانعدام العلاقات الغير رسمية وعدم إتباع أسلوب مرن مرن، ونستدل هنا بما اكتشفه ميشال كروزبي في معالجته لظاهرة البيروقراطية، إذ يرى بأن تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي قليلة في أعلى المستويات الإدارية يؤدي حتماً إلى الجمود، لأن صانع القرار لا يملك المعلومات الصحيحة اللازمة عن الواقع حتى يتمكن من اختيار البديل الأمثل وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تركز جانباً من البيروقراطية السلبية، لذا يجب على المؤسسة الأخذ بأراء الموظفين في عين الاعتبار لتحقيق الرضا الوظيفي.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 34.3% موافقون على أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل، وقد توزعت هذه النسبة بين 28.6% بمعدل 10 موظفين موافقين و 5.7% بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة، وكذلك نسبة 25.7% بمعدل 9 موظفين اتخذوا مرتبة الحياد، ونفسر هذا بأن المؤسسة قد تفتح المجال أمام هذه الفئة لكونهم مؤهلين مثلاً أو يملكون الكفاءة اللازمة والدراية الكافية والملمة بالموضوع المقدر فيه.

جدول رقم (07): يوضح بيانات تتعلق بالميزة التنافسية حسب مقياس ليكارت

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
20-تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.	2 %5.7	30 %85.7	2 %5.7	-	1 2.9%
21-ترون أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية.	6 %17.1	17 %48.6	8 %22.9	4 11.4%	-
22-تسعى المؤسسة لعملية التحسين المستمر.	5 %14.3	29 %82.9	-	-	1 %2.9
23-تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها.	6 %17.1	25 %71.4	3 %8.6	1 %2.9	-
24-تتبنى المؤسسة خطط استراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية.	5 %14.3	28 %80	1 %2.9	-	1 %2.9
25-تتمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة.	6 %17.1	25 %71.4	3 %8.6	-	1 %2.9
26-تعطى الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل استراتيجيات المنافسين والسوق.	4 %11.4	21 %60	8 %22.9	1 %2.9	1 %2.9

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

1	1	1	22	10	27-تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن.
%2.9	%2.9	%2.9	%62.9	%28.6	
-	-	2	24	9	28-تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التّفوق.
-	-	%5.7	%68.6	%25.7	
-	-	1	26	8	29-تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها.
-	-	%2.9	%74.3	%22.9	

20/: من الجدول يتضح لنا أن نسبة 91.4% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن المؤسسة تسعى إلى

تحقيق ميزة تنافسية دائمة، بحيث توزعت النسبة بين 85.7% بمعدل 30 موظف موافق، و 5.7%

بمعدل 2 موظفين موافقين بشدة وهذا ما نفسره بأن المؤسسة واعية كل الوعي بضرورة تحقيق مزايا

تنافسية تتفرد بها عن غيرها وتجعلها تملك موقفا قويا أما منافسيها و الأطراف الخارجية و تكتسب بها

أرضية جيدة في السوق الخارجي، وبذلك تكون المؤسسة قد حافظت على بقائها و توازنها اتجاه الأطراف

الأخرى في السوق.

كما نجد أن نسبة 2.9% بمعدل موظف واحد فقط غير موافق أما نسبة 5.7% بمعدل 2

موظفين فقد إتخذوا موقف الحياد.

موظف موافقين

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

21/: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 65.7% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية و قد توزعت هذه النسبة بين 48.6% بمعدل 17 موظف موافقين و 17.1% بمعدل 6 موظفين موافقين بشدة، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تولي اهتمام للبيئة الخارجية، وهذا من خلال ترصدها للتحويلات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية إن كانت فرصا وتجتنبها إن كانت تهديدات وكذلك التكيف معها بالشكل الذي يحقق استمرارها وتفوقها، ففي زمن المتغيرات السريعة والحديثة أصبح إلزاما على المؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف عبر دراسة متطلبات السوق، الخدمات الجديدة والمنافسين وهذا ما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الإستراتيجي ما يخفض من المخاطر المحتملة لدخول سوق جديدة مثلا و كذلك تمكين المؤسسة من الحفاظ على ولاء عملائها الحاليين.

وفي هذا السياق يرى **swot** أن التحليل البيئي طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالقوة والضعف وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المؤسسة.

كما نجد أن نسبة 11.4% بمعدل 4 موظفين غير موافقين و نسبة 22.9% بمعدل 8 موظفين في مرتبة الحياد.

22/: يتضح لنا بعد استقراء بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 97.2% من أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أن المؤسسة تسعى لعملية التحسين، وقد توزعت هذه النسبة بين 82.9% بمعدل 29 موظف موافق و 14.3% بمعدل 5 موظفين موافقين بشدة.

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما لعملية التحسين المستمر باعتباره فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالإدارة، الموارد، الآلات، وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من خلال تقليل عدد الأخطاء خفض التكاليف و التقليل من شكاوي العمال و كذلك تحسين و زيادة الأرباح، تحقيق رضا العاملين و العملاء و تحسين مكانة المؤسسة.

كما نجد أن نسبة 2.9% بمعدل موظف غير موافق بشدة

23/: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 88.5% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن المؤسسة تعتمد على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها، وكانت هذه النسبة تتوزع بين 71.4% بمعدل 25 موظف موافق و 17.1% بمعدل 6 موظفين موافقين بشدة.

ومن خلال هذه النسب يتبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تحاول البقاء و الإستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الشديد عن طريق رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة وهذا بلجوتها لليقظة التنافسية التي أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير والتي أصبحت تلعب دور مهم في تنمية الميزة التنافسية من خلال البحث عن الفرص الخارجية و تحويل التهديدات إلى فرص جديدة وحسن استغلالها لتحقيق الأهداف.

كما نجد أن نسبة 2.9 بمعدل موظف واحد غير موافق و 8.6% بمعدل 3 موظفين محايدين.

24/: من الجدول يتضح لنا أن نسبة 94.3% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تتبنى **خط إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية** وتوزعت هذه النسبة إلى 80% بمعدل 28 موظف موافق و 14.3% بمعدل 5 موظفين موافقين بشدة.

ومنه فإننا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تسير وفق مبدأ العشوائية و إنما وفق خطوات مدروسة وتتخذ الإستراتيجية التنافسية كبوصلة توجهها وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه و ذلك بغية الحصول على نتائج الربحية المطلوبة و تحقيق أهداف المؤسسة من إشباع لاحتياجات العملاء من جهة و المحافظة على مكانتها من جهة أخرى ، فاستمرار المؤسسة و تحقيقها لميزة تنفرد بها يستلزم خطة إستراتيجية متكاملة تنظم عمل المؤسسة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

كما نلاحظ أن 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة و 2.9% بمعدل موظف واحد محايد.

25/: بعد استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 88.5% من أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أن الخطط الإستراتيجية التنافسية تتمثل في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة.

وتتوزع هذه النسبة إلى 71.4% بمعدل 25 موظف موافق و 17.1% بمعدل 6 موظفين موافقين بشدة، ونستنتج أن المؤسسة محل الدراسة أثناء وضعها للخطط الإستراتيجية لا تهتم بالتحليل الداخلي فقط بل تهتم بالتحليل الخارجي و تقييم واقعها التنافسي، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح متأثر بالبيئة الخارجية و على المسؤولين أن يكونوا دوماً على إطلاع لما يحدث حول المؤسسة.

كما نلاحظ أن 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة و 8.6% بمعدل 3 موظفين محايدين.

26/: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 71.4% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان المؤسسة تعطي الأولوية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل إستراتيجيات المنافسين، وقد توزعت هذه النسبة بين 60% بمعدل 21 موظف موافق و 11.4% بمعدل 4 موظفين موافقين بشدة.

و من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة على وعي بأنها ليست في عزلة فهي تهتم بتحليل للمؤسسات التي تعمل في نفس المجال و على قدر ما كان التحليل جيد على قدر ما تستطيع المؤسسة أن تقدم دائماً الأفضل من المؤسسات المنافسة و يعتبر تحليل المنافسين جزء من تحليل السوق، ومن خلاله يتم معرفة نقاط القوة و الضعف للخدمات المنافسة و الاستفادة من الأخطاء المرتكبة و تعزيز نقاط القوة للخدمة المطلوبة كما يساعد في تحليل المنافسين على التنبؤ بالمخاطر و إعطاء القدرة على الدخول للسوق بقوة أكبر، وقد أكد مايكل بورتر في تحديد الإستراتيجية المستقبلية لأي مؤسسة على ضرورة تحليل الإجراءات التي يمكن أن يتخذها المنافس.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

أما تحليل السوق فهو البحث و الدراسة و التقصي في السوق المحيطة لمعرفة مدى احتياج السوق لخدمات المؤسسة و جمع الفرص و المعوقات التي ستقابلها.

27 /من خلال بيانات الجدول نجد أن 91.5 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية تتعلق بتحقيق مستويات أعلى في إرضاء العملاء، وتوزعت هذه النسبة بين 62.9% بمعدل 22 موظف موافق و 28.6% بمعدل 10 موظفين موافقين بشدة .

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة غير مغفلة لعامل رضا العميل و تعتبره من الأولويات كونه الجزء الأكثر أهمية و الغاية الأسمى التي تبذل المؤسسات مجهوداتها للحفاظ عليها.

كما نلاحظ أن 5.8% غير موافقين موزعين بين 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق و 2.9% بمعدل موظف واحد غير موافق بشدة، كما نجد أن 2.9% بمعدل موظف واحد محايد.

28 /: يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن نسبة 94.3% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على أن المؤسسة تؤمن بأن استغلال الموارد البشرية استغلالاً إيجابياً كفيل لتحقيق التفوق و قد توزعت هذه النسبة بين 25.7% موافقين بشدة و 68.6% موافقين.

فالموارد البشرية هي التي تجسد التفوق التنافسي الذي تسعى وراءه المؤسسات وتجتهد للحصول عليه. إذ لا شك بأن ركائز هذا التفوق تبنى وتتجج بواسطة سواعد وعقول الموارد البشرية المؤمنة به والعملية على تحقيقه.

كما نلاحظ أن 5.7% بمعدل 2 موظفين قد إتخذوا مرتبة الحياد.

29 /من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 97.2% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تعتقد أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها وقد توزعت هذه النسبة بين 74.3% بمعدل 26 موظف موافق و 22.9% بمعدل 8 موظفين موافقين بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وهذا ما يدل على أنه بالرغم من تركيز المؤسسة محل الدراسة على التميز بدرجة عالية، إلا أنها تعتبر أن أكبر عدد ممكن من المشاريع يحقق لها أهدافها فتحقيقها لرقم أعمال معين أو تحقيق حجم مشاريع معين يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما نلاحظ أن 2.9% بمعدل موظف واحد محايد.

جدول رقم (08): بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
30-تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة.	10 %28.6	22 %62.9	1 %2.9	2 %5.7	-
31-يحقّق إنفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الإنتاجية لتحقيق التّميز.	10 %28.6	18 %51.4	2 %5.7	1 %2.9	4 %11.4
32-توفّر المؤسسة للعاملين بها مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج.	4 %11.4	8 %22.9	7 %20	7 %20	3 %25.7
33-تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها.	2 %5.7	14 %40	4 %11.4	3 %25.7	6 %17.1
34-تعتقد المؤسسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز.	10 %28.6	25 %71.4	-	-	-

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

-	-	2	20	13	35- يساهم توظيف أفراد ذوي الخبراء والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة التنافسية.
-	-	%5.7	%57.1	%37.1	
-	-	1	21	13	36- تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم.
-	-	%2.9	%60	%37.1	
1	3	2	20	9	37- يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها
%2.9	%8.6	%5.7	%57.1	%25.7	

30/ يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 91.5% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الموارد

البشرية تساهم بمواجهة التحديات التنافسية التي تعرضها المنافسة، وقد توزعت هذه النسبة بين

62.9% بمعدل 22 موظف موافق و 28.6% بمعدل 10 موظفين موافقين بشدة.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية المورد البشري في تحقيق التفوق عن المنافسين

و أن امتلاكها الموارد الكافية التي تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية التي تسمح لها بمواجهة

التحديات التنافسية.

كما نلاحظ أن 5.7% بمعدل 2 موظفين غير موافقين في حين أن 2.9% بمعدل موظف واحد محايد.

31/ من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 80% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن

إنفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري يحقق العائد المرغوب و هو رفع مستوى الإنتاجية

لتحقيق التميز، وقد توزعت هذه النسبة بين 51.4% بمعدل 18 موظف موافق و 28.6% بمعدل 10

موظفين موافقين بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة مدركة للدور المهم الذي تقوم به الموارد البشرية في المساعدة على تحقيق الأهداف ومدى أهميته في العملية الإنتاجية إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة بلغت تطورا في إمكاناتها و قدراتها في العملية الإنتاجية إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري.

كما نلاحظ أن 14.3 غير موافقين موزعين بين 11.4% بمعدل 4 موظفين غير موافقين بشدة و 2.9% بمعدل موظف غير موافق، كما أن 5.7% بمعدل 2 موظفين محايدين.

32: من الجدول يتضح أن نسبة 45.3% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المؤسسة لا تترك مجالاً من الحرية للموظفين مما يقلل من الخطأ و يزيد من الإنتاج، وقد توزعت هذه النسبة بين 25.7% بمعدل 9 موظفين غير موافقين بشدة و 20% بمعدل 7 موظفين غير موافقين.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإشباع دافع الإبداع و تنمية المواهب وتشجيعهم للموظفين بها بترك مجال من الحرية لهم، إذ أن العمل الروتيني الاعتيادي الخالي من أي تجديد يقتل الإبداع.

كما نلاحظ أن 34.3 من أفراد مجتمع الدراسة موافقين، و يتوزعون بين 11.4% بمعدل 4 موظفين موافقين بشدة و 22.9% بمعدل 8 موظفين موافقين.

وهذا ما يدل على أن هذه الفئة قد حصلت على مجال من الحرية وذا نظرا لطبيعة عملها ، كما نلاحظ أن 20% بمعدل 7 موظفين قد اتخذوا مرتبة الحياد.

33: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 45.7% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يحسن من أدائها وذلك بنسبة 40% بمعدل 14 موظف موافق، في حين نجد 5.7% موظفين موافقين بشدة.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تبتعد عن اعتبار العامل كآلة والسماح له بالإفصاح عن أفكاره عبر المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك تخلق جزء من التعاون والعمل الجماعي الذي يسوده

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

علاقة ودية بين العاملين والقادة من أجل رفع مستوى الأداء، وتخفيض حدة الصراعات وخلق الانسجام بين الموظفين، مما يعزز من ترابطهم وتفاعلهم بشكل أفضل فتعزز الثقة المتبادلة بينهم.

34/: من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تعتقد أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز بنسبة 100%. وقد توزعت هذه النسبة بين 71.4% بمعدل 25 موظف موافق و 28.6% بمعدل 10 موظفين موافقين بشدة.

35/: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 94.2% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن توظيف أفراد ذوي خبرات ومهارات يساهم في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية، حيث توزعت هذه النسبة بين 57.1% بمعدل 20 موظف، و 37.1% بمعدل 13 موظف موافق بشدة.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة بهذا تضمن توفر الكفاءات والموارد البشرية القادرة على التخطيط واتخاذ القرارات، وكذلك يتضح أن إيمان المؤسسة بالاستثمار في المورد البشري هو أساس التطوير والتحسين، كما نلاحظ أن 5.7% بمعدل 2 موظفين محايدين.

36/: يتضح من خلال الجدول أن نسبة 97.1% من أفراد مج الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم، وتوزعت هذه النسبة بين 60% بمعدل 21 موظف موافق و 37.1% بمعدل 13 موظف موافق بشدة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التدريب لتكثيف الموظف في وظيفته، فتناسب الموظفين مع وظائفهم ومع أهداف المنظمة وحاجياتها يضمن لها الاستمرارية عبر رفع مستوى الأداء والمهارة المهنية وبالتالي تزداد كفاءة الموارد البشرية.

37/: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82.8% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الموظفين يمتلكون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل و أي تطور فيها، وقد توزعت هذه النسبة بين 57.1% بمعدل 20 موظف موافق و 25.7% بمعدل 9 موظفين موافقين بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وهذا مانفسره بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل باستمرار على تكيف الموظفين مع المتغيرات التكنولوجية بتكوينهم أو إعادة تدريبهم و إكسابهم مهارات عالية أما تعقد الآلات و الأجهزة الحديثة.

➤ معامل الارتباط:

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين $y-x$ ويرمز بالرمز r ويحقق معامل الارتباط الخطي

المتباين: $-1 \leq r \leq 1$.

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 ، $+1$ وتدل قيمته على درجة العلاقات بين

المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة وأما الإشارة فإنها تصف

نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة

فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح

فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية

للصفر $r=0$ فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

-طردية ضعيفة عندما يكون $0.5 \leq r \leq 0$

-طردية متوسطة عندما يكون $0.75 \leq r \leq 0.5$

-طردية قوية عندما يكون $1 \leq r \leq 0.75$

-طردية ضعيفة عندما يكون $0 \leq r \leq -0.5$

-عكسية متوسطة عندما يكون $-0.5 \leq r \leq -0.75$

-عكسية قوية عندما يكون $-1 \leq r \leq -0.75$

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم (09) : يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الديموغرافية.

Modèle	الجنس Sig	السن Sig	المؤهل العلمي Sig
Q8	016	014	806
Q9	036	033	611
Q10	608	908	322
Q11	943	745	329
Q12	617	303	968
Q13	162	706	048
Q14	022	651	121
Q15	491	125	239
Q16	049	564	961
Q17	634	082	726
Q18	612	302	058
Q19	018	768	056

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين بيانات إدارة الموارد البشرية

والمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، السن والمؤهل العلمي ويتضح ذلك أولاً من خلال الجدول رقم

(08) أن:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

*متغير الجنس:

نجد أن العبارة المتمثلة في أن المدير العام هو فقط من يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة تربطها علاقة طردية قوية مع متغير الجنس.

ويأتي بعدها العبارات التي لها علاقة إرتباطية طردية متوسطة والمتمثلة في أن المؤسسة تتبنى خطا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والعبارة رقم 12 التي تنص على أن التوظيف يكون على أساس المستوى العلمي، وكذلك العبارة رقم 17 التي تنص على أن المؤسسة تتبع عملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 18 التي تنص على تواجد معوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

أما العبارات المتبقية فالعلاقة فيما بينها ومتغير الجنس هي علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

*متغير السن:

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين العبارتين المتمثلتين في أن المؤسسة تبنى خطا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار في حالة وقوع مشاكل بالمؤسسة.

لتأتي بعدها العبارات التي لها علاقة إرتباطية متوسطة والمتمثلة في العبارة رقم 11 والتي تنص على أن المدير العام هو فقط من يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة، والعبارة رقم 13 والتي تنص على أن التوظيف يتم حسب الحاجة دون اللجوء إلى الاستقطاب، وبعدها العبارة رقم 14 المتمثلة في أن عمليات التدريب تقتصر فقط على المستويات العليا في الإدارة والعبارة رقم 16 التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتقييم مواردها من حيث درجة مساهمتها في الربحية.

أما بالنسبة للعبارات المتبقية فالعلاقة بينها وبين متغير السن هي علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

* متغير المؤهل العلمي:

نلاحظ من خلال الجدول أن له علاقة طردية إرتباطية قوية من حيث أن الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة، وكذلك العبارة رقم 12 المتمثلة في أن التوظيف يكون على أساس المستوى العلمي لتليها العبارة رقم 16 التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتقييم مواردها من حيث درجة مساهمتها في الربحية.

أما العبارات التي تنص على أنه يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه، وأن المؤسسة تتبع عملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية وفي الأخير العبارتين الخاصة بمعوقات إدارة الموارد البشرية وكذلك إشراك العمال في اتخاذ القرار في حالة وقوع مشاكل بالمؤسسة تربطها علاقة إرتباطية طردية متوسطة.

أما باقي العبارات فهي ذات علاقة إرتباطية طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (10): يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات الميزة التنافسية والمتغيرات الديموغرافية.

Modèle	الجنس Sig	السن Sig	المؤهل العلمي Sig
Q20	068	250	545
Q21	410	182	397
Q22	084	052	324
Q23	253	525	949
Q24	205	084	736
Q25	233	279	538
Q26	746	781	293

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

Q27	269	294	845
Q28	209	673	752
Q29	850	633	334

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية بين بيانات الميزة التنافسية ومتغيرات:

الجنس، السن والمؤهل العملي.

***متغير الجنس:**

حيث تبين لنا هذا من خلال العبارة 29 التي تنص على أن إنجاز المؤسسة لأكبر عددا يخص من المشاريع يحقق لها أهدافها أنها في علاقة ارتباطية طردية قوية مع متغير الجنس، أما فيما يخص العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية متوسطة، فتمثلت في العبارة رقم 26 والتي تنص على أن المؤسسة تعطي الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل إستراتيجيات المنافسين والسوق.

أما في العبارات فالعلاقة فيما بينها ومتغير الجنس فهي علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.

***متغير السن:**

وعند الحديث عنه نجد أنه هناك علاقة ارتباطية طردية قوية تمثلت في أن المؤسسة تعطي

الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل إستراتيجيات المنافسين والسوق.

ثم العبارات التي لها علاقة ارتباطية طردية متوسطة وهي أ المؤسسة تعتمد على إستغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها وأنها تؤمن بأن استغلال الموارد البشرية استغلال إيجابيا كفيل بتحقيق التفوق، كما أن إنجازها لعدد كبير من المشاريع، يحقق أهدافها.

أما العبارات المتبقية فهي ذات علاقة ارتباطية طردية ضعيفة فيما بينها و بين متغير السن.

***متغير المؤهل العلمي:** نجد أنه على علاقة ارتباطية طردية قوية من حيث استغلال المؤسسة للفرص

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

الخارجية لتحقيق أهدافها، وأن الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية تتعلق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن، وكذلك إيمان المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية استغلالاً إيجابياً كفيلاً بتحقيق التفوق. ونجد العبارات التي لها علاقة إرتباطية طردية متوسطة على التوالي: أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة متبنية خطأ إستراتيجية تنافسية تتمثل في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة. أما باقي العبارات فلها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة فيما بينها ومتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة الإرتباطية بين العبارات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في

خلق الميزة التنافسية والمتغيرات الديموغرافية.

Modèle	الجنس Sig	السن Sig	المؤهل العلمي Sig
Q30	159	076	352
Q31	331	312	037
Q32	518	123	322
Q33	060	823	529
Q34	593	871	745
Q35	701	166	637
Q36	332	563	474
Q37	837	418	508

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين إدارة الموارد البشرية ودورها خلق

ميزة تنافسية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي) حيث نلاحظ:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

*متغير الجنس:

له علاقة إرتباطية طردية قوية مع العبارة رقم 37 والتي تنص على امتلاك العمال القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل رأي تطور فيها. ولها علاقة إرتباطية طردية متوسطة من حيث أن المؤسسة توفر للعاملين بها مجالاً من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الارتياح واعتقادها بأن التفسير الإستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أنه يحقق التميز.

أما بقية العبارات فلها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

*متغير السن:

نجد أن السن في علاقة إرتباطية طردية قوية مع العبارتين 33، 34 اللتان تنصان على أن المؤسسة تعمل على إدراك العمال في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها وأنها تعتقد بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز.

وفي علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة 36 التي تنص على أن المؤسسة تعتمد على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم.

ثم تأتي باقي العبارات في علاقة إرتباطية طردية ضعيفة فيما بينها وبين متغير السن.

*متغير المؤهل العلمي:

كما نلاحظ في الأخير أن المؤهل العلمي ليس له علاقة إرتباطية طردية قوية مع أي عبارة، أما فيما يخص العلاقة الارتباطية الطردية المتوسطة فنجدها مع العبارات التي تنص على المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها وتعتقد أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز، كما أن توظيف أفراد ذوي الخبرات والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وفي الأخير العبارة المتمثلة في أن الأفراد يمتلكون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في

العمل وأي تطور فيها.

ثم تأتي باقي العبارات في علاقة إرتباطية طردية ضعيفة فيما بينها ومتغير المؤهل العلمي.

📌 نموذج الإنحدار اللوجستي الثنائي: **Binary Logistic Régression Model**

إذا كان (y) متغير تابع القيمة يأخذ (واحد) إذا تحقق حدث معين والقيمة (صفر) إذا لم يتحقق،

ذلك أن الحدث أي عندما يكون للمتغير التابع ذو قيمتين فقط (1,0) وأن (x) متغير كمي أو نوعين

يسمى هذا النموذج بنموذج الإنحدار اللوجستي الثنائي، فإذا كان هنالك متغير مستقل واحد، يعرف

النموذج اللوجستي الثنائي البسيط.

*اختبار **wald**:

ليتم التأكد من الدلالة الإحصائية لمعاملات النموذج المقدر، مما يعني أن المتغيرات المستقلة

المكونة له قادرة على التنبؤ بالمتغير التابع ثنائي الاستجابة بشكل جيد، يعد اختبار **wald** من الاختبارات

المهمة التي تستخدم لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم (12): يوضح بيانات المحور الثاني وتأثير متغير الجنس عليها.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Q8	92,567	8694,444	,000	1	,992	
Q9	16,288	2771,582	,000	1	,995	
Q10	-3,012	1187,750	,000	1	,998	,049
Q11	,119	,797	,022	1	,882	1,126
Q12	-,848	1,758	,233	1	,629	,428
Q13	1,019	1,988	,263	1	,608	2,771
Q14	-2,559	2,738	,874	1	,350	,077
Q15	41,551	3891,814	,000	1	,991	
Q16	-45,252	4336,029	,000	1	,992	,000
Q17	-107,212	9502,138	,000	1	,991	,000
Q18	-3,007	3,730	,650	1	,420	,049
Q19	,044	1,359	,001	1	,974	1,045

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

يتم فحص بيانات إدارة الموارد البشرية وتأثير المتغير المستقل "الجنس" عليها. ومنه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة wald . وعليه فقد احتل المرتبة الأولى العبارة 14 تنص على أن عمليات التدريب تقتصر فقد على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة، تليها المرتبة الثانية العبارة 18 التي تنص على أنه توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية، وفي الأخير العبارتين 12-13 على التوالي اللتان تنصان على أن المؤسسة تقوم بالتوظيف حسب الحاجة دون اللجوء إلى الاستقطاب وأن التوظيف يكون على أساس المستوى التعليمي.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم (13): يوضح بيانات المحور الثالث وتأثير متغير الجنس عليها.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Q20	1,279	1,015	1,590	1	,207	3,594
Q21	-,455	,832	,299	1	,584	,634
Q22	18,810	9147,179	,000	1	,998	147553331,934
Q23	-27,748	9366,131	,000	1	,998	,000
Q24	7,338	8310,968	,000	1	,999	1536,885
Etape 1 ^a Q25	1,195	1,285	,865	1	,352	3,305
Q26	,105	,778	,018	1	,892	1,111
Q27	9,904	4291,990	,000	1	,998	20009,598
Q28	-8,650	4291,990	,000	1	,998	,000
Q29	-1,969	1,760	1,252	1	,263	,140
Constante	-,555	1,977	,079	1	,779	,574

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29.

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

يتم فحص بيانات الميزة التنافسية وتأثير المتغير المستقل "الجنس" عليها، ومنه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة wald وعليه فقد احتلت أعلى مرتبة العبارة 20 والتي تنص على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة تنافسية دائمة، تليها العبارة رقم 21 في المرتبة الثانية والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق المحلية وبعدها العبارة 25 التي تنص أن الخطط الإستراتيجية التنافسية تتمثل في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 29 والتي تنص على أن إنجار أكبر عدد من المشاريع يحقق للمؤسسة أهدافها.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

جدول رقم (14): يوضح بيانات المحور الرابع وتأثير متغير الجنس عليها

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Q30	1,771	1,174	2,275	1	,131	5,876
Q31	-,475	,642	,549	1	,459	,622
Q32	,549	,618	,790	1	,374	1,732
Q33	-,826	,562	2,157	1	,142	,438
Etape 1 ^a Q34	,946	1,655	,327	1	,568	2,575
Q35	1,214	1,896	,410	1	,522	3,365
Q36	-3,228	2,404	1,802	1	,179	,040
Q37	,016	,584	,001	1	,978	1,016
Constante	-,262	1,593	,027	1	,869	,770

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37.

المصدر: قاعدة البيانات SPSS

يتم فحص البيانات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وتأثير المتغير

المستقل "الجنس" عليها.

ومنه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج

اللوجستي وفق طريقة wald.

وعليه فإننا نجد أن المرتبة الأولى تحتلها العبارة رقم 30 والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية

تساهم بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة، تليها العبارة رقم 33 والتي تنص على أن المؤسسة

تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها، وبعدها تأتي العبارة رقم 36 في

المرتبة الثالثة والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم،

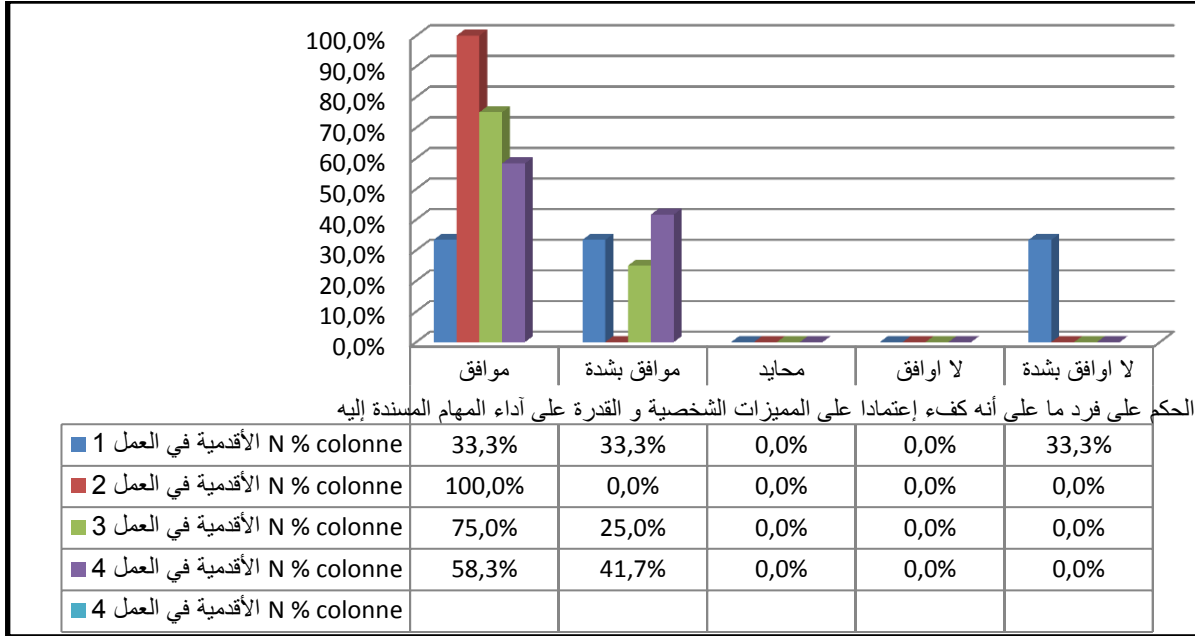
وفي الأخير تأتي العبارة رقم 32 والتي تنص على أن المؤسسة توفّر للعاملين بها مجالاً من الحرية مما

يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

دراسة العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل وعبارات الإستمارة:

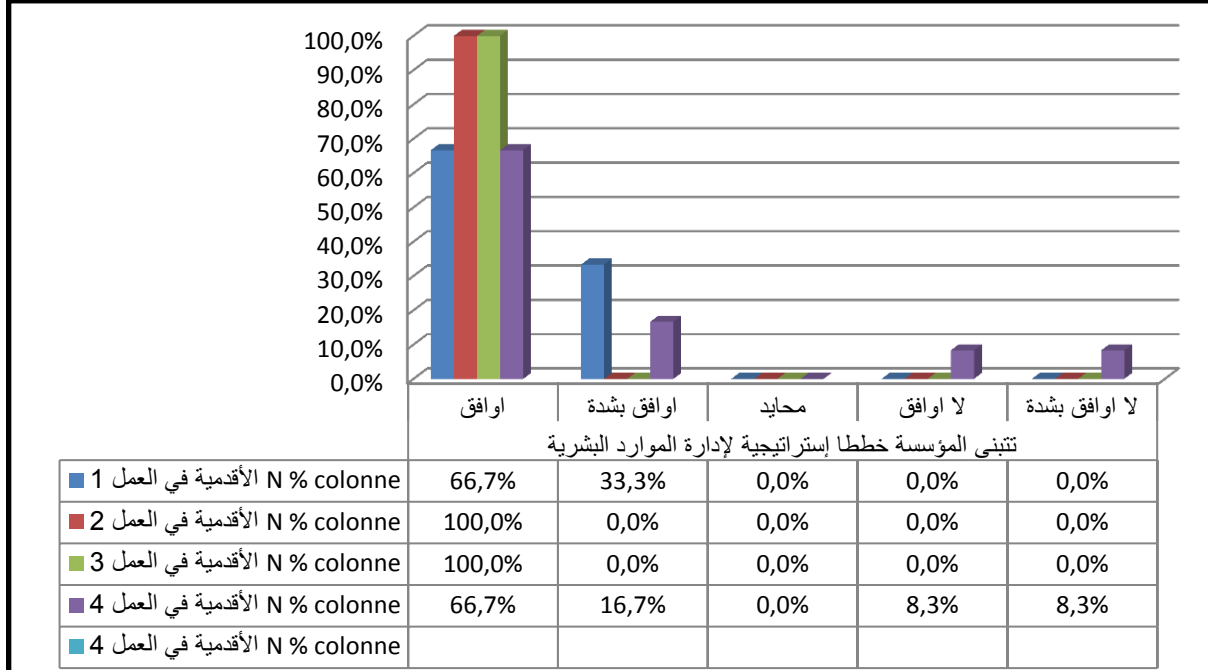
شكل رقم (21): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 09.



من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة 100% موافق كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أدميتهم من 1 الى 5 سنوات، والفئة التي تتراوح أدميتها ما بين 5 الى 10 سنوات أيضا بحيث توزعت النسبة بين 25% موافق بشدة و 75% موافق، وكذلك الفئة أو الاقدمية التي تتراوح إلى أكثر من 10 سنوات حيث توزعت نسبة إجاباتهم بين 58.3% موافق و 41.7% موافق بشدة، أما فئة الأقدمية التي تتراوح الى أقل من سنة فكانت نسبة إجاباتهم متوزعة بين 33.3% موافق، 33.3% موافق بشدة و 33.3% لا أوافق بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

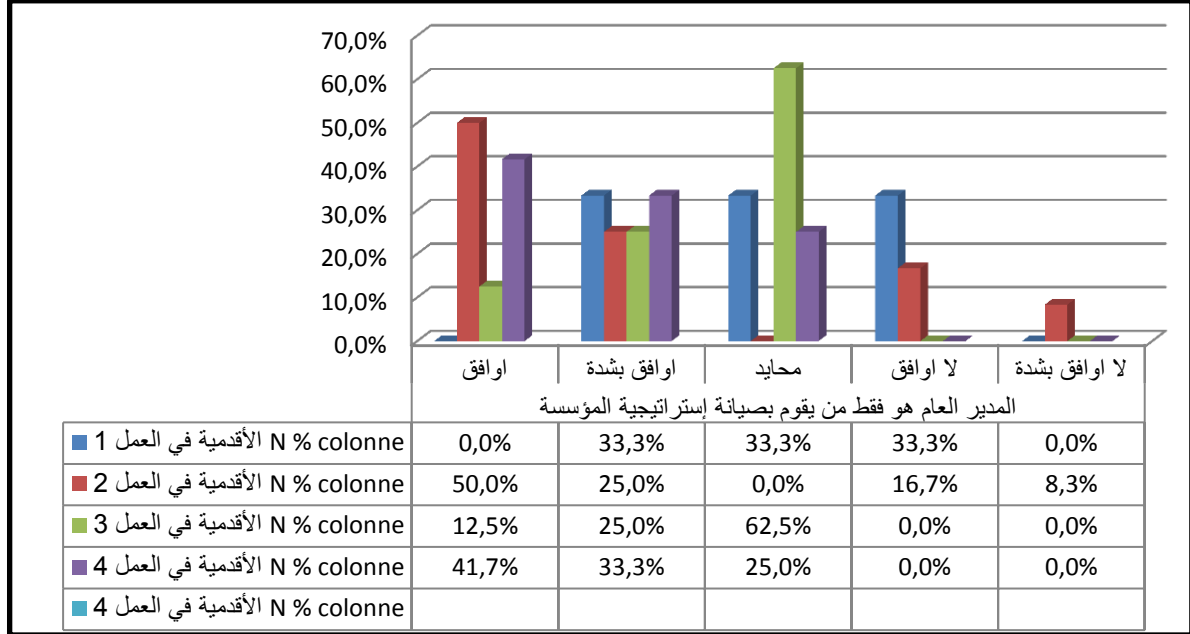
شكل رقم (22): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 10.



من خلال الجدول الموجود أعلاه نلاحظ أن نتيجة 100% موافق كانت من طرف الموظفين ذوي الأقدمية التي تتراوح ما بين 1 الى 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات ونجد كذلك الفئة التي تتراوح الى أقل من سنة حصلت على نتيجة 100% موافق موزعة بين 66.7% موافق و 3.33% موافق بشدة، لتأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتها الى أكثر من 10 سنوات بنسبة 66.7% موافق، 16.7% موافق بشدة، 8.3% غير موافق، 8.3% غير موافق بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (23): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 11



نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج الفئة ذوي الأقدمية الأقل من سنة كانت على التوالي 33.3%

موافق بشدة، 33.3% غير موافق، 33.3% غير موافق بشدة، 33.3% في مرتبة الحياد.

أما بالنسبة لفئة الأقدمية التي تتراوح ما بين 1 الى 5 سنوات كانت نتائجهم كالتالي: 50%

موافق، 25% موافق بشدة، 16.7% غير موافق، 8.3% غير موافق بشدة، لتأتي بعدها الفئة ذو الأقدمية

التي تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 12.5 موافق، 25% موافق بشدة، أما 62.5% كانت في

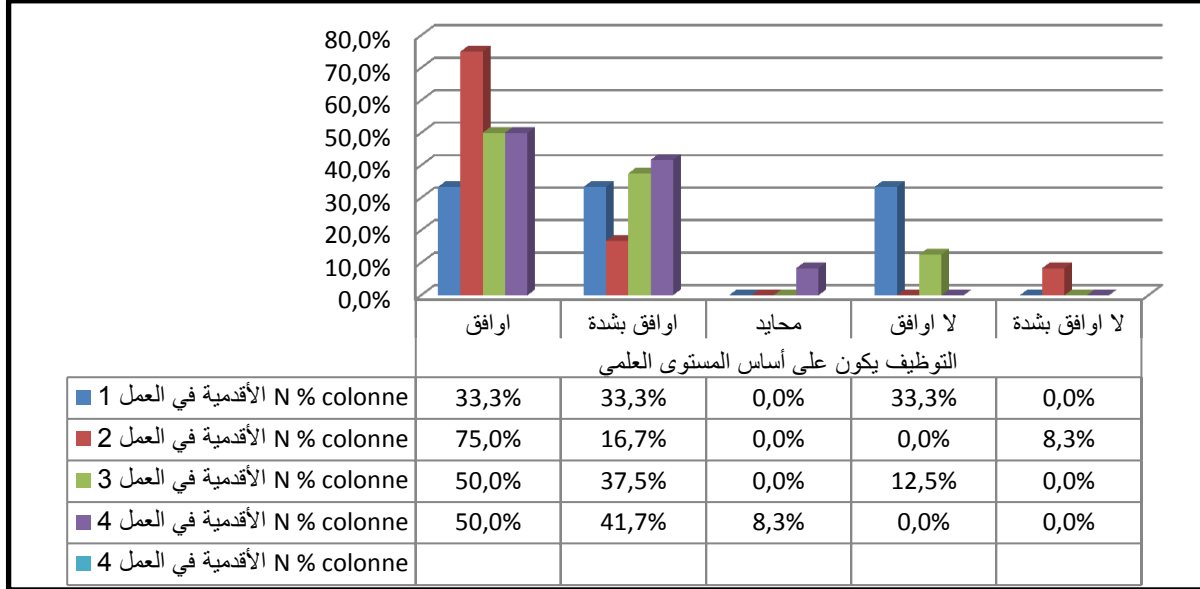
مرتبة الحياد.

وفي الأخير فئة الأقدمية التي تزيد عن 10 سنوات حققت نتيجة 75% موافق توزعت بين

41.7% موافق، 33.3% موافق بشدة أما 25% كانت في مرتبة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

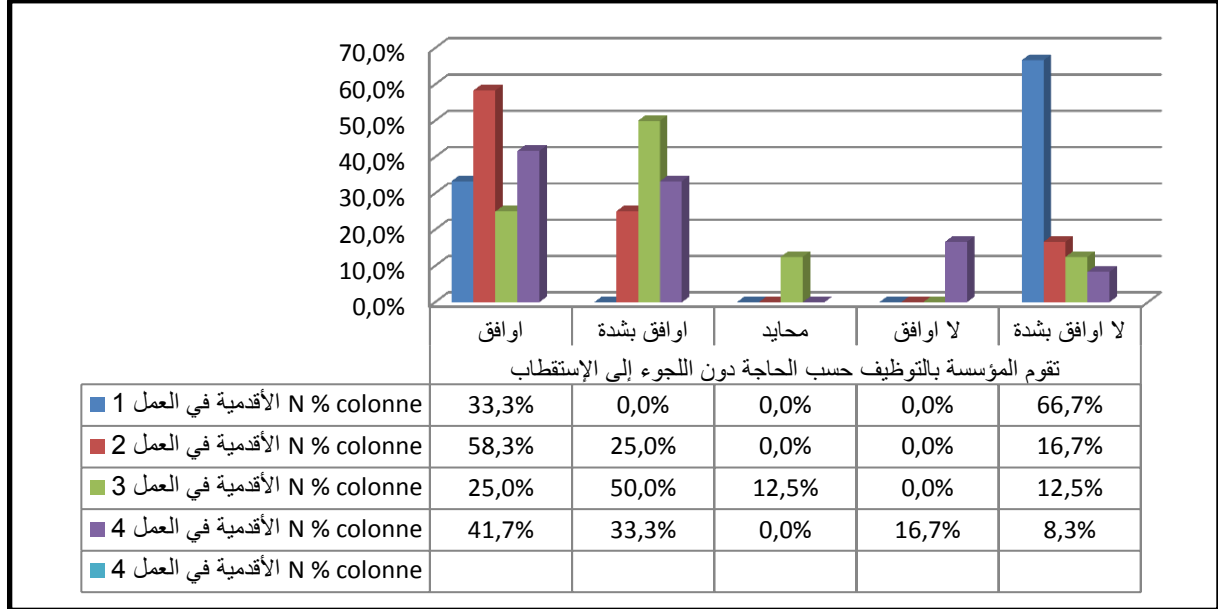
شكل رقم (24): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 12



من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نتيجة 91.7% موافق كانت من قبل الموظفين ذو الأقدمية التي تتراوح ما بين سنة و5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وتوزعت على التوالي بين 75 موافق و16.7% موافق بشدة بالنسبة للموظفين ذو الأقدمية التي تتراوح ما بين سنة إلى 5 سنوات وبين 50 موافق و41.7% موافق بشدة أما 8.3% كانت في مرتبة الحياد ذو الأقدمية التي تزيد عن 10 سنوات .
تليها الفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات فكانت نتائجهم 87.5% موافق توزعت بين 50 موافق و37.5% موافق بشدة، أما 12.5% كانت غير موافقين.
وفي الأخير الفئة ذو الأقدمية الأقل من سنة التي كانت نتائجها كالتالي : 33.3% موافق، 33.3% موافق بشدة، 33.3% غير موافق .

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (25): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 13

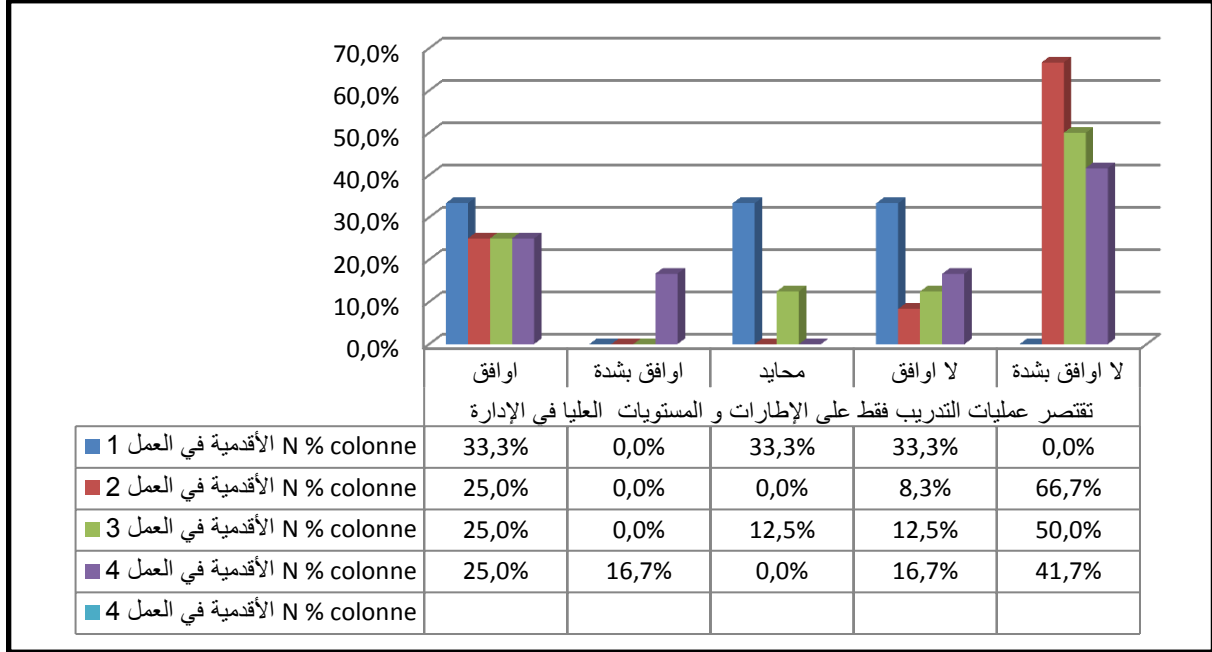


من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة موافق كانت 83.3% حققتها الفئة التي أقدميتها تتراوح بين 1 و 5 سنوات وقد توزعت بين 58.3% موافق، 25 موافق بشدة أما 16.7% كانت غير موافقين بشدة.

لتأتي بعدها الفئة التي تراوحت أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بنتيجة 75 موافق توزعت على التوالي بين 25% موافق، 50% موافق بشدة، 41.7% موافق، 33.3% موافق بشدة. ونجد كذلك أن العمال التي تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات قد كانت إجاباتهم تتوزع بين 12.5% غير موافقين بشدة و 12.5% فسي مرتبة الحياد وكذلك 16.7% غير موافقين و 8.3% غير موافقين بشدة بالنسبة للعمال الذين تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (26): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 14

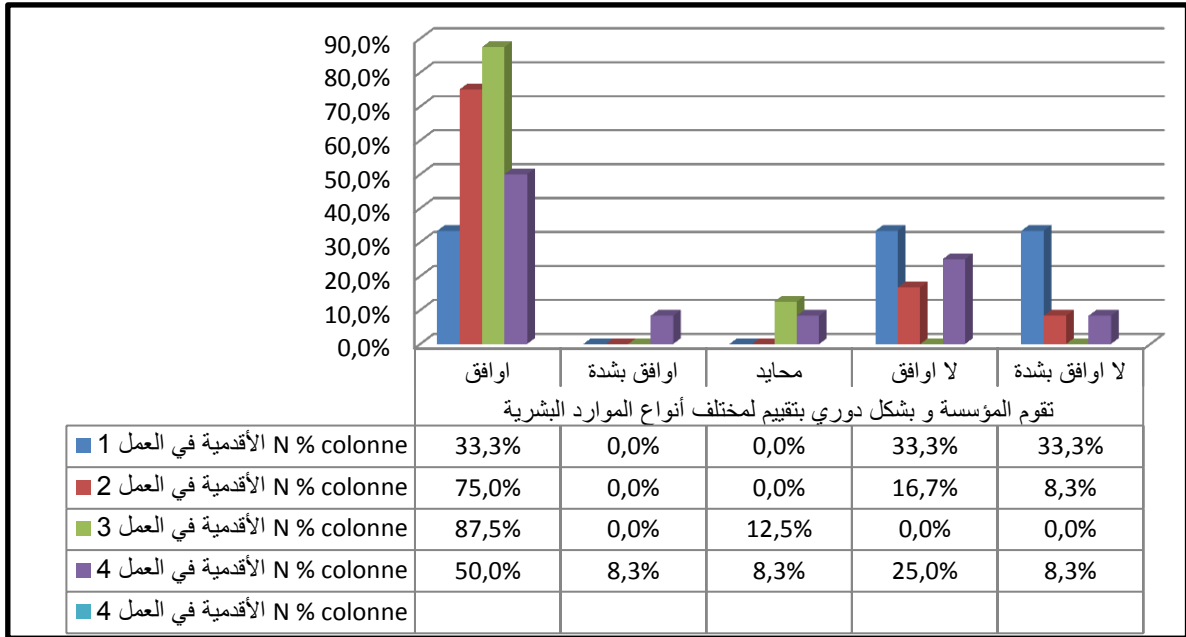


يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة والتي تمثل في 75% غير موافقين كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين سنة و5 سنوات قد انقسمت إلى 8.3% غير موافقين و66.7% غير موافقين بشدة، أما 25% كانت موافقين لتتبعها فئة الموظفين الذين تراوحت أقدميتهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 62.5% غير موافقين توزعت بين 12.5 غير موافقين و50 غير موافقين، منقسمة بين 16.7 غير موافقين و41.7% غير موافقين بشدة ونسبة 41.7% موافقين متوزعة بين 25 موافقين و16.7% موافقين بشدة.

وفي الأخير الفئة التي تتراوح أقدميتهم إلى أقل من سنة وقد كانت نتائج إجاباتهم كالاتي 33.3% موافقين و33.3% في مرتبة الحياد و3.33% غير موافقين.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (27): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 15



يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة 87.5% موافق كانت من طرف الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات لتليها نسبة 75% موافق أيضا من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين سنة و 5 سنوات، لتأتي بعدها نسبة 58.3 موافق من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات وقد توزعت بين 50% موافق و 8.3% موافق بشدة.

أما بالنسبة للنتيجة 66.6% فكانت غير موافقين من قبل الموظفين ذو الأقدمية التي تتراوح إلى أقل من سنة منقسمة إلى 33.3% غير موافقين، 33.3% غير موافقين بشدة و 33.3% فقد كانت موافقين.

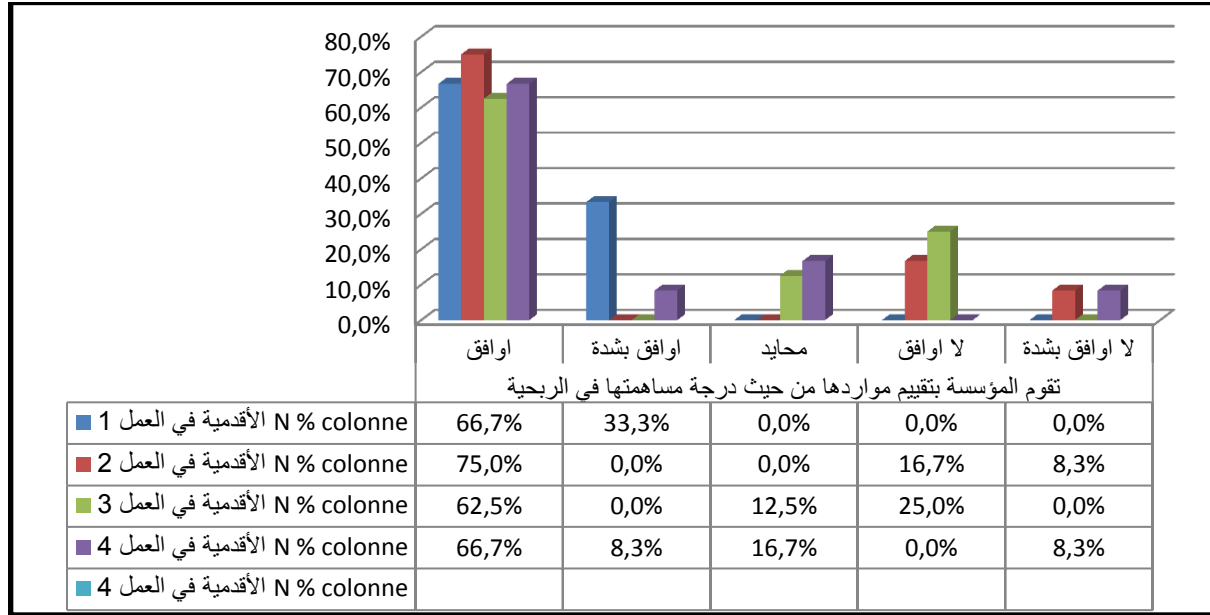
وقد أجاب الموظفون ذو الأقدمية التي تتراوح بين 1 و 5 سنوات بنسبة 25 غير موافقين توزعت بين 16.7% غير موافقين و 8.3% غير موافقين بشدة.

أما فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات فقد أجابوا بنسبة 33.3% غير موافقين مقسمة إلى ما بين 25% غير موافقين و 8.3% غير موافقين بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وفي الحديث عن مرتبة الحياد فقد أخذت نسبة 12.5% من قبل الموظفين ذوي الأقدمية التي تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات وكذلك نسبة 8.3% من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات.

شكل رقم (28): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 16

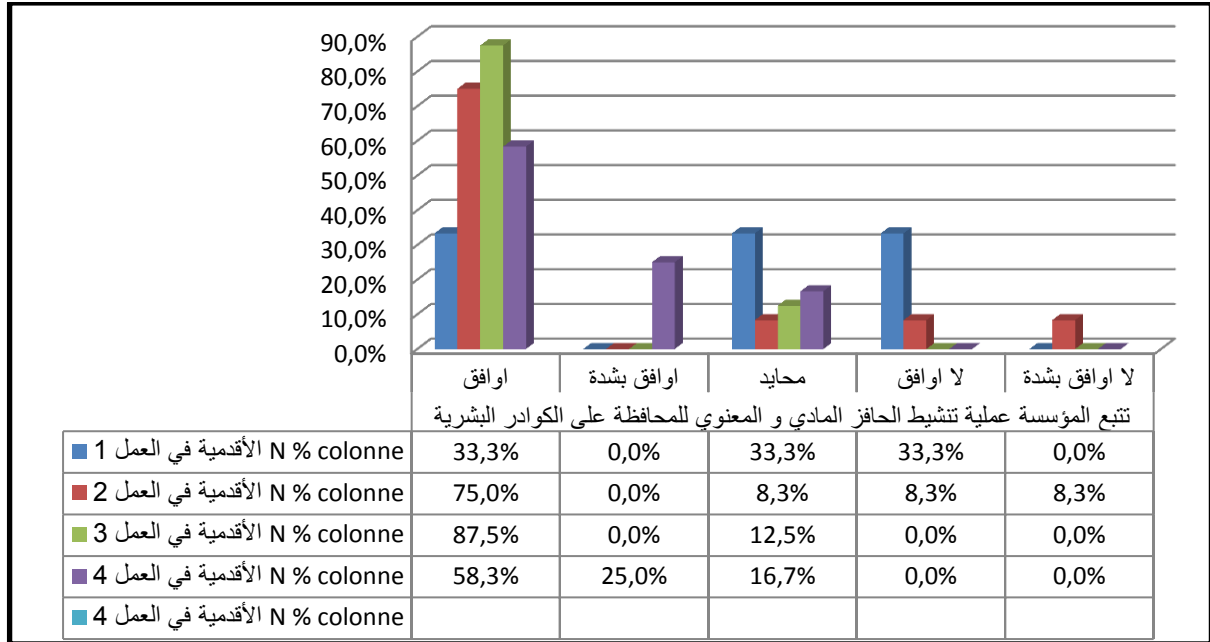


من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 100% موافق كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح اقدميتهم إلى أقل من سنة موزعة بين 66.7% موافق و 33.3% موافق بشدة، لتأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتهم من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 75% موافق و 25% غير موافقين موزعة بين 16.7% غير موافقين و 8.3% غير موافقين بشدة، وقد تحصلت الفئة التي تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات على نسبة 75 موافق موزعة بين 66.7% موافق و 8.3% موافق بشدة، وقد أخذت نسبة 16.7% مرتبة الحياد و 8.3% غير موافقين بشدة .

لتأتي في الأخير الفئة التي تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 62.5% موافق و 25% غير موافق و 12.5% في مرتبة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

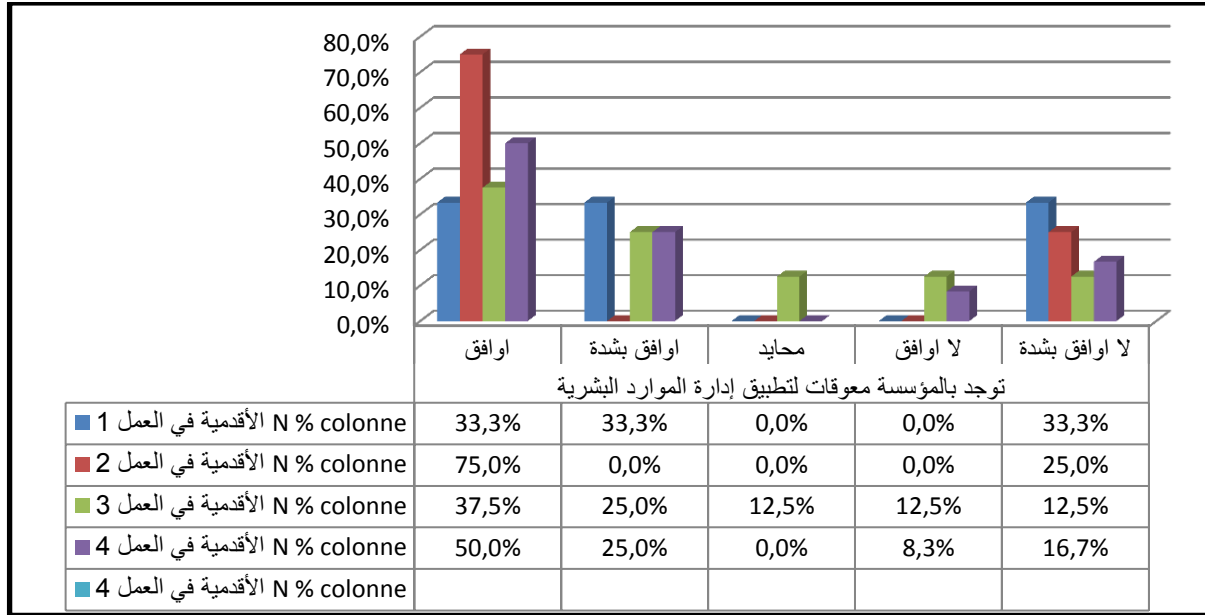
شكل رقم (29): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 17



من خلال الجدول نجد أنه قد احتلت نسبة 87.5% موافق المرتبة الأولى وقد كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات وأما باقي النتيجة 12.5% فقد كانت محايد . كما نجد 38.3% موافقين من قبل الموظفين الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات والبقية كانوا محايدين، لتأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 1 إلى 5 سنوات بنتيجة 75% موافقين، أما البقية فكانوا غير موافقين بنسبة 8.3% غير موافقين و8.3% غير موافقين بشدة و8.3% محايدين، أما وبالنسبة للموظفين الذين لم تتجاوز فترة عملهم 1 سنة فكانت نتائجهم كالآتي: 33.3% لكل من موافق، محايد وغير موافق.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

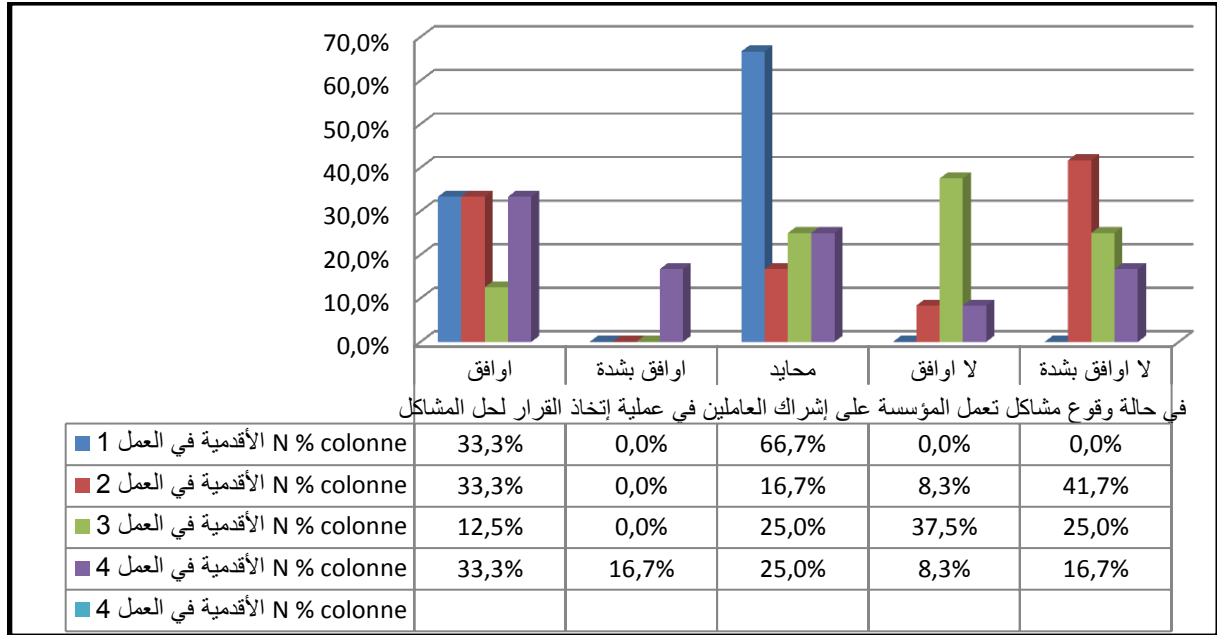
شكل رقم (30): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 18



يتبين لنا من الجدول أعلاه ان فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات والذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات كانت نتيجتهم 75% موافقين و 25% غير موافقين على حد سواء، ثم تأتي الفئة التي لم تتجاوز أقدميتهم 1 سنة بنسبة 33.3% لكل من موافق، موافق بشدة وغير موافق بشدة، وفي الأخير الفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 الى 10 سنوات موافقين بنسبة 37.5%، 25% موافقين بشدة و 12.5% لكل من مرتبة الحياد وغير موافق وغير موافقين بشدة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (31): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 20



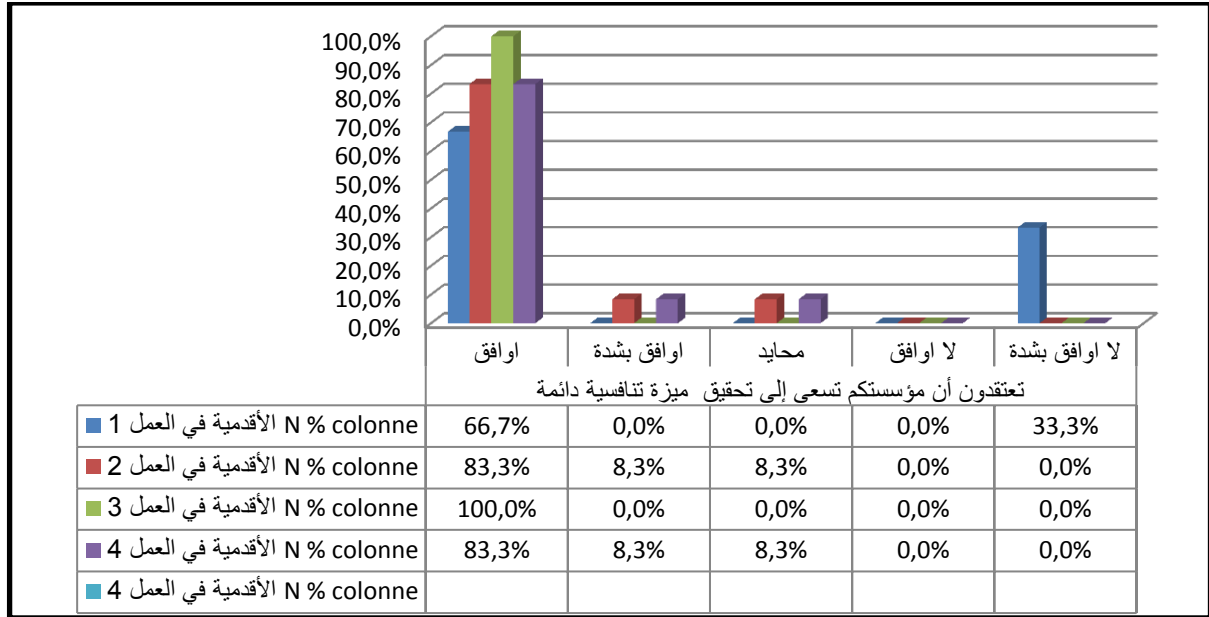
من خلال الجدول يتبين لنا أن 62.5% غير موافقين موزعة بين 37.5% غير موافقين و25% غير موافقين بشدة كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة 25% فكانوا محايدين، أما المحايدون فكانوا بنسبة 12.5%، لتأتي بعدها نسبة 50% غير موافقين كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات موزعين بين 41.7% غير موافقين بشدة و8.3% غير موافقين، 16.7% محايدين و33.3% موافقين، أما الفئة التي تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات فقد أجابوا بنسبة 50% موافقين موزعين بين 33.3% موافقين و16.7% موافقين بشدة و25% في مرتبة الحياد، أما البقية فهم غير موافقين وغير مقتنعين بالفكرة بنسبة 8.3% غير موافقين و16.7% غير موافقين بشدة.

وعندما نتحدث عن الفئة التي تتراوح أقدميتهم إلى أقل من سنة فنجد نتائجهم كالتالي 66.7%

محايدين و33.3% موافقين .

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

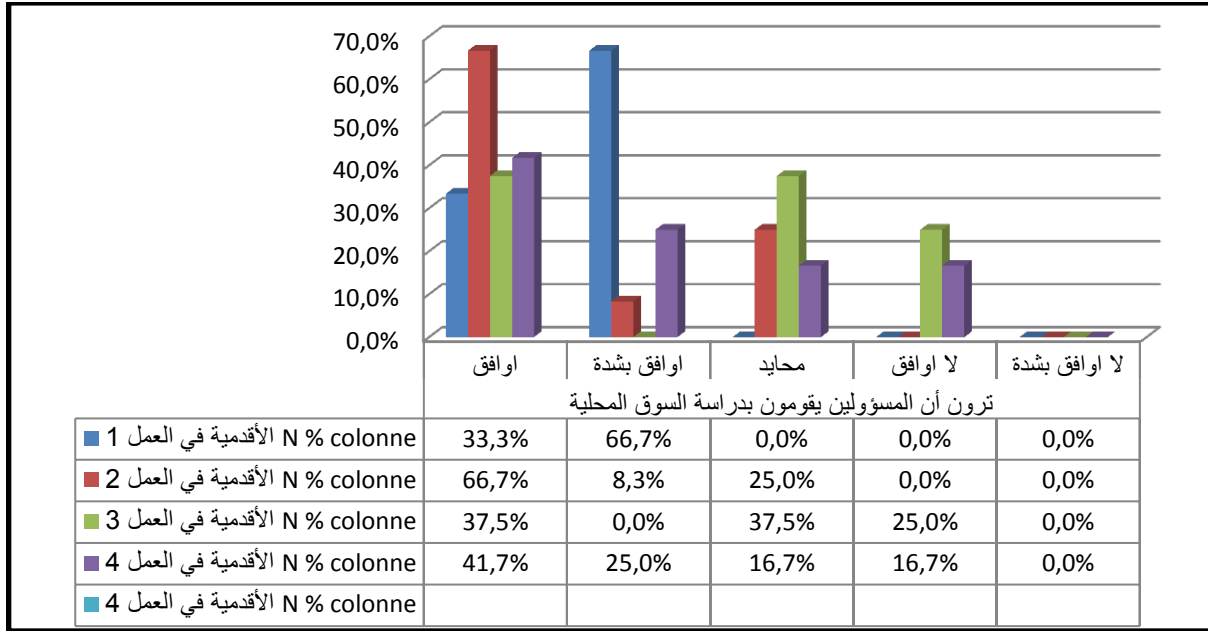
شكل رقم (32): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 20



نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات قد أخذت 100% موافقين لتأتي بعدها إجابات الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات والتي أخذت نسبة 91.6% موافقين موزعة إلى 83.3% موافق و 8.3% لكل من موافق بشدة و مرتبة الحياد على حد سواء، لتأتي بعدها نسبة 66.7% موافقين و 33.3% غير موافقين بشدة من قبل الموظفين الذين لم تتجاوز أقدميتهم 1 سنة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

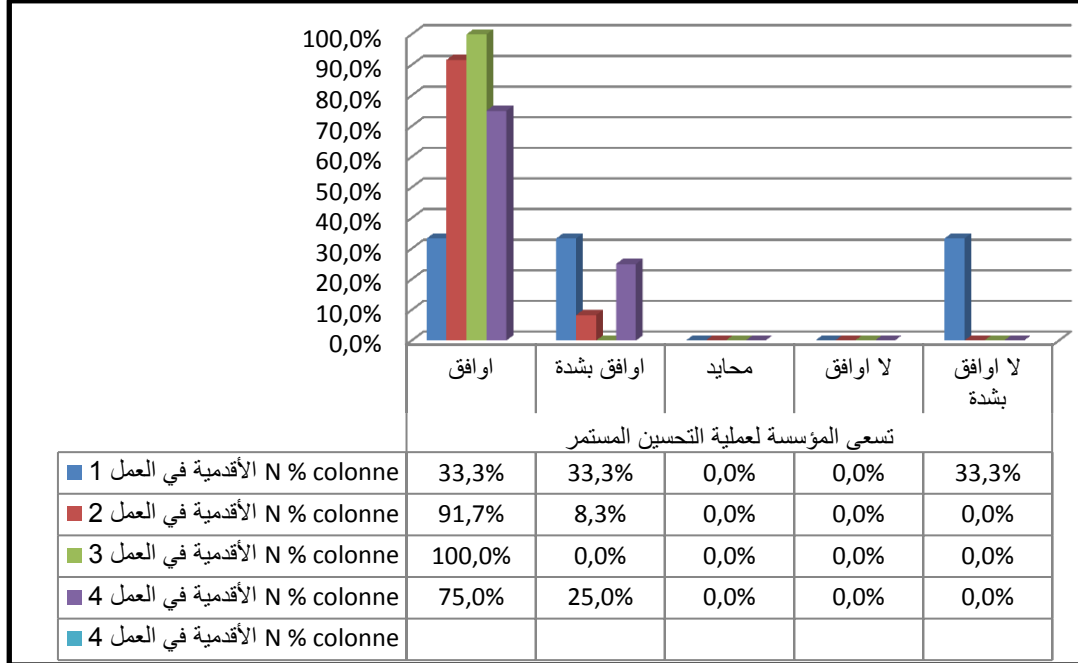
شكل رقم (33): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 21



من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين الذين لم تتجاوز أقدميتهم 1 سنة قد أخذت إجاباتهم نسبة 100% موافق موزعة ما بين 33.3% موافق و66.3% موافق بشدة، تتبعها النسبة 75 موافق و25 في حياد من قبل فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات، لتأتي بعدها الفئة ذو الأقدمية الأكثر من 10 سنوات والتي حصلت إجاباتهم على نتيجة 66.7% موافق و16% غير موافق أما 16.7% المتبقية فكانت في مرتبة الحياد، والنتيجة الأخيرة والتي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

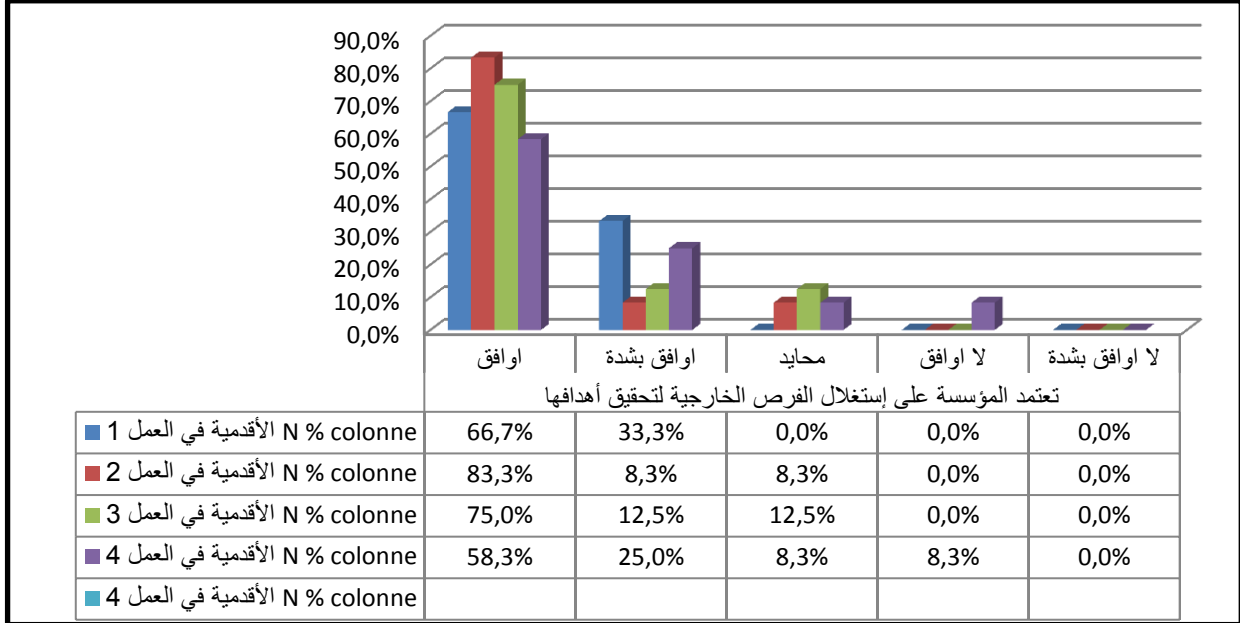
شكل رقم (34): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 22



نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات قد بلغت نسبة موافقتهم 100%، وكذلك بالنسبة للفئة التي تتجاوز أقدميتها 10 سنوات مقسمة بين 75% موافق و 25% موافق بشدة، لتأتي بعدها فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات بنسبة 91.7% موافقين، أما 8.3% فكانت في مرتبة الحياد، أما الفئة التي أقدميتها أقل من سنة قد أخذت نسبة 33.3% لكل من موافق، موافق بشدة وغير موافق بشدة على التوالي.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (35): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 23



نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم إلى أقل من سنة قد أخذت آرائهم

نسبة 100% موافق موزعة إلى 66.7% موافق و 33.3% موافق بشدة، لتأتي بعدها فئة الموظفين الذين

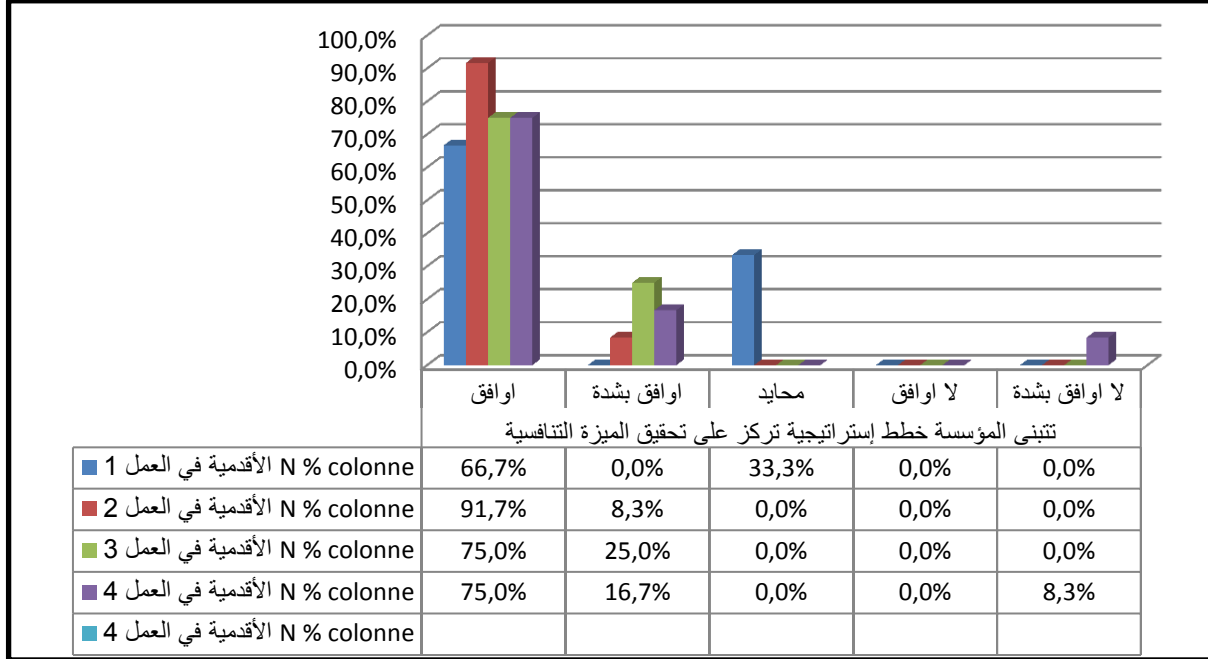
تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات بنسبة 91.6% موافقين، أما 8.3% فكانت في مرتبة الحياد وتتبعها

الفئتان اللتان تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بنسبة 87.5% و 83.5%

موافقين على التوالي.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

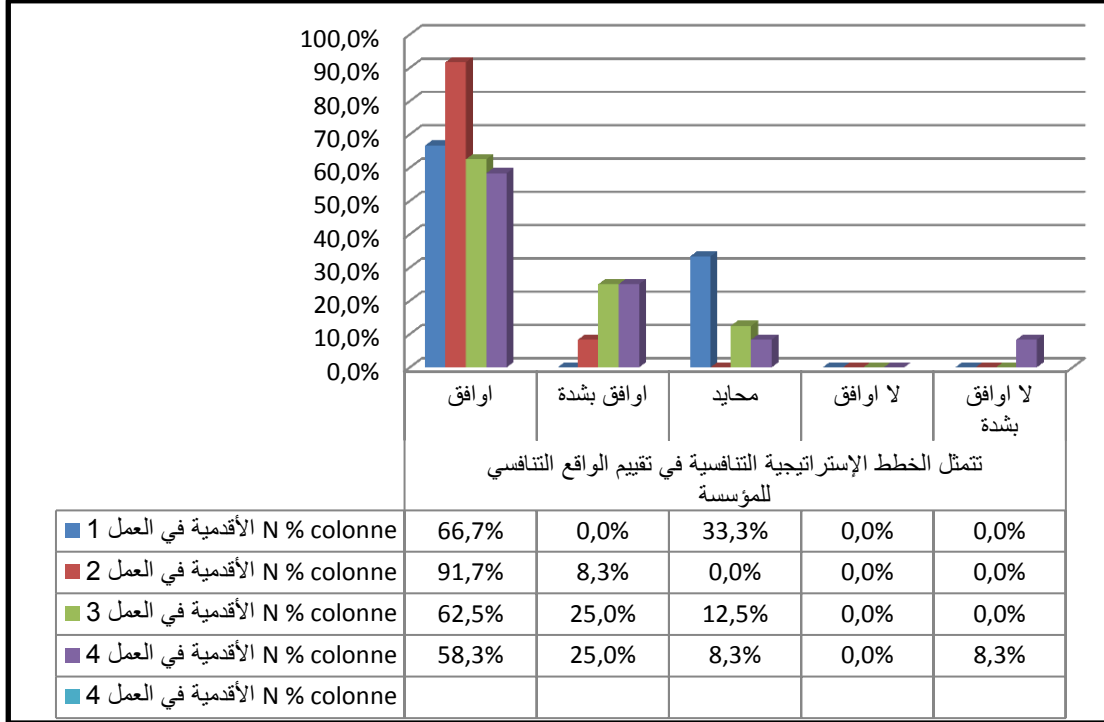
شكل رقم (36): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 24



من خلال الجدول نرى أن الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات و 5 و 10 سنوات قد أخذت إجاباتهم نسبة 100% موافق، تليها الفئة ذو الأقدمية الأكثر من 10 سنوات بنسبة 91.7% موافق موزعة بين 16.7% موافق بشدة و 75% موافق و البقية هم غير موافقين بشدة بنسبة 8.3%، أما الفئة ذو الأقدمية الأقل من سنة فنرى أن آرائهم فقد أخذت نسبة 66.7% في حالة موافق و 33.3% في حالة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (37): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 25



نرى أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 1 إلى 5 سنوات قد وافقوا على العبارة بنسبة

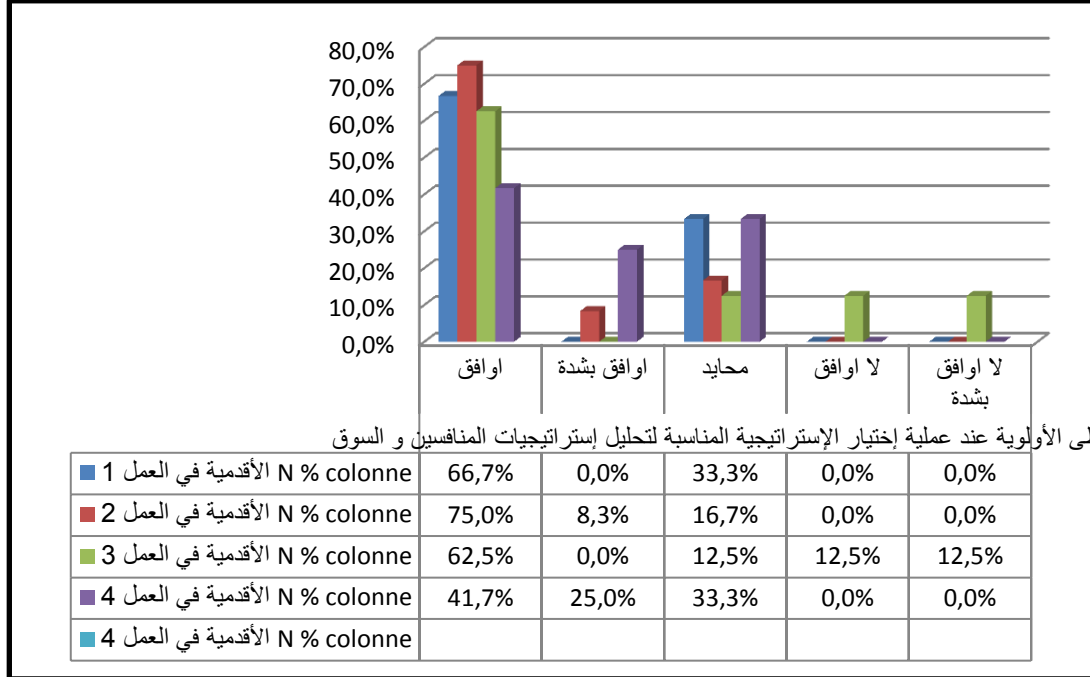
100% تليها نسبة 87.5% التي كانت من قبل الفئة ذات الأقدمية التي تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات، ثم

نسبة 83.3% من قبل الفئة ذات الأقدمية الأكثر من 10 سنوات موزعين الى 58.3% موافقين و 25%

موافقين بشدة، أما البقية فكانوا في حياد بنسبة 8.3%.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

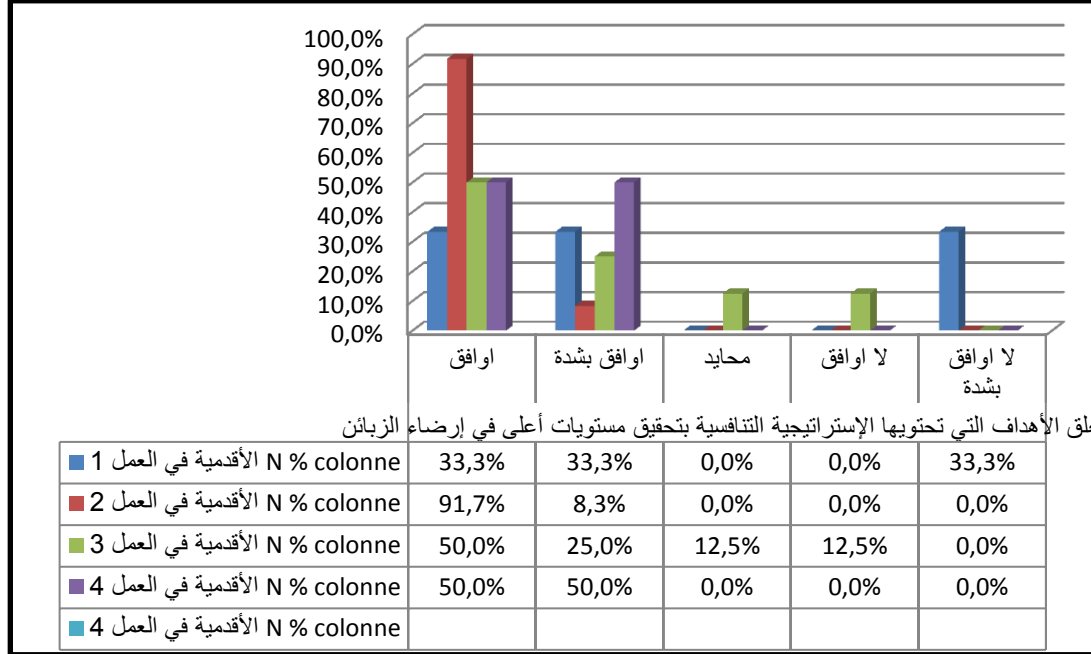
شكل رقم (38): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 26



من خلال الجدول نرى أن 83.3% في حالة توافق مع العبارة كانوا من الفئة ذو الأقدمية التي تتراوح ما بين 1 و 5 سنوات و 16.7% في مرتبة الحياد، أما الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم أقل من سنة والأكثر من 10 سنوات قد أخذت إجاباتهم نسبة 66.7% موافقين و 33.3% في مرتبة الحياد والفئة ذو الأقدمية التي تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات فقد كانت إجاباتهم 62.5% موافقين، 50% غير موافقين و 12.5% في مرتبة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (39): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 27



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 موافقين كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم

ما بين 1 و5 سنوات وكذلك الأكثر من 10 سنوات، كما يتبين لنا أن الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما

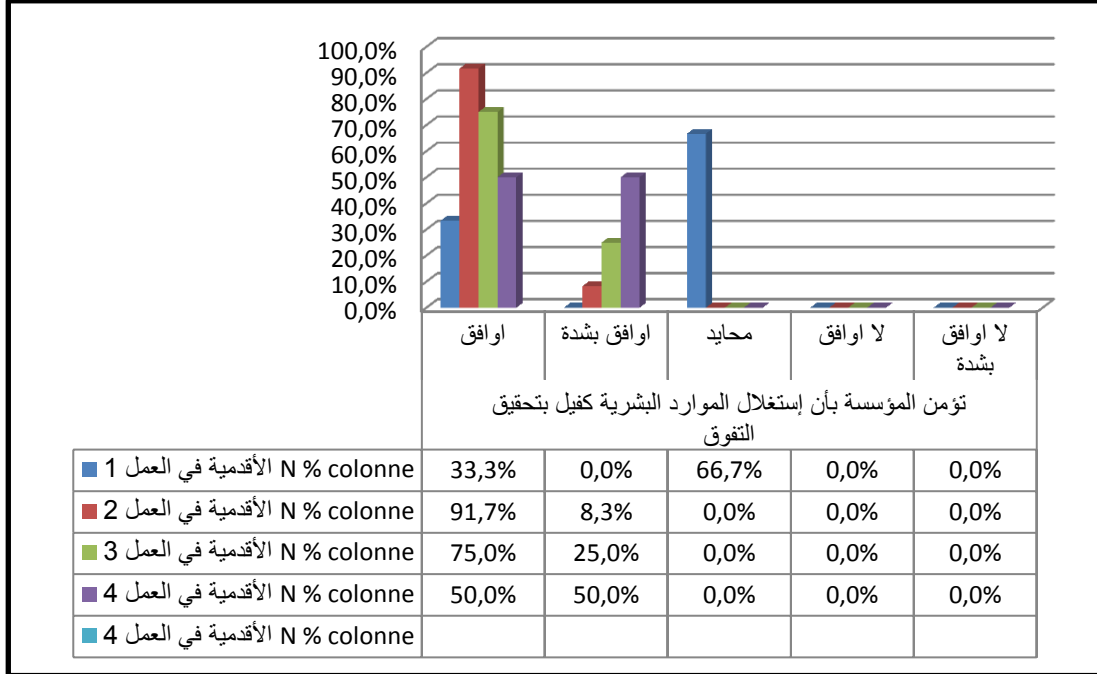
بين 5 و10 سنوات فكانوا موافقين على العبارة بنسبة 75% محايد بنسبة 12.5% ورافضين بنسبة

12.5%، أما في الحديث عن الفئة ذو الأقدمية الأقل من سنة نجد نتائج إجاباتهم كالاتي 66.6%

موافقين و33.3% غير موافقين.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

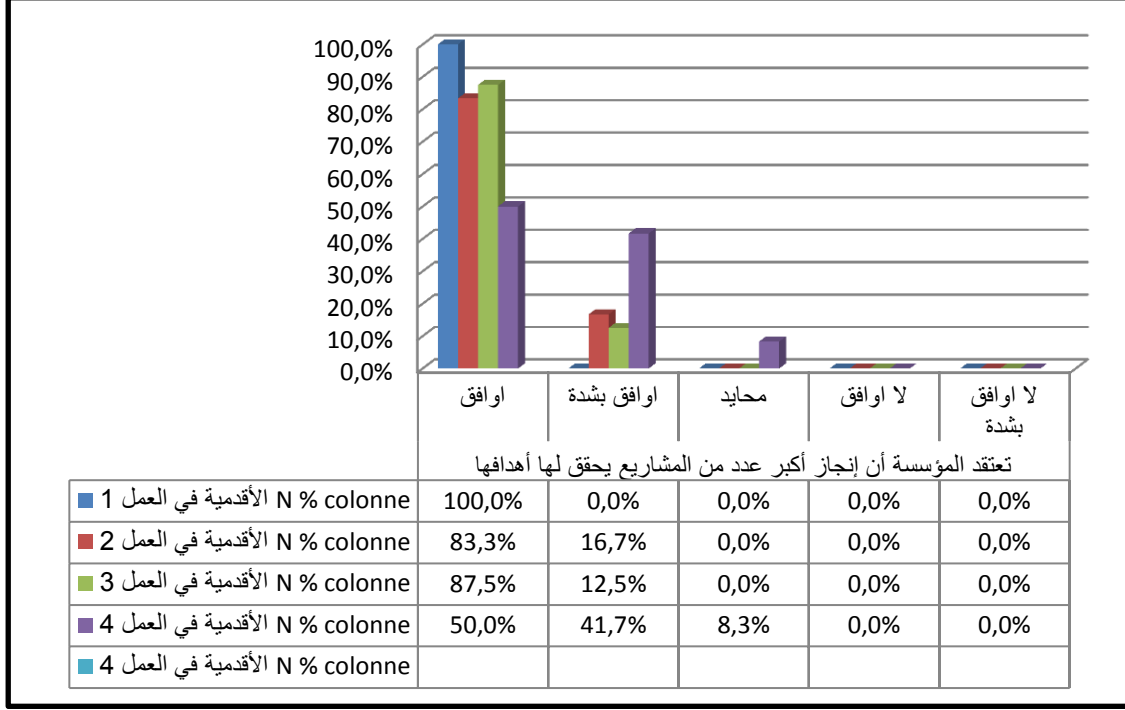
شكل رقم (40): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 28



نجد أن نسبة 100% موافقين كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات و ما بين 5 و 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات أما الأقدمية الأقل من سنة فكانت نتائجهم 33.3% موافقين و 66.7% في مرتبة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

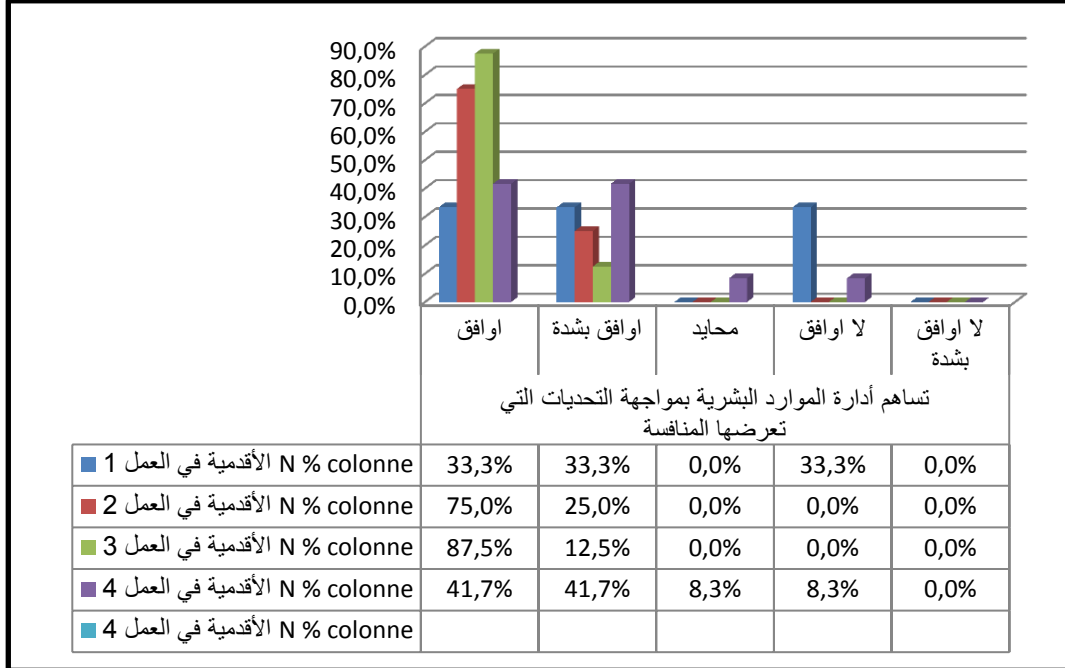
شكل رقم (41): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 29



من خلال الجدول نلاحظ أن كلا من الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم الى أقل من سنة، وبين سنة و 5 سنوات، وبين 5 و 10 سنوات، قد وافقوا على العبارة بنسبة 100% أما الفئة الأخيرة و التي تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات قد أجابوا بنسبة 91.7% موافقين، 8.3% في مرتبة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

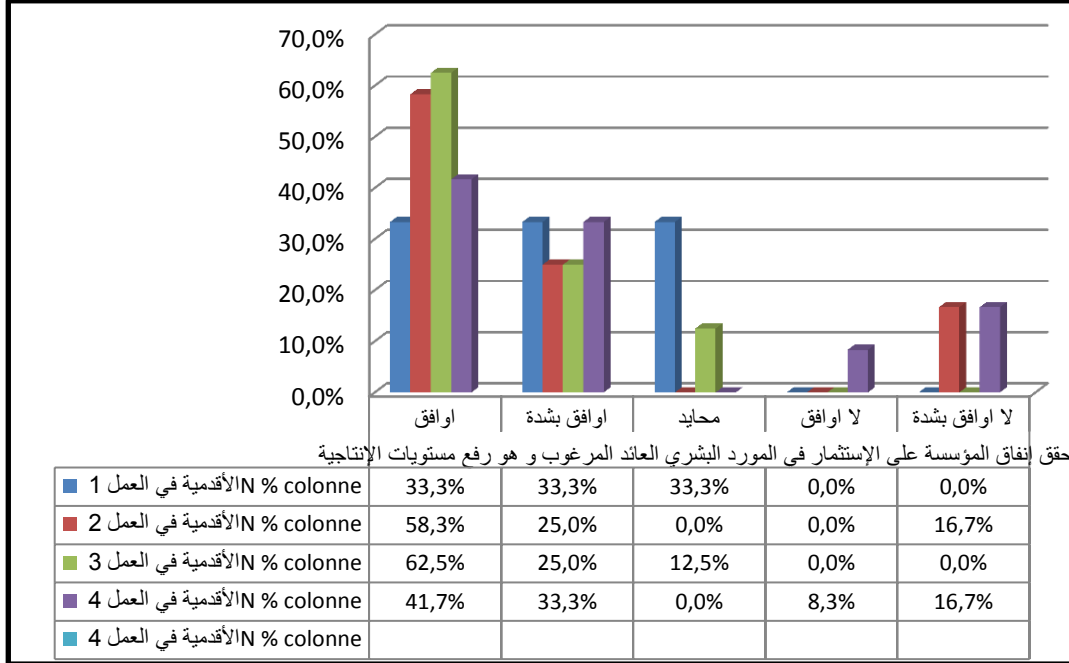
شكل رقم (42): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 30



من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 1 و 5 سنوات و كذلك ما بين 5 و 10 سنوات كانوا بنسبة 100 موافقين على العبارة أما الفئة ذو الأقدمية الأكثر من 10 سنوات فقد كانوا موافقين بنسبة 83.4% محايد بنسبة 8.3 و غير موافقين للعبارة بنسبة 8.3%، وفي الأخير النسبة 66.6% موافقين التي كانت من قبل الفئة ذو الأقدمية الأقل من سنة و الذين رفضوا العبارة بنسبة 33.3%.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (43): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 31



من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 87.5% موافقين كانت من قبل فئة الموظفين الذين

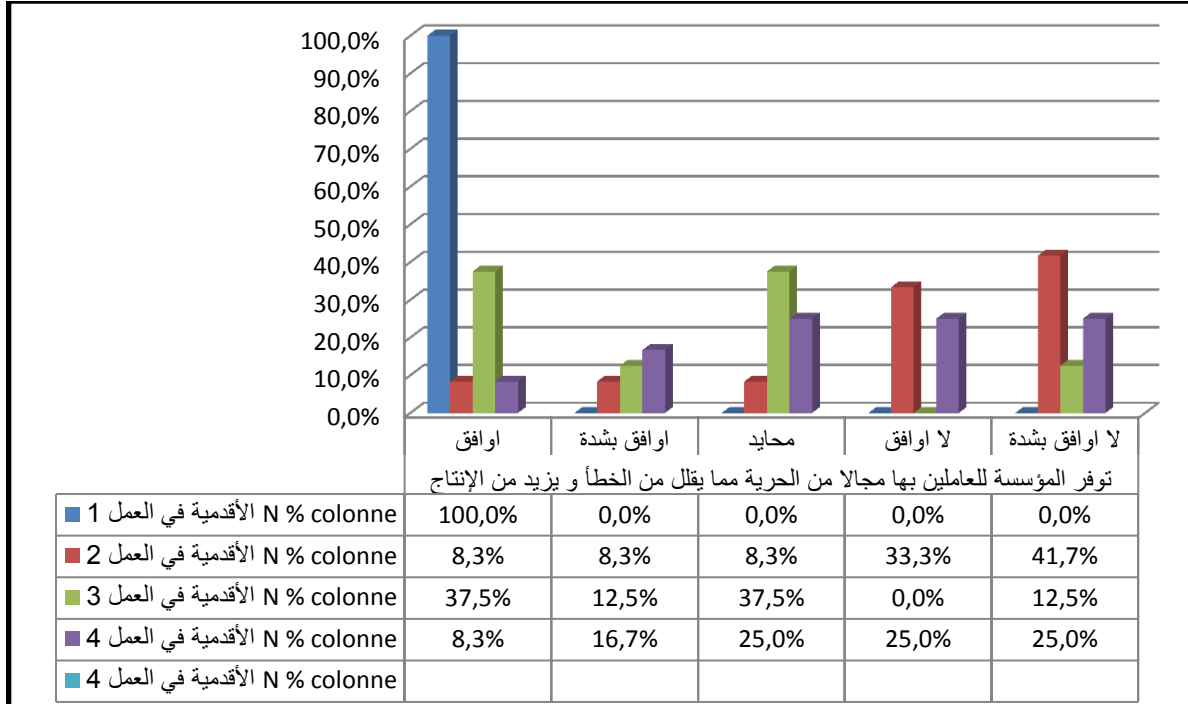
تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات تليها نسبة 83.3% التي كانت من طرف فئة الموظفين الذين

تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات لتأتي بعدها الفئة التي تبلغ أقدميتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة

75% موافقين، وفي الأخير فئة الموظفين الذي تبلغ أقدميتهم أقل من سنة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

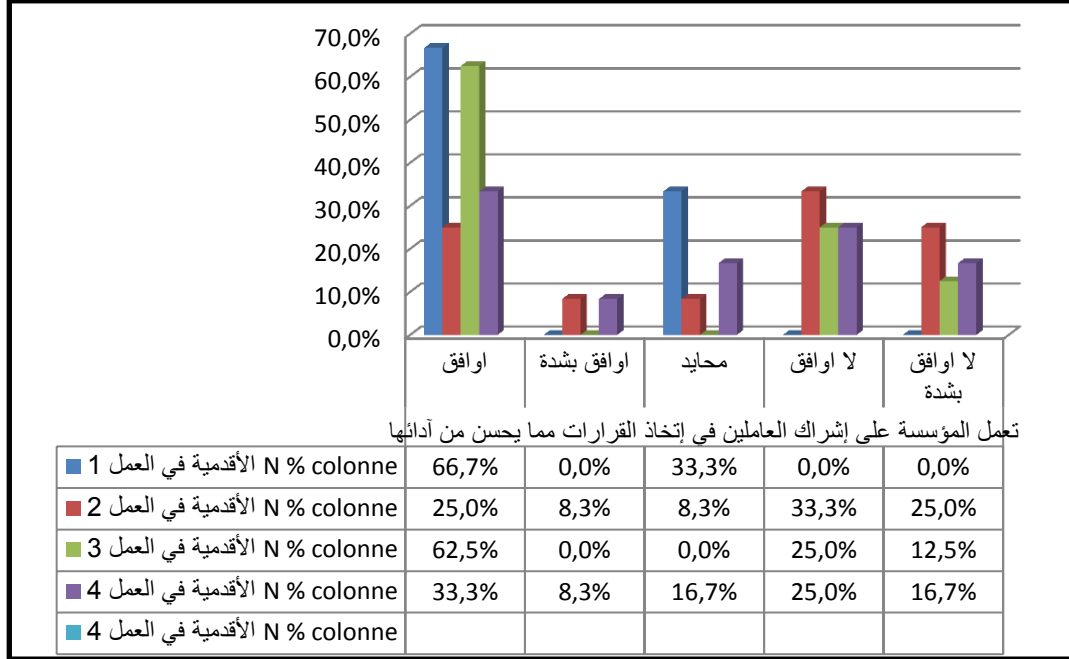
شكل رقم (44): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 32



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أقدميتهم أقل من سنة قد حققت نسبة 100% موافقين على أن المؤسسة توفر للعاملين بها مجالاً من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج، تليها نسبة 75% غير موافقين كانت من قبل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 1 و 5 سنوات، ونجد كذلك نسبة 50% غير موافقين من طرف فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم إلى أكثر من 10 سنوات، ونجد كذلك أن فئة الموظفين الذين تبلغ أقدميتهم من 4 و 10 سنوات قد وافقوا على العبارة بنسبة 50% وكانوا محايدين بنسبة 37.5%.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (45): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 33



يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الموظفين الذين أقدميتهم أقل من سنة قد وافقوا على أن المؤسسة

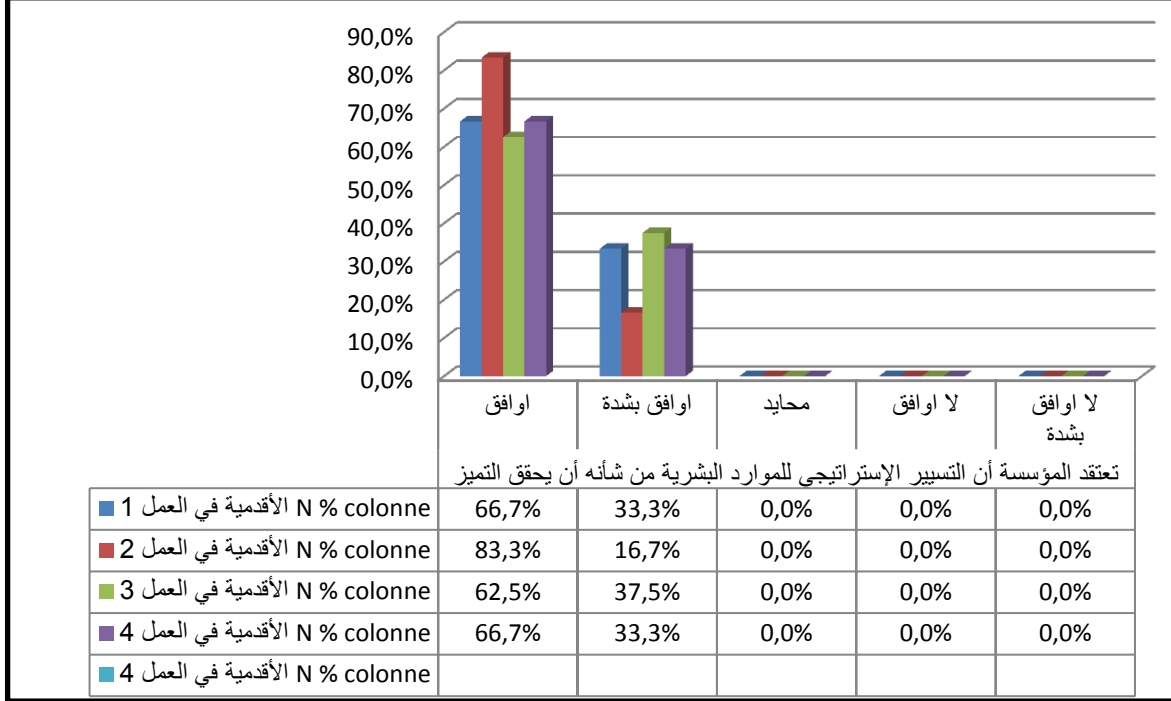
تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها بنسبة 66.7% تتبعها الفئة ذات

الأقدمية 5 و 10 سنوات بنسبة 62.5% وبعدها الفئة ذات الأقدمية من 1 و 5 سنوات فقد رفضت الفكرة

بنسبة 58.3%.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (46): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 34

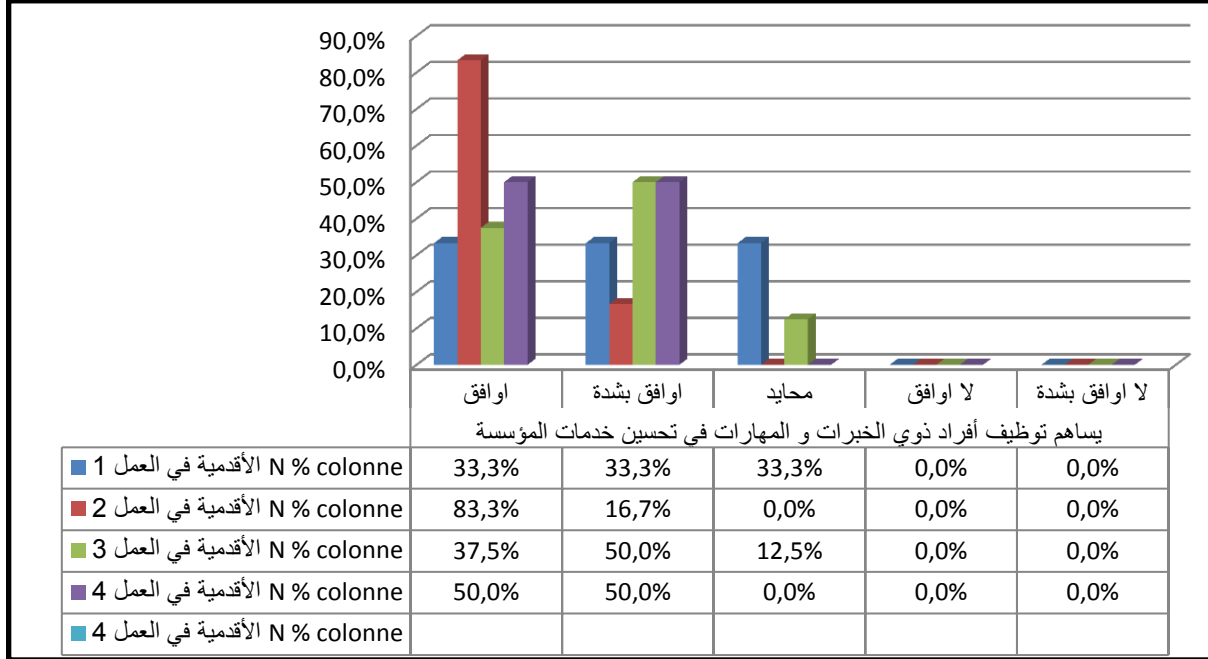


يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفئات من الموظفين قد وافقوا على أن المؤسسة

تعتقد بأن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز بنسبة 100%.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

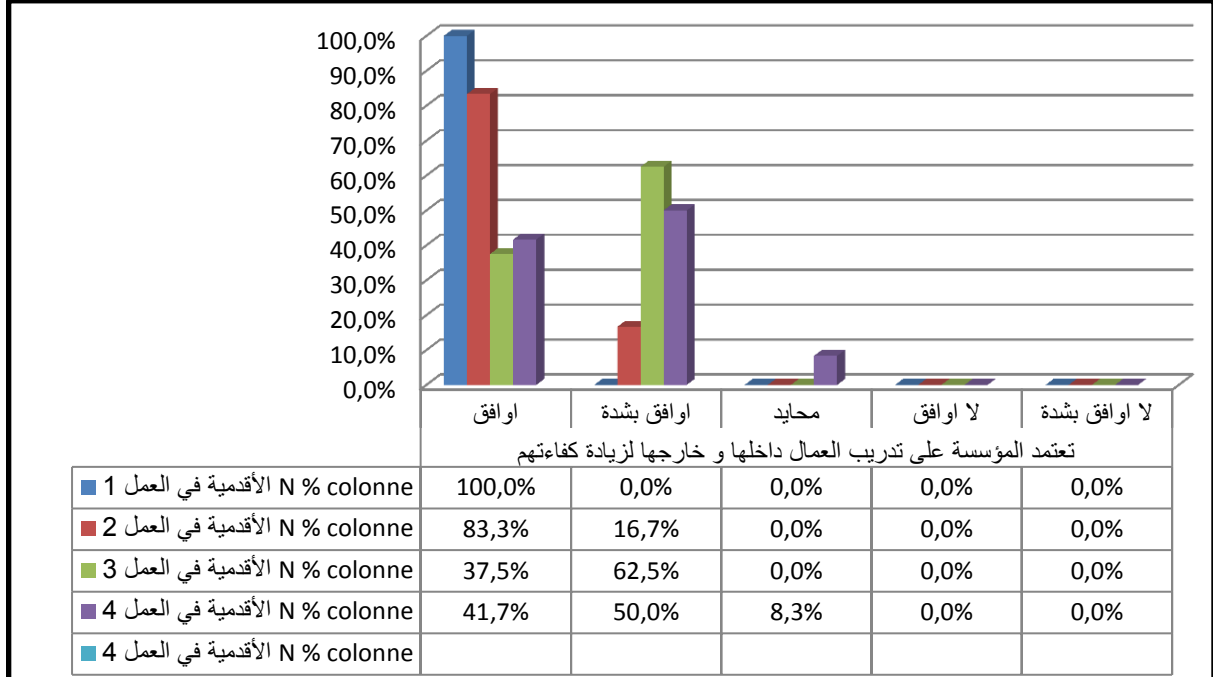
شكل رقم (47): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 35



نرى أن الموظفين ذات الأقدمية التي تتراوح بين سنة و 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات قد وافقوا على توظيف الأفراد ذوي الخبرات والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة، ثم تأزى الفئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات لتوافق على العبارة بنسبة 87.5% تتبعها الفئة التي أقدميتهم أقل من سنة بنسبة 66.6%، أما البقية فقد كانوا في متربة الحياد.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

شكل رقم (48): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والعبارة رقم 36



نلاحظ أن الموظفين الذين تبلغ أقدمتهم ما بين 1 و 5 سنوات قد وافقوا على أن الموظفين يمتلكون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل وأي تطور فيها بنسبة 100%، كما نجد أن فئة الموظفين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 5 و 10 سنوات قد وافقوا بنسبة 87.5% وكانوا بنسبة 12.5% محايدين، أما الموظفين الذين أقدمتهم أقل من سنة وأكثر من 10 سنوات فقد وافقوا على العبارة بنسبة 66.7% و 66.6% على التوالي ورفضوا بنسبة 33.3% و 25% على التوالي.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

تعتبر نتائج الدراسة الحصيلة النهائية لموضوع البحث، فهي تعتبر تحليلا للبيانات المستقاة من الواقع ومدى توافقها مع الدراسة النظرية، ومن خلال الاستمارة والملاحظة تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تكون بمثابة الإجابة عن التساؤلات المطروحة، وتأكيدا لتحقيق أو عدم تحقيق الفرضيات.

1/-الفرضية الأولى: تحظى الموارد البشرية بالاهتمام في المؤسسة الجزائرية:

وقد شملت هذه الفرضية على المحور الثاني من الاستمارة، والمتمثل في البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي:

-94.3% من موظفي المؤسسة يعتبرون الموارد البشرية أكثر أهمية ويؤكدون على أن المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

-كما أن 62.9% من موظفي المؤسسة يؤكدون أن عمليات التدريب والتكوين لا تقتصر على الإطار والمستويات العليا في الإدارة فقط.

-68.6% يؤكدون بأن المؤسسة تقوم وبشكل دوري بتقييم الموارد البشرية.

-77.2% يؤكدون أن المؤسسة تتبع عملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية.

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية تحظى بالاهتمام في المؤسسة، وذلك من أجل تطويرها وتنميتها عبر عدة عمليات إدارية واتخاذ الخطط والاستراتيجيات الفعالة لإدارتها وإقامة البرامج التكوينية والتدريبية وكذلك إتباع سياسات التحفيز بما يسمح لها من رفع الكفاءة البشرية والأداء المتميز الذي يعود على الموظفين وعلى المؤسسة ككل بنتائج إيجابية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت عليه.

2- الفرضية الثانية: تتبع المؤسسة الجزائرية خطا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة

التنافسية:

وقد شملت هذه الفرضية على المحور الثالث من الاستمارة، والمتمثل في البيانات المتعلقة بالميزة

التنافسية.

وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي:

- 91.4% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- 97.2% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تسعى إلى عملية التحسين المستمر.
- 94.3% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى خطا إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية.

- 88.5% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة يؤكدون أن الخطط الإستراتيجية التنافسية تتمثل في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة.

- 94.3% من موظفي المؤسسة يؤكدون على بأن المؤسسة تؤمن أن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتبع خطا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية، ففي ظل التنافس الحاد والمتغيرات السريعة يتحتم على المؤسسة أن تتبعض مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة تسير وفقها، وذلك بغية تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها والتفرد بميزة ترتقي عبرها في الأسواق المحلية والعالمية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت وبنسب عالية.

3- الفرضية الثالثة: تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

وقد شملت الفرضية على المحور الرابع من الاستمارة والمتمثل في البيانات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية.

وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للنتائج ما يلي:

-91.5% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تساهم بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة.

-80% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة يؤكدون أن إنفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري يحث العائد المرغوب وهو رفع مستويات الإنتاجية.

-100% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة يؤكدون بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التميز.

-94.2% من موظفي المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة يؤكدون أن توظيف أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية يساهم في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية. فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب منها ذلك تنمية وتطوير مواردها خاصة البشرية منها لتضمن تفوقها.

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت وبنسب عالية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

سادسا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية La Badr ومن خلال نتائج الاستمارة، وبعد تحليلها وتفسيرها تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات، حيث تمكنا من التأكد من صدق وصحة فرضيات الدراسة بنسب عالية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1/- تحظى الموارد البشرية باهتمام في المؤسسة الجزائرية.

2/- تتبع المؤسسة الجزائرية خططا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية.

3/- تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

ومن خلال هذا يمكن لنا أن نستنتج النتيجة العامة للدراسة والتي مفادها أن الموارد البشرية تتمتع بفعالية كبيرة في خلق الميزة التنافسية، وبهذا تكون الفرضية العامة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

سابعاً: الاقتراحات والتوصيات:

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية وذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في:
- إشراك العاملين في إبداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف، هذا ما يخلق نوع من الشعور بالأهمية في المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة على توفير الجو المناسب للعمل لأفرادها، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي وذلك من خلال إتباع بعض الأساليب المناسبة لذلك.
 - التعامل مع العاملين بصورة أقرب لمعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
 - وضع العامل في الأماكن التي تتماشى مع خبراته وكذا مع إمكانياته وقدراته.
 - ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل الإدارات، وبناء قاعدة فكرية متينة من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها والقيام بتطوير الكفاءات وقدرات العاملين من خلال إدخال برامج تكوينية وتدريبية.
 - يجب أن تكون سياسة الإستقطاب واضحة لجلب المتميزين من الكوادر، بالإضافة إلى تقديم التسهيلات المطلوبة لتعيين المبدعين.
 - على المؤسسة أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل قيمهم تختلف حسب مقدرتها على خلق وتحديد مستقبل المؤسسة، من ثم تقوم المؤسسة بمكافأتهم ومعاملتهم معاملة ممتازة حتى تساعدهم على الإبداع لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - أن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى.
 - ضرورة رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار الموارد البشرية في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أخرى.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

-تحفيز الأفراد وبالأخص العمال القدامى في المؤسسة تحفيزا ماديا بالمكافآت وتحفيزا معنويا بالشكر والثناء من أجل دعمهم وتزويدهم بشحنات إيجابية تشجعهم وتكون منطلق جديد لتقديم أفضل ما عندهم للمنظمة في المستقبل.

-جلب أفراد ذوي مؤهلات ودراسات عليا، وقدرات ومهارات متعددة قادرة على التعلم بصورة أسرع وكذا نقل معارفهم وتعليم أفراد آخرين في المنظمة.

-لابد من التركيز والعمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به ومعاملاته كأصل وليس كمورد أو عامل أجبر وقبول التغيير والابتكار وفسح المجال أمام الإبداع فيما يتم استغلاله ومت ثم تحقيق هدف التميز.

-العمل على وضع نظام تقييم واضح ليكون أكثر فعالية وموضوعية في التقييم يؤثر على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي ويكشف عن مدى كفاءة الاختيار والتعليم والتدريب.

-إعادة النظر في سياسة الحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتنياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دورا أساسيا ومؤثرا في أداء العمل، لأنها تستهدف الروح المعنوية من جودة خدمة البنك وكذا التخفيض من التكاليف، ومن ثم ترفع القيمة والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية.

-البرامج والسياسات المتبعة لابد وأنها تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات المورد البشري وبأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، لاحظنا أن الهدف الرئيسي لهذا البنك هو تحقيق الربحية وضمان الاستمرار في ممارسة نشاطه، وكسب عدد أكبر من الزبائن والمحافظة عليهم، واختراق سوق المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان العاملون بالبنك يتمتعون بكفاءات وقدرات معرفية عالية.

حيث يتضح لنا أن البنك يسعى للوصول إلى هذه الكفاءات من خلال تنمية الموارد، وذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري وإشراك الموظفين في برامج تكوينية وتدريبية وتشجيع التطوير، وهذا يؤكد اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالموارد البشرية التي تعتبر أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية.

الختاتمة:

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، إلى أن أعباء المؤسسات التي تسعى إلى استخدام المنافسة كسلاح إستراتيجي تحقق من خلاله التميّز تركّز على كفاءة أداء المورد البشري، باعتباره مورد من أهم الموارد ورأس مالي يجب استثماره، الشيء الذي استوجب وجود كيان خاص به يتمثل في إدارة الموارد البشرية التي شهدت تطورا كبيرا في جميع المجالات.

كما أن أهمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا ينعكس فقد من خلال تمتع الموارد والكفاءات المسؤولة عن خلق قيمة بالخصائص والميزات الواجب توفرها في الموارد وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد والكفاءات في ظل التّحديات المختلفة للعولمة وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من إدماج إيجابي وما يترتب عنه من توقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

وحسب معطيات ونتائج الدراسة تبين لنا أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة وقوة تنافسيتها واجب البحث عنه داخل المؤسسة من خلال إدارة مواردها وكفاءاتها والسعي المستمر للتطوير والتحسين على المستوى التكنولوجي والبشري لتحقيق أعلى معدّلات الإنتاج وتخفيض التكاليف وتقديم الدّعم المادي والمعنوي للعمّال وتوفير الفرص لتطوير معارفهم من خلال منحهم دورات تكوينية وتدريبية التي لها تأثير كبير على تحسين الأداء ومن ثم زيادة الإنتاجية من أجل الاستمرار والبقاء.

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أشونك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، تر: الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. إبراهيم الخلق الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. إتحاد الخبراء والاستشاريين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: تخطيط، تفسير الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
4. أحمد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000.
5. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (د.س).
6. تامر البكري: إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. توفيق محمد عبد الحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، 2003.
8. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

قائمة المراجع:

11. جوزيف كيلا، تغريب سرور علي إبراهيم: تكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، السعودية، 2004.
12. حسين وليد حسين عباس: استراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2015.
13. داعشان عيسى العمري، سلون أمين السامرائي: نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
14. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
15. روبرت أبتس وديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، تر: عبد الحكم الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
16. سمير علوي: توجه نحو التسيير الاستراتيجي، ط2 دار غريب، القاهرة، 2001.
17. سنان الموسن: إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على العولمة، درا مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. سهيلة محمد عباس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
19. سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999.
20. سيبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، التراك للطباعة والنشر والتوزيع، (د.س).
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

قائمة المراجع:

23. طاهر محمود الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. عائدة سيّد الخطّاب: تحديد الاحتياجات التّدريبية: مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات وآفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتّطوير الإداري، القاهرة، 2006.
25. عايده سيّد الخطّاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشريّة في ظلّ إعادة الهيكلة الاندماج ومشاركة المخاطر، ط2، المكتبات الكبيرة، القاهرة، 1990.
26. عبد الحميد رجب: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النّيل العربية، القاهرة، ط1، الاسكندرية، 1997.
28. عبد السّلام محمّد أبو قحف: كيف تنافس محليًا وعالميًا، الدّار الجامعية، (د.م)، 2003.
29. علي السّلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
30. علي السّلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب لنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
31. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر ولتوزيع، عين مليلة، 2002.
32. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995..
33. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
34. عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للتشر، عمان، 2005.

قائمة المراجع:

35. غازي ربايعية وآخرون: أسس الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية، المركز القومي، الأردن، 2001،
36. فريد النجار: إدارة وظائف الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
37. فريد راغب، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية، (د.س).
38. فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
39. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
40. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
41. محمد أحمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
42. محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
43. محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، 2002.
44. محمد حافظ الحجازي: المنظمات العامة: البناء، العمليات، النمط الإداري: طيبة للنشر، مصر، 2002.
45. محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
46. محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
47. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.

قائمة المراجع:

48. محمد عبدة حافظ : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001.
49. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفان حوحان: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
50. محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 1990.
51. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، مصر، 2003.
52. محي الدين الأزهري: التسويق الفعال، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
53. مؤنس راشد الدين: معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، مصر، 2002.
54. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
55. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 1999.
56. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، (دم)، 1998.
57. نبيل خليل مرسي: التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
58. نبيل خليل مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2000.
59. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
60. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
61. نعيم إبراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.

قائمة المراجع:

62. نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

63. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

64. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

65. يوسف محمد الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006 .

ثانيا: الموسوعات والمعاجم:

66. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر، مصر، 2003.

67. مؤنس راشد الدين: معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، مصر، 2002.

ثالثا: الرسائل والمذكرات:

68. درحمون هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في

المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

69. زويد زهرة، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة

ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.

70. سملاي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

قائمة المراجع:

71. عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية،

2012.

72. عمّار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها، تمتيتها، تطويرها، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

73. مزياني هدى وآخرون: المنافسة في ظلّ العولمة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، إدارة الأعمال،

جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

رابعاً: المجالات:

74. بلالي أحمد، سملاي يحضية، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية: من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.

75. بن نافلة قُدّور، عرابة رابح: التسويق البنكي وقدرة البنوك على اكتساب الميزة التنافسية، كلية

العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشّلف، 2004.

76. زهير الصياغ وعبد العزيز أبو نعمة: التّدقيق الاستراتيجي لإدارة القوة الاستراتيجية، مجلة جامعة

الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 159، الرياض، 1990.

77. صولح سماح ، مسعود ربيع: دور تطوير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية،

الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و

علوم التسيير، جامعة قالمة. 17.16 نوفمبر 2008.

قائمة المراجع:

78. منى طعيمة الجرف: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث

الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19، ماي 2002.

79. الهادي بوقلقول: إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر

والمعرفة: دراسة واضع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، التّواصل، مجلة العلوم

الاجتماعية والانسانية، مديرية النّشر، جامعة باجي مختار-عنابة- العدد 24، جوان 2009.

خامسا: أعمال املتقيات:

80. أغرين محمّد العربي، بلعجول حسين: الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد

الرّقمي ، الملتقى الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرّقمي ومساهمته في تكوين مزايا تنافسية في

البلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2008، الشّلف.

81. بخاخشة موسى، عقون عادل: المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية القائمة على الإستثمار و الكفاءات، الملتقى الدولي الإقتصادي و الابتكار في ظل الألفية

الثالثة، 16-17 نوفمبر 2008 جامعة قالمّة.

قائمة المراجع:

82. بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد: الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العالمي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 28/27 نوفمبر 2007.
83. حارشي محمد، بربري محمد: دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تطوير المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2008، جامعة الشلف.
84. داوي الشيخ: دور التسيير الفعال للموارد والكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/10.
85. سكاك مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية والتميز 26-27/11/2007. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة.
86. عبد الفتاح بوخمخ وشابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بعنوان المعرفة: الركيزة الجديدة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، 12-13 نوفمبر 2005، بسكرة.
87. مهدي شرقي، بوحفص رواني: نظام حوكمة الشركات: وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق تمايز مستديم، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الجزائرية والتميز 26-27/11/2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة.

قائمة المراجع:

88. موساوي زهية وخالدي خديجة: نظرية الموارد والتجديد والتحليل الاستراتيجي للمنظمات:

الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق

والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08/03/2005 والحكومات.

ii. مراجع باللغة الأجنبية:

89. –Christine gavini, la gestion de l'emploi et economica, Paris, 1997.

90. Adandango, Christine. Culture organisationnelle et supervision

abusive. Maîtrise :relations industrielles,Université de Montréal, 2013.

91. –Alain megnant.Bessources Hummaines :Péployer la Stratégie,

Edition liason,2000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

إستبيان بحث حول:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-قالمة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

شوّالي نور الهدى

يخلف سهيل

ملاحظة: نرجوا منكم قبول الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ونحن من جهتنا نضمن لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط، مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

السنة الجامعية: 2017-2018.

المحور الأول: بيانات الديموغرافية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4-الحالة المدنية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5-الوضعية اتجاه العمل: دائمة مؤقتة
- 6-الأقدمية في العمل: أقل من سنة من 1-5 سنة من 5-10 سنة أكثر من 10 سنوات
- 7-الرتبة المهنية: مدير رئيس مصلحة أعوان أمن عمال مهنيين متربص

المحور الثاني: بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
08	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة.					
09	يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء اعتمادا على المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه.					
10	تتبنى المؤسسة خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.					
11	المدير العام هو فقط من يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة.					
12	التوظيف في المؤسسة يكون على أساس المستوى التعليمي.					
13	تقوم المؤسسة بالتوظيف حسب الحاجة دون اللجوء إلى الاستقطاب.					

					14	تقتصر عمليات التدريب فقط على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة.
					15	تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم للموارد البشرية.
					16	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها من حيث درجة مساهمتها في الربحية.
					17	تتبع المؤسسة عملية تنشيط الحافز المادي والمعنوي للمحافظة على الكوادر البشرية.
					18	توجد بالمؤسسة معوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية.
					19	في حالة وقوع مشاكل تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالميزة التنافسية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.	20
					ترون أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية.	21
					تسعى المؤسسة لعملية التحسين المتسمر.	22
					تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها.	23
					تتبنى المؤسسة خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية.	24
					تتمثل الخطط الإستراتيجية التنافسية في تقييم الواقع التنافسي للمؤسسة.	25
					تعطى الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحليل استراتيجيات المنافسين والسوق.	26
					تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية التنافسية بتحقيق	27

					مستويات أعلى في إرضاء الزبائن.
					28 تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التّفوق.
					29 تعتقد المؤسسة أن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها.

المحور الرابع: بيانات تتعلّق بإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة.					
31	يحقق إنفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الإنتاجية لتحقيق التّميز.					
32	توفّر المؤسسة للعاملين بها مجالاً من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج.					
33	تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها.					
34	تعتقد المؤسسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يحقق التمييز.					
35	يساهم توظيف أفراد ذوي الخبراء والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة.					
36	تعتمد المؤسسة على تدريب الموظفين داخلها وخارجها لزيادة كفاءتهم.					
37	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها					

ملخص الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة توضيح مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري: تطرقنا فيه إلى الإطار الفكري والمفهمي للدراسة، ماهية إدارة الموارد البشرية وكيفية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي: يتضمن الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة خدماتية تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لإدارة الموارد البشرية في دعم تنافسياتها.

ولقد توصلت الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة لإدارة الموارد البشرية والإلتزام بمتطلباتها وشروطها يساهم في خلق ميزة تنافسية لها.