جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

–المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

محمودي ياسين

بودين حمزة

تحت إشراف الأستاذة:

د.ولد شرشالي سمية

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د.ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا لإتمام هذا البحث بشكل عام و نخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتورة * **ولد شرشالي سمية** * المشرفة على هذه المذكرة.

- إلى لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

- الأساتذة: **د. طهراوي، د.العيداني، د. بن زرقة، أ. سرار، أ، سالمي رشيد**

- و إلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهـــداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين

أمي من أضاءت لي درب العلم. أبي سندي في الحياة وفاءا و إكراما

حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي (**خالد، سارة، فاطمة الزهراء، خديجة**)

إلى البراعم (**ندى، عبد الرؤوف، هديل،وسيم، رائد**)

إلى عائلة **محمودي** كاملة

إلى زملاء الدراسة (**بودين حمزة، بابا يزيد، بادر حكيم ،صبور عبد النور، حلوان عبد النور،عمار صدوقي، حمداني ياسين، حلوان حميد، خيري ابراهيم، زواوي خالد ، قهلوز عبد النور**)

إلى أصدقائي (**يوسف، سفيان، عبدو، فؤاد، عبد العزيز ،عبد السلام، عبد الكريم، محمد الزروق، فارس، لخضر، الصديق، أحمد، ياسين، محمد،نزيم**)

إل أخي و صديقي **بودين حمزة** الذي شارك وصبر معي في إعداد هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني وكان لي عونا وسندا.

وإلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

محمودي ياسين

الإهـــداء

إلى الوالدين الكريمين الذين رفعا يديهما لله عز وجل بالدعاء لي بالتوفيق والنجاح.

إلى روح الوالدة رحمها الله

إلى إخوتي

إلى كل من كانت له لمسة في مساري الجامعي؛ **أحمد رامي وحلوان عبد النور، وزملاء كل من: سيدعلي ، يزيد بابا، ياسين حمداني، محمد مرزوق، حكيم بادر.**

وإلى أخي وصديقي **محمودي ياسين** الذي شارك وصبر معي في إعداد هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

والى حاملي رسالة العلم والمعرفة حماة الفكر والعقل

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بودين حمزة

مستخلص:

أصبح العنصر البشري مورد من أهم الموارد في المنظمات في ظل التطور المتسارع و عصرنة المنظمات على اختلاف نشاطها سواء كانت خدمية أو سلعية، ولتحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسها رفع الحصة السوقية و تحسين أداءها و المنافسة مرتبط بشكل كبير بتوظيف أحسن الموارد البشرية، بحيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس لخلق ميزة تنافسية في المنظمة، باعتبارها تقوم باستقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية و تدريبها و تطويرها و توفير الظروف الملائمة لها لتصبح قادرة على الإبداع و الابتكار.

و تم اختيار مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال بالمدية لتطبيق موضوع البحث حيث أن المؤسسة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية و هذا راجع لحرصها على استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتمادها على مصادرها الداخلية من خلال الترقية و الاعتماد على المصادر الخارجية من خلال الجامعات و المعاهد، و اهتمامها بمواردها البشرية لأنها تعتبر كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية يصعب على المنافسين الحصول عليه.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، منافسة، ميزة تنافسية.

Abstract :

The human element has become one of the most important resources in organizations in light of the rapid development and modernization of organizations of various activities, whether service or commodity, and for the organization's achievement of its goals, on top of which is raising the market share and improving its performance and competition is closely linked to employing the best human resources, so that it is considered a management Human resources are the basis for creating a competitive advantage in the organization, as it attracts, selects, and assigns human resources, train them, develop them, and provide the appropriate conditions for them to become capable of creativity and innovation.

The Saidal Foundation, Antibiotic Branch in the region, was chosen to implement the research topic, as the institution possesses highly qualified human resources, and this is due to its keenness to attract highly qualified human resources by relying on its internal resources through promotion and reliance on external resources through universities and institutes, and Interest in its human resources because it is considered as a source of competitive advantage that is difficult for competitors to obtain.

Key words: human resources, competition, competitive advan

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
مستخلص	**II**
مستخلص باللغة الانجليزية	**III**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الأشكال	**VII**
قائمة الجداول	**XI**
مقدمة	**أ–ج**
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	**3**
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	3
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	5
المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	10
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	13
المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**15**
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	15
المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة	17
المطلب الثالث: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	18
المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	22
المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	24
المطلب الأول: إستراتيجية الاستقطاب	24
المطلب الثاني: إستراتيجية الاختيار	28
المطلب الثالث: إستراتيجية التعيين	32
المطلب الرابع: إستراتيجية التدريب	34
خلاصة الفصل	**38**

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	**40**
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	**41**
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	41
المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الميزة التنافسية	43
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية	45
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية	49
المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية	**51**
المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية	51
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية	53
المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس	56
المطلب الرابع : الميزة التنافسية المستدامة	58
المبحث الثالث: أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	**61**
المطلب الأول: المورد البشري بإعتباره مصدر للميزة التنافسية	62
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	64
المطلب الثالث: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	67
المطلب الرابع: شروط نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	71
خلاصة الفصل	**73**

الفصل الثاني: دور إستراتيجيات إدارة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	**75**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صيدال	**76**
المطلب الأول: نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية	76
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة صيدال	77
المطلب الثالث: هيكلة مجمع صيدال	82
المبحث الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (انتيبيوتيكال بالمدية)	**83**
المطلب الأول: أهداف فرع أنتيبيوتيكال	84
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	85
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال	87
المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	**90**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	90
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة	98
خلاصة الفصل	**120**
الخاتمة	**122**
قائمة المراجع	**125**
الملاحق	**128**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	تقسيم الموارد البشرية	5
2-1	تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى	20
1-2	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	50
2-2	دورة حياة الميزة التنافسية	53
3-2	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	56
4-2	مراحل حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	65
1-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	85
2-3	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية صيدال فرع أنتيبيوتيكال	91
3-3	نموذج الدراسة المقترح	94

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–2	وجه الإختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	64
1–3	الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	96
2–3	الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	96
3–3	معاملات إرتباط العبارات التي تصف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال	98
4–3	معاملات إرتباط العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال	99
5–3	معاملات ثبات محاور الاستبانة	100
6–3	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	102
7–3	إستجابات عينة الدراسة التي تصف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال	104
8–3	إستجابات عينة الدراسة التي تصف إتجاه العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال	111
9–3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى	118
10–3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية	120
11–3	علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية	122

إن التحولات الكبرى التي شهدها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة كان له أثر كبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية مابين البلدان المختلفة، مما أستوجب على المنظمات أن تتبنى العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي، التسويقي، المالي أو الموارد البشرية، وكذلك أدت هذه التحولات إلى تزايد في حدة المنافسة مابين الشركات والدول.

بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المنظمات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المنظمة، كما أنها هي مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المنظمة، بل أصبح لزاما على المنظمة أن تسير مواردها البشرية التي لا طالما ولا تزال تعد موردا استراتيجيا.

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

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

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

– كيف تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال–المدية–؟

و التي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ و ما هي أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

2-ما مفهوم الميزة التنافسية؟ و فيما تتمثل أبعادها؟

3- ما هو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال –المدية-؟

الفرضيات

في ضوء العرض السابق ومن أجل معالجة الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1-تتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

2-لاتوجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية.

3-توجد علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1-الضرورة العلمية و العملية.

2-تبيين أهمية إدارة الموارد البشرية و الدور التي تلعبه في المنظمة.

3-الإحاطة و الإلمام بما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

4-تتعتبر أهمية البحث بالغة لإشراكها للفرد في تحسين مستوى أدائها.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:

1-التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

2-معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

3-التأكد من أن مؤسسة صيدال تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الصعوبات المواجهة:

1-قلة الحصول المراجع بخصوص الميزة التنافسية.

2-صعوبة في التواصل مع المؤسسة و المكتبات الجامعية بسبب فيروس كورونا.

المنهج المتبع في الدراسة

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و محاولة اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، أما الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تحليل الظاهرة و استخلاص النتائج المناسبة.

حدود الدراسة

1-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال-المدية.

2-الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2020/2019.

الدراسات السابقة:

1- سملالي يحضيه " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة، في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛

- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية؛

- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية؛

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها؛

- الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية؛

- الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

2- حسين يرقي، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة سوناطراك- "، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر 2007 / 2008.

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وإلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم قام باستعراض الدور المهم لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ،كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهدافها ونجاح برامجها؛

- إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين ، وأن من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمالها لدور العنصر البشري؛
- أصبح المورد البشري المورد الحقيق النجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات ، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

3- أبو القاسم حمدي ، " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للأغواط "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003/2004.

انطلق الباحث من دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد واليات تنميتها، ثم محاولة استعراض دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

إزالة الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد ، نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة تعريفها، مكوناتها، وطرق تنميتها؛

- إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا؛
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى النتائج التالية:

– تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية؛
– تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الايجابي المباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز)؛

هيكل الدراسة:

من أجل فهم هذا الموضوع سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، عن طريق ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فسنتناول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتناول المبحث الثالث إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أما فيما يتعلق بالفصل الثاني فستناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، و سنقسمه إلى ثلاث مباحث،نتناول في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني أسس الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث خصصناه لدارسة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال–المدية– وسنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، قي المبحث الأول نقوم بتقديم مؤسسة صيدال، أما المبحث الثاني فسنقوم بتقديم فرع المضادات الحيوية أنيبيوتيكال–المدية– أما المبحث الثالث فسيتضمن بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ومهدنا للدراسة بمقدمة عامة و أنهيناها بخاتمة تتضمن النتائج و التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية الجزء الهام من بين إدارات المنظمة، و نظرا لدورها الفعال في تحقيق أهداف و غايات المنظمة، أدى إلى توجيه الاهتمام بالمورد البشري لما له من قدرات و طاقات ابتكاريه قادرة على تقديم قيمة مضافة للمنظمة و ضمان البقاء و النمو لها.

و تتجلى أهمية تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق الميزة، وهذا بالتركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كون أن دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة.

وسنحاول التعرف عل هذه الإستراتيجيات من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني:ماهية إستراتجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث:إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين، نظرا لكونها إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة وهو المورد البشري، فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها..

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

إن الأفراد هم المورد الأول لكل المنظمات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة والتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتمتع به من مهارات و رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المنظمة.

أولا:تعريف الموارد البشرية

يتفق معظم الباحثين على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، طموحاتهم، سلوكياتهم، واتجاهاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مسارهم الوظيفي[1].

ويقصد بالمورد البشري مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة، ويرى البعض الآخر أنه يتألف من مجموعة الخبرات والمهارات والتعليم في نقطة زمنية معينة والتي تساعد في أداء المهام وتؤدّي إلى إنجاز العمل من قبل شخص ما ، كما يحتل المورد بشري دورا أساسيا في نجاح وبقاء المنظمات وذلك لأن الموارد التقليدية مثل رأس المال والتكنولوجيا المتطور هي أقل أهمية لسهولتها في الاقتداء والتقليد بالنسبة إلى المورد البشرية[2].

[1]– وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2004، ص25.

[2]– حسين وليد حسين عباس، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"** ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، ط1،2015،ص20.

كما يقصد أيضا بالموارد البشرية تلك الفئة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم رأس مال فعلي أي أن لهم عقولا قادرة على التعلم، النمو، الإسهام المؤثر في تعزيز الموارد البشرية والطبيعية والفاعل بينهما يعطي المورد الإنتاجية. [1]

ومنه يمكن القول، أن "المورد البشري" هو كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، ويكون مسؤولا عن خلق القيمة وإحداث التغيرات الملائمة، وبالتالي يعتبر أحد أهم العوامل المساعدة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ونجاحها في الولوج نحو الأسواق العالمية، ما يتطلب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور مقاربة الموارد البشرية.

وذلك على النحو الآتي: [2]

- مساهمة الموارد في خلق القيمة؛
- أن تكون الموارد البشرية نادرة؛
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد؛
- عدم قابلية المورد للتبديل.

ثانيا:تصنيفات الموارد البشرية

يقسم الاقتصاديون الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:

- ✓ موارد بشرية اقتصادية؛
- ✓ موارد بشرية غير اقتصادية.

-**الموارد البشرية الاقتصادية**: هي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل و الذي يسمح للأوضاع الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله، وعادة ما تتكون القوة البشرية في المجتمع

[1] -محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت،1993،ص17

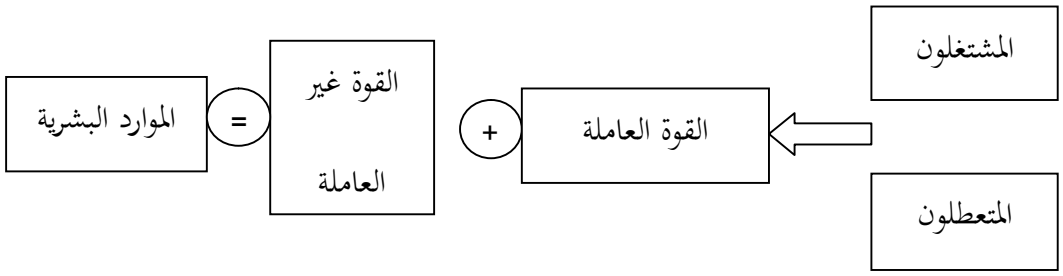
[2] -يحظية سملالي، **الأهمية الإستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، "من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"**،ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي حول:التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح بورقلة،الجزائر،يومي9-10 مارس2004،ص ص 157-158.

من الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين (15و65سنة) بشرط أن لا تقعدهم إلا الأمراض أو العاهات المستديمة أو أي أسباب أخرى على العمل مضافا إليهم العاملين الذين فوق (65سنة).

-**الموارد البشرية غير الاقتصادية**:ويضم هذا القسم الفئات التي تقل أعمارهم عن (15سنة) أو تزيد عن (65سنة)، ولا يقومون بأي نشاط اقتصادي بالإضافة إلى من تقعدهم الأمراض و العاهات المستديمة عن العمل، وكذلك نزلاء السجون، وعادة ما يقسم أفراد القوة البشرية غير الاقتصادية إلى:[1]

- **القوة العاملة**: هو ذلك الجزء من القوة البشرية الراغبة في العمل، سواء كانوا في عمل، أي أحد أوجه النشاط الاقتصادي (المؤهلين علميا و غير المؤهلين)، أو مازالوا في مرحلة البحث عن العمل.
- **القوة غير العاملة**: و يضم هذا الجزء القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل، مثل طلبة المدارس و الجامعات و النساء الماكثات بالبيت، ويمكن تصوير الموارد البشرية بالمعادلة المبينة أدناه:

الشكل رقم (1-1) : تقسيم الموارد البشرية



المصدر:علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1977، ص47.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

أولا:التعريف بإدارة الموارد البشرية

للوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من جهة نظر الكتاب المهتمين بها:

[1]-صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص89.

- ✓ تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف الموارد البشرية و أهداف المجتمع و ترتبط وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجية المنظمة.[1]
- ✓ وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذالك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة فيما بينهم".
- ✓ كما عرفت بأنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها و تحقيق أهدافها".[2]
- ✓ وأيضا بأنها "سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة و التي تؤدي إلى كفاءة العاملين و المنظمة" [3]
- ✓ ويمكن القول أن "إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط تنظيم وتوجيه و رقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين و القادرين على العمل و بين الوظائف التي توجد في المنظمة".[4]

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشئات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب وتحفيز وتنظيم والمحافظة على مواردها البشرية بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد بفعالية وتكلفة أقل.

[1] – حسين وليد حسين عباس،مرجع سبق ذكره ،2015،ص21.

[2] – إيهاب عيسى ،طارق عامر، **إدارة الموارد البشرية ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة**، ط1، 2017، ص37.

[3] –سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"**، بدون دار النشر، جامعة قناة السويس، مصر، 2008 /2009، ص7.

[4] – محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص20.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمنظمة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لارتباطها بالمورد البشري الذي يمكن استثماره بكفاءة؛[1]
- كما تشكل إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري؛
- تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد كما تعمل على توفير الكفاءات القادرة على تقديم أداء متميز؛
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال الذكاء التنافسي عن طريق جمع البيانات بخصوص الحوافز التي يستخدمها المنافسون واستقصاء أراء الموظفين.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها ما يلي :[2]

– إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية مؤسسة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

– إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دارسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛

– معظم الموارد في المؤسسة هي موارد بشرية ، وتتمثل في الأفراد العاملين بها ، لذلك من المهم دارسة هذا الحقل وإدراك علاقته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛

1- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص ص23 -22

2- ليندة فرحة، **دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2017/2016ص ص62-63.

– دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية ، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسياً لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛

– تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛

– الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتمحور بصفة عامة في هدفين أساسين هما : **الكفاءة و العدالة**.[1]

وتتجسد الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة وأداء العاملين ويقاس أداء المنظمة بالعائد على الاستثمار أو الحصة السوقية، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بعدة مؤشرات كمعدلات الأداء أو الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بالعدالة إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف و التدريب والحوافز والتقييم وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.كلما أدى ذالك إلى إرضاء العامين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وفي الجانب الأحر يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال الشكاوي وترك العاملين لعملهم .

[1]–مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي تكاملي"**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 34.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسين للمنظمات أي هدف الكفاءة والعدالة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:[1]

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة؛
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم و العمل على زيادة رغبتهم العمل فيها؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية ؛
- توفير بيئة عمل جديدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة .وتزيد من إنتاجيتهم ومكتسباتهم المادية؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض الصناعية ؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و الأجور والتدريب و التطوير؛
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم ؛
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم و طبيعة العمل؛
- ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين .

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثالث:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لتفاعل و تشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية و الإدارية و الثقافية.

وسوف نتناول التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي:

المرحلة الأولى:مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن أهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة. [1]

و لقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشترى، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية.[2]

المرحلة الثانية : مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل وتوفير عمل صحي و مناسب مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل.[3]

المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

[1]- طاهر محمود الكلالده، **تنمية و إدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن،2008،ص22.

[2]- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، **إدارة المنشئات المعاصرة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009،ص153.

[3]-عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية"بعد إستراتيجي"**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2005،عمان،ص43

ظهور حركة الإدارة العلمية التي تبناها تايلور ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ، فقد حاولت حركة تايلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال ، وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:[1]

- ✓ تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة ؛
- ✓ الاختيار العلمي للعاملين ، والذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم ؛
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وذلك من خلال رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الرابعة: مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين تطورت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت على ظهور النقابات العمالية.[2]

المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل ، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشراف عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم ، وظهور هذه الحركة كان نتيجة لتحارب مصانع هاورثون تحت إشراف "إلتون مايو".[3]

[1] –صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2002،ص22.

[2] – طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص22.

[3] – مرجع سبق ذكره، ص23.

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي توم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت تشمل على تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم ، وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم.

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازلت تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنتربولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية ، لأنها أكثر مشمولا لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات، لكن هناك تحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التصدي لها.[1]

[1]- هيثم حمود الشبلي، مرجع سبق ذكره،ص156.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الأفراد لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية و تجاه المنظمة من ناحية أخرى.

وسوف نذكر بعض الأمثلة لهذه التحديات:[1]

- ✓ **عولمة الأعمال**

أحد الأمور الخاضعة للتغير البيئي السريع و التي يواجهها العاملون في المنظمات التي تعني تسويق السلع و الخدمات على نطاق عالمي، أي أن الأعمال لم تعد محصورة في إطار البلد الواحد أو الدولة الواحدة، فلا بد من إدارة الموارد البشرية أن تضمن العاملين الذين لديهم المزيج المعقول من المعارف و الخبرات و المهارات و القدرة على التكيف الثقافي من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم على خير وجه، ذلك لأن الدول تختلف في لغاتها وعاداتها وقيمها و أخلاقها و نظمها السياسية و القانونية ومناخها.

- ✓ **مجتمع المعرفة**

لقد صار الاهتمام بالعلم و البحث العلمي الركيزة الأساسية في مجتمع المعرفة، وأصبح نتاج العقل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي و التقني متمثلا في المعرفة سمة العصر الجديد،حيث أصبحت المعرفة هي ركيزة العملية الإدارية بكافة مجالاتها ووظائفها، فهي المعيار الأهم في تقييم العاملين و في مقدمتهم المدراء، وهي التي حولت المنظمات من منظمات قائمة على الأوامر و استخدام السلطة الرسمية إلى منظمات تقوم على المعرفة.

- ✓ **التكنولوجية الحديثة**

لا شك أن التطورات التكنولوجيا و استخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنشئات، التي تتطلب الاهتمام ببعض الأنشطة مثل التدريب

[1]-مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره،ص ص 50- 53.

و التنمية، و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم.[1]

✓ **إدارة الجودة الشاملة**

ركزت إدارة الجودة الشاملة في البلدان المتقدمة على العنصر البشري في تطبيقها، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين و تحقيق رضا المستهلكين، والتحسين المستمر، ومن خلال هذه المنظمات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير و المسارعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[2]

[1]-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص413.

[2]-خالد عبد الرحيم بالهبتي، **إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،عمان،2003،ص30

المبحث الثاني:ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إحدى المواضيع المهمة و الحيوية في إطار العلوم الإدارية الحديثة، لذلك أصبحت المنظمات لكي تحقق أهدافها لا بد أن توجد هناك إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول:مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أولا:مفهوم الإستراتيجية

إن كلمة "إستراتيجية"المشتقة من الاسم الإغريقي ستراتيغوس التي تعني فن الجنرال إذ أن لهذه الكلمة جذوراً عسكرية قوية، فالقادة العسكريون استخدموا الإستراتيجية للتعامل مع خصومهم، والتي تعني القدرة على تدمير العدو بأقل الإمكانيات المتاحة، وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة فأن كلمة "إستراتيجية" قد حلت محل المصطلح الأكثر تقليدية وهو التخطيط طويل الأمد لتشير إلى نمط محدد من القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الصف الأعلى في المنظمة، الغرض انجاز أهداف أدائية.

* وقد عرفت الإستراتيجية على أنها الإجراء الذي تتخذه المنظمة لغرض إحراز أداء أعلى؛

* كذلك فأن الإستراتيجية تعد نشاطاً مستمراً يتطلب تعديلاً مستمراً لثلاثة أقطاب رئيسة متبادلة الاعتماد وهي قيم الإدارة العليا ، والبيئة الداخلية والخارجية ، والموارد المتاحة.[1]

كما تعددت أراء الكتاب والمفكرين في تحديد مستويات الإستراتيجية، وهذا الاختلاف قد يعزى سببه إلى اختلاف أحجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة محلياً أم دولياً، كذلك من أهم أسباب هذا الاختلاف قد يعزى سببه إلى اختلاف أحجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة محلياً أم دولياً ،كذلك من أهم أسباب هذا الاختلاف هو الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين والزاوية التي ينظر منها إلى الموضوع، وبشكل عام هناك

[1]- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص54.

أربعة تصنيفات الإستراتيجية هي: الإستراتيجية على مستوى المنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال. والإستراتيجية على المستوى الوظيفي، والإستراتيجية على المستوى التشغيلي.[1]

ثانيا:تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

✓ أما "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" فقد عرفت بأنها خطة عمل التطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة؛[2]

✓ أما (ivancerich) فيرى أن "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي العمل أو الوظيفية التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للأفراد العاملين باستخدام إجراءات محددة من أجل الكسب و الحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية"؛[3]

✓ و تعرف أيضا على أنها " خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، ولعل أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات"؛[4]

✓ ويمكن تعريفها بأنها " جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري و ما يتعلق به شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة".[5]

---

[1]- دادي عدون، **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08.

[2]-حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص55.

[3]- مرجع سبق ذكره، ص56.

4-منير بن أحمد بن دريدي، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الابتكار للنشر،القاهرة،مصر،2013،ص96

[5]-Robert sibson, **Strategic Planning for Human Resource Management**, new York; Amacom books, 1992, p27.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها " عبارة عن تخطيط و مراقبة و تنفيذ القرارات الإستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، هدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل و من ثم البقاء و الاستمرارية في المستقبل.

المطلب الثاني:علاقة إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة.

أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تتوافق مع ما يسمى التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها، وأهدافها، وأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

وعليه فإن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتوافق ويتكامل مع:[1]

- ✓ متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، أهدافها، ووسائلها؛
- ✓ متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي(الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة و الفاعلية).

كذلك فإن مدى ارتباط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة يعتمد أيضا وبصورة واضحة على مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، كما أن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة في بيئتها التنافسية ومع إستراتيجية وحدات الأعمال.

وعليه فإن مدراء الموارد البشرية اليوم لديهم تأثيرا استراتيجيا في تنفيذ خطط المنظمة ذلك هناك حاجة ماسة وضرورية إلى إشراكهم في صياغة إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة. ويؤكد أغلب الباحثين بوجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة إلا أن هذه العلاقة لم تكن واضحة من قبل، وبعد التطورات الكبيرة الحاصلة في بيئة الأعمال

[1]– منير أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره،ص95.

والعولمة وظهور مفاهيم حديثة بدأت تتحدد ملامح هذه العلاقة وبوضوح، إذ وصفها البعض بأنها علاقة تكاملية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات المستوى الوظيفي وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة.

وبناءا على ما تقدم يتضح أن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة يمكن وصفها بأنها علاقة تختلف بين منظمة وأخرى تبعا لدرجة اهتمام المنظمة بإدارة الموارد البشرية.[1]

وهي علاقة تفاعلية وتبادلية، إذ تعتمد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية عند وضع سياساتها وتحديد أنشطتها، وتعتمد الإستراتيجية الكلية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق بعض أهدافها الرئيسية والتي هي جزء من أهداف المنظمة، وأخيرا يمكن وصف العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة على أنها علاقة تفاعلية تكاملية، بحيث يعتمد نجاح البعض على البعض الآخر.

المطلب الثالث:مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمر إعداد الإستراتيجية بمجموعة من المراحل أو الخطوات المنطقية والمتكاملة مع بعضها البعض. وفي هذا الموضوع يمكن تحديد خمسة مراحل مرتبة كما يلي:[2]

المرحلة الأولى:دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

تقتضى عملية تكوين الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحويه باعتبارها الضابط العام لجميع أنشطتها وغيرها من الإدارات الأخرى في المنظمة، وفي ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية والمشتقة أصلا من رسالة المنظمة.

ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، لا بد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل الوضوح، وحسن الصياغة، وتحديد المضمون المباشر، والواقعية.

[1]- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2]- مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره، ص105.

لكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لا بد أن يعرف جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة. ويتبنوها عن قناعة كبيرة.

المرحلة الثانية : التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين :[1]

الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية هدف معرفة مدى قدر ما على تلبية انحاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية .

الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية قصد التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتحاد وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة, تقوم جميع إداراته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات بشكل هدف وتعمل على خدعة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية.

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة في إستراتيجية استقرار نستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا.

أما إذا كانت إستراتجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإيداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة .

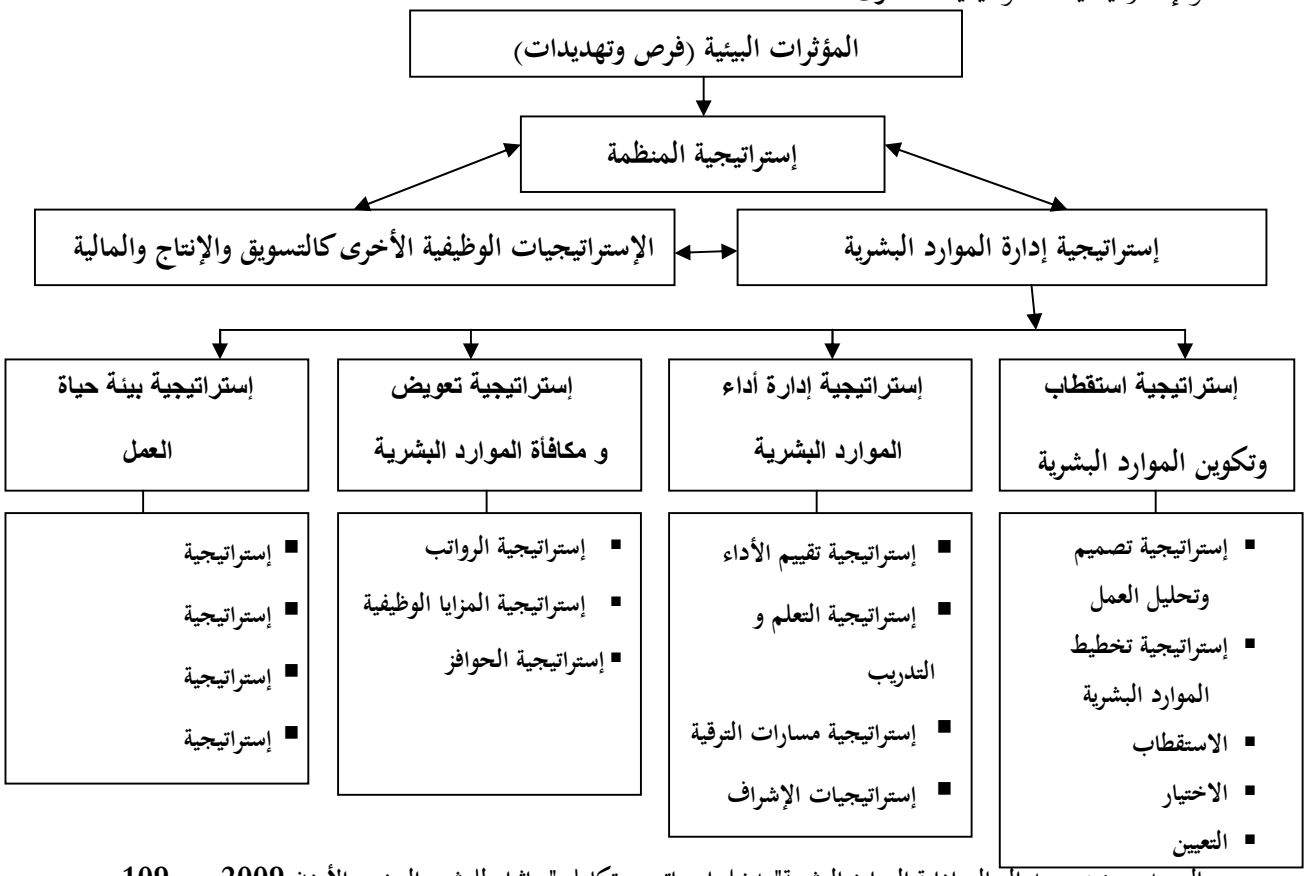
[1]- مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره، ص106.

أما إذا تركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

المرحلة الرابعة : تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها[1] وممارساتها المستقبلية من استقطاب و اختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين ...، بشكل متكامل التوجهات الإستراتيجية الإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوا النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية.

الشكل (1-2): تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى



المصدر: مؤيد **سعيد السالم،إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص.109.**

[1]- مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره، ص108.

المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتم تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.

إن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما . وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي :

- تصميم المهام والوظائف ؛
- اختيار وتدريب وتنمية العاملين ؛
- نظام المكافآت؛
- الهيكل التنظيمي؛
- نوعيات ونظم المعلومات.[1]

المرحلة السادسة : تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية) هو أساسا تحديد المدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

[1]- مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره، ص109.

المطلب الرابع : العوامل البيئية المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعرض فيما يلي شرحا لأهم هذه المتغيرات المؤثرة : [1]

1 – رسالة المنظمة :

رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها،وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية. إذا يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت، إنما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

2 – تصميم المنظمة:

يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فرديا أم جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة إستراتجية الاستقطاب، الاختيار، والتنمية إلى تكوين موارد البشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد ، وستركز إستراتجية التعويضات والحوافز عموما على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي ، إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عموديا أم أفقيا وعدة المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف ، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته .

3–ثقافة المنظمة التنظيمية:الثقافة التنظيمية تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع.

[1]–عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر، جامعة حلب2005، ص97

إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته .

4- المتغير الاقتصادي : الاقتصاد الداخلي لأي بلد مختلف قطاعاته ولاقتصاد العالي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجا ، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيات على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز ... الخ. فالحالة الاقتصادية غير مستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها وممارساتها.

5- المتغير السكاني:

تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي, هرم) ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسط العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجون إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات و مطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى[1].

6 – المتغير الاجتماعي:

يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق ، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات، التي يجب أن تنسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم

[1]-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص ص98 103.

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية.

المطلب الأول: إستراتيجية الاستقطاب

يمثل الاستقطاب الموارد البشرية احد العوامل الأساسية في نجاح سياسة الإدارة نظرا لما تحمله من تأثير على طبيعة النشاط في المنظمة.

أولا : تعريف الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، إذن هو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المنظمة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم[1].

والاستقطاب عملية تتسم بالإيجابية لأنها تتيح فرصة اكبر للمنظمة لاختيار الأنسب من بين أعداد أكبر من المتقدمين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة بالمنظمة[2] .

إذن يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، ومن جود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

ثانيا: أهمية إستراتيجية الاستقطاب:

[1] – خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 125.

[2] – أحمد ماهر، **اختيار الموارد البشرية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 92.

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بينهم؛
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و البناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

ثالثا: أهداف إستراتيجية الاستقطاب

كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي :

- إيصال معلومات دقيقة إلى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك ؛
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين، وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل و كفاءة عالية؛
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف[1].

رابعا: مصادر الاستقطاب

يمكن تقسيم المصادر إلى: مصادر داخلية(من داخل المنشأة)، (خارجية من خارج المنشأة)

❖ **المصادر الداخلية:** المقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:[2]

أ– الترقية : و يلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

[1]– مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[2]– أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، ط5، مصر، 2001.ص155

- تحفيز العاملين لرفع قدراتكم بغرض الحصول على الترقية؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل؛

- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

ب- النقل الوظيفي : ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخيرات في سوق العمل الخارجي .

ت- مخزون المهارات : ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع على مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

ث – الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.[1]

ج- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة، أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

❖ **المصادر الخارجية**: ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية قد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها : [2]

[1]-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص156.

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص156.

أ– التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار ، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون فيها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظف ، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة التخصصات معينة.

ب – الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المخصصة لاجتذاب أ فضل الأشخاص.[1]

ت–مكاتب عمل حكومية: مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف " إعانات بطالة " وذلك في الدول الأوربية وأمريكا ، و من أمثلة هذه المكاتب في مصر مكتب العمل " أو " إدارة القوى العاملة ، التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات ، ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجانا ، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل .

ج–مكاتب التوظيف الخاصة: مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب أحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه

[2]– صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص156.

التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

ح– المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاختيار

الاختيار sélection هو الإستراتيجية الثانية بعد الاستقطاب، بمقتضاه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة ، واختيار أصلحهم لها ويمكن تعريف عملية الاختيار من أنا العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة و فريق ترفضه، أو هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة [1].

لقد كان التركيز في عمليات الاختيار على الجوانب السلبية في الأفراد، أي الاهتمام باكتشاف النواحي الضعيفة التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل، واستبعاد الأفراد على هذا الأساس، أما الاتجاه الحديث، فهو التركيز على النواحي الإيجابية ووفق هذا الاتجاه ينصب الاهتمام على التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة لا التعرف على مدى مقابلة صفات و مواصفات كل فرد لعلم معين في المنظمة [2].

[1]– مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص72.

[2]– صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، دار الجامعات المصرية، القاهرة،2007،ص99.

أولا: خطوات عملية الاختيار

1– **استقبال طالبي الوظائف** : حيث يجب أن تخصص إدارة القوى العاملة بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين يتقدم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى ، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنطقة .

2– ملأ طلبات الاستخدام : في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات الاستخدام هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من الأخرى ، وذلك باختلاف طبيعة أعمال و اختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعي في تصميمها الوضوح والدقة و التسلسل في التفكير وعموما فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعيين كاسمه الثلاثي وعنوانه ورقم هاتفه ... وأي معلومات تحد إدارة القوى العاملة أهميتها[1].

3–الاختبارات: تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من اجل اختيار انسبهم و إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية:

- أن الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة و لا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته؛
- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها و على أمانة المشرفين عليه؛
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على أكمل وجه في المستقبل.

[1]–محمود الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007،ص111.

هذا و تتعدد هذه الاختبارات و تختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح و من بين هذه الاختبارات ما يأتي:[1]

أ- **اختبارات الأداء:** تهدف إلى قياس الأداء العضلي و المهارة التي يمتلكها المتقدم لشغل وظيفة معينة توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا.

ب- **اختبارات الذكاء:** الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف.

ت- **اختبارات القدرات و الاستعدادات:** وتهدف إلى اختبار إمكانيات المقدم للنجاح، و النمو داخل المنظمة.ومن بين هذه الاختبارات، الذاكرة، التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار، و هكذا.

ث- **اختبارات الشخصية:** تحتاج الوظائف القيادية إلى مقومات معينة في شخصية شاغلها من حيث طريقة معالجتها للمشاكل التي يواجهونها وأساليب معاملتهم للآخرين أو فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي. وتبنى هذه الاختبارات على فرض أساسي هو أن السلوك المستقبلي للشخص بالإمكان التنبؤ به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي. وتهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية و علاقته الاجتماعية.

4-المقابلة: هي محادثة بين شخص أو أكثر و بين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة و معنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي: [2]

- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب بإجهاد طالبي العمل بقدر الإمكان.

- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقالة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة ؛

- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائما أنه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام اللغة التي تلاءم المبحوث.

[1]- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[2]- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص116.

❖ **أنواع المقابلات**

المقابلة الموجهة: تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. وكما تلاحظ هنا فأن حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة نظرا لخضوعه إلى أسئلة مقننة معده مسبقا من جانب المنظمة. [1]

المقابلة غير الموجهة: وهي عكس المقابلة الموجهة تماما، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم أو تحديد كما يترك للمرشح حرية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالأسلوب الذي يراه مناسبا. وبهذا فهي تحقق قدراً أكبر من الحرية والعدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة.

المقابلة الموقفية: ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على ملاحظة تصرفات الفرد كلاما وفعلا. على سبيل المثال قد يسأل أحد أعضاء لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه إزاء موقف معين قد يعترضه في العمل. وقد يعطي مشكلة معينة يطلب منه معالجتها كما لو كانت تواجهه حقيقة. و على ضوء إجابته و تصرفاته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته و تجاربه وما إذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلاً. [2]

5- الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافية على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه.

[1]- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 186.

[2]-مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص187-188.

6- القرار النهائي بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم قرارات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

7- الفحص الطبي تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وأنة خال من الأمراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين.

المطلب الثالث:إستراتيجية التعيين

الهدف النهائي لأي عملية اختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين أنسبهم في الشواغر الموجودة في المنظمة، بهدف التعيين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعني أن التعيين هو عملية مطابقة في المقام الأول.[1]

تركز أعمال الاختيار والتعيين بشكل رئيسي على معارف المتقدمين للعمل ومهاراتهم وقدراتهم ورغم أن مفهوم المطابقة بين الفرد والعمل من المفاهيم البسيطة سهلة الاستيعاب إلا أنه شديد الأهمية وهو يتمثل في تحقيق الانسجام بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وخصائص الأعمال، ويمكن تحديد أهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل من خلال تحليل العمل ومعرفة المهام الأساسية له.

إضافة إلى ذلك يسعى أرباب الأعمال إلى تحقيق التوافق بين الأفراد والعوامل التنظيمية لتحقيق الانسجام بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة ثانية، حيث يمثل تحقيق الانسجام بين الفرد والمنظمة عاملا شديد الأهمية ذلك أن العوامل العامة لنجاح العمل تعد مهمة مثلها مثل توفر المعارف والمهارات والقدرات لدى الفرد.

[1]- روبار متيز وجون جاكسون ترجمة محمد فتوح، **إدارة الموارد البشرية**،ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، حلب، 2009،ص113.

❖ **يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:**

1. **إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة:** ونجد في هذا القرار مقدار الراتب و الميزات التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو اقل و يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله. [1]
2. **التهيئة المبدئية:** أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها وعلاقته بالآخرين وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية و علاقة عمله بها.
3. **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل أخر.
4. **تثبيت الموظف:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح واثبات كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.

المطلب الرابع: إستراتيجية التدريب

يوجد العديد من المصطلحات التي تقترب إلى معنى التدريب تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب:[2]

- **التعليم:** يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على التفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم و تفسير الظواهر.
- **الإعداد:** وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد معلومات ومعارف جديدة و تكون بعدية للتعليم وقبيلة للتدريب معي الإعداد هو تهيئة الفرد.
- **التأهيل:** الاهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.

[1]–مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص189.

[2]– صلاح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص27.

- **التنمية الإدارية:** تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، القيادة و الاتصال.

أولاً: تعريف إستراتيجية التدريب

- **التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات و الخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة [1]، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الاتصال المعلومات و التحفيز .

فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء و معارف ومهارة الفرد, خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية و العقلية, وينمي الجانب المعرفي, حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة.

ويعرف التدريب أيضا على أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له, و الذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات, والمهارات و الخبرات و الاتجاهات ومعدلات الأداء, وطرق العمل و السلوك, ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب هو: [2]

- نشاط مخطط له و مقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها؛
- هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة ؛
- من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

كما يتميز التدريب مجموعة من الخصائص هي: [3]

- التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو الظهور التقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال استخدامها؛

[1]- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،عمان، 2013، ص223.

[2]- طاهر محمود الكلاده، مرجع سبق ذكره، ص99.

[3]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص210.

- التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي باعتبارها متكاملين كما انه يمس مختلف المستويات الوظيفية؛
- التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي واستيعاب عملية التدريب و الاستفادة منها؛
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات؛
- التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحيوية، المبعد للملل الذي قد يصيب العامل، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق و التحمس للعملية التدريبية.

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته و مخرجاته :

❖ **المدخلات:**

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ؛
- المديرين و المساعدين في العملية الإدارية؛
- مدخلات مادية ومالية (موازنات، تجهيزات و مباني)؛
- مدخلات معنوية (معلومات، تعليمات)؛
- الأنظمة واللوائح وطرق العمل و النظم الفتية و الإنتاجية.[1]

❖ **التشغيل:**

- مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ خطط التدريب؛
- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

❖ **المخرجات:**

- تغير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل؛
- تحقيق نتائج اقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي؛
- تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و التنافسية منها.

[1] – صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص20

❖ **التغذية العكسية:**

المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها.

وعليه فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل أن يحقق ما وضع لأجله.

ثانيا: أهمية و مبادئ التدريب:

❖ فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية:[1]

1-الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- ربط أهداف العاملين و أهداف المنظمة .
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية للمنظمة.
- تطوير وتزويد الأساليب و القرارات الإدارية.
- تحديد الآراء و المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلية .
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم.

2-الأهمية للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور فعالية الأداء.
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- توفير فرص الترقية، التمييز و التطور.

[1]-عبد المعطي يعقوب حمدان، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران، عمان، 2000، ص53.

❖ توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في: [1]

- الشرعية: أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها.
- المنطلق: الوضوح و الفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- الهدف : أن تتميز أهدافه بالوضوح و الواقعية .
- الشمول : أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف و المهارات القيم الاتجاهات عبر مختلف مستويات المنظمة دون استثناء.
- الاستمرارية : تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغيره حسب التغيرات الحاصلة و استيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها.
- الإدارية و الفنية: يعتمد التدريب على متخصصين إداريا وفنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها.
- الفروق الفردية: التدريب يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من أجل فعالية الاستيعاب للعملية التدريبية.

[1]- عبد المعطي يعقوب حمدان، مرجع سبق ذكره، ص52.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل رأينا أن إدارة الموارد البشري ليست وليدة الساعة حيث إن الاهتمام بها زاد عبر الزمن من خلال إدراك المنظمات لمدى أهمية العنصر البشري كمورد أساسي باعتباره المحرك الأساسي والفعال لنشاطها وضمان استمرارها مما حتم عليها إعطاء العنصر البشري بالغ الاهتمام مما اوجد إدارة خاصة به وتسيير شؤونه من حلال التخطيط له والعناية به عن طريق زيادة الأجور والرواتب وكذالك إيجاد نظام التحفيزات لزيادة وتحسين الأداء وفي الواقع العملي الحالي يفرض على إدارة الموارد البشرية مواجهة التحديات التي تقف أمامها كتغير القيم والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى، لذا وجب عليها اختيار اتجاهات حديثة في تسيير وظائفها من خلال التركيز على التميز وإيجاد بيئة عمل مناسبة.

تمهيد:

إن أهمية الميزة التنافسية تكون في جميع المنظمات وفي مختلف قطاعات الأعمال فإن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المنظمة يوحي بأهمية التعرف على ماهية الميزة التنافسية وما هي المصادر التي تتولد عنها ميزة تنافسية

لذا وجب على المنظمات بناء ميزتها التنافسية من حلال البحث وتحليل مواردها وإمكانياتها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية بها لأنها مصدر أساسي لبناء ميزة تنافسية ،وتطويرها لأنها تحقق التفوق التنافسي والتي يدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين . المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني:أسس الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول:ماهية الميزة التنافسية

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التدفقات والتعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، و وسعت نطاق السوق، من حيث أنه استقطب مختلف ا لم المنظمات من مختلف الأنحاء، مما أثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي ، وهذا بدوره أدى بالمنظمة أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية

قدمت عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

أولا: تعريف الميزة التنافسية

يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسعة.[1]

الميزة التنافسية هي : وضعية تفوق مصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف من خلال ملكيات إبتكارية، إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية [2].

وتعرف بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج؛ مثل الجودة العالية.[3]

[1] -M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

[2]- محسن أحمد الخضيري،**صناعة الميزة التنافسية**،ط1،مجموعة النيل العربية القاهرة، 2004، ص34.

[3]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، نركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص80.

و يعرفها Kotler على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.[1]

تعرف أيضا بأنها : قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده[2].

كما تعرف أيضا بأنها : قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط إذن يمكن اعتبار أن المعرفة التنافسية هي التوليفة المتميزة من موارد أولية، تكنولوجيا، كفاءات ومهارات، والتي تمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية ،كما أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطا قويا بالأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات[3].

*من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلخص إلى أن **مفهوم الميزة التنافسية"** يقصد به الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها، وينعكس هذا في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة أي تفرد المنظمة عن بقية منافسيها".

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي :[4]

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط؛

2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

[1] -Philip kolter ;Bernard Dubois , DelphineManceau Management, marketing , 11 eme edition ,edition person, Paris ,France , 2004 , p 265.

[2] – فرحات غول، الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية، مقال نشر في مجلة الدراسات الإقتصادية، العدد12،فيفري 2005،البصيرة للبحوث و الاستشارات، الجزائر، ص33.

[3] – مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008ص14

[4] –طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 عمان الأردن، 2009ص309.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛

4. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. أو تطور موارد و قدرات و مهارات المنظمة من جهة أخرى؛

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير و البعيد.

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الميزة

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال :

أولا : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :[1]

- خلق قيمة للعملاء و تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم، وتدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.

ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية :

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات ، و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها

[1]- بلال أحمد، **"الميزة التنافسية و فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"**، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة 31-04ماي 2004،ص15

المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات تنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

✓ **البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل**

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، و فشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ، و تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها[1].

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر و الجودة المنتج، فبالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة، و خدمات ما بعد البيع.

فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء ، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر ارخص من منافسيها، و فيما يتعلق بالموارد المادية و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المؤسسات الأخرى ، و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ، فالعديد من الممنظمات يكون وراء

[1]-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص14.

نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية ، أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها و أفرادها الموجودين من اجل تحقيق احتياجات عملائها.

المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج. [1]

أولا : ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردها فيما يلي: [2]

- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛

- نمطية السلع المقدمة ؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.

[1]- Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisisie, 2- 3 juin 2005

[2]-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص116.

2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي: [1]

- **مراقبة الحجم**: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة ، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج ، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمنظمة .

- مراقبة التعلم : أي مراقبته وتحديد أهدافه ، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة ا النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع ، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

- مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

- مراقبة الإلحاق : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة ، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف . إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات ؛

- مراقبة التكامل؛

- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المنظمة ؛

- مراقبة التموقع (التموضع) مثل : الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين.

[1] - M. Porter, op.cit., pp 128- 136.

ثانيا: ميزة التمييز

نعني بها « قدرة المنظمة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك ». إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها[1] .

إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط :

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز : نوردها فيما يلي:[2]

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في(المنتج سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك ؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2- الحصول على ميزة التمييز: للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعي بعوامل التمييز، وهي كما يلي:

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج.

[1] -عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز،"الطريق الى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،ص52.

[2] -نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003 ص238.

– **الروابط**: يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

– الروابط بين أنشطة المنظمة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين؛

– الروابط مع المرودين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز ، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة وموردیها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ، ومن أمثلة هذه الروابط :

– تكوين الموزعين ؛

– تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية ؛

– **الرزنامة**: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .

ويجب الإشارة هنا أن التقدم في الدخول لبعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة إلى تمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، وهذا الكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

–**الموقع** (**الموضع**): قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

– **التكامل**: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية

بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً(خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- الإلحاق حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك العدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛

- التعليم : حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج ؛

- الحجم : إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة ؛

- العوامل المؤسساتية إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة ، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، و نذكر منها ما يلي:[1]

أ) **الإبداع** : إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات ، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدبي من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة ، و القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال : شركة (British Airwary) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد ".

[1]-وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص112.

ب) الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج) المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية ، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تحسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:[1]

- ✓ المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة؛
- ✓ المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المنظمة و تستفيد منها ، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها؛
- ✓ يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص310.

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية.

تجتهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

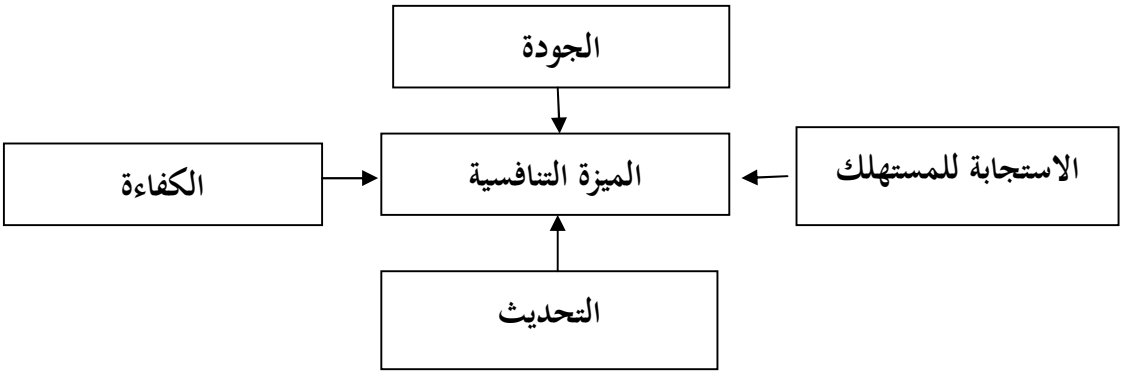
المطلب الأول:مراحل بناء الميزة التنافسية

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها وهي : الكفاءة ، الجودة ، التحديث و الاستجابة للمستهلك ، و هذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات ، كما أنها تتيح للمؤسسة :[1]

- تمييز منتجاتها المعروضة ، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك؛
- تخفيض هياكل تكلفتها .

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية ، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة ، فكل عامل له تأثير على الأخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة ، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة و الجودة و الاستجابة للمستهلكين ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(2-1) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شار لزهل و چارديث جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل "، تعريب و مراجعة، د. محمد سيد احمد عبد المتعال، د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ص 203 .

[1] – شارلزهل و جارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل** ، تعريب و مراجعة ،د.محمد سيد احمد عبد المتعال،د.إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2008، ص 203-204

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة الإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة و الأرض .. ، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات.

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، و المكونين الأكثر أهمية الكفاءة في أغلب المؤسسات هما : إنتاجية العامل ، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة[1]

2- الجودة :

يقال عن المنتج أو الخدمة انه ذو جودة ، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين ، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة ، فأي منتج هو مجموعة صفات ، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية و أخرى فقيرة الجودة ، و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك السلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب بدعم و يزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، و يتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

[1]- شارلزهل و جارديث جونز، مرجع سيق ذكره، ص205

3- التحديث :

هي عملية تحديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد : تحديد المنتج و تحديد العمليات، فتحديد المنتج العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات الإنتاج المنتجات و من أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة " تويوتا " التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، و بذلك يمكن القول أن تحديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية .[1]

4- الاستجابة للمستهلكين :

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد و إشباع حاجات عملائها ،فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين أساسيين من خلال تحديد مدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين و هما حجم الميزة التنافسية، والنطاق التنافسي.

أولا : حجم الميزة التنافسية : حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج :

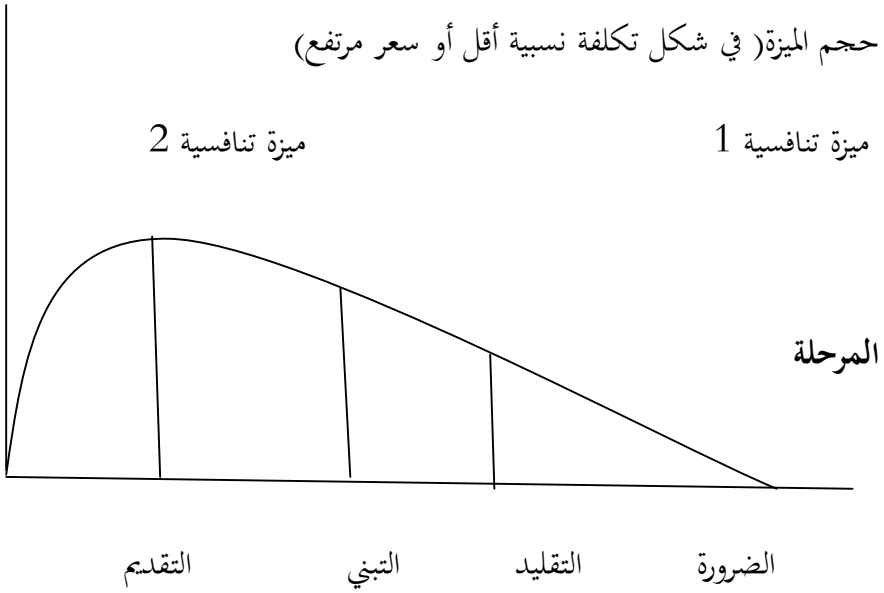
- ✓ **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي ، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر ، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.

[1]-شارلزهل و جارديت جونز، مرجع سبق ذكره،ص229.

- ✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراره نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- ✓ **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرات.
- ✓ **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإما تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد . وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة تنبع دورة حياة النشاط فيها.[1]

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (2-2):يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، نركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص80

[1]- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص80.

ثانيا : نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافس و يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، هي :[1]

- **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي**: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ، ويسمح هذا تحقيق مزايا تنافسية ي من خلال تقليم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماها في كل أنحاء العا لم .
- **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عدة صناعات شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخيرات غير الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة .

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية القياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

[1]- شارلزهل و جارديت جونز، مرجع سبق ذكره،ص231.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تحقق المنظمات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال ، و في عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المنظمات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.[1]

❖ الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

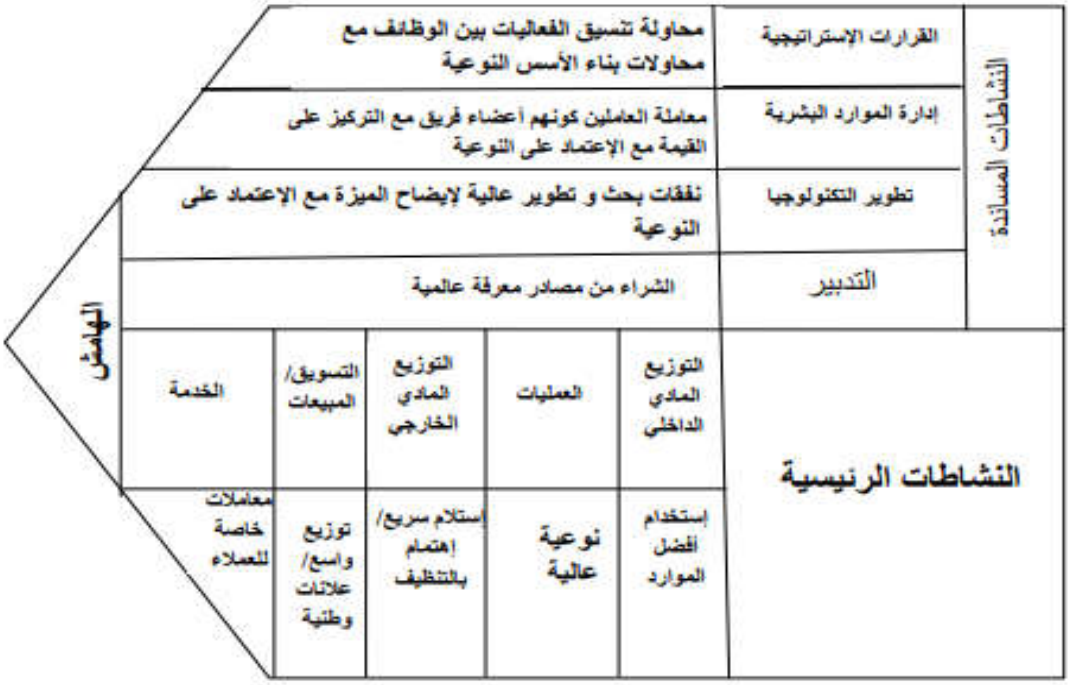
أ) إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الحيرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة ، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير.

ب) إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتهاعن المنتجات الأخرى المنافسة ، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية ، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص417.

من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها ، حيث يمكن إيجاد صلات و روابط بين مجموعة الأنشطة . النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري [1]، و هي موضحة في الشكل (2-3) :

الشكل (2-3): سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز



المصدر : د. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 2009 عمان الأردن ص419.

ج) إستراتيجية التركيز : تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص419.

سوق مستهدف، و تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.[1]

المطلب الرابع: الميزة التنافسية المستدامة.

ولتحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فان الأمر يتطلب معرفة شركة مصطلحات يركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة ، والتنافسية ، والمستدامة) . وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة :[2]

* اذ عرف "**الميزة**" انها المركز او الحالة او المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة؛

* وعرف "**التنافسية**" بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها؛

* وعرف "**المستدامة**" بانها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة.

أولا:تعريف الميزة التنافسية المستدامة

يمكن الاشارة الى الميزة التنافسية المستدامة بأنها:

- الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين؛
- وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها.

كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع او الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن و التي لا يمكن تقليدها او استنساخها من قبل المنظمات الأخرى، بل ان بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق اعلى العوائد في الاستثمار والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص419.

[2]- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص140.

ثانيا:مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تتكون الميزة التنافسية من داخل المنظمة اساسا ،إلا ان المنظمة كا نظام يعمل في بيئة خارجية تؤثر وتتاثر بها ،لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الحارجية يمكن ان يكون مصدرا للميزة التنافسية ، وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون ذات قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحول متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة ،فضلا عن ظالك يجب ان تمتلك المنظمة القابلية على إستغلال إمكانية مواردها على نخو كفء وفاعل لتطوير وإدامة مزاياها التنافسية ووفقا لذلك فاإن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تكون داخلية وخارجية.[1]

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

-الموارد:وتتضمن ماتمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية والمباني والأجهزة و الأموال والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها.

وكذالك إمتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مرتبط يسهل عملية نقل المعلومات بين مختلف المستويات مما يساهم في بناء ميزة تنافسية ،جيث تميز المنظمة في إمتلاك موارد بشرية ذات مؤهلة علمية أو راس مال كبير قياسا بالأخرين سيجعلها تتميز عن الأخرين.

-الأنشطة والمهارات :تتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الأخرين بل يجب ان تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإستدامة الميزة التنافسية.

-التوزيع المادي الداخلي :هو أنشطة مرتبطة، تخزين وتوصيل المدحلات الازمة للمنتج

وتشمل :المخازن الموارد الاولية والرقابة

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

[1]-حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص 142

-العمليات:هي أنشطة مرتاطة بتمويل المدخلات الى منتجاتها في شكل نهائي وتشمل الألات التوزيع،التعبئة ،الصيانة.

-التسويق والبيع :هي انشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها ان يشتري المشتري وتحفيزه على الشراء مثل : الإعلان ، التوزيع.

-التطور التكنولوجي :ويشمل أساليب ، أنظمة العمل وتطوير المنتجات.

-إدارة الموارد البشرية :هي أنشطة ضرورية لضمان الإختيار والتدريب وتنمية الأفرادواشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية

-البنى الأساسية في المنظمة :وتتظمن أنشطة الأدارة العليا والأنشطة المساعدة

2- المصادر الخارجية: تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إذ تضم مجموعة من العوامل السياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات ايجابيا أو سلبيا

والعوامل الأخرى في بناء وإستدامة الميزة التنافسية هي حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والأمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ،إذ ان زيادة حجم المنفافسة يؤدي بالمنظمة الى الإهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم وإرضائهم ممايكسب المنظمة حصة سوقية على حساب المنافسين الأخرين.[1]

كذلك المتغيرات التكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتطورة لإنجاز الأنشطة سواء المادية او غير المادية، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي تأحذ أشكالا مختلفة مثل ظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج او ظهور بدائل للمواد الخام وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

[1]-موساوي زهية، خالدي خديجة، "**نظرية الموارد والتجديد و التحليل الاستراتيجي للمنظمات" الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 09/03/2005، ص170.

ثالثا: تقسيم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة :

الموارد الأساسية: توصف الموارد الأساسية بأنها تلك الموارد التي لايمكن أن تستغني عنها المنظمة وأدنى المتطلبات الأساسية لبدا مشروع .

الموارد السطحية :وهي تلك الموارد التي يمكن شرائها أو إستاجارها.

الموارد التنافسية :وتشمل الموارد التنافسية التي تستمد منها المنظمة قيمتها المضافة .[1]

الموارد الإستراتيجية :وهي الموارد الفريدة للمنظمة والتي يمثل إهمالها فجوة لا يمكن ردمهامن قبل المنظمة لتعزيز تنافسها .

ولكي تشكل موارد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية لابد من توفر بعض الخصائص لإستدامة الميزة التنافسية وفي مايلي هذه الخصائص :[2]

– يجب أن تكون ذات قيمة عالية أي تكون قادرة على الإستغلال او تقوم بتجديد التهديدات في بيئة المنظمة .

– يجب ان تكون نادرة بمعنى لا يمتلكها العديد من المنظمات .

– توفر القدرات المبدعة للمنظمة :القدرات المبدعة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على الأخرين تقليدها .

المبحث الثالث:أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

أرغمت المنافسة العالمية الدولية المؤسسات العامة و الخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها و إعادة التفكير في إستراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات و كيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على المؤسسات الأخرى.

[1]- موساوي زهية، خالدي خديجة،مرجع سبق ذكره،ص147.

[2]– نفس المرجع ص149.

المطلب الأول: المورد البشري باعتباره مصدر للميزة التنافسية

أدى انتقال العالم من عشر الآلة إلى عصر المعلومات إلى جعل الموارد البشرية أهم موارد المنظمة، فالمورد البشري في العصر الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزة و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية لهذا العصر.

وتسعى المنظمات الآن للحصول على أفضل الموارد البشرية قصد الوصول لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بها مكانتها بين المنافسين، فبعد أن كانت المنظمة تعتمد على التكنولوجيا كمصدر للتفوق، أدى ازدياد تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع والابتكار إلى تراجع الاعتماد عليها كمصدر لتفوقها، و ذلك لسرعة تغيرها من جهة ولتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي أدت لوفرة المعلومات العلمية التي تتولاها العديد من مراكز البحث من جهة أخرى، مما أدى إلى إمكانية الدخول في مشروعات مهمة للتطوير، وفي ظل هذا التبادل الحر للمعلومات وللبحوث فالعنصر الوحيد الذي يملك قوة الترجيح هو الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية. [1]

فرض التوجه نحو اقتصاد المعرفة ، العمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الموارد الداخلية و الكفاءات، و قد أبرزت الدراسات أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من امتلاك هذه الميزة التنافسية ، و هذا وفقا لكل من الذين يؤكدون على أن الموارد البشرية بأنها رأس مال بشري و فكري و هي مصدر الميزة التنافسية ، و هو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة.

و حتى يعتبر الورد البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن إنشاء الميزة التنافسية، فهذا يتطلب منه أن يتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وفق منظور مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمصدر الميزة التنافسية و بذلك تخضع للاختبارات لمعرفة مدى استراتيجياها كما يلي: [2]

[1]–علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص368.

[2]- Bernard dinidollu , G-Clarler vincent , **le client au cœur de l'organisation :la qualité en action,** édition organisation, paris, 2001, p117

أولا: مدى ملائمة الموارد البشرية الإستراتيجية المنظمة

إن أول شرط خضع له الموارد البشرية هو معرفة مدى تلاؤمها مع إستراتيجية المنظمة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة المحيطة بها، و ذلك بأن تكون هذه الموارد البشرية على درجة من الانفتاح الفكري وتتقبل الأفكار الجديدة و التطورات التقنية المتجددة و أن تكون لها القدرة على اكتشاف و استغلال الفرص المتاحة ، كما يجب أن تكون قادرة على أن تجنب المنظمة للتحديات الحالية و المستقبلية، و تتولى تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل ما يتطلبه من مهارات و قدرات.

ثانيا : الندرة

يكون المورد البشري نادرا إذا كان يتصف بالقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية، و كذا سرعة البديهة و سرعة التحرك، و اتخاذ القرار الملائم في زمن غدت فيه السرعة معيار للذكاء، و تتطلب جاهزية تامة للاختصار من وقت التفكير الذي يحتاج لزمن حتى ينضج، و منه عدم إمكانية استعمال عملية التجربة و الخطأ.

ثالثا : التقليد[1]

باعتبار أن الموارد البشرية هي ذات مهارات وقدرات و إبداعات و إن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد و لا حدود لأفكاره أو طاقته و بالتالي فإنه من الصعوبة بمكان إمكانية تقليدهم و ذلك راجع إلى صعوبة تحديد بدقة مساهمة كل فرد في القيمة التي تم إنشاؤها في المنظمة، بسبب تداخل النشاطات والعمليات المختلفة و صعوبة العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي وراء إنشاء القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي العلاقات.

و كذلك، فإن الخبرة و الدراية التي يكسبها الفرد من خلال تجربته وعمله، صعبة التقليد.

[1]- عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة ، 1996 ، ص 23.

2- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن،2009،ص30.

رابعا : الاستبدال

يبقى عدم قابلية استبدال الموارد البشرية بمورد مماثل له شرطا حتى تكون مصدرا للميزة التنافسية، و لقد لوحظ في الماضي انه " كان جوهر الكفاءة من المنظور التكنولوجي هو إبعاد العنصر البشري و إحلال الآلة محله و قد ظل هذا الاتجاه مسيطرا على مسار الثورة الصناعية و حتى في عهد الانترنت هذا".

بعد إسقاط الشروط التي تجعل الموارد الداخلية و الكفاءات مصادر للميزة التنافسية على الموارد البشرية، فان هذه الأخيرة تشكل بحق مصدر للميزة التنافسية و لذلك فبدلا من استبدال العمل البشري في المنظمة، يطلب إعادته إلى العمل و التفاعل الذي هو قلب الكفاءة، لأنه يمكن للمورد البشري أن يكون ملائم لصياغة إستراتيجية المنظمة و تنفيذها، و يكون قادرا و غير قابل للتحويل و صعب التقليد و الاستبدال، و تشكل الميزة التنافسية المحققة آنذاك ميزة للمنظمة لأنها تكتسب عن طريق مشاركة خبرات الموارد البشرية و التعاون بينهم الذي لا يمكن إحلاله محل أعمال أخرى.

المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

حدث تغيير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، و الذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية و اليومية الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين و غيرها.

وبالنسبة للدور الإستراتيجي فيختلف عن التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:[1]

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتجية العامة للمؤسسة.

- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

1- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن،2009،ص11

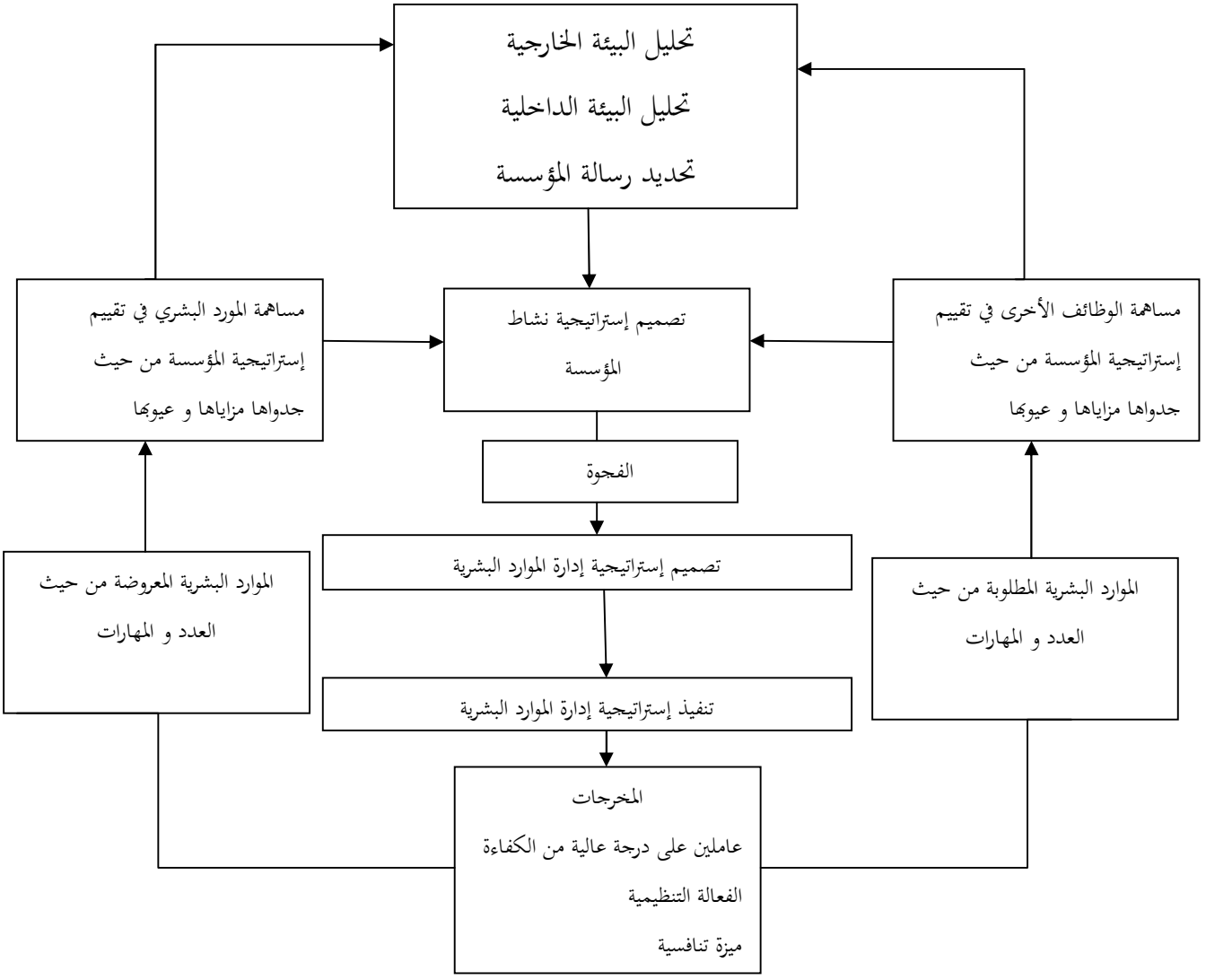
جدول(2- 1) وجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	– الاهتمام بالأجل القصير	– الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	– العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	– المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتجية العامة للمؤسسة
المستوى التنظيمي	– تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	– تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى.
حدود التنسيق و التكامل	–التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى –التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	–التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج التمويل وغيرها. – التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	– الاهتمام بمكافآت و برامج التعويض للعاملين – استقطاب و اختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة –إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة	– الاهتمام بتقييم اتجاهات و قضايا الموارد البشرية – الانشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية – تقديم النصح و المشورة في عمليات الاندماج و الاستحواذ

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن،2009،ص11

و الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، هناك عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): يمثل مراحل حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية



المصدر: باسم فيصل عبد نايف، الدور الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدنانير، العدد الثاني، العراق، 2012، ص113

يتضح من الشكل أن مراحل الحصول على ميزة تنافسية تبدأ بتصميم إستراتيجية النشاط المرعوبة و الممكن تنفيذها ومن ثم إستراتيجيات النشاط المتاحة و الممكن تنفيذها كإستراتيجية الجودة، أو التكلفة أو التركيز ومن ثم تحديد الفجوة من بين ما هو معروض وما هو مطلوب من الموارد البشرية و تنتهي بتصميم و تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي ينتج عنها مخرجات فردية و تنظيمية فعالو إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث:أثر إستراتجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن لإستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في : التوظيف ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

أولا : أثر التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقاءها واستمرارها، وذلك من خلال:[1]

1- التحليل الوظيفي: إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية.

2- التخطيط: إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية و بين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية. وتخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب ومن هنا فتخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

3- الاستقطاب: إن الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة أمام المؤسسة لانتقاء واختيار أفضل المهارات.

[1]-حسونة فيصل،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص18

4- الاختيار والتعيين: إن وضع معايير فعالة لاختبار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب، يساهم في تحقيق التكامل والتوافق بين خصائص ما يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق، رأينا أن عملية التوظيف تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية بنوعية مواردها البشرية، كما أنها تعد أساس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن أهم ما يميز الموارد البشرية والكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتوظيفها ما يلي:[1]

1- الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل التسيير المعقدة.

2- يقوم بما يجب القيام به: مثابر، يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.

3- سريع التعلم: أن يكون عقله متفتحا للتعلم والتدريب، حتى يتمكن من التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها أو التجارية، والعمل على مسايرتها ومواكبتها.

4- فكرة اتخاذ القرار: بفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي، عوض التصرف بعد، وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

5- قيادة المرؤوسين: يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرصا عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.

6- ينشئ الجو المناسب للتطور: التقليل من التحديات، لتهيئة الجو المناسب والمحفز لتطوير المرؤوسين.

[1]-حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص21.

7- يتجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

8- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين ويتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدهم ضمن علاقات غير رسمية.

9- يواجه ببرودة دم: صارم، يعتمد على الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.

10- يوفق بين عمله وحياته الشخصية: حتى لا يفرط في أي منهما.

11- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارما ومرنا في أن واحد.

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لاشك فيه أنها ستكسب المؤسسة مبرة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان بقاءها واستمرارها.

ثانيا: التدريب و الميزة التنافسية.

تتفق وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة ونشاط التدريب في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستمرة في مجال تدريب الموارد البشرية.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية: [1]

أ- الابتكار: حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة، مما يحقق تمييزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بما فيها.

[1] -حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

ب- الكفاءات الجماعية: إن عملية التدريب الفعالة تسمح خلق ما يسمى" الكفاءات الجماعية "، حيث هذه الكفاءات الجماعية، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية :

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق ؛

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون ؛

- بسبب تقليدها من طرف المنافسين.

وما يلاحظ على المؤسسات أنها تعمد إلى إضفاء نوع من النيابية على كفاءاتها، وذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة، والحيلولة دون فهم المنافسين للمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

ج- زيادة الإنتاج: إن زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين، يؤدي إلى تحسين أداءهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ومن هنا تخلق إمكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها، وتخلق ما يسمى بميزة التكلفة الأقل.

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحداهما مدخلات أقل من الأخرى فكانت إنتاجيتها أعلى، فإنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها، أي أسعار تنافسية وهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق، كما يمكنها أن تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها ومن ثم تحقق أرباحا عالية.

د- اقتصاد النفقات: إن البرامج التدريبية تودي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه :

- يعمل على تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها؛

- يقلل من نسبة الهدم والتلف،

وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة واقتصاد في الموارد وقلة المخاطر.

هـ– الوقت: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد المزايا التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

– تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات؛

– تخفيض زمن الدورة للزبون الفترة (المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام الطلبية)؛

– الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

و– الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال.

وترتبط جودة المنتج بمدركات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا.

المطلب الربع: شروط نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية:[1]

❖ **التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها:** إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية بنجاح. يفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ولكنه غير كاف، وقد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تعامل معاملة من الدرجة الثانية في المنظمة؛ ومن ثم ينبغي أن تمد الإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة. والمفتاح الإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس.

[1]–أشوك شاندا و شلباكوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامى، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص278/273 .

- **المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية:** بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية فإن وضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل مجهود بمجهودات محددة من فريق الموارد البشرية. ولا يمكن وضع الإستراتيجية أو تطبيقها في فراغ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفيا و بالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقا للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
- **إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية:** يلزم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل. وتكون مهمته مراجعة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وإمدادها بالخط الواضح الإستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء العمليات، الموردين، والجودة، وكل أعمال قادة المنظمة الأساسيين. يجب أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات والدعم الإستراتيجية الموارد البشرية.
- **دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية والعمل:** لا بد أن يكون لأي عمل صغيرا كان أو كبيرا، جيدا أو سيئا، إستراتيجية للموارد البشرية، لا بد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع العمل. وليست هناك استثناءات لهذه القاعدة فقط اختلاف في الدرجة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا تجلى لدينا أن أبعاد المنظمة في السوق و نموها و قدرتها على المنافسة في ظل بيئة متغيرة يؤدي بالمنظمة إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية وللحصول عليها يستدعي معرفة المنظمة على معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة وعرفة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين منظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، و لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، و هي أن من يملك رأس مال بشري يملك السوق ويمكنه تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر ويمكنه التغلب على المنافسين، وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع العاملين يجب أن ينطلق هذا التعامل من الحقيقة، أي أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير و تحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل الإبداع والابتكار والمعرفة، لذا يفترض على المؤسسة إعطاء أهمية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و تحفيزهم على التطوير وذلك بهدف تفعيل مساهمة العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، فالموارد البشرية أهم موارد المؤسسة لذا ينبغي الاهتمام بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثالث

دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

صيدال فرع أنتيبيوتيكال

-المدية-

تمهيد:

تماشيا مع التطور الذي أحدثته العولمة الفكرية والاقتصادية، فإن العديد من الشركات العالمية كشركة جينرال إلكتريك، وشركة تويوتا وغيرها من الشركات أصبحت لا تقوم بتسويق خليط المنتجات التي تنتجها فحسب، بل تتعدى إلى تسويق الأفكار والخبرات عن طريق تقديم محاضرات وعروض فنية، بالإضافة إلى استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية (Web) عبر شبكة الانترنت، وهذا من أجل تحقيق هدف أساسي يتمثل في خدمة وإرضاء المستهلكين بطريقة أفضل.

ولتسليط الضوء على واقع التسويق وبالأخص واقع التوزيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التجأنا إلى دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بالمدية التابع لمؤسسة صيدال.

و بناءا على ما سبق إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صيدال

المبحث الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (فرع أنتيبيوتيكال – المدية –)

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صيدال.

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة صيدال حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية ثم نتناول في المطلب الثاني تقديم مؤسسة صيدال، وفي الأخير سنتطرق إلى هيكلة مؤسسة صيدال في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية.

أنشأت الصيدلة المركزية الجزائرية **PCA** بحكم قرار 10 أفريل1963م حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات وتجهيزات، كونها كانت محتكرة لمجال استيراد الأدوية، الأدوات الصحية، الوسائل العلمية وأدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والحيواني أو البيطري.

أما فيما يخص النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على بعض الأدوية البسيطة التركيب وذلك بعد قيامها باستيراد تدريجي تحت استرجاع تام لوحدتي الإنتاج بيوتيك و فارمال بنسبة 51 % عام 1971م ثم 100% عام 1977م الموروثين عن الاستعمار الفرنسي.

ولمدة 15سنة بعد نشأتها، ارتبطت نشاطات الصيدلة المركزية أساسا بوظائف التوسط بين المؤسسات الصيدلانية الأجنبية والسوق الوطنية.

وفي 27 فيفري 1982م، أعيد بناء الصيدلية المركزية تنظيما وماليا وفقا لقرار حكومي تم على إثره إعادة هيكلة كل المؤسسات العمومية الجزائرية.

وكان نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية PCA تقسيمها إلى 5 مؤسسات هي:[1]

1- :ENAPHARM وهي لمؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في وسط البلاد ومقرها الجزائر العاصمة.

[1]- S.A.R. Kada politique pharmacetique et système de santé en algerie.2020.p45

2- ENOPHARM : وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في غرب البلاد.

3- ENCOPHARM : وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في شرق البلاد ومقرها قسنطينة.

4- ENEMDI : وهي المؤسسة الوطنية المكلفة باستيراد المواد والأدوات الطبية وكذا توزيعها على المستشفيات والمستوصفات ومقرها الجزائر العاصمة.

5- SAIDAL: وهي مؤسسة الإنتاج الصيدلي، مقرها الجزائر العاصمة وتضم ثلاثة فروع لإنتاج المنتجات الصيدلانية وهي:

- فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) بالمدية.
- فرع فارمال مركزه الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.
- فرع بيوتيك مركزه جسر قسنطينة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة صيدال.

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م. حيث تم تنظيمها بالمرسوم رقم 77-6 لـ 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 82- 161. أفريل 1982م. [1]

وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم: 84 – 151 جوان 1984م ، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة الكيميائية والبتروكيميائية، وعلى اثر المرسوم رقم:85 – 74 لـ 13 أفريل 1985م ، تم تعديل تسمية المؤسسة، حيث أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ومنذ ذلك انضم فرع المضادات الحيوية لفرع بيوتيك و فارمال تحت اسم صيدال سنة 1986م.

[1] – صيدال الجريدة، جريدة تصدر شهريا عن صيدال، العدد 4، سبتمبر2020.

عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في الإنتاج والمبيعات ، حيث أدى هذا التطور المتزايد إلى تحقيق أرباح عالية للمؤسسة جعلتها تنتعش ماليا وكذا التوسع في تشكيلة منتجاتها وبهذا فرضت صيدال وجودها في السوق الوطنية بتغطية ما يقارب 40% من احتياجاتها للأدوية.

من هذا زاد (تطور) النمو وبالتالي الوصول إلى الانتعاش والمحقق في سنة 1997 جعل صيدال تدخل مرحلة جديدة وهذا قصد إنعاش سوق الدواء في الجزائر، وهذا لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية التي تفرزها البيئة الخارجية حيث تميزت هذه المرحلة بالتحولات الإستراتيجية التالية:[1]

أولا: تحول صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 ، على إثر إعادة بناءها على المستوى التنظيمي حيث كان التنظيم في السابق مركزيا، ليتحول اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي أين أعيد تنظيم فروعها الثلاثة، أنتبيوتيكال، فارمال و بيوتيك، حيث أنها دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير، غير أن العلاقة بين هذه الفروع الثلاثة والمديرية العامة للمجمع تخضع لدستور المسؤولية الذي نصوصه مصادق عليها من طرف مسؤولي الفروع ومسؤولي المديرية العامة للمجمع، والتي تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسات العامة ، وتسيير الاستثمارات الضخمة وكذا توجيه رأس المال المجمع بفروعه الثلاثة حسب الأهداف ، في حين ينحصر دور الفروع في تدعيم مركز المجمع في السوق الوطنية والدولية وذلك بالتسيير الفعال للوحدات الإنتاجية ، ونتج عن التنظيم الأفقي الذي اعتمدته صيدال عام 1998 عدة مديريات جديدة نذكر منها:

1. مديرية تسيير محفظة الأوراق والاستراتيجيات.
2. مديرية التسويق والإعلام الطبي.
3. مديرية التطوير الصناعي والشراكة.
4. مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية.
5. مديرية التدقيق المالي.
6. مديرية الوحدة التجارية المالية.
7. وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

[1] – أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد3، سبتمبر2002.

ثانيا: بعد أن تحولت صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي انتقلت إلى تخطي خطوة جديدة ، تتمثل في دخولها إلى بورصة القيم من بابها الواسع، تعرض 2 مليون سهم لبيع أي ما يعادل عرضها لـ 20% من رأسمالها لبيع.

يهدف تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج المختلفة للفروع الثلاثة التابعة للمجمع وجلب تجهيزات جديدة حتى إلى تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية للأدوية، وكذا بغرض تجديد وتطوير وحدة البحث قصد توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بإضافة منتجات جديدة تخضع للمقاييس العالمية خاصة تلك المتعلقة بالأمراض المزمنة، وهذا حتى يرقى المجمع إلى مستوى الشركات الصيدلانية العالمية.

وعليه تم عرض 2 مليون سهم لبيع في 15 فيفري 1999 بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي

(هلتون سابقا) وامتدت فترة البيع شهر أي إلى غاية 15 ماس 1999 ، وهذا بحضور عدد من الوزراء على رأسهم وزير المالية وبعض أعضاء السلك الدبلوماسي، ولقد عرفت هذه الخطوة نجاحا كبيرا ، أين كان الطلب أكبر من العرض، حيث تحصل المجمع على 2 مليون و 300 ألف أمر بالشراء مع نهاية عملية البيع، في حين أن المعروض كان 2 مليون سهم.

وعليه استطاع مجمع صيدال من خلال هذه العملية أن يرسخ ثقافة جديدة وهي ثقافة البورصة، مقدما بذلك للسوق والاقتصاد الوطنيين وبهذا سوف تمنح هذه لخطوة الجديدة للمجمع فرصة دخوله لبورصة القيم في لندن و نيويورك.

ثالثا: علاوة على اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي ، عمدت إلى إحداث تنظيم عمودي أي إنشاء وحدات إنتاجية جديدة تحت اسم الفروع الثلاثة، وذلك من خلال دخولها في شراكة مع أكبر وأهم المخابر العالمية الصيدلانية.[1]

حيث أمضى المجمع عقودا مع مخابر (رون بولانك Rhone poulenc) ومع المجمع الأوروبي (GPE) وكذا مخابر (نوفو نوديسك Novo nordisk) و (بيير فابر Piere Fabre) ومخبر(أكديما Acdima) غير أن أهم عقود الشراكة التي تم إبرامها تتمثل فيما يلي:

[1] – صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر2020.

1- مخبر فايزر **Phizer** الأمريكي:

وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية الأمريكية، أنشأت مصنع تحت اسم (فايزر مانيفاكتورينغ صيدال Saidal – Munifacturing Phyzer) الواقع بالمنطقة الصناعية لوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 13600م^2. وتم إبرام عقد الشراكة في سبتمبر 1998. وقدرت قيمة الاستثمارات بـ 20مليون دولار، ودشن المصنع في 23 جوان 2002 حيث يقدر رأسمالها بـ 912 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 15.720.000 دولار، وطاقة إنتاجه تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع.[1]

وسيشرع المصنع في إنتاج أصناف علاجية تتمثل في مضادات الالتهابات، الفطريات، مضادات الجراثيم، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم ومسكنات الأعصاب.

2- مخبر أفنتيس **Aventise** الفرنسي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية . الفرنسية إنشاء مصنع تحت اسم (افنتيس فرمال صيدال .Aventise Pharmasaidal) الواقع بالمنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 3710م^2 ، وابرم عقد الشراكة في سبتمبر 1998 ، حيث بلغت قيمة الاستثمارات 1 مليون أورو، ودشن المصنع في 23 جوان 2002 بعد أن انتهت الأشغال اتجاه فيفري 2001، ويقدر رأسماله بـ 200 مليون دج أي ما يعادل 3 مليون أورو، والمصنع مؤهل لإنتاج المضادات الحيوية ومضادات ضغط الدم[2]، وهذين المصنعين الجديدين يعملان على تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأقراص والكبسولات ، كما يتعهدان بالمحافظة على البيئة وذلك بالعمل على معالجة النفايات السائلة من قبل فايزرPhiser، ومعالجة النفايات السائلة والهواء من قبل أفنتيس Aventise.

3- مخابر إلي ليلي **Illy Lilly**: أمضى مجمع صيدال عقد شراكة مع إلي ليلي الأمريكية في 6 فيفري 1999 بالمدية، قصد إنتاج سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني والثالث

1- صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر2020.

تعرف بسيفالوسبورن Cephalose porines وفي المدى القصير يتعلق الأمر بإنتاج أربعة أصناف من

هذه الأدوية ومن المقرر أن ينتج بفرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية وأن تقدم أكثر من مليون وحدة بيع للسوق الوطنية.

4- مخابر نوفوريدسك الدانماركية ومخابر بيير فاربر الفرنسية: حيث وقع كل من الرئيس المدير العام لمجمع صيدال ورئيس مخابر نوفوريدسك الدانماركية وكذا رئيس مخابر فاربر الفرنسية ،اتفاقية بناء مصنع لإنتاج الأنسولين 1999.[1]

ولقد دشن هذا المصنع في جويلية 2002 وهو تابع لفارمال وينتج هذا المصنع 75 نوعا صيدلانيا في اختصاصات مختلفة كمضادات السرطان وبصفة خاصة مادة الأنسولين والتي سيتم إنتاجها لأول مرة في الوطن قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة حيث ينتج 4 ملايين قارورة أنسولين بينما تبلغ احتياجات السوق الوطنية 2 مليون قارورة وسيصدر الباقي إلى الخارج.

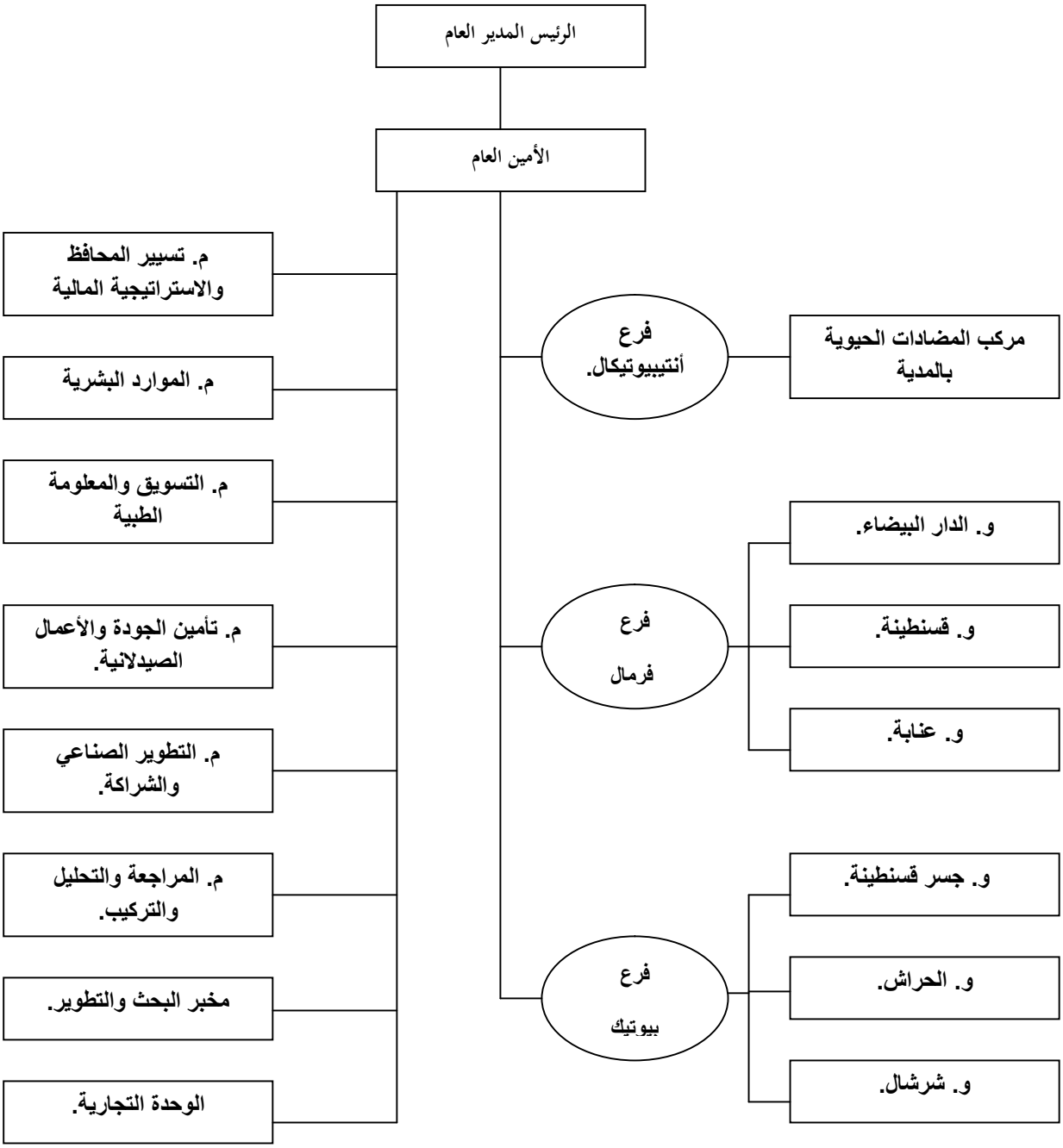
وبهذا فرض مجمع صيدال وجوده على المستويات الوطنية ، العربية والعالمية فهو الآن يغطي حوالي 50% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية وهو حاليا يصدر منتجاته الصيدلانية إلى عدد من البلدان العربية أهمها العراق، اليمن، السودان.. وهذا نظرا لجودة ونوعية منتجاته ، إضافة إلى دخوله في شراكة هامة مع أكبر المخابر الصيدلانية العالمية نظرا لتمتعه بصحة مالية جيدة.

ويطمع المجمع إلى استثمار 1500 مليون دج على المدى المتوسط لتجديد وسائله وتجهيزاته وكذا معداته الإنتاجية الحالية وشراء أخرى جديدة ، حتى يتسنى له تحسين مستوى الإنتاج وتنمية طاقته لتصل إلى 150 وحدة بيع خلال سنة 2005.

[1] – صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر2020.

المطلب الثالث: هيكلة مجمع صيدال.

شكل رقم(3-1) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: خلية الإعلام والاتصال.

المبحث الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (أنتبيوتيكال بالمدية).

لقد تم انجاز فرع أنتبيوتيكال أو المضادات الحيوية بالمدية في البداية من طرف تطوير الصناعة الكيميائية (EDIC) وبعدها وضع تحت تصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للأشغال سنة 1985.

وفي سنة 1987 تم انجازه من طرف مؤسسة ايطالية (CTIP) وبتحويل ايطالي (IBI) وأمريكي (SQUIB) بكلفة 200 مليون دولار ، وفي سنة 1988 تم التحويل الرسمي لمركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) وكنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة ، وبتحول مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي 1998/02/02 أصبح مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدية فرعا من مجمع صيدال.

والذي أصبح يحتل مكانة هامة في الأسواق الوطنية والجهوية إذ يقوم بإنتاج حوالي 17 نوع من الأدوية في عدة أشكال (أقراص، شراب، كبسولات، حقن.).

فرع أنتبيوتيكال يقع في ولاية المدية (100 كلم جنوب الجزائر العاصمة) ويبعد عن عاصمة الولاية بعشرات الكيلومترات لأسباب بيئية ، ويتربع الفرع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغي البنسيلينية سواء للإنسان أو للحيوان وهو مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداءا من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج، وبدأ في الإنتاج بعد حصوله على رخصتين لإنتاج المضادات الحيوية ، الأولى هي IBI الايطالية والثانيةSQUIB الأمريكية ، وبالإضافة إلى هذه الإمكانات المادية فهو يحتوي على إمكانات بشرية هائلة منها 410 إطار و 897 تقني سامي وحوالي 100 عامل منفذ.

وفي إطار كل هذه الامكانيات المادية والبشرية يسعى الفرع لتحقيق أهداف تختلف حسب البعد الاستراتيجي وهي جزء لايتجزأ من أهداف المجمع ككل ، فهو على المدى الطويل يسعى إلى الدخول إلى السوق الدولية للأدوية والصناعة الصيدلانية سنة 2011 ، وفي المدى المتوسط فهو يعمل على

تعزيز مكانته في السوق الجهوية أما فيما يتعلق بالمدى القصير فالسعي هو نحو احتكار السوق الوطنية.

وقد تحصل الفرع على شهادة ISO 9002 منذ نوفمبر 2001 ، وله رأس مال جماعي يقدر بـ 950.000.000 دج من أجل تحقيق هذه الهداف وللفرع أكثر من 15 سنة خبرة في مجال الإنتاج ومراقبة الأدوية.

الهندسة المعمارية للفرع موضوعة بطريقة تسهل على المديرية العامة التي من أهدافها تسهيل الاتصال بين مختلف المديريات والمصالح الأخرى.

ومن جهة أخرى مجمع أنتيبيوتيكال يحتل المرتبة الأولى بين الفروع الثلاثة ، إذ يلاحظ أن المشاركة في رقم الأعمال الإجمالي للمجمع ضعيفة من طرف فارمال وبيوتيك إذا ما قورنت بتلك التي يحققها فرع أنتيبيوتيكال الشيء الذي يعكس تنوع تشكيلة المنتجات لهذا الفرع مما أدى بالفروع الثلاثة بعقد اتفاقية في نهاية مارس 2003 وهذا من أجل وضع حد لهذا الاختلال يختص تشكيلة وتخزين الأدوية.

المطلب الأول: أهداف فرع أنتيبيوتيكال (بالمدية).

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية.[1]

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقي أقصى ربح وتعظيمه، تحقي نتائج صافية وٍأس مال صافي الاستقلالية المالية.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

1. تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممونين المحليين والأجانب.

[1] – مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال ،بالمدية،سبتمبر2020.

2. تحسين جهاز الانتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
3. تطوير سياسة ترقية المنتجات.
4. تحسين العلاقة مع الزبائن.
5. ادخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.
6. يهدف الفرع أيضا إلى إنتاج الأدوية البطرية.

2-الأهاف الاجتماعية: تتمثل في:

1. توفير مناصب شغل.[1]
2. تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين.
3. منح تحفيز للعاملين.
4. المساهمات المالية.
5. الترقية.
6. توفير الدواء وتغطية الطلب المحلي.

يولي الفرع أهمية بالغة لمستخدميه وعلى أساسهم يتحدد نشاط الفرع وهذا ما سنراه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المدير العام والسكرتارية، الأمن الصناعي والبيئي، مدير عام مساعد، بالإضافة 11 مديرية في مجملها على تحقيق أهداف الوحدة، بحيث تتمثل هذه المديريات في:

1- مديرية الصيانة المركزية (**DME**): مهمتها الحفاظ علة آلات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج ، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.

2- المديرية المالية والمحاسبة(**DFC**): تقوم بـ:

- التسيير المالي للمؤسسة.
- إدارة التدفقات النقدية.
- انجاز العمليات المالية للخزينة.
- التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض...إلخ.

[1] - مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية، سبتمبر،2020

- المحاسبة العامة للمخزونات.

3- مديرية الموارد البشرية (**DRH**) : تقوم بـ:

- تكوين العمال.
- مراجعة تنظيم الهياكل بالمركب(الوحدة).
- تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض...إلخ).
- ضبط وتحسين كيفيات التسيير.
- اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

4- مديرية التموين (**DAP**): تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

5- المديرية التقنية الصيدلانية(**DTP**): هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.

6- مديرية المخابر (**D.Lab**): مهمتها القيام بتحليل الأدوية ، مراقبة النوعية وضمان الجودة.

7- مديرية الطباعة (**D.Imp**): هذه المديرية تقوم بانجاز كل وسائل الباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية استعمال الدواء (NOTICE) ...إلخ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع مؤسسات أخرى خارج الوطن.

8- مدرية إنتاج المواد الأولية (**DPMP**): تقوم بـ:

- إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل(البنسيلين Pénicilline ، الأموكسيلين Amoxicilline، أمبسيلين Ampicilline ...إلخ.

- مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج ، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل ايطاليا، الهند، الصين، الأردن،...وغيرها.

9- مديرية الوسائل العامة (**DMG**): تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن تسيير حظيرة النقل.

10- مديرية التخصص الصيدلاني (**DSP**): هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل الفرع تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية حيث أن:

المنشأة (**A**) : تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.

المنشأة (**B**) : تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.

المنشأة (**C**) : تختص في إنتاج الحقن.[1]

المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال :

وتمثل مهامها في :

- القيام بتوظيف أحسن العناصر التي تتطلبها مختلف المصالح على مستوى المجمع
- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقسيم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوب تأديتها و المهارات المناسبة لتوفيرها .
- إعادة البرامج التدريب وتأكيد من مدى فعاليتها بالتنسيق مع مكتب الدراسات الاستشارية للجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة A.F.A.Q وتتمثل هائلة البرامج في

- برامج تدريب اولية (formation de base) .
- برامج تدريب مهنية (formation professionnel)
- نقل المهارات المعرفية (le savoir faire)

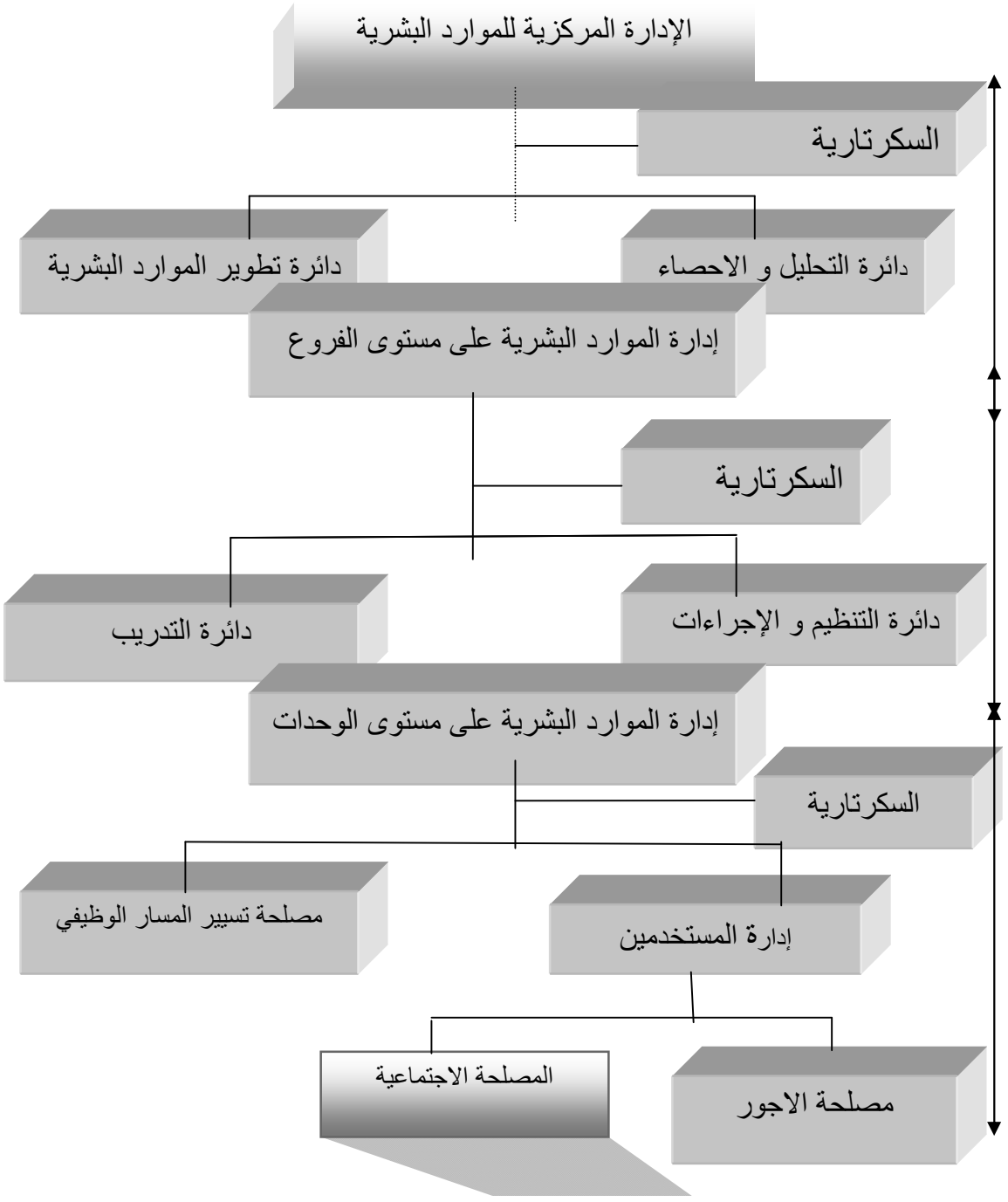
- وتتكون الادارة المركزية للمواد البشرية من دائريتين :

دائرة التحليل و الاحصاء

- ترتبط بعلاقة وظيفة مع الادارة المركزية للمواد البشرية وتتمثل مسؤولياتها الرئيسية:

[1] - خلية المعلومات بالفرع.

- دائرة التطوير الموارد البشرية :
- ترتبط دائرة تطوير المواد البشرية بعلاقات وظيفية مع الادارة المركزية للموارد البشرية , ومع ادارة موارد البشرية على مستوى الفروع , وتتمثل مهامها في :
- وضع حيز التنفيذ استراتيجيات الموارد للم\جمع الخاصة بالتدريب و التنمية الكفاءات
- العمل على متابعة الاعمال الخاصة بالستراجية التنمية و التدريب .
- **الشكل (3–2): الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.**



إدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع :

ترتبط بعلاقة وظيفية مع الادارة المركزية للمواد البشرية على مستوى المجمع . و الإدارات الموارد البشرية على مستوى الوحدات. وهي مسؤولية عن :

– ادارة مسار الوظيفي و المني و الاطارات العليا و المستوى التنفيذي على مستوى الفروع .

- تسيير الرواتب و المنح و الاجور .
- المساعدة على تطبيق و مراقبة الهياكل العملية لإدارة الموارد البشرية .
- العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الفرع (ما بين العمال) . وخارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات و الدولة)
- وضع استراتجية لتنمية و تدريب الموارد والكفاءات البشرية . ومناقشة وتحديد برامجها
- تحليل اجور العمال و الساعات الاضافية .
- تجميع ميزانيات الاستغلال ولوحات قيادة الموارد البشرية للوحدات .
- اعادة موازنة ولوحة قيادة الموارد البشرية للفرع .
- كما تتكون ادارة الموارد البشرية على مستوى الفروع من دائرتين :

- **دائرة التدريب :**

- ترتبط بعلاقات الوظيفية بين إدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع و الوحدات وهي مسؤولية عن :
- تحليل احتياجات التدريب على مدى القصير و المتوسط و الطويل.
- تخطيط وبرمجة وضع المعايير الخاصة بأنشطة الخاصة التدريب.
- تجميع وتحليل بيانات التدريب و التطوير الدراسات المتعلقة به.
- تقديم فعالية تنفيذ استراجية التدريب .
- تدريب الإطارات المسؤولة عن التدريب .

- **دائرة التنظيم والإجراءات :**

- لها علاقة وظيفية مع دائرة الموارد البشرية على مستوى الفروع . ومختلف الهياكل على مستوى الوحدات ولها عدة مهام .

- المتابعة اليومية لسجلات القانونية وإعداد القرارات و الوثائق الإدارية.
- تكوين ملفات الموظفين الجدد .
- متابعة يومية لمواظبة العمال .
- تحضير ملفات العمال المحاليين على التقاعد .
- اعداد لوحة قيادة الموارد البشرية الشهرية .

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

***1*- أنموذج الدراسة**

إن أغلب الدراسات تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، وهذه الأخيرة تتطلب بناء نموذج افتراضي والمتغيرات أنواع عدة، من أبرزها المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

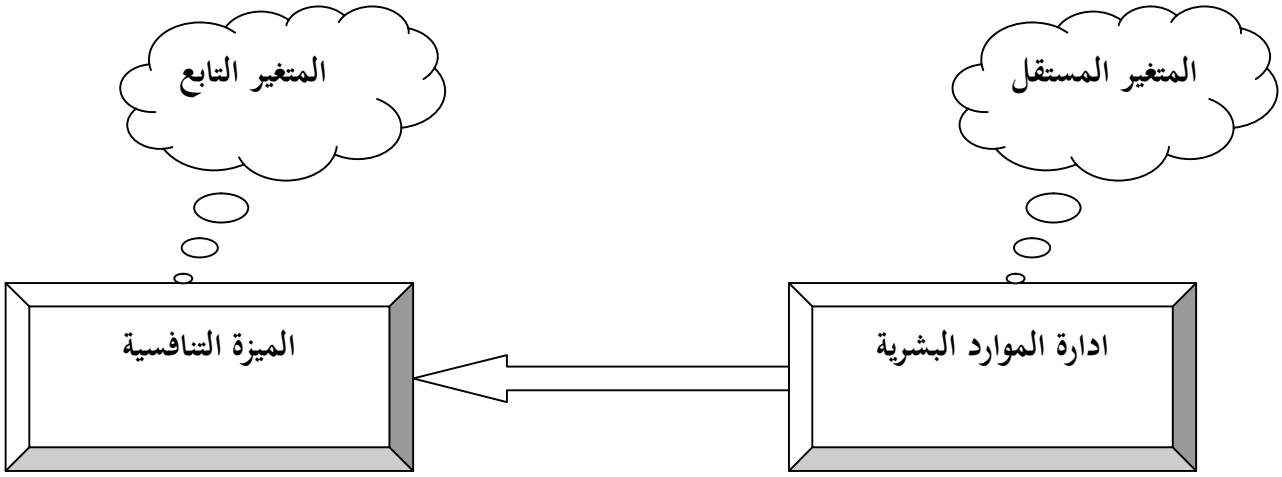
ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول متغير مستقل، أما الثاني متغير تابع. حيث أن المتغير المستقل يتمثل ادارة الموارد البشرية، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية.

كما تناولنا في دراستنا هذه المحاور تعكس وتعبر عن كل متغير والتي تتمثل في:

- ادارة الموارد البشرية.
- الميزة التنافسية.

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة.

وبعد تحديد نموذج الدراسة سنقوم في عجالة بشرح سير الدراسة الميدانية، فبعد تحديد مؤسسة الدراسة، تم الاتصال بالمؤسسة وباشرنا العمل الميداني وفيما يلي سنشرح ذلك:

2-عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل 26 عامل، على اختلاف عملهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 26 فرد والذين مثلوا نسبة (100)%، من مجتمع الدراسة. و قد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

3- أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

***بناء الاستبانة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، تم تصميم استبيان(الملحق رقم 01) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من العمال، و قد تم توزيع 26 استبانه على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 26 استبانه، أي بنسبة 100%، حيث جرى فعليا تحليل 26 استبيان.

و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة ***28*** فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماما. وهي مقسمة إلى محورين:

*__المحور الأول__:عبارات تصف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتكال–المدية ،(الفقرات من *1* إلى *12*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماما).

* **المحور الثاني**: يعبر عن الميزة التنافسية التي تكتسبها مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتكال–المدية ، (الفقرات من *13* إلى *28*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماما).

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(3-1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4 = 0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجspss .

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية **غير موافقين تماما** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية **غير موافقين** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية **محايدين** على ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية **موافقين** حول ما جاء في العبارة.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية **موافقين تماما** على ما جاء في العبارة.

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل عبارات الاستبيان دون استثناء وذلك بأن يضعوا العلامة (X) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب مع شعورهم وإدراكهم بمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم ودرجة إحساسهم بوجودها من عدمه.

***صدق الاستبانة:**

– الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه والجدولين رقم (*3-3*)، (*3-4*)، تبين الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة .

جدول رقم(3-3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتكال-المدية.

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0 .520**
2	0.577**
3	0.582**
4	0.768**
5	0.538**
6	0.656**
7	0.670**
8	0.530**
9	0.577**
10	0.579**
11	0.826**
12	0.714**

**دال عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول رقم(3-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف ادارة الموارد البشرية في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.520) إلى(0.826) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع استراتجيات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتبيوتكال-المدية.

جدول رقم(3-4) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال

رقم العبارة	معامل الارتباط
13	0.720**
14	0.735**
15	0.536**
16	0.830**
17	0.799**
18	0.736**
19	0.597**
20	0.703**
21	0.505**
22	0.734**
23	0.556**
24	0.603**
25	0.542**
26	0.799**
27	0.646**
28	0.754**

**دال عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى الميزة التنافسيةفي المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند

مستوى(*0.01*)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(*0.505*) إلى(*0.830*) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة.

***ثبات الاستبانة:**

تم حساب ثبات الاستبانة كلا المحورين والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

جدول رقم(*3-5*) معاملات ثبات محاور الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	*0.892*
المحور الثاني	*0.969*
الاستبانة ككل	*0.968*

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا من الاستبانة و*spss*.

يوضح جدول رقم(*3-5*) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(*0.892*) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي(*0.969*) وهي قيمة عالية جدا وهذا مايدل على ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كروونباخ للاستبانة ككل وهي(*0.968*) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية ***SPSS***، و ذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

-تحليل التباين الأحادي"ف" $ANOVA$لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة

أولا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة.

جدول رقم(3-6): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	*14*	*53.8*
	أنثى	*12*	*46.2*
السن	أقل من 30 سنة	*5*	*19.2*
	من 30 سنة إلى أقل من40 سنة	*12*	*46.2*
	من*40* سنة إلى أقل من *50* سنة	*5*	*19.2*
	من50سنة فما فوق	*4*	*15.5*
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	*7*	*26.9*
	ليسانس	*14*	*53.8*
	ماستر	*4*	*15.4*
	ماجستير	*1*	*3.8*
الخبرة المكتسبة	أقل من 5سنوات	*4*	*15.4*
	من 5الى اقل من 10 سنوات	*9*	*34.6*
	10 سنوات فأكثر	*13*	*50*

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

1-الجنس:

نلاحظ من الجدول رقم (*3-6*) أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ *7.6*%، حيث أن *14* من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع *26* فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (*53.8*%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن *12* منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (*46.2*%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

***2*-السن:**

من الجدول رقم (*3-6*) بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمري [من*30*إلى*40*] قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(*12*) وبنسبة (*46.2*%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [أقل من30سنة] و

[40-50] بنسبة مئوية تقدر بـ 19.2% لكل منهما بتكرار 5 لكل منهما، أما الباقي بنسبة 15% للفئة العمرية[من 50سنة فما فوق] .

3-المستوى التعليمي

يتضح من الجدول رقم (*3-6*) ، نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال لديهم مؤهل علمي جامعي ليسانس و هذا بنسبة تقدر بـ *53.8*% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة *26.9*%، كما نجد أن نسبة العمال الحاصلين على شهادة الماستر تقدر ب *15*% ونجد، أما الباقي بنسبة 3.8 % حاصلين على شهادة الماجستير مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

***4*-الخبرة المكتسبة**

من الجدول(3-6) يتبين لنا أن عمال المؤسسة لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة 50%،تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة34.6 %، أما الباقي بنسبة 15.4% ، وهذا دليل على أن المؤسسة تملك عمال لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم

ثانيا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول: ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع ادارة الموارد البشرية في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(3-7) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف استراتجيات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

الرقم	العبارة	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
01	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	5	19.2	15	57.7	3	11.5	3	11.5	0	0	3.85	0.881	5
02	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين	7	26.9	15	57.7	3	11.5	1	3.8	0	0	4.08	0.744	1

03	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	3	11.5	14	53.8	4	14.4	5	19.2	0	0	3.85	0.945	6
04	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب	7	26.9	14	53.8	3	11.5	2	7.7	0	O	4	0.849	2
05	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	5	19.2	12	46.2	7	26.9	1	3.8	1	3.8	3.73	0.962	11
06	تتم عملية الإختيار بناءاً على المواصفات المطلوبة	8	30.8	11	42.3	5	19.2	1	3.8	1	3.8	3.92	1.017	4
07	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين	7	26.9	15	57.7	2	7.7	1	3.8	1	3.8	4	0.938	3

	إبراز كافة معارفهم												
08	قرار الإختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول	*3*	*11.5*	*10*	*38.5*	*7*	*26.9*	*3*	*11.5*	*3*	*11.5*	*3.27*	*1.185*	*12*
09	توجد في المؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا لاحتياجاتهم	*2*	*7.7*	*19*	*73.1*	*3*	*11.5*	*2*	*7.7*	*0*	*0*	*3.81*	*0.694*	*7*
10	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب	*3*	*11.5*	*15*	*57.7*	*7*	*26.9*	*1*	*3.8*	*0*	*0*	*3.77*	*0.710*	*9*

11	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	*4*	*15.4*	*14*	*53.8*	*6*	*23.1*	*1*	*3.8*	*1*	*3.8*	*3.73*	*0.919*	*10*
12	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	*1*	*3.8*	*20*	*76.9*	*3*	*11.5*	*2*	*7.7*	*0*	*0*	*3.77*	*0.652*	*8*
–	**المجموع العام**											*3.79*	*0.599*	–

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-7)، نلاحظ أن:

1-تشير نتائج العبارة الأولى التي تحتل الترتيب الخامس: نجد أن نسبة(57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعتبر المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية أما نسبة(19.2%)يوافقون تماما. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري0.881)

2- تشير نتائج العبارة الثانية التي تحتل الترتيب الأول: نجد أن نسبة(57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين. أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري(0.744).

3- تشير نتائج العبارة الثالثة التي تحتل الترتيب السادس: نجد أن نسبة(53.8%) يوافقون على أن المؤسسةتعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية أما نسبة (19.2%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري(0.945).

4- تشير نتائج العبارة الرابعة التي تحتل الترتيب الثاني: نجد أن نسبة(53.8%) يوافقون على أنه يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب نسبة(26.9%) يوافقون تماما. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري(0.849).

5 **- تشير نتائج العبارة الخامسة التي تحتل الترتيب الحادي عشر:** نجد أن نسبة(46.2%) يوافقون على أن المؤسسة تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.962).

6 **- تشير نتائج العبارة السادسة التي تحتل الترتيب الرابع:** نجد أن نسبة(42.3%) يوافقون على أن المؤسسة تتم عملية الاختيار بناءاً على المواصفات المطلوبة. أما نسبة (30.8%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، و بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).

7 – **تشير نتائج العبارة السابعة التي تحتل الترتيب الثالث:** نجد أن نسبة(57.7%) يوافقون على أن الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم. أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.938).

8– **تشير نتائج العبارة الثامنة التي تحتل الترتيب الثاني عشر:** نجد أن نسبة(38.5%) يوافقون على أن قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، و بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.185).

9 – **تشير نتائج العبارة التاسعة التي تحتل الترتيب السابع** نجد أن نسبة(73.1%) يوافقون على أن للمؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا لاحتياجاتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.81) ، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.694).

10– **تشير نتائج العبارة العاشرة التي تحتل الترتيب التاسع:** نجد أن نسبة(57.7%) يوافقون على أنه توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.710).

11– **تشير نتائج العبارة الرابعة التي تحتل الترتيب الثاني** نجد أن نسبة(53.8%) يوافقون على أن المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب. أما نسبة (23.1%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.919).

12– **تشير نتائج العبارة الثاني عشر التي تحتل الترتيب الثامن:** نجد أن نسبة(76.9%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب. أما نسبة (11.5%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.652).

13–تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.79 و الذي يقع بين (3.27– 4.8)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لايعتقدون أن المؤسسة تقوم باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالطرق العادلة، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام، ولكن بتشتت قليل لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.559).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل،عن طريق مصادرها الداخلية لكسب ولائهم، حيث يتم اختيار الموارد البشرية طبقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة، ولا تقوم بعملية تدريب مكثفة لأنها تستقطب موظفين ذوي خبرات سابقة، كما أن المؤسسة لا تتبع طرق عادلة بدرجة كبيرة عند الاختيار والتوظيف، و أن المؤسسة لها اتجاه إيجابي نحو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

جدول رقم(3–8) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال.

الرقم	العبارة	أوافق تماما		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
13	تحرص مؤسستكم على الاستغلال الجيد لطاقتها الانتاجية	5	19.2	17	65.4	2	7.7	2	7.7	0	0	3.96	0.774	6
14	تستعين مؤسستكم بطرق وأساليب حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج	4	15.4	19	73.1	1	3.8	2	7.7	0	0	3.96	0.720	5
15	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة	2	7.7	18	69.2	3	11.5	3	11.5	0	0	3.73	0.778	
16	تسعى مؤسستكم إلى تقليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات	6	23.1	14	53.8	4	15.4	1	3.8	1	3.8	3.88	0.952	
17	تتميز منتجات/ خدمات مؤسستكم بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين	5	19.2	17	65.4	3	11.5	0	0	1	3.8	3.96	0.824	6

18	تعمل مؤسستكم على تحسين جودة منتجاتها/ خدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن	4	15.4	18	69.2	3	11.5	0	0	1	3.8	3.92	0.796	
19	تستخدم مؤسستكم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج/ الخدمة	3	11.5	19	73.1	2	7.7	2	7.7	0	0	3.88	0.711	
20	تعمل مؤسستكم على تحديد مواصفات المنتج/ الخدمة بما ينسجم مع حاجات ورغبات زبائنها	5	19.2	18	69.2	2	7.7	1	3.8	0	0	4.04	0.662	3
21	لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات المتنوعة لزبائنها تلبي حاجاتهم	2	7.7	19	73.1	3	11.5	1	3.8	1	3.8	3.77	0.815	
22	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقي أهدافها الاستراتيجية	7	26.9	16	61.5	1	3.8	2	7.7	0	0	4.08	0.796	1
23	تعمل مؤسستكم على اعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية	7	26.9	15	57.7	1	3.8	3	11.5	0	0	4	0.894	4
24	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن	4	15.4	18	69.2	1	3.8	3	11.5	0	0	3.88	0.816	3

25	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها	**7**	**26.9**	**16**	**61.5**	**2**	**7.7**	**0**	**0**	**1**	**3.8**	**4.08**	**0.845**	**2**
26	تعمل مؤسستكم عل ايجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم	**5**	**19.2**	**18**	**69.2**	**1**	**3.8**	**1**	**3.8**	**1**	**3.8**	**3.96**	**0.871**	**6**
27	تعمل مؤسستكم على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات	**1**	**3.8**	**21**	**80.8**	**2**	**7.7**	**1**	**3.8**	**1**	**3.8**	**3.77**	**0.765**	
28	تعمل مؤسستكم على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق	**6**	**23.1**	**17**	**65.4**	**1**	**3.8**	**1**	**3.8**	**1**	**3.8**	**4**	**0.894**	**3**
-	**المجموع العام**											**3.93**	**0.671**	**–**

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-8)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الثالثة عشر التي تحتل الترتيب السابع: نجد أن نسبة(65.4%) يوافقون على أن مؤسستكم تحرص على الاستغلال الجيد لطاقتها الانتاجية. أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.774).

2-تشير نتائج العبارة الرابعة عشر التي تحتل الترتيب السادس: نجد أن نسبة(73.1%) يوافقون على أن مؤسستكم تستعين بطرق وأساليب حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج،أما نسبة(15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري0.720)

3-تشير نتائج العبارة الخامسة عشر التي تحتل ترتيب السادس عشر: نجد أن نسبة(69.2%) يوافقون على أن مؤسستكم تدعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة. أما نسبة (11.5%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.778).

4-تشير نتائج العبارة السادسة عشر التي تحتل ترتيب الثالث عشر: نجد أن نسبة(53.8%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تقليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات، أما نسبة (23.1%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.952).

5-تشير نتائج العبارة السابعة عشر التي تحتل ترتيب الثامن: نجد أن نسبة(65.4%) يوافقون على أن المؤسسة تتميز منتجات/ خدمات بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين ، أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.824).

6-تشير نتائج العبارة الثامنة عشر التي تحتل الترتيب العاشر: نجد أن نسبة(69.2%) يوافقون على أن المؤسسةتعمل على تحسين جودة منتجاتها/ خدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، أما

نسبة (15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).

7–تشير نتائج العبارة التاسعة عشر التي تحتل الترتيب الحادي عشر: نجد أن نسبة(73.1%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج/ الخدمة ، أما نسبة (11.5%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.711).

8–تشير نتائج العبارة عشرون التي تحتل الترتيب الثالث: يوافقون بنسبة (69.2%) على أن المؤسسة تعمل على تحديد مواصفات المنتج/ الخدمة بما ينسجم مع حاجات ورغبات زبائنها، أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.662).

9–تشير نتائج العبارة الحادي والعشرون التي تحتل الترتيب الخامس عشر: نجد أن نسبة(73.1%) يوافقون على أن لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات المتنوعة لزبائنها تلبي حاجاتهم ، أما نسبة (11.5%) محايدون ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.815).

10–تشير نتائج العبارة الثانية والعشرون التي تحتل الترتيب الأول: نجد أن نسبة(61.5%) يوافقون على أن المؤسسة تتمتع بالمرونة في استغلال مواردها لتحقي أهدافها الاستراتيجية، أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).

11– تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرون التي تحتل الترتيب الرابع: نجد أن نسبة(57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على اعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.894).

12- تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرون التي تحتل الترتيب الثاني عشر: نجد أن نسبة(69.2%) يوافقون لدى المؤسسة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن، أما نسبة (15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.816).

13- تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرون التي تحتل الترتيب الثاني: نجد أن نسبة(61.5%) يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها ، أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.845).

14-تشير نتائج العبارة السادسة والعشرون التي تحتل الترتيب التاسع: نجد أن نسبة(69.2%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل عل إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم ، أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.871).

15-تشير نتائج العبارة السابعة والعشرون التي تحتل الترتيب الرابع عشر نجد أن نسبة(80.8%) يوافقون على أن المؤسسة على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات ، أما نسبة (3.8%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد(انحراف معياري 0.765).

16-تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرون التي تحتل الترتيب الخامس: نجد أن نسبة(6534%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق، أما نسبة (23.1%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.894).

17-تشير نتائج المجموع العام بلغ المتوسط الحسابي الكلي3.93 و الذي يقع بين (3.73– 4.08)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لايعتقدون أن المؤسسة تقوم بوضع خطط

إستراتيجية تسمح لها بمواكبة كافة التغيرات الحاصلة في البيئة، ولكن بتشتت قليل لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.671).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تتمتع بموارد بشرية تتناسب وأهداف المنظمة الإستراتيجية و تهتم بزبائنها من حيث تقديم السلع و الخدمات في المواعيد، وحسب المواصفات، المناسبة والمطلوبة، عن طريق الاستغلال الجيد لطاقاتها الإنتاجية، مما يجعلها في وضع تنافسي جيد، أي أن المؤسسة لها اتجاه إيجابي نحو الميزة التنافسية.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية

1-فرضية العدم(ف): لاتوجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).فرضية 02

2- الفرضية البديلة(ف1): توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).

*إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(ف)، ونقبل الفرضية البديلة(ف1).

* إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(ف)، ونرفض الفرضية البديلة(ف1).

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وللتأكد من صحتها قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) لهذه الفرضيات كمايلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور استراتجيات ادارة الموارد البشرية في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(3–9) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.242	1	0.242	0.664	0.423
	داخل المجموعات	8.734	24	0.364		
السن	بين المجموعات	0.49	3	0.163	0.423	0.738
	داخل المجموعات	8.486	22	0.386		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.555	3	0.518	1.536	0.233
	داخل المجموعات	7.421	22	0.337		
الخبرة المكتسبة	بين المجموعات	0.075	2	0.038	0.097	0.908
	داخل المجموعات	8.901	23	0.387		

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(3-9) أعلاه:

***بالنسبة للجنس**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(0.664) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للسن**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(0.423) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للمستوى التعليمي**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(1.536) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للخبرة المكتسبة**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(0.097) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

2-الفرضية الفرعية الثانية:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور مستوى الميزة التنافسية في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(3–10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.096	1	0.096	0.207	0.635
	داخل المجموعات	11.164	24	0.465		
السن	بين المجموعات	0.878	3	0.293	0.620	0.609
	داخل المجموعات	10.382	22	0.472		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.282	3	0.427	0.942	0.437
	داخل المجموعات	9.979	22	0.454		
الخبرة المكتسبة	بين المجموعات	0.037	2	0.019	0.038	0.962
	داخل المجموعات	11.223	23	0.488		

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(3-10) أعلاه:

***بالنسبة للجنس**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى الميزة التنافسية في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(0.207) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للسن**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(0.620) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للمستوى التعليمي**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(0.942) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للخبرة المكتسبة**: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(0.038) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

دراسة علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

جدول رقم(3–11) علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

Corrélations

		استراتجيات ادارة الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استراتجيات ادارة الموارد البشرية	معامل الارتباط بيرسون	1	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	26	26
الميزة التنافسية	معامل الارتباط بيرسون	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	26	26

2ك**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

تؤكد المخرجات شكل الانتشار في أن هناك علاقة موجبة معنوية بين استراتجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث:

r=0.861

P<0.05

أي أن الميزة التنافسية مرتبطة باستراتجيات ادارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

إن المؤسسة عند بناءها لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعين، تعتمد على إجراءين أساسيين هما تحليل البيئة الداخلية لمعرفة وتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف أما البيئة الخارجية مراعاة الفرص والتهديدات التي قد تواجهها من خلال معرفة منافسيها، وكتقييمنا لإستراتيجيات المؤسسة يتضح أنه هناك نقص في ممارستاها ونقص بعض الإستراتيجيات المتمثلة في برامج التدريب الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات.

تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس وهي الجودة، التسليم، المرونة و بتكلفة أقل.

نستخلص أن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال تنفيذ العقلاني والرشيد لهذه الإستراتيجيات السالفة الذكر.

ومن هنا تكتسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال وفي مؤسسة صيدال فرع أنيبيوتيكال –المدية– على وجه التحديد وهذا ما تم إثباته في الفرضيات.

في سياق اهتمامنا بموضوع إدارة الموارد البشرية، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة وهي دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات التركيز على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لأنها تمكن المنظمة من الحصول على موارد ذات كفاءات عالية، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية.

ومن هذا المنطلق، تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي و الذي كان مضمونه:

– كيف تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالأتي:

- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل في الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما تم نفيه في الجزء النظري فإستراتجيات إدارة الموارد البشرية تضعها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- لاتوجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية " ، وهذا ما تم تأكيده في الجزء التطبيقي.
- توجد علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية. " وهذا ما تم تأكيده في الجزء التطبيقي.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن:

*المورد البشري يمثل جوهر العمليات و النشاطات في المنظمة و إدارة الموارد البشرية تعتبر دعامة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.

* تعدد وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا الوظائف التالية: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب.

* إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تضع سياسات التوظيف من اجل تنمية و تطوير المورد البشري.

*إن تحقيق الميزة التنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء و النمو و الاستمرار.

*تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن و تحقيق الربحية لكسب رضا الزبائن.

*تضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إستراتيجياتها بناءا على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

* هناك علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

توصيات الدراسة:

* يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية و العمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات و توظيفها.

* العمل على زيادة معارف الموارد البشرية من خلال تدريبهم.

*منح الحوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة للأرباح.

*تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين و تدفق المعلومات.

*توفير بيئة العمل الملائمة و المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية

أفاق الدراسة:

*نحو تسيير إستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة المتعلمة.

*التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

*مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 .

2- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، بدون دار النشر، جامعة قناة السويس، مصر، 2008 /2009.

3 - شارلزهل و جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، تعريب و مراجعة ،د.محمد سيد احمد عبد المتعال،د.إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2008.

4 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الجامعات المصرية، القاهرة،2007.

5- عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة ، 1996.

6 - عبد المعطي يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000.

7- محسن أحمد الخضيري،صناعة الميزة التنافسية،ط1،مجموعة النيل العربية القاهرة، 2004.

8- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.

9 - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن،2013.

10 - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشئات المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، ط5، مصر، 20011.

12-أشوك شاندا و شلبا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامى، إستراتيجية الموارد البشرية، دارالفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.

13- حسين وليد حسين عباس،استراتيجية إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية" ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، ط1،2015.

14 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

15 -خالد عبد الرحيم بالهبتي، إدرة الموارد البشرية،دار وائل للنشر،عمان،2003.

- دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 200116..

17- روبار متيز وجون جاكسون ترجمة محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية،ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، حلب، 2009.ص113

18- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

19 -طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة2 عمان الأردن، 2009.

20- طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن،2008،ص22.

21 -عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز،"الطريق الى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

22 -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، جامعة حلب2005.

23- محمد إسماعيل بلال،إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة،مصر،2004.

24-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر،بيروت،1993.

25- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

26 -محمود الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

27 -نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003 .

28- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، نركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص80.

29- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،عمان، 2013.

30 -وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

31- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2004، ص25.

32- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن،2009.

33- إيهاب عيسى ،طارق عامر ،إدارة الموارد البشرية ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة،ط1، 2017.

-حسونة فيصل،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 34 2008.

-صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 35 مصر،2002،ص22.

36-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص89.

37-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية"بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2005،عمان،ص43

38-منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية،دار الابتكار للنشر،القاهرة،مصر،2013،ص96

39-مؤيد سعيد السالم،إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 34.

الرسائل و الأطروحات:

1- ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ،جيجل،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2017/2016ص ص62-63.

المؤتمرات و الملتقيات:

1- بلال أحمد، "الميزة التنافسية و فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة 31-04ماي 2004.

2-موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد و التحليل الاستراتيجي للمنظمات" الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 09/03/2005

3-يحظية سملالي،الأهمية الإستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية،"من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"،ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي حول:التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح بورقلة،الجزائر،يومي9-10 مارس2004.

4-حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المجلات والدوريات:.

1- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد3 ، جويلية2002.
2- صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، فيفري 1999.
3- فرحات غول، الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية، مقال نشر في مجلة الدراسات الإقتصادية، العدد12،فيفري 2005،البصيرة للبحوث و الاستشارات، الجزائر،
4- مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال .بالمدية.

المراجع باللغة الأجنبية:

[1]- S.A.R. Kada politique pharmacetique et système de santé en algerie.1999.
[2] -1M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
[1]- Bernard dinidollu , G-Clarler vincent , le client au cœur de l'organisation :la qualité en action, édition organisation, paris, 2001 .
[3]- Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisisie, 2- 3 juin 2005
4-Philip kolter ;Bernard Dubois , DelphineManceau Management, marketing , 11 eme edition ,edition person, Paris ,France , 2004 .
[5]-Robert sibson, Strategic Planning for Human Resource Management, new York; Amacom books, 1992

ملحق رقم 1: الإستبيان

جامعة يحي فارس – المدية–

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

سيدي، سيدتي

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الذي يحمل عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " وذلك لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، وتعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في دعم وإثراء البحث العلمي، نرجو منكم أن تتفضلوا باختيار الإجابة التي تروها مناسبة لكل سؤال، علما أن المعلومات المدونة كافة ستتسم بالسرية والأمانة العلمية والتي تستخدم فقط في البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر .

البحث من إعداد الطالبين

* محمودي ياسين *بودين حمزة

تحت إشراف الدكتورة: **ولد شرشالي سمية**.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة

1/الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/السن: أقل من 30سنة ☐ من30 سنة إلى أقل 40 سنة ☐

من 40 سن 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3/المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

4/الخبرة المكتسبة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني:بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
إستقطاب الموارد البشرية						
1	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
2	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين					
3	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
4	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب					
إختيار و تعيين الموارد البشرية						
5	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية					
6	تتم عملية الإختيار بناءاً على المواصفات المطلوبة					
7	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم					
8	قرار الإختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول					
تدريب الموارد البشرية						
9	توجد في المؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا لاحتياجاتهم					

10	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب					
11	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب					
12	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب					

الجزء الثالث: بيانات تتعلق بالميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	بعد التكلفة الأقل					
13	تحرص مؤسستكم على الاستغلال الجيد لطاقتها الانتاجية					
14	تستعين مؤسستكم بطرق وأساليب حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج					
15	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة					
16	تسعى مؤسستكم إلى تقليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات					
	بعد الجودة					
17	تتميز منتجات/ خدمات مؤسستكم بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين					
18	تعمل مؤسستكم على تحسين جودة منتجاتها/ خدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن					
19	تستخدم مؤسستكم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج/ الخدمة					

20	تعمل مؤسستكم على تحديد مواصفات المنتج/ الخدمة بما ينسجم مع حاجات ورغبات زبائنها					
بعد المرونة						
21	لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات المتنوعة لزبائنها تلبي حاجاتهم					
22	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقي أهدافها الاستراتيجية					
23	تعمل مؤسستكم على اعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية					
24	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن					
بعد التسليم						
25	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها					
26	تعمل مؤسستكم عل ايجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم					
27	تعمل مؤسستكم على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات					
28	تعمل مؤسستكم على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق					

الملحق رقم2: مخرجات spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	28

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	المكتسبة الخبرة
N	Valide	26	26	26	26
	Manquante	0	0	0	0

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة30 من أقل	5	19,2	19,2	19,2
	سنة40 من أقل الى سنة30 من	12	46,2	46,2	65,4
	سنة 50 الى سنة 40 من	5	19,2	19,2	84,6
	فوق فما سنة 50 من	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل او ثانوي	7	26,9	26,9	26,9
	ليسانس	14	53,8	53,8	80,8
	ماستر	4	15,4	15,4	96,2
	ماجيستير	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

المكتسبة الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات5 من أقل	4	15,4	15,4	15,4
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	9	34,6	34,6	50,0
	فأكثر سنوات 10	13	50,0	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

البشرية الموارد من احتياجاتها لتوفير المناسب السبيل الداخلية المصادر المؤسسة تعتبر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	11,5	11,5	11,5
	محايد	3	11,5	11,5	23,1
	موافق	15	57,7	57,7	80,8
	تماما موافق	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

للعاملين المعنوية الروح لرفع الاستقطاب عملية في الداخلية المصادر على المؤسسة تعتمد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	محايد	3	11,5	11,5	15,4
	موافق	15	57,7	57,7	73,1
	تماما موافق	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,242	1	,242	,664	,423
Intra-groupes	8,734	24	,364		
Total	8,976	25			

Statistiques

m1

N	Valide	26
	Manquante	0
Moyenne		3,7917
Ecart-type		,59919

Statistiques

m2

N	Valide	26
	Manquante	0
Moyenne		3,9303
Ecart-type		,67113

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,242	1	,242	,664	,423
Intra-groupes	8,734	24	,364		
Total	8,976	25			

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,490	3	,163	,423	,738
Intra-groupes	8,486	22	,386		
Total	8,976	25			

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,555	3	,518	1,536	,233
Intra-groupes	7,421	22	,337		
Total	8,976	25			

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,075	2	,038	,097	,908
Intra-groupes	8,901	23	,387		
Total	8,976	25			

Corrélations

		m1	m2
m1	Corrélation de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	26	26
m2	Corrélation de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	26	26

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).