جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

صخري مروان

تحت إشراف الأستاذ:

معوشي عيماد

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وعرفان

الحمد لله الواحد الأحد الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على رسولنا الكريم وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف

معوشي عيماد الذي رافقني لعمل هذه المذكرة

كما أشكر عمال إتصالات الجزائر-فرع المدية- وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى

والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى

والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى

إخوتي فواز ولطفي وأخواتي الغاليات أسماء، سوسن وخديجة

إلى أحفاد العائلة(رحاب، رفيق، رنيم، لؤي، أنس، وصال، هيثم، لجين، عبد الجليل، ونوفل)

أهدي هذا العمل المتواضع

مروان

مستخلص:

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا فرضت عليها ضرورة التفكير في خلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار وتحقيق ذلك يعتمد بشكل كبير على الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية وعلى مقدار تميزها و الذي يتم بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات و الممارسات في إدارتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Abstract

The challenges that organizations are currently facing impose on them the need to think about creating competitive advantages that enable them to survive and continue, and achieving this depends largely on the optimal investment of their human resources and the amount of their excellence, which is followed by a set of strategies and practices in their management.

الفهرس

فهرس الموضوعات:

فهرس الموضوعات	الرقم
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	
فهرس الموضوعات	I
قائمة الأشكال	II
قائمة الجداول	III
مقدمة عامة	أ-ث
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	3
المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية	4
المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية	6
المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية	6
المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية	9
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	10
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	13
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	19
المبحث الثالث: مدخل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	22
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	22
المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	23
المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	28
المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	32
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
تمهيد	39
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	40
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	40
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية	41
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	44

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية	48
المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية	52
المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	52
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية	55
المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس	57
المطلب الرابع: الميزة التنافسية المستدامة	60
المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية	61
المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية	62
المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	64
المطلب الثالث: الشروط اللازمة لنجاح إستراتيجية الموارد البشرية	67
المطلب الرابع: متطلبات فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية	69
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر	74
المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر	74
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر	76
المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر	78
المطلب الرابع: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	79
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	85
المطلب الأول: منهجية الدراسة	85
المطلب الثاني: التحقق من التوزيع الطبيعي وتقييم صدق وثبات أداة الدراسة	86
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	92
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة	92
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	96
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	101
خلاصة الفصل	106
خاتمة عامة	108
قائمة المراجع	110
الملاحق	116

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تكامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى.	27
(1-3)	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر-فرع المدية-	80
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	93
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	95
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة.	96

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	50
(2-2)	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	66
(1-3)	اختبار كلمجروف-سيمرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	87
(2-3)	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	88
(3-3)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	89
(4-3)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان.	91
(5-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للإستبيان.	92
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	93
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	94
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة.	95
(9-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية.	97
(10-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات متغير الميزة التنافسية.	99
(11-3)	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.	101

(12-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية.	103
(13-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية.	104

مقدمة عامة

مقدمة:

في ظل التحديات التنافسية الشديدة ونظرا للتغيرات و التحولات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة و إتجاه المؤسسات إلى تكثيف المكون المعرفي وزيادة حجمه في منتجاتها و العمل على إشباع إحتياجات ورغبات و أذواق المستهلكين ، كل هذه المتغيرات وغيرها فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها و ضمان بقائها و إستمرارها في السوق.

إن الحيازة على هذه الميزة التنافسية يستدعي البحث و التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت و الجهد و المال.

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، حيث أضحت من أهم الموارد و الفاعل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ و الفعال لهذه الموارد مما يعظم من قيمتها.

إن استثمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية و التي تركز على حصول المؤسسة على أفضل الموارد المتسمين بالكفاءة و القدرة على الإنجاز ، وعلى تطوير مهاراتهم و أدائهم بشكل أفضل وعلى خلق الرغبة و الدافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم ومكافأتهم.

فالميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة وتستمر لوقت طويل، لذلك بدأت المؤسسات بتطوير مضمون ممارساتها وتبني المنظور الإستراتيجي لها.

من خلال ما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1- الإشكالية الرئيسية:

مامدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما واقع ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع المدية- ؟

2- الأسألة الفرعية:

1- فيم تتمثل العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية؟

2- ماذا يقصد بالميزة التنافسية؟

3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0,05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية(الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة)؟

الفرضيات:

1- تتمثل العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في العوامل الإقتصادية و العوامل القانونية و العوامل الاجتماعية و العوامل التكنلوجية.

2- الميزة التنافسية هي القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها إما ماديا كالأسعار الأقل لسلعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع ، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.

3- لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0,05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدية -

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة)

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة)

أهمية الدراسة:

- توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية.

- التعريف بوظائف إدارة الموارد البشرية.

- التعريف بأهداف الميزة التنافسية.

- التعريف بالاستراتيجيات العامة للتنافس.

أهداف الدراسة:

- توضيح دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

- التعريف بالميزة التنافسية.

- التعريف بأهمية إدارة الموارد البشرية.

- التعريف بالعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من الدراسة لتوضيح المفاهيم الخاصة بموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة لدينا:

1- سالم إيمان، بن كوار فاطمة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع المدية-،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021-2022 تناولت الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية؟ ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن المورد البشري في المؤسسات يمثل جوهر العمليات و النشاطات، و تشتد الحاجة لهذا المورد لرسم الخطط و الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

2- مكري حمزة، درواوي عبد المالك، أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016-2017.

حدود الدراسة:

1- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021-2022.

2- الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع المدية-

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول رئيسية:

- الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول ماهية الموارد البشرية فيما كان المبحث الثاني مدخل لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث فكان بعنوان مدخل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- الفصل الثاني: تم التطرق فيه للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية فيما تناول المبحث الثاني أسس الميزة التنافسية أما المبحث الثالث فقد تناول علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه للإطار التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة فيما تناول المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة .

مبررات إختيار الموضوع:

- ميولات ذاتية للباحث نحو الموضوع.

- توافق الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام و تفكير الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المنوطة بها و المتمثلة في معالجة مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج و هو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة ، حيث أن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها ، حيث أن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية ، ولقد كان رأي رجال الإدارة القدماء أن إدارة الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع و تحسين كفاءة و أداء الموارد البشرية لإدارة الأفراد باعتبارها وحدة إدارية منفذة، لا يتعدى دورها القيام بكافة التسجيلات للإجراءات الوظيفية ، كحفظ سجلات و ملفات خدمتهم في المنظمة ، و القيام بتنفيذ كافة القوانين و الأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال ، إن هذه النظرة لإدارة الموارد البشرية تعتبر ضيقة وقاصرة لأنها لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنظمة ، فوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي أهم و أشمل من ذلك ، فهي تضع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري و كيفية التعامل معه. ومن هنا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر باعتبارها إدارة من أهم الإدارات في المنظمة ، ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية ، مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج ، التسويق، التمويل ...إلخ حيث أنها انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال المباحث التالية مايلي:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مدخل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف و مفاهيم للموارد البشرية أهمها ما يلي:

تعريف1: يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمنظمة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير ، المتوسط و البعيد .

تعريف 2: هي حجم القوى العاملة لبلد ما و مستوى مهارة هذه القوة و قد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية، العمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية الإدارية.

تعريف3: يعرف المورد البشري على أنه ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة و إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته و ليس من خلال عملية التعديل و التغير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث القول و التغيير ، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة ، المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

تعريف4: هي الموارد الكامنة في أي منشأة و هي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.[1]

[1]- بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، **دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2017، ص7.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية

تختلف الخصائص التي يمتلكها المورد البشري على باقي الموارد الأخرى، لأن المورد البشري يمتلك القدرة على التنسيق و التناسق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور وهذا مايمثل خصائص ارتقائه ومن بين هذه الخصائص نذكر:

أولا: النتائج الجيدة في السلوك وليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا اشعار عام لايزال ساريا إلى اليوم و هو أن "الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفعل سلوك الإنسان وليس بفضل سلوك العمل.

ثانيا : التحفيز و الترغيب :

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت الضغط و التخويف، و في حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

ثالثا: قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة :

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل، كم، متى، وأين تعمل ولماذا فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية عكس الموارد الأخرى ، التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها ونأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر كآلة فهو من أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب فيه الإنسان الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده.

رابعا: الميول الإجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل دائما للعمل في شكل آخر من أشكال الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتية و بين الجماعة كتكوين له اعتباره.

خامسا: تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية :

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائما ومع ذلك فإن نوع العمل لابد أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

سادسا: طاقة الانسان على احداث التغيير:

ان الكائن البشري له الطاقة على التغير فهو يسعى دائما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة كل ماهناك أنه يتعين توفير عدد من الشروط، التي تهيأ الانسان نفسيا لقبول التغير ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغير منطقيا ورشيدا، وأن يطلب منه أن يتعلم الجديد بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات ومسؤوليات بالإضافة للخصائص السابقة، هناك خصائص جديدة و المتمثلة في :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية.

- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.

- التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني و العملي الدقيق، و القدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل و تخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.

- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل مع اتاحة مساحة مرنة من الخبرات و المعارف المساندة.[1]

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد،.....الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وبمقارنة الموارد البشرية مع بقية الموارد الأخرى نجدها أكثر أهمية ذلك لأنها:

- هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع ، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجية ،فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها و رسالتها

- إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة .

- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة.[2]

المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الهامة و الأساسية لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ومن ثمة ضمان البقاء و الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة

[1]- بن عصيد زروق ، جميل أسامة، **أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 7 ، 8.

[2]- جلد محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ، 2020-2021، ص29-30.

لذا لجأت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة من أجل تنمية الموارد البشرية في شتى الميادين.

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

أولا: تعريف التنمية

التنمية في اللغة: مشتقة من الفعل نماء بمعنى زاد الشيء و نما ، وينموا مصدرها تنمية ، أي جعله يسير في مراحل متعددة ومتتالية نحو الزيادة التدريجية سواء من حيث الكم أو الكيف.

و قد انتشر هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية و خاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث. ومن ثم ظهرت التنمية كآلة للقضاء على التخلف و الوصول إلى مصاف الدول المتطورة.

تعريف التنمية وفق التطور الحديث : بأنها تعني حصيلة تفاعلات سياسية و اقتصادية واجتماعية متداخلة ومستمرة شكل كل منها وبدرجة متفاوتة ، عاملا مستقلا و تابعا في آن واحد.

من خلال التعاريف السابقة: التنمية هي التغيير و التطوير و التحسين الواعي و المقصود و المنظم في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الإدارية بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.[1]

ثانيا: تعريف تنمية الموارد البشرية

1- تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " مصطلح نستخدمه لوصف منهج متكامل و شامل وواعي و مرتكز على المبادأة لتغيير المعارف و السلوكيات ذات صلة بالعمل باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات و التقنيات المشار لها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد و الجماعات و المنظمات على تحقيق إمكانياتها بالكامل"

[1]- بوخزاني عبد الحليم،عقوني موسى، **مرجع سابق**، ص11.

2- كما يمكن تعريفها: " على أنها زيادة عمليات المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، و التي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.[1]

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات في إطار تنمية مواردها البشرية على مبدأ الإستمرارية في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء، إذ تبرز كعنصر في إدارة الموارد البشرية و المؤسسة ككل، ونظرا لأهميتها نقوم بتوضيح الحاجة إليها في عدة نقاط، وهي كالآتي:

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف.

- إرشاد وتوجيه وتعليم الموظفين نوعية الأداء المتوقع.

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني.

- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية و المستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية، التي تؤثر على خدماتهم و أدائهم.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات، منها عولمة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات، و المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص.

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

كما تعود أهم أسباب الحاجة لتنمية الموارد البشرية في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية و الخارجية، وعلى رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومنها:

- شعور الموظفين بقلة المعلومات لديهم في بيئة العمل، و اللازمة لتنمية مهاراتهم.

- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي، الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعد استغلال و توظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.

- رغبة الموظفين في المشاركة، وتقديم اقتراحات، واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.

- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

يمكن القول مما سبق، أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة و مستمرة، تستهدف تطوير معارف الأفراد العاملين، وتحسين سلوكياتهم بما يضمن تعديل اتجاهاتهم و معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات و التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف و المستجدات، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات ومعتقدات ودوافع الأفراد العاملين مع دوافع و أهداف المؤسسة.[1]

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل الباحثين ، وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم و أغلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فهذه الإدارة تهتم بجميع شؤون هذا المورد من تخطيط وتوظيف، وتقييم للأداء، وتدريب، وتحفيز....الخ، أي أنها الإدارة المسؤولة عن تسيير وتنمية هذا المورد.[2]

[1]- بريش موسى، سعيداني سعيد، **تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال العمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية ، 2017، ص 16-17-18.

[2]- بريش موسى، سعيداني سعيد، **مرجع سابق**، ص 3.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و إستغنائها أحيانا عن العمال و إحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة.

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل وساعات عمل طويلة وضوضاء و أتربة و أبخرة و غيرها .

كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساؤوا أحيانا العالمين تحت أمرهم.

كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرهم.

كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة جهود روتينية العمل و سأم العاملين و لقد ظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ذروة تحسين ظروف العمل.[1]

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية :

يعدFrederick w . Taylor الأب الحقيقي و القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم وزملائه Frank و Lillian و Gilberth وt Gant وCook وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العالم.

ركز Taylorعلى التعاون ما بين الإدارة و العاملين ، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة و ازالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الأنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

[1]- إيهاب عيسي، طارق عمر، **إدارة الموارد البشرية**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2017، ص45.

ولكونه اعتمد مبدأ الرجل الإقتصادي فإن شعار حركته العلمية وفلسفة إدارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي و الانتاجية، حيث أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية و الرضا الوظيفي و الانتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد و الجماعة ، الدافعية ، التعلم ، القيادة ، الاتصالات ، القوة الاجتماعية ، المنظمة غير الرسمية و معالجة الصراعات انعكس بشكل واضح على تعميق مبادئ تلك الحركة ، و ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.[1]

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة. وقد النقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

و يعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى :

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

وبتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الأفراد في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف و الرعاية

[1]- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى،2003، ص 24.

الاجتماعية و التدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث.

و في هذه الفترة ، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، و أنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الأفراد . و لكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها. و كان معظم الأفراد العاملين بأقسام الأفراد من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الإجتماعية .

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام أفراد مستقلة ، وفي حوالي عام 1910 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الأفراد في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة ، و في عام 1919 تقريبا قامت أثنى عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الأفراد . و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الأفراد متواجدا على نحو ملائم ، و أنشأت كثير من إدارات الأفراد في كثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية :

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب هويرى Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو Elton Mayo و قد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :

لقد نمت وتطورت إدارة الأفراد في السنوات الحديثة، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الأفراد و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث.

و مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد تركز على العلاقات الإنسانية، و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ، و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري. و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك أه أكثر شمولا ، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف فالعمل و العامل و أثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد إلى أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين ، و أثر العوامل المختلفة على هذا السلوك . و هي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد ، مثال ذلك سياسة الحوافز ، ونظم الاتصالات الإدارية، و أنماط القيادة، و التنظيمات غير الرسمية.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية :تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها ولذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فبتوفر العنصر البشري المميز نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية فإدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية .

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، 2001، ص 36،37،38.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تتطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تجعلها وسيلة البقاء.

حيث لا يمكن أن يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء.

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) ، بل إن التوسع الرأسمالي مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وهم الأفراد و الاهتمام بهم.

- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديدا هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

- عدد العاملين في المنظمة .

وعليه فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و رئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على العناصر الأخرى و كفاءات توظيفها وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط و مبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة و النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها و تفوقها و الاستمرار و المنافسة.

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية و العلمية و الإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرار.[1]

ثانيا :أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة . فمدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة لا متعلقة باستغلال العنصر البشري و هي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم . لكن عمل إدارة الموارد البشرية يساهم في إنجاز الأهداف نفسها التي يسعى المديرون الآخرون لإنجازها .

وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى :

أهداف عامة وهي :

1- تعظيم الإنتاجية : وهو هدف مطابق لأهداف باقي فريق الإدارة و هي الشاغل الرئيس لجميع العاملين بالمنظمة لذا لابد لإدارة الموارد البشرية من :

- تطوير السياسات و الإجراءات التي تساهم في تعظيم الإنتاجية .

- تقييم و تطبيق بعض البرامج و الطرق التي تحقق ذلك .

[1]- خضراوي وليد، **دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016 ،ص 8-9.

- تطوير أساليب قياس و تقييم أداء العمل.

و تتوقف فعالية إدارة الموارد البشرية على مساهمتها فمثلا إذا كان هدف إحدى شركات الأغذية إنتاج أصناف ترضي المستهلك مع تحقيق ربح معقول. وغذا كانت إدارة المدرسة تسعى إلى توفير خدمات طلابية مرتفعة الجودة . فإن فاعلية إدارة الأفراد في كلا المنظمتين تتوقف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة و المنشودة.

2- الوقاية التنظيمية : أي المحافظة على النظام القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة في مواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية وزادت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية و عجز العناصر ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على العناصر و الكفاءات النادرة و المتبقية للاحتفاظ بها كقوة عمل دائمة من خلال خلق ظروف عمل مناسبة داخل التنظيم تساعد على تحقي الرضا الوظيفي و الحفاظ على هذه الكفاءات لمواجهة التحديات و الضغوط الخارجية فمثل هذه الضغوط تعرض هياكل منظمات ضخمة للإنهيار . ومن هنا يأتي هدف الحفاظ على الهيكل التنظيمي بشكل دائم .

الأهداف الفرعية و هي :

- التعاون الفعال بين العاملين .

-تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن .

- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي .

- إقامة جو من العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من الترقية و الأجور و التدريب ..إلخ

- إيجاد مناخ عمل صحي آمن.

- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.

- إنشاء قاعدة بيانات و إمداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها.

- عمل نظام مستندي لسجلات المشروع بكل موحد.

- تقديم مختلف الخدمات للعاملين.

- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.[1]

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

أولا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ما يأتي:

1- تصميم و تحليل العمل: ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها .

2- الاختيار و التعيين: وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة و اختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار و المقابلات الشخصية.

3- وضع الهيكل الأجور : و تقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور و الدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين .

4- وضع أنظمة الحوافز : و تتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية

5- التدريب : وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات و مهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة و إنتاجية .

6- تقييم أداء العاملين : وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور و التقدم في أدائهم لواجباتهم .

[1]- سامح عبد المطلب عامر، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان – الأردن، الطبعة الأولى،2011، ص32،33 .

7- التخطيط لحركة الوظائف : ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل و التدريب و الترقية و الترفيع و غير ذلك .

8- تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية: و تهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوى و النزاعات و الفصل من الخدمة و الاستغناء عن الخدمات و ما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.

9- ضمان أمن وسلامة العاملين: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين و أمنهم و صحتهم.

10- جدولة ساعات العمل : و تهتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات عمل العاملين و ساعات الاستراحة و العطل بما يتلائم مع كفاءة العامل.[1]

ثانيا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

1- تأمين وتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة: ويتطلب تحقيق ذلك إعداد قائمة بالوظائف التي سيشغلونها ومؤهلات شاغل كل وظيفة ، وخطة تحدد أعداد من تحتاجهم المنظمة ومواعيد ذلك ، ثم البحث عنهم و تعيينهم و تنسيبهم إلى الدوائر و الوحدات التي يعملون فيها و تعريفهم بالمنظمة و بعملهم.

2- مكافأة العاملين و تعويضهم: وتشمل تعويض و مكافأة العاملين على الجهود التي يقدمونها لها ويشمل ذلك وضع أنظمة للأجور و الرواتب ، وتحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الاعتيادي ، وتحديد المزايا التي تقدم لهم وأيضا تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها ، وهذا يتطلب أيضا إجراء التقييم الدوري لأدائهم للتأكد من كونهم يؤدون عملهم بشكل سليم.

3- إدامة وصيانة العاملين و توفير بيئة آمنة : وتشمل المحافظة على العاملين المتوفرين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر، وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من

[1]- مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص27-28.

المخاطر كالمرض و الحوادث، والتي يمكن أن تكون عملية معقدة في منظمة ينطوي العمل فيها على مخاطر كما تخضع لقوانين عمل .

4- تطوير العاملين وتدريبهم: ويشمل تأهيل العاملين لأداء مهامهم الحالية ، و أيضا تطويرهم ليكونوا مؤهلين لإشغال وظائف أخرى أكثر تعقيدا ، ثم تمكين الأفراد المؤهلين من وضع خطط لتقدمهم في مجال عملهم.

5- إدارة العلاقة الصناعية: هناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع للكثير من القضايا و هذا نتيجة لشروط فرضتها عليها نقابة قوية في المنظمة لهذا تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة أو النقابات.

6- الأخرى: بالإَضافة إلى ما جاء أعلاه تحتاج إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمجموعة قضايا أخرى تتعلق بمتابعة حالة العاملين من حيث ترقيتهم ومنحهم الإجازات و غيرها و معاقبتهم إذا قصروا .....إلخ كما تحتاج الاحتفاظ بمعلومات عنهم ، وإجراء البحث و المتابعة وغيرها.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ، ولكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع ، و هي العوامل الإقتصادية، القانونية، الإجتماعية، و التكنلوجية. وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل و ماتمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر مهد الإدارة الحديثة .

1-العوامل الإقتصادية :Economic

[1]- جويط سمية، عزي زينب، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018، ص58.

إن حالة الإقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية ، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج ، وتقلصها في فترات الكساد . ويتضح هذا، كما سنرى، من التأثر الشديد للإتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات ، و أثناء فترة الرواج في الأربعينات و الخمسينات و الستينات و أيضا خلال فترات الركود الإقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات .

ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي، كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية ، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين .

2- العوامل القانونية :Legal

إن القوانين و قرارات المحاكم و القرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل Laissez-Faire، إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية و قوانين الولايات.

إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات و الممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات. فتدخلت التشريعات و القوانين لتحدد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، و الحد الأدنى للأجور ، و الحد الاقصى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد، و مقابلتهم، و إختبارهم، وتدريبهم، و أمنهم، و صحتهم ، و ترقيتهم، و تقييمهم.

3- العوامل الاجتماعية : social

إن المجتمع الأمريكي قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي و في الاتجاهات و القيم السائدة فيه ، و كذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع .

لقد تعرض المجتمع الأمريكي ، خلال هذا القرن ، لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده و أسلوب تفكيرهم . فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في إتجاه إتساع هذا الدور. و تغيرت أيضا إتجاهات هذا المجتمع و مواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات و إتحادات العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم و أهمية التعليم العالي ، ومن أخلاقيات العمل ، ومن مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة الياقات الزرقاء و إلى فئة الياقات البيضاء ، و من دور النساء و الأقليات في المنظمات. وتجدر الإشارة بأنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاث الماضية ، كما سبق القول ، فقد تأثرت أساسا ، خلال النصف الأول منم القرن العشرين ، بالحربين العالميتين ، فقد كان لهما أثرا مباشرا و فوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية و أيضا المجالات غير الدفاعية .

4- العوامل التكنلوجية : Technologica

إن التقدم التكنلوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية ، منذ ما قبل الثورة الصناعية و حتى الوقت الحالي ، كان مذهلا . فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط ، بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمس آلاف سنة السابقة له .إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكتيكية و الفنية ، وقد مرا عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جزرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات ، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو الميكنة) Automation وزيادة الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية Computerization[1]

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص39-40-41.

المبحث الثالث: مدخل لإستراتيجية 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.[1]

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعريف الإستراتيجية :

الاستراتيجية Strategy هي الطريقة التي يتم بها انجاز شيء معين : إنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن ، و تتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه . و هي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و آثارها على عمل المنظمة

وإذا أردنا تعريف الاستراتيجية بشكل أدق فإنها مجموعة القرارات و التصرفات الادارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل

او هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة تحديد أهدافها ووضع و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية و الخارجية) ذات العلاقة

الاستراتيجية إذن هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها و تحديد غايتها على المدى البعيد و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها .[2]

[1]- محمودي ياسين، بودين حمزة، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 15.

[2]- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-**، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الثانية، 2006،ص3،4.

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة: هي جميع الممارسات الجديدة التي برسم سياسة التعامل المنطقة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.[1]

المطلب الثاني: مراحل بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

يمر إعداد الإستراتيجية بمجموعة من المراحل أو الخطوات المنطقية و المتكاملة مع بعضها البعض . و في هذا الموضوع يمكن تحديد خمسة مراحل مرتبة كما يلي:

أولا: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المنظمة

تقتضي عملية تكوين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الادارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة و ما تحويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجميع انشطتها و غيرها من الادارات الأخرى في المنظمة. و في ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية و المشتقة أصلا من رسالة المنظمة. أن تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية، هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ وأين؟ ولماذا؟.

ثانيا: التحليل البيئي

تتكون عملية التحليل من شقين ، الاول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهد فغلى تحقيق جوانب القوة و الضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية انجاز استراتيجية المنظمة و رسالتها المستقبلية. أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها ، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها . و في ضوء هذا التحليل تقارن امكانات المنظمة البشرية مع احتمالات

[1]- شرون مسعودة، صالحي صافية، **أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح،2012-2013 ، ص 3.

الفرص و التهديدات المحيطة بها من أجل تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يتوجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص و تلافي المخاطر.

ثالثا: صياغة وتكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تأسيسا على نتائج التحليل السابق واخذا في الاعتبار مضمون و توجهات الاستراتيجية الكلية للمنظمة (استراتيجية الادارة العليا) ، تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد اهدافها ووضع استراتيجيتها بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و يتكامل مع استراتيجية الاقسام الاخرى في مجالات العمل التسويقي و الانتاجي و التمويلي و غيرها من الاقسام . ويمكن تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية بانها خطة طويلة الاجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية و النهاية ، وسياسات تكون ووظائف و مهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، و تحتوي هذه الخطة على مجموعة من الاجراءات و القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة و مستقبلهم الوظيفي. تتمثل هذه الاستراتيجية اذن بجميع الانشطة التي تؤثر على سلوكيات العاملين أثناء سعيهم المبذول في صياغة و تنفيذ و متابعة الاستراتيجيات المختلفة في المنظمة.

ان تحديد هذه الاستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجية و الخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية . فإذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية نمو وتوسع ستقوم ادارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبئ العمل المستقبلي و التوسع في خطط الحوافز في المنظمة ..الخ.

أما إذا كانت الاستراتيجية العامة للمنظمة هي إستراتيجية استقرار فستعمل ادارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في انشطتها المختلفة ايضا.

أما إذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الابداع و الاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة. كما ستعمل على تصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل شيء جديد و متطور .

وكذلك اعداد برامج جديدة للتعويضات المالية المباشرة و غير المباشرة لزيادة مستويات دافعية العاملين نحو الابداع و التميز . اما اذا تركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة انتاجية بأقل التكاليف، وتصميم البرامج التدريبية الهادفة الى تمكين الموارد البشرية من تقليل الهدر و الفاقد من الموارد و استغلال الانتاج و استثمار الموارد المادية احسن استثمار . وكذلك تخفيض معدل دوران العمل . واستخدام تقييم الأداء كوسيلة لضبط الرقابة . و سوف نعود الى هذه النقطة عند بحث استراتيجيات التنافس في الفقرات القادمة.

رابعا : تطوير استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية:

اعتمادا على التوجيهات الاستراتيجية العامة لادارة الموارد البشرية و التي اشتقت من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تقوم هذه المنظمة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب و اختيار و تعيين و تقييم اداء و تدريب و تصميم الاعمال و تحفيز العاملين... ، بشكل متكامل مع التوجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى و تتلائم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

انشطة المختلفة في هذه الادارة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال خلق رضا و سعادة للعاملين و تحقيق اندماجهم وولائهم و التزامهم منظمة ، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد .

خامسا : تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

يتم تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه و الموارد المخصصة لكل نشاط و التوقيت المحدد للأداء و معايير الاداء المقبول... ان الافتراض الاساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو ان المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو اشكال الهياكل التنظيمية و العمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم و متطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية ما . و

بصفة عامة توجد خمسة مجالات او متغيرات اساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي:

- تصميم المهام و الوظائف.

- اختيار و تدريب و تنمية العاملين.

- نظام المكافآت.

- الهيكل التنظيمي.

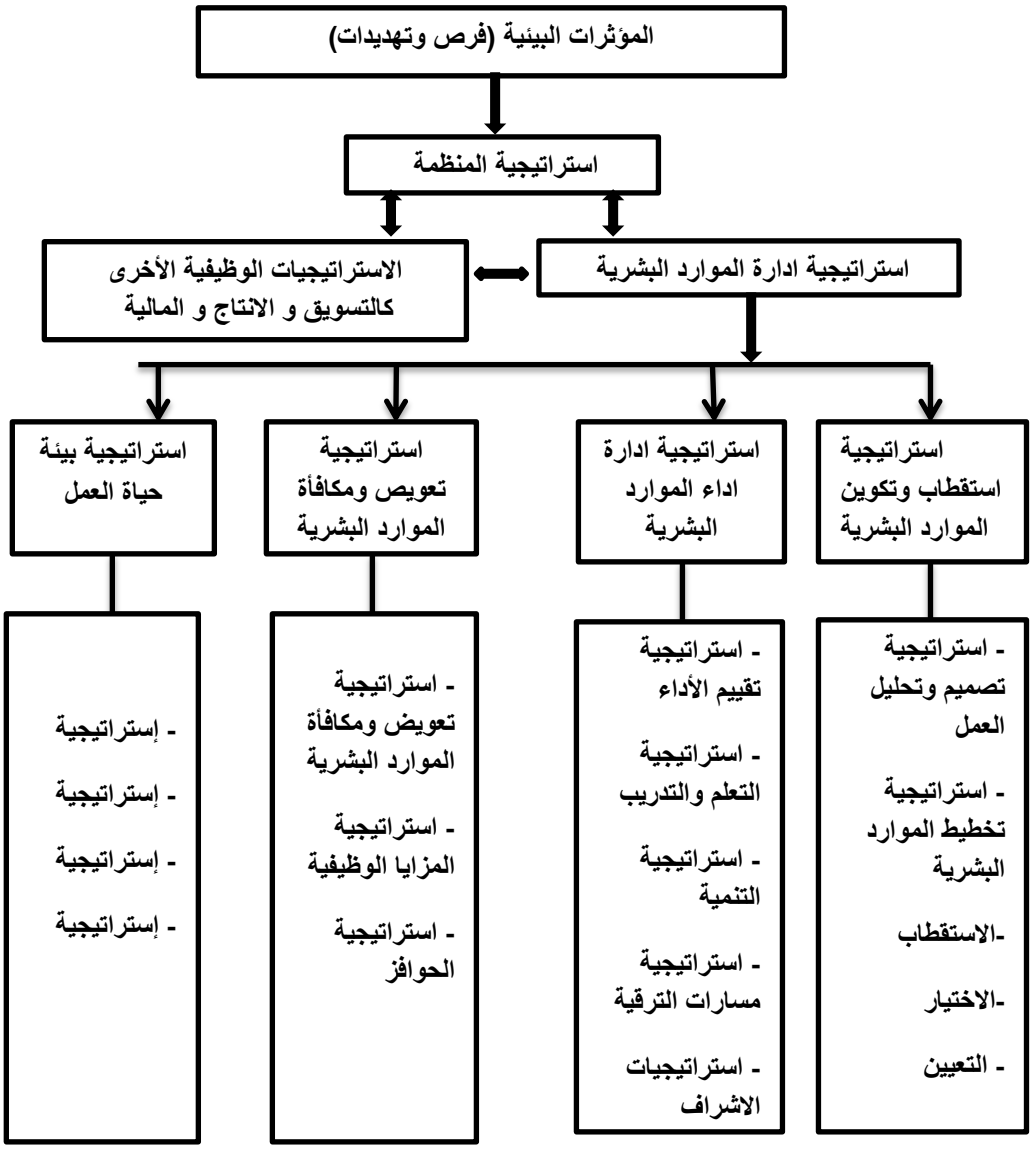
- نوعيات و نظم المعلومات.

سادسا: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ان تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية (كمرحلة اخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية) هو اساسا تحديد لمدى قدرة الانشطة المختلفة في هذه الادارة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال خلق رضا و سعادة للعاملين و تحقيق اندماجهم وولائهم والتزامهم للمنظمة ، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.[1]

[1]- مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي تكاملي"**، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص105-111.

الشكل (1-1): تكامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الاخرى.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي تكاملي"، مرجع سابق، ص109

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تقسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجيات ما قبل التعيين، واستراتيجيات ما بعد التعيين:

أولا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قبل التعيين:

1 إستراتيجية الاستقطاب:

عملية الاستقطاب هي العملية التي تهتم بجذب العناصر البشرية متعددة المواهب و المهارات و القدرات و الإمكانيات واختيار الأفضل منهم، ولكي تكون عملية استقطاب فعالة لابد من توفر مجموعة كبيرة من المترشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار الأفضل منهم، غير أن ذلك لايعد أمرا سهلا في سوق العمل، وعليه فان عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة) من أجل زيادة عدد المتقدمين توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة و انسجاما مع متطلبات ملئ الوظيفة أو الوظائف المطلوب شغلها.

تسعى إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياستها و أنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها المؤهلات الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها ، للحيلولة دون تقدم من لا تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة، بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار، أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.

2- إستراتيجية الاختيار:

إن المقصود باختيار الموظفين هو انتقاء الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب، أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب

بالتوظيف وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعينة.

- الاختيار: تمر عملية اختيار الموارد البشرية بخطوات أو مراحل محددة، فكل مرحلة من هذه المراحل تقوم ادارة الموارد البشرية بالتزود بالمعلومات الضرورية حول الموارد البشرية حتى تساعد الادارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية و معايير الأداء المطلوبة وهذه الخطوات هي :

- المقابلة : تعد المقابلة من الأمور و الخطوات المهمة جدا، فعندنا هنا في الجزائر تجرى أول مسابقة كتابية، في حالة نجاح الفرد في المسابقة الكتابية يتقدم للمقابلة في حال هناك برنامج مخطط لها لدى المؤسسة، وهناك بعض الوظائف لا تستلزم المسابقة الكتابية بل المقابلة الأولية و التي من خصائصها قصر المدة، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في الشخص المتقدم للوظيفة كالمظهر العام و اللباقة في التحدث و معرفة خبراته السابقة، وفي بعض الأحيان يتم اعداد استمارة خاصة تحتوي على عدد من الأسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المترشح للعمل، وبعد النظر لهذه الاستبانة وتحليل الأجوبة، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم للتعيين في المنصب الشاغر.

3- إستراتيجية التعيين:

التعيين هو عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر له الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته و إمكاناته، ولا بد أن تتوفر في الفرد مجموعة من الشروط تختلف من مؤسسة لأخرى و هي كما يلي:

- شرط الجنسية.

- شرط حسن السيرة و السمعة.

- شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية.

- شرط عدم سبق الفصل من الخدمة.

- شرط اللياقة الصحية.

- شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية.

- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدها الجهة المكلفة بالتوظيف.

بعدها تقدم للفرد الذي تم اختياره استمارة طلب التعيين التي بدورها تحتوي على معلومات عن الموارد البشرية من عدة نواحي مثل المستوى التعليمي و الخبرة السابقة و العمر و الجنس و الجنسية و الحالة الاجتماعية وعدد الأطفال و غيرها من الفقرات وبعدة نماذج.

ويقوم قسم ادارة الموارد البشرية باتخاذ القرارات النهائية في التعيين لبعض أو كل الوظائف الشاغرة وذلك بالاعتماد على بعض الاعتبارات مثل نوع الوظيفة وطبيعة العمل...الخ. وفي بعض الشركات الأمريكية يتولى قسم ادارة الموارد البشرية الاختيار المبدئي للأفراد، وبعد ذلك يتم الاختيار النهائي ويكون قرار الاختيار بعد موافقة جماعية للأربع مديرين ولا يتم ذلك إلا بعد أن يقابل كل منهم المرشح للوظيفة.[1]

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما بعد التعيين :

1- إستراتيجية الأجور : هي عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم و عمالهم ، و إن خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة بالتعويضات و الأجور هي: استخدام الأجور ذات النسب الثابتة و المنافع المتغيرة تغيرا ضئيلا.

أهمية الأجور: للأجور أهمية بالغة سواء على الفرد أو على المنظمة.

أهمية الأجور على مستوى الفرد : وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان ، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره و احترامه لذاته.

أما على مستوى المنظمة تنافسية نجد:

[1]- سالم إيمان، بن كوار فاطمة، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018، ص 23-24-25.

- الأجر هو و سيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها .

- الأجر وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

أهداف الأجور: تتمثل فيما يلي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية.

- المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل.

- الرضا الوظيفي لأبعاد الشكاوي و الغياب ، و تقليل معدل حالات ترك العمل.

- الربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور.

- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية.

2- إستراتيجية الحوافز : يمكن تعريف الحوافز على أنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن الآخرين .

أهداف نظام الحوافز : تتمثل فيما يلي :

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل مما تحقق الأهداف المخططة.

- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف و ترشيد استخدام المواد الخام.

- المساعدة في دفع العاملين في تخفيض الوقت.

- المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة و تحسين العوائد لأصحابها.

3- إستراتيجية تقييم الأداء:

تعريف تقييم الأداء: يقصد بتقييم الأداء دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام

بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

أهمية تقييم الأداء: التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين و المنشأة:

أ) بالنسبة للعاملين:

- يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء و كيفية تجنبها في المستقبل.

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة .

ب) بالنسبة للمؤسسة :

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانته المنظمة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا.

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين، و الحكم على سلامته[1]

المطلب الرابع:عوامل البيئة المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعرض فيما يلي شرحا لأهم هذه المتغيرات المؤثرة:

رسالة المنظمة :

رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها ، و تحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على

[1]- شرون مسعودة، صالحي صافية، **مرجع سابق**، ص10-11-12.

المدى الطويل ، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و هي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية .إذا يمكن القول أن نقطة الإنطلاق في إعداد أية استراتيجية كانت ، إنما يبدأ و ينطلق و يخدم متطلبات تحقيق الرسالة ، لأن تحقيقها يعنني بقاء المنظمة و إستمرارها .

تصميم المنظمة :

يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة ORGANIZATION DESIGN الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها و وظائفها فرديا أم جماعيا ، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل ، ستتوجه في هذه الحالة استراتيجية الاستقطاب ، و الاختيار ، و التنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات ، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد ، و ستركز إستراتيجية التعويضات و الحوافز عموما على ناتج العمل الجماعي و ليس الفردي . إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عموديا أم أفقيا و عدد المستويات الادارية في كل نمط في تحديد عدد و نوعيات الوظائف ، و هذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته ، فإذا كان الهيكل أفقيا معنى ذلك أن المستويات ستكون قليلة و مسارات الترقية للوظائف الرئاسية ستكون قصيرة نسبيا و العكس صحيح فيما إذا كان الهيكل طويلا.

و تلعب منظمة المصفوفة MATRIX تأثيرا في هذا المجال أيضا ، فمنظمة المصفوفة تحتاج من إدارة الموارد البشرية توفير قوة عمل إضافية تتمتع بمهارات متعددة و متنوعة و قادرة على سرعة الحركة و التصرف ولديها قدر كبير من الحرية و الاستقلالية في العمل ، من أجل إنجاز مهمة المصفوفة وفق المطلوب ثم العودة إلى المنظمة الأم بعد إنهاء المهمة المكلفة بها .

ثقافة المنظمة التنظيمية : الثقافة التنظيمية ORGANIZATIONAL CULTURE تعبير عن القيم و المعتقدات و العادات المشتركة داخل المنظمة ، و هي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها

نمط سلوكي موحد لجميع العاملين ، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد ، فهي توفر معايير و ضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع.

الاختلافات بين الموارد البشرية :

يضم مكان العمل أو المنظمة موارد بشرية تتباين من حيث العمر ، و الجنس ، و الثقافة، و مستوى التعليم ، و البيئة ، و التخصص.. الخ هذه الاختلافات تحدث تباينا في حاجات ، ورغبات ، و آراء ، و اتجاهات الموارد البشرية و تفكيرها ، فكبار السن على سبيل المثال تختلف مطالبهم عن مطالب صغار السن ، وكذلك النساء عن الرجال.هذه الاختلافات يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند وضعها لبرامجها و قيامها بممارساتها في سبيل تنفيذها لاستراتيجيتها ، فلا يجوز مثلا مراعاة مطالب و شؤون فئة وتجاهل حاجات فئة أخرى ، فمثل هذا الأمر يحدث شرخا في علاقة الموارد البشرية مع منظمتهم ، كما يحدث صراعا داخليا يفكك عرى التعاون داخل المنظمة.

المتغير الاقتصادي:

لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة و المتنوعة و الاقتصاد العالي بشكل خاص ، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاطات منظمات الأعمال بوجه عام و إدارات الموارد البشرية بشكل خاص ، فقد شرحنا سابقا و لا نريد الطلب على السلع و الخدمات ، و سيدفع المنظمات الى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها ، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب ، و الاختيار و التعيين ، و التدريب ، و الحوافز ..الخ. وقد أشرنا أيضا كيف أن العولمة و تحرير التجارة الخارجية خلقت منافسة عالمية شديدة بين منظمات الأعمال ، هذه المنافسة استوجبت من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها في ظروف غير مستقرة.

المتغير التقني :

يلعب مستوى التقنية TECHNOLOGY المراد استخدامه في العمل تأثيرا مباشرا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فالآلات و التجهيزات و المعدات ذات التقنية العالية

المحوسبة ، ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال و الوظائف في المنظمة من جديد لتتماشى معها ، و سيتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة الحالية التي هي نصف ماهرة و الاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة ، و هذا الاستغناء قد يسيء للعلاقة بين المنظمة و النقابة ، مما يستدعي الأمر منها إلى وضع خطة للتفاهم مع النقابة بهذا الشأن، كما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تهيئة برنامج لصرف تعويضات من ثم الاستغناء عنهم .

المتغير القانوني:

تعتبر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميادين منظمات الأعمال ، و لها تأثير كبير و مباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير استراتيجيتها و ممارساتها. ومما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة أن تأثيره لايتصف بالاستقرار ، فالقوانين و التشريعات الحكومية الخاصة بالعمل هي في حالة تغير مستمر ، و هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها ، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها.

المتغير السكاني:

تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي ، هرم) و نسبة الذكور ، و الاناث ، و نسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب و ترغيب الشبان من متوسطي العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجين إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى. فالمتزوجون مثلا يجذبهم و يستقطبهم وجود دار لرعاية الأطفال في المنظمة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في عملهم ، في حين أن العزاب لا يجذبهم ذلك.

المتغير الإجتماعي:

يمارس المجتمع و مايسوده من قيم حضارية وعادات و تقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة و في استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة ، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي و الديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق ، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها و ممارساتها ، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات و الممارسات ، التي يجب أن تنسجم و تحترم العادات و التقاليد و القيم السائدة فيه.

النقابة:

لاشك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ماتشتمل عليه من أنظمة و برامج وسياسات ، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات ،فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب و الأجور ، و لامزايا الوظيفية ، و برامج حماية العاملين من مخاطر العمل ، هي حصيلة لهذه الاتفاقات . ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر ، توضع هذه السياسات و الانظمة .. الخ في ظل ماتم الاتفاق عليه مع النقابة ، تلافيا لحدوث الاضرابات من جهة ، و تعزيزا للعلاقة و الثقة بين المنظمة و النقابة و النقابة من جهة أخرى .[1]

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة"بعد استراتيجي"**، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،2005، ص 97-104.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات و التغيرات و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات أثرت على إدارة الموارد البشرية.

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق نظرا لأهميتها في المنظمة فهي تقوم بعدة وظائف أساسية مثل تكوين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين و ترقيتهم و نقلهم ، وأصبحت تطبق في كل المنظمات الحديثة باختلاف أنواعها و أحجامها وأهدافها .

فإدارة الموارد البشرية تعد من أهم العناصر المهمة ينبغي على المنظمة إعطائها أهمية من أجل تحقيق الأهداف، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها يجب عليها تكوين مواردها البشرية بصفة دائمة من أجل التفوق على المنافسين. فالموارد البشرية أضحت من الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل التفوق على المنافسين. فالموارد البشرية أضحت من الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل الرفع من كفاءتها باعتبارها العنصر المفكر و القادر على الإبداع و الإبتكار.

كل هذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى هذه الأخيرة أن تدرك أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية و التفوق على المنافسين

الفصل الثاني

تمهيد:

نتيجة التغيرات و التطورات التي يشهدها العالم في بيئة الأعمال التنافسية و التي بدورها تتصف بالديناميكية و التعقد و سرعة التغيير، وفي ظل الضغوط التنافسية التي تفرض على متخذي القرار الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من أجل ضمان إستمرار وبقاء المؤسسة في السوق وذلك من خلال العمل على التحسين و التجديد و التطوير لميزتها التنافسية باستمرار وكذا دراسة مختلف الجوانب المحيطة و المؤثرة فيها.

وفي هذا الإطار وضمن هذا الصياغ سنحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الميزة التنافسية، حيث سنتطرق فيه إلى مباحث ثلاث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التدفقات و التعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، وسعت نطاق السوق، من حيث أنه استقطب مختلف 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[1]

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد، وهو ماذا يميزنا عن باقي المتنافسين المتواجدين معنا في نفس السوق فLAMBIN يعتبرها مرجع الخصائص و الصفات لمنتوج أو لعلامة ، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، ويرى LAMBIN بأن الخصائص و الصفات للمنتوج أو العلامة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتوج نفسه، أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتوج أو طريقة توزيعه.

أما بالنسبة ل ANSOFF فيعرف الميزة التنافسية بالميزة الخاصة للزوج منتوج السوق، و التي سوف تعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.

DAVIDSON من جهته يعطي للميزة التنافسية تعريفا بسيطا وهو القدرة على القيام بشيء أحسن من المنافسين ، و يضيف بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق أنواع من الميزات التنافسية ، وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتوج و انخفاض التكلفة.

أما DAY فالميزة التنافسية بالنسبة له هي التميز في الكفاءات و التي تعني تفوق نسبي في المهارات و الموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى

[1]- محمودي ياسين، بودين حمزة، **مرجع سابق**، ص 40.

من خلال أن التفوق الذي يؤدي إلى تقوية الوضعية التنافسية يكون على أساس التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف و التي تظهر نتيجتها في حصة السوق و أداء الربح.[1]

وقد عرفها بورتر على أنها " القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها إما ماديا كالأسعار الأقل لسلعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.[2]

مما سبق نستنتج بأن الميزة التنافسية تعني أن نقوم ببناء استراتيجية تنافسية فعالة للتميز عن المنافسة في السوق، ونعمل على استغلال الفرص و الحد من التهديدات التي تؤدي إلى التقليل من الوضعية التنافسية، وهذا من خلال تقديم خدمات ومنتجات لها قيمة مدركة لدى المشتري.[3]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الميزة التنافسية

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في بيئة شديدة المنافسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

[1]- يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص131-132.

[2]- مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 210.

[3]- يحه عيسى، **مرجع سابق**، ص 133.

- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية ونظرا لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.

- إيجاد مواد خام ومنافذ توزيع جديدة يصعب على المنافس تقليدها أو الحصول عليها.

- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة فهو يساعد على زيادة القدرة التنافسية وبالتالي كفاءة السوق وتصبح المنظمة أكثر مقاومة ومرونة لمواجهة أي أزمة مالية محتملة.

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية:

1- الانفتاح الواسع عن الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات الى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة و الذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع معاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم و الانفتاح ليس فقط على العملاء، المنافسين ، الموردين، المؤسسات المشابهة وغيرها.

2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك ، والحيازة لكافة أشكال الأصول ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.

- زيادة المردود: القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

- زيادة الدخل: الأجور، المرتبات ، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار و التوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة و التحكم في هذه الأسواق.

4- الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات و البحوث العلمية : حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل لمشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف و البحث و الريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم و المعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

5- خلق فرص تسويقية جديدة: كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Appel" التي كانت أول من قام بابتكار الحساب الآلي الشخصي.

6- دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات وكذلك تكوين فرص مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

7- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة: تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها و القدرة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.

8- خلق قيمة للعملاء: حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

9- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل: أكبر قياسا من المنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية.[1]

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمدها المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالآتي:

أولا: ميزة قيادة التكلفة (تخفيض التكلفة): أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج و بيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.

ثانيا: التميز: يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن " جودة أعلى، و خصائص فريدة ، وخدمات ما بعد البيع " ، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية ، رأس المال الفكري و المقدرات التنظيمية.

ثالثا: ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة و متميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية ، و في الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

رابعا: الإبداع: يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة ، وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء و التكيف مع متغيرات بيئة العمل المتسارعة.

خامسا: الاستجابة: تشمل القيم المتعلقة بالسرعة و المرونة و الأداء الموثوق من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة.

[1]- بوقنداقجي لبنى، منصوري بسمة، **الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، ص 39-40-41.

سادسا: المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة ، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.

سابعا: اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب ، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: "تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة ، أو تخفيض دورة الإنتاج ، أو تخفيض وقت التوصيل ، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير".

ثامنا: المرونة: أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون.

تاسعا: الجودة: هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة و الضمنية.[1]

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل و أسبقيات لتميز المؤسسة ، فهذه الأخيرة كما يرى Kotler تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster)

هذه الأبعاد صنفها الباحثون إلى أربعة، هي التكلفة و الجودة و الوقت والمرونة وأضاف إليها البعض بعدا خامسا هو الإبداع.

1- التكلفة (Le cout):

[1]- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص114-115.

وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات و التكاليف.

إن مدخل التكلفة يرتكز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة و التحكم فيها، ومن ضمن هذه العوامل بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم، وأثر الخبرة و التعلم و الترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2- الجودة (La qualite):

بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات و الستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات و الثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة و المتميزة في المنتج و التي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية و الوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.

3- الوقت (Le temps):

بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزنم بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا أهمية الوقت كبع تنافسي من خلال جملة نقاط أهمها:

أ- تقليص زمن التسليم للعميل: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast delivery time).

ب- تقليص زمن تحويلات العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات و المخرجات فإنه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد (Just in time)، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون و الاقتصاد بالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

ج- سرعة التطوير: وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات (Developpement spead) وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

4- المرونة (La flexibilite):

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها، ذلك لأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة ، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب و التغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم و الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة أخرى . لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

أ- مرونة الحجم: وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

ب- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن و إشباعها و التكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

5- الإبداع (Linnovation):

كثيرا ماتخلط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع (Innovation) والابتكار (Création)، و إذا كانت هذه الأخيرة (أي الابتكار) تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فإن الأولى (أي الإبداع) تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، ولعل هذا الخلط يعتبر متعمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع ليس سوى مرحلة متطورة عن الابتكار تعني بتجسيده فعليا.

وعموما وتماشيا مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه البعد الخامس حسب بعض الكتابات يعد متضمنا في باقي الأبعاد الأربعة التي يقتصرون عليه كأبعاد للميزة التنافسية.[1]

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية :

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

1- حجم الميزة التنافسية. 2- نطاق التنافس.

[1]- أحمد بلالي، **الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد 11، 2007، ص 251-254.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما و الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيرا، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. و من هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1- القطاع السوقي.

2- النطاق الرأسي.

3- النطاق الجغرافي.

4- نطاق الصناعة.[1]

الجدول رقم (2-1) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق.	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي (Segement Scope)	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي (Vertical Scope)	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر ، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي (Geographic Scope)	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85-86-87.

	مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة (Industry Scope)	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة. على سبيل المثال ، تحصل شركة " بروكتور و جامبل " على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 88

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية:

لا شك أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي و العالمي، ولذلك نجد العديد من هذه الأخيرة هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وهذا يعزز من مكانتها، وللميزة التنافسية أساسيات مهمة يجب على المؤسسة أن تعرفها وتتمكن منها وهي ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.[1]

المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

الفرع الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية:

لقد إتفق كل من (Heizer Render,1999). (Patridge Perren,1994) على أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية ويمكن توضيحها بالآتي:

1.تحليل البيئة (Environment Analysis): - تشمل عملية تحليل البيئة تحديد مصادر

القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمات فضلا عن فهم متغيرات البيئة و الزبائن و متطلبات الصناعة و المنافسين.

2. تحديد رسالة المنظمة (Determine Corporate Mission):- تتضمن تحديد أسباب قيام المنظمة وتحديد القيمة المستهدفة التي تطمح الوصول إليها.

3. صياغة الاستراتيجية (formulate Strategy):- تتضمن بناء الميزة التنافسية باعتماد السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم فضلا عن الجودة وسرعة التسليم و الاعتمادية.

في حين حدد (الونداوي، 2002) من خلال ما طرحه (Porter) بأن تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

[1]- سالم إيمان، بن كوار فاطمة، **مرجع سابق**، ص 48.

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:- وتتحدد بنية القطاع من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمسة و المتمثلة ب تهديدات الداخلين الجدد، و القوة التفاوضية للمشترين، القوة التفاوضية للمنتجين. تهديدات المنتجات البديلة، و المنافسة بين المنظمات الحالية ومن خلال هذه القوى الخمسة يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في ذلك القطاع.

2. إقرار الإستراتيجية التنافسية: أوضح(Porter) بأن على المنظمة أن تقوم بإختيار استراتيجية تنافسية محددة ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الميدان نجده قد حدد ميدانين تنافسيين فقط تختار المنظمة أحدها لتحقيق الميزة التنافسية وهما قيادة الكلفة أو التمييز او التركيز.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية:- وينبغي أن تنظر المنظمة الى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي

بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه وموقفها التنافسي فيه.

وانطلاقا مما ذكر آنفا من الضروري لجميع المنظمات أن تستجيب لتلك المراحل وأن تستثمر كل نقاط قوتها من أجل تعزيز مواردها وإمكاناتها وبالتالي تستطيع التفوق و التميز عن مثيلاتها وتكون قادرة على فهم متطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار. فضلا عن أنه من الضروري لجميع المنظمات المطبقة للميزة التنافسية ان تجري تقييما لها.[1]

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تستند جودة الميزة التنافسية على عدد من المعايير حتى نستطيع الحكم عليها ومنها:

[1]- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **التسويق مدخل معاصر**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 577-578.

1- مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بما يلي :

- القوى العاملة المؤهلة و المدربة و التي تمتلك الكفاءات و المهارات و القدرات و الخبرات التي تستطيع تحقيق التفرد و التميز عن غيرها من المنافسين.

- الأدوات التكنولوجية العالية التي تدعم تميز المنتج النهائي للمنظمة و تخلق له علامة تجارية تتميز به عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى.

- الخبرات الطويلة و الاستثمار المستمر و التي ترتبط بمراكز البحث و التطوير للمنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلك النهائي.

ويضيف (2011pepa et al) عددا من مصادر الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

- **بالابداع Innovation** الذي يمس جوهر المنظمات الإبداعية و المتمثلة بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن من أجل زيادة قيمتها و تفردها (Differentiation) عن المنافسين.

- تطور ثورة المعلومات Evolution of Information حيث تشمل التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتوزيعا داخل المنظمة و التي بدورها تعمل على تغيير الطريقة التي تدار بها المنظمة.

- تطور تكنولوجيا المعلومات Information Technology تعمل على تغيير النهج الذي تتبعه المنظمات في إدارة عملياتها و الذي يؤثر بشكل كلي على عملياتها الإنتاجية و الأهم من ذلك المنتج المتميز النهائي.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة: كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الميز التنافسية يجعلها بعيدة عن التقليد و المحاكاة من قبل المنافسين ، أما إذا اعتمدت على نوع واحد من الميز التنافسية فسيجعل المنافسين قادرين على تحديد أو التغلب أو تجاوز آثارها.

3- درجة التحسين و التطوير في الميزة التنافسية: لابد للمنظمات الناجحة عدم الاستهانة بعد تملكها للميزة التنافسية و تفردها عن غيرها من المنافسين لقدرنهم على تجاوزها وامتلاك هذه الميزة التنافسية لتصبح مشتركة ، بل يجب على المنظمات العمل على تجديد وصيانة غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين سواء في السوق المحلية أو الخارجية مما يجعلها متربعة على عرش التفوق.[1]

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

إن المنظمة التي ترغب في احتلال موقع تنافسي متقدم لا تعتمد على مصدر واحد فقط للميزة التنافسية ، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، لضمان الحيازة موقع تنافسي متقدم وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود ولتعزيزها ويمكن تقسيم المصادر المتاحة للحصول على ميزة تنافسية إلى ما يلي:

1- الإبتكار: السبق إلى استحداث منتجات أو خدمات باستمرار أو تحسين أو تطوير خدمات أو منتجات حالية كما يحدث لدى شركات مثل Intel ، وشركة Microsoft أو Google.

2- الالتزام بالوقت المحدد تماما: ويقصد به التنافس على المرتبة الأولى في الحصول على المواد أو طرح أو إيصال الخدمات أو المنتجات للزبائن في الوقت المحدد تماما.

3- المناسبة و السهولة: وذلك بإيجاد الطرق و الوسائل الأفضل لجعل وصول الزبون أو تعامله مع الخدمة أو المنتج سهل تماما.

4- الجودة: الالتزام الدائم بأفضل و أكثر معايير الجودة مع تقديم أفضل سعر مناسب للزبائن.

5- الريادة في السوق: وذلك بأن تكون المنظمة الأولى التي تقدم الخدمة أو المنتج أو تستخدم أداة أو جهازا قبل أي أحد.

[1]- مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، ص 212-213.

6- قيادة التكلفة: وتتحقق بتوفير المنتج أو الخدمة بالسعر الأقل و الجودة المناسبة بحيث تحوز على رضا الزبون.

7- إدارة العلاقات مع الزبائن: تطوير العلاقات الأكثر ارضاء للزبائن من خلال التفاعل و التواصل واعتبارهم أشخاصا ذوي مكانة.

8- الاندماج أو التحالف: إحداث تكامل بين كافة مراحل و عمليات الإنتاج.

9- التعاون: الأفضل في تبادل المعلومات وتدفقها وتنقل و تبادل الخبرات بين كافة الوحدات في المنظمة.

10- العلاقة التجارية: تطوير العلامة الأكثر قوة و تأثيرا في عقول المستهلكين مثل علامة شركة كوكاكولا.

11- التوزيع: السيطرة على كافة القنوات من أجل امتلاك الميزات التنافسية وسد الطريق على المنافسة.

12- خدمات ما قبل وبعد البيع: توفير أفضل خدمة للمستهلك قبل وبعد عملية البيع.

13- خدمات ما قبل وبعد البيع: توفي أفضل خدمة للمستهلك قبل وبعد عملية البيع.

14- ميزة التحرك الأول: حيث إنه إذا لم يستثمر المبادر الأول هذه الفرص فانه بالتأكيد سوف يتركها لغيره يستفيدون منها ، وبالتالي تشكل قوى تنافسية ضاغطة عليه مستقبلا. حيث أن المبادرة الأولى إلى السوق سواء بابتكار أو تقديم منتج أو خدمة جديدة يتيح التمتع بميزة تنافسية ، وذلك للأسباب التالية :

15- أسبقية المبادر تمنح إمكانية احتلال وضع مميز في السوق عبر اعتباره مرجعا أساسيا للمقارنة بينه وبين ما يقدم لاحقا.

16- التعرض فترة أطول للنمو و التوسع، و الإبتكار، واستثمار أكبر للطاقات.[1]

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي و إستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.[2]

أ- إستراتيجية قيادة الكلفة

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج ، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة ، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين ، وانطلاقا من ذلك فإن المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية ، التسويقية ، البحث و التطوير.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح للكلف الذي يؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية ، إضافة إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون هذه النسبة فيه أعلى . وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمنظمة سواء أكانت صناعية أو خدمة إذا ما رغبت باعتماد هذه الإستراتيجية.

إن شروط أو حالات استخدام هذه الإستراتيجية حددها كل من

[1]- إياد شماسنة، **الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات**، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص75،76،77.

[2]- بوزياني أحمد، بوضياف رابح، **دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2015، ص 73.

1- الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.

2- استخدام المنتجات بطرق متشابهة.

3- أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.

4- وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الإستراتيجي (اختراق الأسواق) و الدخول إلى أجزاء واسعة منها ، ولذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة ، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.

ب- إستراتيجية التمييز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها و المقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.

وإن التميز يعرف بأنه النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات أو الخدمات. في حين يشير (Porter, 1990, P 37) إلى أن التمييز هو خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

1- إن التميز يتطلب عددا من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث و التطوير ، التعبئة ، و التغليف ، العلامة المميزة. وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء أكان هذا التغيير بالتصميم أو في الشكل أو في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة ايجابية في ذهن الزبون من خلال هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

يشير(الصميدعي، 2010، ص199) إلى أن إستراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية:

1- اشتداد المنافسة.

2- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة.

3- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.

4- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

ج. إستراتيجية التركيز Focus strategy

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات النتقاربة جدا، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق تكون الكمنظمة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه. وإن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال

1- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة.

2- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.

3- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.

4- تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.

5- التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات أو خدمات المنافسين.

- تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:

1- التركيز على الكلفة: تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة و بالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة.

وإن هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.

2- التركيز على التمييز: هنا تبحث المنظمة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وهنا تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

إن الاستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمنظمات الخدمية من اتباعها حسب الظروف الداخلية (إمكانيات وقدرات المنظمة المادية و البشرية و الخبرات التي تتمتع بها) و الخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن،وظروف البيئة العامة الأخرى).[1]

المطلب الرابع: الميزة التنافسية المستدامة:

تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

أشار الباحث (Dickson سنة 1992) إلى حاجة المؤسسات لأن تتعلم كيف تنشئ مميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها. وفي سنة 1991 قدم الباحث (J.Barmey) ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية المستدامة هو "أن المؤسسة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ إستراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 250-251-252.

الحاليين و المستقبليين، وعندما لا تكون المؤسسات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية"

يرى الباحث (M.Porter) أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق المؤسسة ريعا اقتصاديا عاليا لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال). وبهذا المعنى فإن الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المريحة على المدى البعيد بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد. ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة أي المجال الذي تعمل فيه.

- عرف الباحث (الدليمي) الميزة التنافسية المستدامة أنها "المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق، بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات السعر و التكلفة و التركيز على المنتج".

- أشار الباحث (Hoffman) أن الميزة التنافسية المستدامة هي "المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية و الأداء العالي للمؤسسة، ويتم بناءها عن طريق دمج المهارات و الموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسون من تقليدها أو محاكاتها"[1]

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية:

أرغمت المنافسة العالمية الدولية المؤسسات العامة و الخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها و إعادة التفكير في إستراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم

[1]- معوز جميلة، سعودي عائشة، **أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسييير، جامعة يحي فارس بالمدية،2021، ص 42.

موقعها بين المنافسين، بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

تتجسد أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في انها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها. فتحقيق التميز في اداء المنظمة الحديثة لايمكن ان يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية او المالية او التكنولوجية فحسب بل يعتمد في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

ان انتقال العالم من عصر الصناعة الى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة جعل الموارد البشرية اهم الاصول التنظيمية فالافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.

ويجسد مفهوم القدرة التنافسية مدى امكانية المنظمة في المحافظة عبى وزيادة حصتها السوقية في البيئة او مجال النشاط الذي تنتمي اليه. كما و يرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة و التي تحدد في ضوء قدرتها على اشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء و مستثمرين وفئات المجتمع الاخرى. وببساطة شديدة. فان المنظمة التي لا تنجح في اشباع احتياجات او مقابلة توقعات عملائها او العاملين بها او المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الاخرى المنافسة لها.

تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة. كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكات تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. إن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها

المختلفة، كما إن استمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري بأساليب حديثة تتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة استراتيجية.

و حتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لابد وأن تتسم بأربعة سمات أساسية وهي:

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة Add Value

- أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها Rare Unique

- أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.

- و أن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل Non-Substitutable

وتساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها :

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار و التطوير و الاداء الجيد لمهام وظائفهم.

- اعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج و العمليات.

- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه.

ومن الدراسة الرائدة التي استهدفت التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي و العشرين ، الدراسة التي اجرتها مؤسسة Towers Perrin الاستشارية عام 1992 على عينة من 3000 من المديرين و المتخصصين في مجال الموارد البشرية و التي توصلت الى النتائج التالية:

- ان العولمة و النقص في اعداد المنضمين الى قوة العمل بالإضافة الى التغير في سمات الموارد البشرية الملائمة تمثل اهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمة في القرن الجديد.

- ان الانتاجية و الجودة وتحقيق رضاء المستهلك و الربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر ابرز الاهداف التي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.

- ان اكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات الى التوجه الاستراتيجي.

- ان مجالات تركيز ادارة الموارد البشرية يجب ان تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء ، تحسين الانتاجية ، مشاركة العاملين ، تنمية فرق العمل وخلق قوة عمل مرنة.

- يجب على ادارة الموارد البشرية ان تكون اكثر استجابة لمتطلبات السوق.

- ان تنمية سياسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية يجب ان تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمنظمة.

وقد خلصت الدراسة الى ان ادارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة الى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الانشطة الاخرى.[1]

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة و تخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال ، سواء على المستوى الفردي، و على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل حيث توصل (Hitt et al.,2001)

[1]- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 26-27-28.

إلى أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمة ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأس مال المنظمة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري (أي الفكري) و الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة .

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، و الذي كان تقليديا حتى السبعينيات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية و اليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور و المهايا أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي :

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بقضايا التغيير. ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:[1]

[1]- محمد سمير أحمد، الإدارة **الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى،2009، ص 30.

الجدول رقم(2-2): بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1- المدى الزمني:	الاهتمام بالأجل القصير.	الاهتمام بالأجل الطويل.
2- مجال التركيز:	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة.
3- المستوى التنظيمي:	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق و الإنتاج و التمويل.
4- حدود التنسيق التكامل:	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج و التسويق و التمويل وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
5- الأنشطة محل الاهتمام:	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة.	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية.

	- تفسير سياسات و إجراءات الموارد البشرية. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. - حل مشكلات العاملين. - تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. - تقديم النصح و المشورة في عمليات الاندماج و الاستحواذ. - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة: - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31.

المطلب الثالث: الشروط اللازمة لنجاح إستراتيجية الموارد البشرية

يعد الاتصال و التطبيق في إستراتيجية الموارد البشرية بلا معنى أساسا إذا لم تتوافر له الشروط المسبقة. حيث إنه في هذه الحالة يشبه إيقاف سيارة متحركة بدون فرامل، إنها تكون حينئذ مسألة وقت فقط قبل أن يحدث التصادم . يجب أن يكون هناك توافق بين حالة السيارة وقدرة السائق. ومن الطبيعي للغاية في إستراتيجية الموارد البشرية إعطاء اهتمام لهذه الشروط المسبقة.

إن نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية:

- التزام الإدارة العليا وتفويض العملية.

- جهود فريق الموارد البشرية المحددة مسبقا.

- وجود مجلس أعلى ذي مسئولية.

التداخل بين الموارد البشرية و العمل.

التزام الإدارة العليا وتفويض مسئوليتها

إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية بنجاح. يفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجود 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 و المسئولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة . و المفتاح لإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس العاملين.

المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية

عندما يرصد الجيش في الحرب إنذارا بالخطر يلوح به الخصم المعادي ، ولم تكن لديه المقدرة على إيقاف هذا الخطر ، مع العلم بأن الخطر وشيك الوقوع ، فإن القادة تمنح الجنود فرص للانقضاض على العدو شاهرين أسلحتهم وذخيرتهم ، ويشحنونهم بالروح و الحماس.

بشكل أو بآخر تلك نقطة اللاعودة ، فبمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، فإن وضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل مجهودات محددة من فريق الموارد البشرية. ولا يمكن وضع الإستراتيجية أو تطبيقها في فراغ ، كما أنه في أثناء المعركة تحتاج إلى أن تشد الحبل بقوة وبمشاركة جميع الجنود لكي تحقق المكسب لمصالحك ، فإن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة . حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفيا وبالتالي يتحمل الأعضاء مسئولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقا للخطوط المرسومة لوضع إستراتيجية الموارد البشرية.

من الناحية النمطية يجب أن يتكاتف ممثلون من كل مجموعة الموارد البشرية في المنظمة ، وأيضا من الجماعات عبر الوظائف المختلفة لوضع وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية .

يمكن أيضا أن تشارك الأطراف أصحاب المصلحة في أعمال هذه المجموعات للوصول إلى النتائج المرجوة.

إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية

يلوم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل. وتكون مهمة هذا المجلس مراجعة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وإمدادها بالخط الواضح لإستراتيجية مجموعة العمل كمن أجل العملاء ، و العمليات ، و الموردين ، والجودة ، وكل أعمال قادة المنظمة الأساسيين . يجب أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات و الدعم لإستراتيجية الموارد البشرية.

دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية و العمل

لابد أن يكون لأي عمل صغيرا كان أم كبيرا ، جيدا أم سيئا ، إستراتيجية للموارد البشرية. ولابد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع العمل. وليست هناك إستثناءات لهذه القاعدة فقط اختلاف في الدرجة. فإذا أخبرت موظفيك أنه لا يوجد مايستحق أخذه في الحسبان إلا الأرباح –لا لا الثقافة و لا التدريب ولا تنمية المهارات اللازمة لتحقيق هذا الربح ، فإن الحديث عن إستراتيجية الموارد البشرية لا يعني شيئا . وباختصار لايوجد سبب وجبه يبين لماذا لا يجب على أي إستراتيجية للموارد البشرية أن تأخذ في الاعتبار أهداف العمل، ولماذا لايجب على العمل أن يكون على وعي بماهية إستراتيجية الموارد البشرية.[1]

المطلب الرابع: متطلبات فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية.

تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

[1]- أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامى، **إستراتيجية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 273-278.

1- الحصول على الموارد البشرية: يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية وبمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية بممارسة الاستقطاب، ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيق أهدافها ، ويتم الحكم على الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة من المقاييس.

2- تنمية وتطوير الموارد البشرية:

2-1- تدريب وتنمية عاملين: التدريب يتمثل في الجهد لتسهيل عملية التعلم و اكتساب أنماط المعرفة و المهارات و السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل ، ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثرة على إتقان العاملين فقط وإنما يساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم التي ينخرط العاملون فيها.

2-2 تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، إذا تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين ، إلا أنه يختلف في نقطة رئيسية واحدة وهو الإطار الزمني،الذي يتعلق بمدى فعالية ونجاح خطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمؤسسسة في الأجل الطويل.

2-3 إدارة الأداء: هي العملية التي من خلالها يتأكد المديرين من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المؤسسة، وهي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم أهدافها، الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف.

3- إدارة برنامج الحوافز و التعويضات:

3-1 إدارة برنامج الحوافز: لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة و الفعالية وحتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع وتصرفات و أنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

2-3 إدارة هيكلة الأجور: يعتبر الأجر عنصر أساسيا للعاملين ، حيث يمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين الخدمات التي يستطيع أن يوفرها لنفسه و الأفراد وأسرته ، وقد يؤثر الأجر أيضا على وضعية الفرد في مجتمعه ، أما داخل المؤسسة فالأجر بالنسبة للفرد يعبر عن مكانته النسبية أمام الآخرين، وعليه فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور.[1]

[1]- سالم إيمان، بن كوار فاطمة، **مرجع سابق** ، ص 68،69.

خلاصة الفصل:

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية العديد من التقلبات و التطورات، ولكسب رهان هذا التحدي فإن المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها، من أجل تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق و التميز على منافسيها، وتضمن لها البقاء و النمو و الاستمرار. وقد استعرضنا في هذا الفصل مفاهيم متعلقة بموضوع الميزة التنافسية وقد خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال كما استعرضنا المصادر التي من خلالها تحقق المؤسسة الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر:

ستناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في نبذة عن شركة اتصالات الجزائر ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، ويتمثل المطلب الثالث في مهامها وخدماتها.

المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال, باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا لمبدأ, تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين. أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدة متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر ".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى, حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005, وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت, تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الإطار القانوني:

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة(CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري و المسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000.00 دج. تحت رقم02B 0018083

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/200, أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ, حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[1]

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

هذا الفرع يحتوي على بعدين أساسين هما: فروع إتصالات الجزائر وهياكلها.

1- فروع إتصالات الجزائر: لإتصالات الجزائر ثلاث فروع و المتمثلة فيما يلي:

أ- فرع إتصالات الجزائر"موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك.

وتسعى موبيليس دائما نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM وتقديم خدمات أفضل وبجودة عالية.

بطاقة موبيليس:

- شعار الشركة: و الكل يتكلم

- تاريخ التأسيس: 2003.

- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

- الشركة الأم: إتصالات الجزائر.

[1]- https.//algerietecom.dz

- مناطق الخدمات: 48 ولاية.

- المنتجات: خدمات الهاتف النقال.

الموقع الإلكتروني: www.Mobilis.dz

ب- فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة، وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة إتصالات الجزائر بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال وتشرف على الوكالات التجارية لاتصالات (actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، و للإشارة فكل القطاعات الكبرى في البلاد مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت بمقرات الربط بالأنترنت فان المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي (pett) الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

ت- فرع إتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط إتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

2- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر ربوع الوطن.

فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية، أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، و الذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، تلمسان، ورقلة، تيزي وزو، بانة، بشار، البليدة، وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى

مديريتين إضافيتين بمجموع خمسين مديرية عبر التراب الوطني، ومن جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر:

سنتطرق في هذا الفصل إلى بعدين هما: مهم وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر، وهما كالآتي:

1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة، و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.

- تعمل على تطوير و تنمية و إستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

- تعمل على وضع وتنمية و إستغلال الإتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصال العامة و الخاصة.

- إنشاء وإستثمار و تسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

2- أهداف شركة اتصالات الجزائر: لها أربعة أهداف وهي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات وذلك للوصول إلى عدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية.

- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الإتصالات.

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

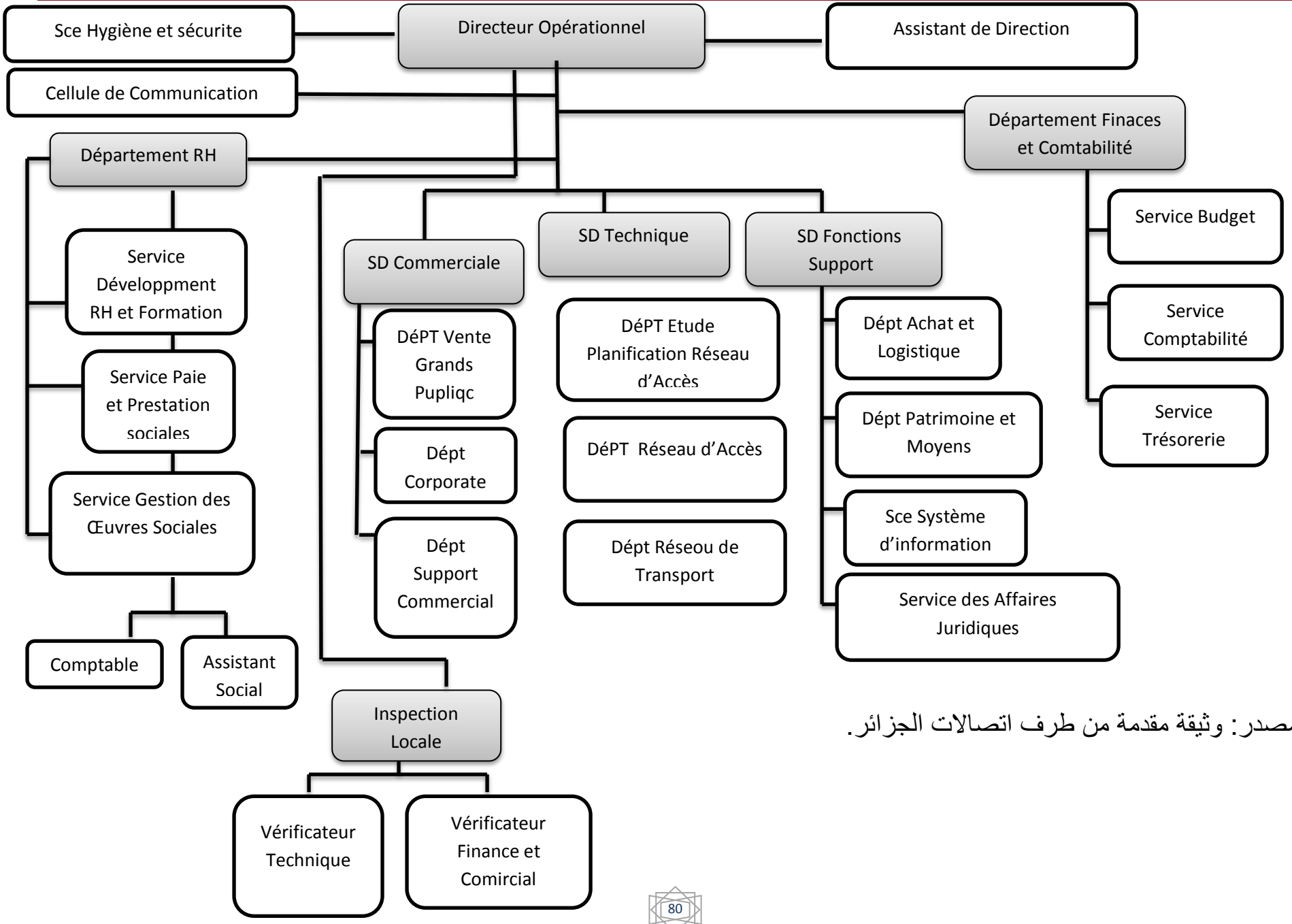
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج التطوير لمؤسسة الإعلام و الإتصال في الجزائر.

المطلب الرابع: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية:

الفرع الأول: نشأة المديرية العملية للاتصالات بالمدية:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية للإتصالات عبر كافة ولايات الجزائر ، ومنها المديرية العملية بالمدية وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر و إتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية :



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف اتصالات الجزائر.

الفرع الثالث: وصف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية:

تنقسم المديرية العملية بالمدية حسب هيكلها التنظيمي إلى:

1- دائرة خاصة بالمؤسسات: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي و الفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

2- دائرة الموارد البشرية: و التي بدورها تنقسم إلى:

مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظا على مركزها في السوق.

مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3- الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح التالية:

مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف و الانترنت و إيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

4- الدائرة التقنية: وتتضمن المصالح الآتية:

مصلحة تهيئة وإستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة و السهر على إستغلالها أحسن إستغلال.

مصلحة تهيئة وإستغلال التجهيزات: تقوم هذه المصلحة بتجديد التجهيزات، كالخزائن الهاتفية و العمل على استغلالها أحسن استغلال.

مصلحة الهندسة و التخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف و الأنترنت.

مصلحة التطوير: تهتم بتطوير الشبكات الموجودة.

وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وانجاز الهياكل القاعدية من اجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية.

رئيس مشروع أمسان msan: يهتم بتسيير مشروع msan وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى msan.

المركز التقني للمؤسسات: ويقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة للمؤسسات كالبنوك.

5- الدائرة المالية: وتتضمن المصالح الآتية:

مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

6- دائرة الممتلكات و الوسائل: والتي بدورها تنقسم إلى:

مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

مصلحة الوسائل و الإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد الدوائر و المصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات و التجهيزات، لتمكنهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحمية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

مصلحة النشاطات الإجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

الفرع الثالث: مهام وأهداف المديرية العملية بالمدية:

سنتطرق في هذا الفرع إلى مهام المديرية العملية بالمدية وأهدافها وهي كالآتي:

1- مهام المديرية العملية بالمدية: ترتكز مهام المديرية العملية بالمدية بصفة عامة على القيام بالأنشطة التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم و الإجابة على جميع شكاوي الزبائن.

- تقديم خدمات الهاتف الثابت و الأنترنت للخواص و المهنيين وشبكات الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية و الخاصة، كالمستشفيات و البنوك ...الخ.

- إيصال الأنترنت إلى كل بيت.

- تحديد الشبكة الهاتفية (تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية).

إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف و الأنترنت)

- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ... الخ.

2- أهداف المديرية العملية بالمدية: تسعى المديرية العملية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

- إستقطاب أكبر عدد من الزبائن.

- إرضاء الزبائن.

- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية.

- تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسيتها.

- تطوير خدمات جديدة للعملاء.

- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

- تنفيذ تقارب الصوت و الصورة.

- زيادة الخدمات المباعة.

الفرع الرابع: خدمات المديرية العملية بالمدية:

1- خدمة الهاتف: وتشتمل على خدمة الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي WLL وتقدم المديرية كذلك مجموعة من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي:

- بطاقات التعبئة: تمكن الزبون من ترشيد إستهلاكه للهاتف.

خدمة الأرقام المفضلة: المستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض بنسبة 50%.

خدمة أيدوم ثابت: المستفيد من هذه الخدمة يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل إستعمال الهاتف مجانا وبطريقة لا محدودة وهذا نحو أرقام معينة فمثلا:

- الإشتراك الشهري ب 1000 دج يسمح للمستفيد بالحصول على هاتف ثابت مجاني + المكالمة المجانية نحو الثابت على المستوى الوطني.

الإشتراك الشهري ب 5000 دج يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو الثابت خارج الوطن.

- خدمة الأنترنت: المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL.

- خدمة الويسي WICI: تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة التدفق العالي من دون أسلاك.

بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات WICI:

- بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الأنترنت.

- بطاقات تعبئة 500دج سبعة أيام من الأنترنت.

- بطاقات تعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الأنترنت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

أولا:شكل الاستبانة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة و التي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، وقد إشتملت الاستبانة على جزئين رئيسسين هما:

1- الجزء الأول: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة)

2- الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية ويشتمل هذا المحور على 12 عبارة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية ويشتمل على 12 عبارة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يحب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 39 موظفا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (35) استمارة منها (05) استمارات غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (30) استمارة وبنسبة بلغت (77%) من إجمالي حجم العينة. والجدول التالي يوضح ذلك:

3-أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالب باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛

المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية الأثر؛
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الفروق.

المطلب الثاني: التحقق التوزيع الطبيعي وتقييم صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-1): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة P
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية	0.183	30	0.062
المتغير التابع: الميزة التنافسية	0.146	30	0.103

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-1) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) كانت غير دالة إحصائيا (P<0.05)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت غير دالة إحصائيا (P<0.05).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الإعتماد على المنهج الإحصائي المعلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق:

يؤكد العديد من العلماء والمختصين إلى أن صدق الاختبار يعتمد على صدق عباراته، إذ يزداد أو يقل على أساسها، وعليه فإن العناية بصدق العبارات تعد بمترلة المعالجة على المستوى القاعدي مع المشكلة العامة، وقد تم في هذه الدراسة قياس صدق

العبارات بعدة طرق، منها الصدق: صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1-صدق الاتساق الداخلي:

تعد قوة الارتباط بين العبارات المعدة لقياس خاصية ما مؤشراً إحصائياً لصدق الاتساق الداخلي. تشير "أنستازي" أن الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار يحسب عن طريق معامل الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحك الخارجي، وعندما لا يتوفر محك خارجي فإن الدرجة الكلية للاختبار تعد أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه. ومن أجل تحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار.

- الإتساق الداخلي لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-2)

الجدول رقم: (3-2) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
X1	توجد في المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية	0.649***	<0.001
X2	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة.	0.443**	0.008
X3	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية	0.638***	<0.001
X4	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب مواردها البشرية	0.605***	<0.001
X5	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءة	0.682***	<0.001

	عالية		
X6	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	0.491**	0.002
X7	التوظيف في المؤسسة يكون على أساس المستوى التعليمي	0.628***	<0.001
X8	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.	0.640***	<0.001
X9	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	0.593***	<0.001
X10	تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية	0.468**	0.004
X11	تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية.	0.719***	<0.001
X12	الأجر المقدم لك يتناسب مع الجهد المبذول.	0.651***	<0.001
**:P<0.01 ***:P<0.001			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.443, P=0.008) للعبارة (X2) إلى (SP = 0.719, P <0.001) للعبارة (X11) ؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

الإتساق الداخلي لعبارات متغير الميزة التنافسية

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (3-3)

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*

Y1	تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.	0.703***	<0.001
Y2	الخدمات الت يتقدمها لامؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	0.648***	<0.001
Y3	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار.	0.690***	<0.001
Y4	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.	0.581***	<0.001
Y5	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن.	0.453**	0.005
Y6	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها.	0.603***	<0.001
Y7	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث و التطوير من أجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة.	0.639***	<0.001
Y8	تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق.	0.711***	<0.001
Y9	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة.	0.503**	0.001
Y10	توظف المؤسسة الأفراد المبدعين.	0.650***	<0.001
Y11	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الإبتكار.	0.582***	<0.001
Y12	**تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات و الخبرات المتطورة.**	0.701***	<0.001
***:*P*<0.001		**:*P*<0.01	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من منخفضة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.453, P=0.005) للعبارة (Y5) إلى (SP = 0.711, P <0.001) للعبارة (Y8)؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين كل العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع درجة متغيرات الدراسة الأخرى والدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية	0.734***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	0.751***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [***SP***=0.751; ***SP***=0.734] وهي دالة إحصائيا وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات الفقرات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد بهبه أن تعطي فقرات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها .وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (3-5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ A
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية	0.721
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	0.760
الدرجة الكلية للإستبيان	0.817

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α=0.760 ;) α=0.721) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما بلغ معامل الثبات قيمة (α= 0.817) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا:متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

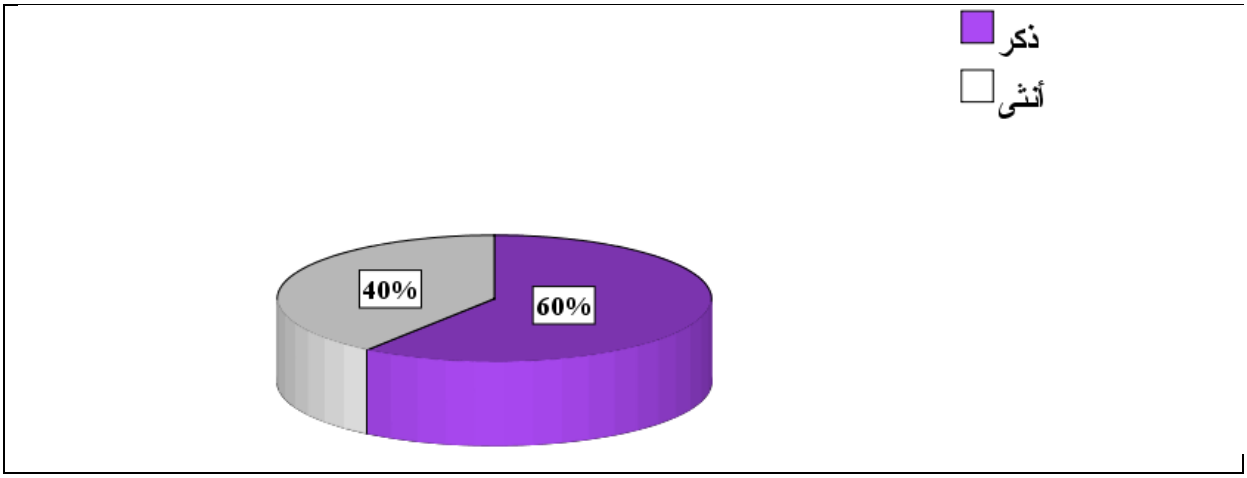
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-6): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (55%) من إجمالي عينة الدراسة وبلغت نسبة الإناث (45%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-1) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى العلمي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

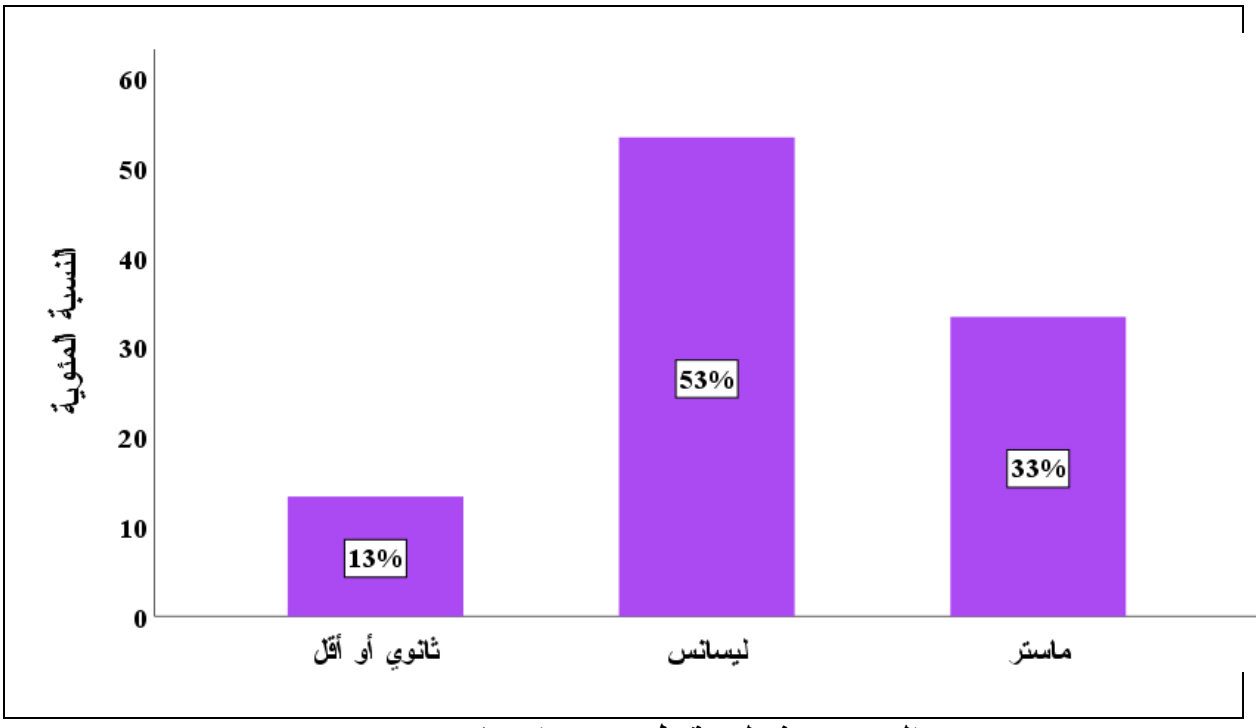
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات F	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	04	13
	ليسانس	16	53
	ماستر	10	33
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (53%)، يليهم الموظفين الذي يمتلكون شهادة ماستر بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (33%)، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة ماستر يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (04) موظفين وبنسبة مقدارها (13%) من إجمالي حجم العينة. وعليه نستنتج أن سياسة التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بولاية المدية ترتكز على الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: متغير الخبرة المكتسبة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المكتسبة:

الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المكتسبة

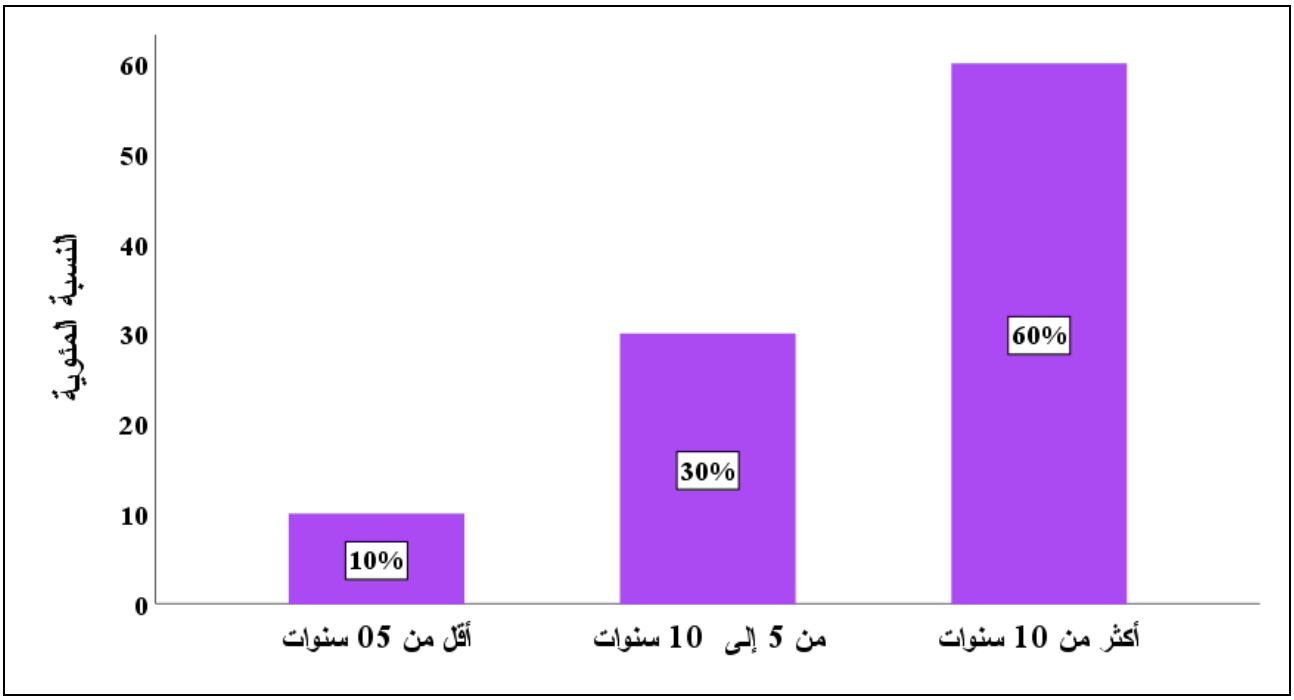
المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
الخبرة المكتسبة	أقل من 05 سنوات	03	10
	من 05 إلى 10 سنوات	09	30
	أكثر من 10 سنوات	18	60
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [أكثر من 10 سنوات] فقد بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مقدارها (60%)، يليهم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 05 إلى 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة

بلغت (30%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [أقل من 05 سنوات] سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك استقرار وظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المكتسبة



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم (3-9)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية:

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
X1	توجد في المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية	3.25	0.87	محايد
X2	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة	3.94	0.61	موافق
X3	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية	2.58	0.72	غير موافق
X4	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب مواردها البشرية	3.37	0.93	محايد
X5	تحرص إدارة الموارد البشرية أشخاص ذو كفاءة عالية	3.86	0.9	موافق
X6	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	3.53	1.02	موافق
X7	التوظيف في المؤسسة يكون على أعلى أساس المستوى التعليمي	3.38	1.17	محايد
X8	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين	3.29	0.88	محايد
X9	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجتها من الموارد البشرية	3.45	0.76	موافق
X10	تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية	3.47	0.92	موافق
X11	تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية	3.19	1.25	محايد
X12	الأجر المقدم لك يتناسب مع الجهد المبذول	3.72	0.87	موافق
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الموارد البشرية		3.42	0.35	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-9) أن المتوسط العام لمتغير إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.42) وبانحراف معياري (***SD***=0.35) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X2) التي نصت على "تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة " هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير إدارة الموارد البشرية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.94) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.61) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X5) الخاصة ب **"**تحرص إدارة الموارد البشرية أشخاص ذو كفاءة عالية**"** بمتوسط حسابي (***M***=3.86) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.90) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X3) المتعلقة ب " تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.58) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.72) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج الجدول السابق أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***= 3.19 ; ***M***=3.72]، حيث تتجمع بين درجة (غير موافق) ودرجة (الموافق) وفقا لمقياس (Likert_5) وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لعبارات متغير الميزة التنافسية.

يوضح الجدول رقم (3-10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لعبارات متغير الميزة التنافسية.

الجدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الميزة التنافسية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
Y1	تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	3.75	0.91	موافق
Y2	الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين	3.88	0.86	موافق
Y3	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	3.11	0.94	محايد
Y4	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين	3.56	0.76	موافق
Y5	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة / المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن	3.34	0.83	محايد
Y6	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها	3.61	0.95	موافق
Y7	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات / منتجات بأقل تكلفة ممكنة	3.22	0.93	محايد
Y8	تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق	3.75	0.97	موافق
Y9	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة	4.23	1.08	موافق بشدة
Y10	توظف المؤسسة الأفراد المبدعين	3.49	0.81	موافق
Y11	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والابتكار	3.60	0.76	موافق

Y12	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة	3.93	0.87	موافق
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية		3.62	0.31	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-10) أن المتوسط العام لمتغير الميزة التنافسية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.62) وبانحراف معياري (***SD***=0.31) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y9) التي نصت على "يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير الميزة التنافسية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.23) وبانحراف معياري قدره (***SD***=1.08) معبرا عن وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y12) الخاصة ب **"**تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة**"** بمتوسط حسابي (***M***=3.93) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.87) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y3) المتعلقة ب "تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.11) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.94) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج الجدول السابق أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [***M***= 3.22 ; ***M***=3.88]، حيث تتجمع بين درجة (المحايد) ودرجة (الموافق) وفقا لمقياس (Likert_5) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يخصص الجزء الأخير من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-11) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (الميزة التنافسية)		
	أوزان الإنحدار ***β***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
إدارة الموارد البشرية (*X*)	0.550***	0.076	< 0.001
الثابت (*i*)	1.361***	0.247	< 0.001
$R^2 = 0.653$ $F_{(1, 28)} = 52.720, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:P<0.001		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن متغير إدارة الموارد البشرية له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.653$) ما يعني أن إدارة الموارد البشرية قامت بتفسير ما قيمته (65%) من

تباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F_{(1, 28)}$= 52.720, P <0.001) دال إحصائيا ما يعني صلاحية النموذج للتحليل. وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

Y = i(1.361) + X×(0.550)

حيث:

Y: الميزة التنافسية; i: الثابت ; X: إدارة الموارد البشرية

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-11)، نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت(B =0.550, P = 1.36)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير إدارة الموارد البشرية يقابله زيادة في الميزة التنافسية بحوالي (55%). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *P*
الجنس	2.902	01	3.289	3.289	0.101
المستوى التعليمي	0.289	02	0.656	0.328	0.751
الخبرة المكتسبة	1.019	02	2.310	1.155	0.376
الخطأ	-	24	27.196	1.133	-
المجموع	-	30	318.444	-	-
(Lvene test):$_{(10,\ 19)}$ = 1.964, *P*= 0.099					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير إدارة الموارد البشرية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.964, *P*=0.099) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).**

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	2.525	01	1.370	1.370	0.125
المستوى التعليمي	0.619	02	0.672	0.336	0.547
الخبرة المكتسبة	0.586	02	0.636	0.318	0.564
الخطأ	-	24	13.022	0.543	-
المجموع	-	30	295.835	-	-
(Lvene test):$_{(10,\ 19)}$ = 1.288, *P*= 0.304					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الميزة التنافسية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.288, *P*=0.304) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).**

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ، حيث حاولنا معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع المدية- بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

وبعد إختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0,05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متغير إدارة الموارد البشرية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).

3- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0,05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن للعنصر البشري مكانة هامة ومتميزة في الوقت الراهن، كونه القوة المحركة لجميع سياسات و أنشطة المؤسسة، ويعتبر الضمان الوحيد لبعث الحياة في كافة عناصر الإنتاج وبالتالي لا يمكن أن تحقق الأهداف إن لم يكن العنصر البشري موجودا.

نتائج الدراسة النظرية:

- تتمثل العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في العوامل الاقتصادية و العوامل التكنلوجية و العوامل الاجتماعية و العوامل القانونية.

- الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق.

- لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- هناك عدة أنواع للميزة التنافسية.

- هناك عوامل مؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

الإقتراحات:

- على المؤسسة الإهتمام بتكوين الموارد البشرية.

- على المؤسسة تخصيص غلاف مالي لتشجيع العمال على الإبتكار.

- البحث عن ميزة تنافسية للمؤسسة.

آفاق الدراسة:

- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

إيهاب عيسى، طارق عمر، **إدارة الموارد البشرية**، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الأولى، 2017.

2- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية.

4- سامح عبد المطلب عامر، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

5- مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010.

6- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2003.

7- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-**، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

8- مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"**، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

9- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.

10- يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.

11- مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.

12- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

13- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

14- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **التسويق مدخل معاصر**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

15- إياد شماسنة، **الإدارة الدقيقة و القدرة التنافسية للموارد البشرية**، دار فضاءات، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

16- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

17- محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

18- أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامى، **إستراتيجية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2002.

المذكرات:

1- بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، **دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016-2017.

2- بن عصيد زروق، جميل أسامة، **أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية،

3- بريش موسى، سعيداني سعيد، **تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال العمومية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2016-2017.

4- خضراوي وليد، **دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية،ة العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2015-2016.

5- جويط سمية، عزي زينب، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017-2018.

6- محمودي ياسين، بودين حمزة، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019-2020.

7- سالم إيمان، بن كوار فاطمة، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017-2018.

8- بوقنداقجي لبنى، منصوري بسمة، **الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية.

9- بوزياني أحمد، بوضياف رابح، **دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2014-2015.

10- معوز جميلة، سعودي عائشة، **أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2020-2021.

11- شرون مسعودة، صالحي صافية، **أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013.

الأطروحات:

جلد محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة بسكرة، 2020-2021.

المجلات:

أحمد بلالي، **الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد 11، 2007.

قائمة الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

الأخ(ة) ، الموظف(ة) الكريم(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية مباركة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة" –دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية- نضع بين أيديكم هذا الإستبيان طالبا من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا ، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي.

الطالب : صخري مروان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة :

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

3/ الخبرة المكتسبة: أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

الجزء الثاني: بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	توجد في المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.					
2	تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية في المؤسسة.					
3	تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية.					
4	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب مواردها البشرية.					
5	تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية.					
6	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية.					
7	التوظيف في المؤسسة يكون على أساس المستوى التعليمي.					
8	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين.					
9	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.					
10	تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية .					
11	تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية.					
12	الأجر المقدم لك يتناسب مع الجهد المبذول					

الجزء الثالث: بيانات تتعلق بالميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.					
2	الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.					
3	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار.					
4	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.					
5	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة /المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن.					
6	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها.					
7	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث و التطوير من أجل تقديم خدمات / منتجات بأقل تكلفة ممكنة.					
8	تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق.					
9	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة.					
10	توظف المؤسسة الأفراد المبدعين.					
11	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الإبتكار.					
12	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات و الخبرات المتطورة.					

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
إدارة الموارد البشرية	,183	30	,062	,524	30	,147
الميزة التنافسية	,146	30	,103	,609	30	,217
a. Lilliefors Significance Correction						

2- ثبات الاستبيان

- **إدارة الموارد البشرية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	12

- **الميزة التنافسية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	12

- الدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	24

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	4	13,3	13,3	13,3
	ليسانس	16	53,3	53,3	66,7
	ماستر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المكتسبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	40,0
	أكثر من 10 سنوات	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير إدارة الموارد البشرية:

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
X1	30	3,25	0,87	0	0	0	1
X2	30	3,94	0,61	0	0	0	0
X3	30	2,58	0,72	0	0	2	0
X4	30	3,37	0,93	0	0	0	0
X5	30	3,86	0,9	0	0	0	0
X6	30	3,53	1,02	0	0	0	1
X7	30	3,38	1,17	0	0	0	2
X8	30	3,29	0,88	0	0	0	0
X9	30	3,45	0,76	0	0	0	0
X10	30	3,47	0,92	0	0	0	0
X11	30	3,19	1,25	0	0	3	0
X12	30	3,72	0,87	0	0	2	0
X1_10	30	3,42	0,3539250	0	0	0	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الميزة التنافسية

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	30	3,75	0,91	0	0	0	0
Y2	30	3,88	0,86	0	0	0	0
Y3	30	3,11	0,94	0	0	0	0
Y4	30	3,56	0,76	0	0	0	0
Y5	30	3,34	0,83	0	0	0	0
Y6	30	3,61	0,95	0	0	0	2
Y7	30	3,22	0,93	0	0	0	0
Y8	30	3,75	0,97	0	0	0	0
Y9	30	4,23	1,08	0	0	0	3
Y10	30	3,49	0,81	0	0	0	0
Y11	30	3,6	0,76	0	0	0	0
Y12	30	3,93	0,87	0	0	0	0
Y1_10	30	3,62	0,3146463	0	0	0	0

6-تحليل الانحدار :

- اختبار الفرضية الأولى

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارةالموارد البشرية [b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808[a]	,653	,641	,43003
a. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,749	1	9,749	52,720	,000[b]
	Residual	5,178	28	,185		
	Total	14,927	29			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), إدارة الموارد البشرية						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,361	,247		5,511	,000
	إدارة الموارد البشرية	,550	,076	,808	7,261	,000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

7-اختبار التجانس:

✓ **إدارة الموارد البشرية**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: إدارة الموارد البشرية			
F	df1	df2	Sig.
1,964	10	19	,099
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + المستوى التعليمي +الخبرة المكتسبة			

✓ **الميزة التنافسية**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الميزة التنافسية			
F	df1	df2	Sig.
1,288	10	19	,304
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + المستوى التعليمي +الخبرة المكتسبة			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير إدارة الموارد البشرية:

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable:إدارة الموارد البشرية					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,011[a]	5	1,002	,884	,507
Intercept	115,183	1	115,183	101,646	,000
الجنس	3,289	1	3,289	2,902	,101
التعليمي_المستوى	,656	2	,328	,289	,751
المكتسبة_الخبرة	2,310	2	1,155	1,019	,376
Error	27,196	24	1,133		
Total	318,444	30			
Corrected Total	32,207	29			
a. R Squared = ,156 (Adjusted R Squared = -,020)					

9- جول تحليل التباين الأحادي لمتغير الميزة التنافسية:

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable:الميزة التنافسية					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,906[a]	5	,381	,702	,627
Intercept	113,769	1	113,769	209,687	,000

الجنس	1,370	1	1,370	2,525	,125
التعليمي_المستوى	,672	2	,336	,619	,547
المكتسبة_الخبرة	,636	2	,318	,586	,564
Error	13,022	24	,543		
Total	295,835	30			
Corrected Total	14,927	29			
a. R Squared = ,128 (Adjusted R Squared = -,054)					