جامعة "يحي فارس" بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

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

من إعداد الطالبتين:

- سالم إيمان
- بن كوار فاطمة

تحت إشراف الأستاذ:

- بوسهوة نذير

أعضاء اللجنة

الأستاذ ... د/سلام عبد الرزاق... رئيسا ... جامعة المدية

الأستاذ: ... د/ بوسهوة نذير...مقررا.... جامعة المدية

الأستاذة:...د/يحياوي فاطمة...عضوا ممتحنا... جامعة المدية

السنة الجامعية2018/2017

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك...ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ...**الله جل جلاله**.

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم، وزيننا بالحلم، الحمد لله حمدا يليق بكماله، وثناء يليق بعظمته، وفضله علينا وعلى الناس أجمعين

ونحمد الله الذي وفقنا لإتمام عملنا المتواضع

إلـــــــــى

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة ...إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...ضياء قلوبنا ونور أبصارنا سيدنا **محمد صلى الله علية وسلم**

حري بنا أن نسجل شكرنا وامتناننا إلى الأستاذالفاضل: **بوسهوة نذير** الذي كان السند لنا في مذكرتنابالتوجيه والنصح

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز مذكرتنا من قريب أو من بعيد

وشكـــرا

إهداء

إلى من وصانا بهما الله ورسوله خيرا في الدنيا

حفظهما الله وبارك في حسناتهما

ذوي الفضل في بلوغ هذه المرحلة في حياتي

اللذان لا يكفيني البحر مدادا لتعداد فضائلهما

فكل واحد أحب وأرقى درجة إلى قلبي إلى والدي العزيزين

حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى زوجي العزيز الذي ساندني في مشواري الجامعي

إلى إخوتي الأعزاء وكل عائلتي وعائلة زوجي

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إيمان

إهداء

أهدي بخالص التواضع و الاحترام ثمرة هذا البحث المتواضع

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل عائلتي الكريمة

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

فاطمة

مستخلص:

لقد بدأت مظاهر الاقتصاد التنافسي تلوح في الأفق منذ مدة ليست ببعيدة ، بحيث أصبحت معظم المؤسسات تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لديها و المتمثل في المورد البشري، و تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة، باعتبارها تقوم بتنمية و تطوير الموارد البشرية و توفير الظروف الملائمة لها حتى تصبح قادرة على الإبداع و الابتكار.

وتم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية لتطبيق موضوع البحث حيث أن المؤسسة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية و هذا راجع إلى أنها تعمل و تحرص دائما على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، فهي تعتمد على المصادر الداخلية من خلال ترقية بعض موظفيها، أو على المصادر الخارجية من خلال الجامعات و المدارس أو المعاهد الفنية، و الطلبات الشخصية السابق تقديمها و المنظمة تولي اهتماما بمواردها البشرية باعتبار أن المورد البشري يعتبر أثمن مورد لديها، حيث بواسطته يمكنها خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الميزةالتنافسية، المنافسة، التنافسية.

Abstract :

The emergence of a competitiveeconomy has been on the horizon not long ago, withmostorganizationsseeking excellence byfocusing on theirmost important supplier of humanresources. Humanresources management is the basis for creatingcompetitiveadvantage in the Organization as itdevelops and developshumanresources and to provide the conditions for them to be able tocreativityandinnovation.The practicaldirectorate of Algeria Telecom waschosen to implement the researchtopic, The organization has highlyqualifiedhumanresources and thisisbecauseitworks and isalwayskeen to attracthighlyqualifiedhumanresources. It relies on internal sources through the promotion of some of itsemployees or external sources throughuniversities, schools or technical institutes, and previouspersonal applications ,The organization pays attention to itshumanresources, since the humanresourceisitsmostvaluableresource, whichcancreate a competitiveadvantagethatisdifficult for competitors to imitate. Keywords: Humanresources, Humancompetencies,Competitiveness, Competition.

الفهرس

فهرس الموضوعات	الرقم
الشكر	
الإهداء	
مستخلص	
الفهرس	**I**
قائمة الأشكال	**IV**
قائمة الجداول	**VI**
مقدمــة عامة	**أ - ج**
الفصــل الأول:الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول:ماهية الموارد البشرية	**3**
المطلب الأول :مفهوم الموارد البشرية	**3**
المطلب الثاني : تصنيف الموارد البشرية	**4**
المطلب الثالث : تنظيم الموارد البشرية	**5**
المطلب الرابع : الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية	**7**
المبحث الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية	**7**
المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها	**8**
المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	**10**
المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية	**12**
المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	**17**
المبحث الثالث :مدخل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**18**
المطلب الأول :مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**18**
المطلب الثاني : مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**21**
المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**23**
المطلب الرابع : عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	**29**

خلاصة الفصل	**32**
الفصل الثاني:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
تمهيد	**34**
المبحث الأول :ماهية الميزة التنافسية	**35**
المطلب الأول : مدخل للمنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية	**38**
المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها	**40**
المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	**44**
المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية	**48**
المبحثالثاني :أسس الميزة التنافسية	**48**
المطلبالأول:مراحل بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها	**50**
المطلبالثاني : مصادر ومظاهر الميزة التنافسية	**55**
المطلب الثالث : تنمية وتطوير الميزة التنافسية	**58**
المطلبالرابع : الميزة التنافسية المستدامة	**60**
المبحث الثالث:علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية	**60**
المطلب الأول : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية	**62**
المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	**66**
المطلبالثالث : مبادئ نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية	**67**
المطلبالرابع : متطلبات فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية	**70**
خلاصة الفصل	**71**
الفصل الثالث :إسهامات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزةالتنافسية	
تمهيد	**73**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر	**74**
المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر	**74**
المطلب الثاني:التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر	**76**
المطلب الثالث :المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	**76**

المطلب الرابع :أهداف و مهام و خدمات المديرية العملية بالمدية	**81**
المبحث الثاني:الدراسة الميدانية	**82**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**82**
المطلب الثاني: تحليل الإستبيانات	**84**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	**93**
خلاصة الفصل	**96**
خـــاتمة عامة	**98**
قائمة المراجع	**102**
الملاحق	**108**

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
(1-1)	تقسيم الموارد البشرية	5
(2-1)	وظائف إدارة الموارد البشرية	16
(3-1)	تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى	22
(4-1)	تعويضات العاملين	28
(5-1)	عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	31
(1-2)	أنواع الميزة التنافسية	42
(2-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	45
(3-2)	مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة	58
(4-2)	الميزة التنافسية من خلال المورد البشري	62
(5-2)	مراحل حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	65
(6-2)	متطلبات فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية	69
(1-3)	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية	80
(2-3)	نموذج الدراسة	83
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة	85

(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**86**
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة	**87**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(2-1)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	47
(2-2)	أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	64
(3-1)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	85
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة	87
(3-4)	قيمة معامل الفا كرونباخ	88
(3-5)	معامل الارتباط بيرسون المحور الأول	88
(3-6)	معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	89
(3-7)	مدى موافقة أفراد العينة لعبارات المحور الأول	90
(3-8)	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني	92
(3-9)	إختبار الفرضية الخاصة بتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزةالتنافسية .	93
(3-10)	معامل الإرتباط سبيرمان	94
(3-11)	معامل الإرتباط ستيودنت	95

مقدمة عامة

شهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة كان لها أثر كبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية بين البلدان المختلفة ،مما استوجب على المؤسسات إن تتبنى العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل ،كذلك أدت هذه التحولات إلى التزايد في حدة المنافسة ما بين الشركات والدول.

ويؤكد الباحثين والمسيرين على ما توصلت إليه الدراسات المنجزة إن المؤسسات الرائدة في العالم هي التي تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية ،وقادرة على التحكم، وحسن تسييرها هو ما جعل الكثير من المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى تسعى لامتلاك هذه الموارد البشرية والاحتفاظ بها والمحافظة عليها، وذلك من خلال تكوينها وتدريبها والعمل على رفع قدراتها الإبداعية والابتكارية، باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات.

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حاليا، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، كما تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة، فهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها واستمرارها مقارنة بالمنافسين.

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

إشكاليةالدراسة :

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

كيف يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي مكانة المورد البشري وإدارته في المؤسسة؟
2. هل تعتبر المعرفة المصدر الرئيس للحصول على الميزة التنافسية ؟وهل يشكل التمييز أهم بعد من أبعاد الميزة التنافسية؟
3. ماعلاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية؟
4. ما هو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية لاتصالات الجزائر فرع المدية؟

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق ومن اجل معالجة الإشكالية ، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

1. أصبح المورد البشري يحتل مكانة هامة في المؤسسة ، وكونه مورد استراتيجي استمدت إدارة الموارد البشرية أهميتها منه.
2. تعتبر المعرفة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية ويتمثل البعد الأهم في التمييز .
3. إذا كانت إستراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية تحقق ميزة تنافسية .
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع أهميته من خلالأهمية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. توضيح أهمية المورد البشري في المؤسسة.
2. تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية والدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسة.
3. بيان مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
4. الإحاطة و الإلمام بجوانب ما يتعلق بإستراتيجية الموارد البشرية.
5. توضيح الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة.
2. معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
3. معرفة مدى اعتماد إتصالات الجزائر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
4. معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تحاول تحقيق ميزة تنافسية على المستوى البعيد بخصوص المورد البشري.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة و تحليل أبعادها، جوانبها و نتائجها و للإجابة عن تساؤلات الإشكالية سنقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها بغية فهم الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و أبعاده وتحليلها، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع إتصالات الجزائر.

الدراسات السابق

1. بلالي أحمد،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر،2008/2007، تناولت الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الموارد الإستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية ولاتصافها بجملة من الخصائص الإستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا أساسيا للميزة التنافسية.
2. سليمان عائشة ،دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، تناولت الدراسة الإشكالية

التالية: ما هو دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن الموارد البشرية هي التي تعمل على إحداث الفارق في المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

3. أسماء بويدية، يمينة بوزيلة، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المدية،2015/2014، وتناولت الدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية واستمرارها هو المورد البشري.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

– الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

– الحدود البشرية: تتمثل في الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

– الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017.

هيكل الدراسة:

من أجل فهم هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول،فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناولنا في المبحث الأول ماهية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناول ماهية إدارة الموارد البشرية، وتناول المبحث الثالث إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وتم التعرض في الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وعلاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناولنا في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتناول أسس الميزة التنافسية ، وتناول المبحث الثالث علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث خصصناه لدراسة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر فرع المدية ،وقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، تناول الأول تقديم لمؤسسة إتصالات الجزائر ،أما المبحث الثاني تناول منهجية وتحليل الإستبيانات ونتائج الدراسة.

ومهدنا للدراسة بمقدمة عامة وأنهيناها بخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات

الفصل الأول

تمهيد :

تمثل الموارد البشرية في منظمات الأعمال موردا من أهم الموارد و أصلا من أهم الأصول ، ومن هذا المنطلق ، تعطي القيادات الإدارية في الكثير من المؤسسات العالمية إهتماما قويا و متزايدا بالموارد البشرية باعتبارها أحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية ، خاصة مع دخول القرن الحادي و العشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة ، معتبرا أن الأفراد ذوي المعرفة و المهارات هم القوة الدافعة لبقاء و استمرار المؤسسات.

ويكمن الغرض من تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة على التخصيص الجيد و الفعال لتلك الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل يساعد على تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا بالتركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، كون أن دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة.

فمن المفترض على المؤسسة أن تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعية تدار بذكاء من أجل زيادة إنتاجية الموارد البشرية و تحسين جودة مخرجاتها ، ومن الطبيعي الإشارة إلى أن مختلف جوانب العمل في إطار هذه الإدارة من اختيار، تدريب ، ترقية ، نقل أنظمة الحوافز وتقييم الأداء ، يجب أن توجد لها إستراتيجيات فعالة تجعل من هذه الإدارة قادرة على استغلال الموارد و تنفيذ الإستراتيجيات على أكمل وجه.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على هذه الإستراتيجيات من خلال ثلاثة مباحث و المتمثلة في :

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث : مدخل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة بكفاءة وفعالية مواردها البشرية فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة الأكثر أهمية ، و الأكثر محورية ،لأي شيء أخر يعتمد على كيفية أداء المهمة بكفاءة و سنحاول في هذا المبحث معرفة مفهوم الموارد البشرية في حد ذاتها ووظائفها.

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية

تعددت تعاريف الموارد البشرية وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ، إلا أنها تتحدد تقريبا في المضمون والرسالة ، وقد جاءت هذه التعاريف مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المؤسسات وفيما يلي مجموعة من هذه التعاريف.

الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعدادو الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[1]

يتضح لنا من هذا التعريف أن الموارد البشرية ماهي إلا نشاط يعنى بتحديد القوى العاملة وتوفيرها بالكم و الكيف المناسب.

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، وهو يعتبر أهم عناصر العمل والإنتاج ،فالبرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ، والموجودات ذات الأهمية) إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع في تصميم المنتج و تشرف على تصنيعه ورقابة جودته وتسويقه ، فبدونها لايمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.[2]

يتضح لنا من خلال التعريف أن الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية الإبتكار و الإبداع في المؤسسة .

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية بأنها : يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين و العاملين الذين يؤدون عملا في المؤسسة .[3]

يتضح لنا من هذا التعريف أن المورد البشري هو كل شخص يؤدي عملا داخل المؤسسة.

– مفهوم الموارد البشرية يشير إلى جميع سكان الدولة بصفة عامة جميع المواطنين الذين تضمنهم الدولة باعتبار أنها مسؤولة عنهم من الولادة إلى الوفاة،حيث تضلهم رعايتها الاجتماعية،الإقتصادية، التعليمية والتربوية فهي مسؤولة عنهم من حيث الرعاية الطبية ، والصحة العلاجية و الدوائية، والمسؤولة عن التربية و التنشئة، ومايتبع ذلك من التعليم و التعلم و الرعاية والحماية بعد إحالة الأسرة بعد وفاة عائلها من حيث كفالة العيش لها.[4]

---

[1]- شاوش مصطفى نجيب، **ادارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر، عمان، 200، ص27

[2]- عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص106

[3]-التويجري محمد إبراهيم،محمد عبد الله، **معجم المصطلحات الإدارية**، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993، ص36.

[4]-منصور أحمد منصور ،**المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**،وكالة المطبوعات، الكويت، 1979،ص113.

– يتضح لنا من هذا التعريف أن الموارد البشرية هم جميع الأفراد الذين يقعون تحت مسؤولية الدولة من جميع الجوانب .

من التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية هي ذلك النشاط المتعلق بتحديد و توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما و كيفا ،وهي التي تقوم بعملية الإبداع و الإبتكار، وتشمل جميع العاملين في المؤسسة بصفة خاصة وجميع المواطنين داخل الدولة بصفة عامة .

– إن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الإهتمام إلى كون الموارد تمثل أهم عناصر الإنتاج و مصدر التميز و التفوق للمؤسسة ، ولايمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق و التمويل بدون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة، وينبع إهتمام الدول النامية خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:[1]

– الإحساس بإنخفاض الإنتاجية.

– عدم التوازن بين العرض و الطلب في بعض التخصصات.

– إنتشار ظاهرة البطالة .

– الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس التنمية الشاملة.

المطلب الثاني : تصنيف الموارد البشرية

يقسم الاقتصاديون الموارد البشرية الى قسمين رئيسيين هما:

موارد بشرية وموارد غير بشرية أي طبيعية، كما يقسم الموارد الطبيعية الى موارد طبيعية اقتصادية وأخرى غير اقتصادية، فالموارد الطبيعية هي تلك التي يمكن استغلالها اقتصاديا، أما غير الاقتصادية فهي ذلك الجزء الذي لا يمكن استغلاله اقتصاديا.

أولا: الموارد البشرية الاقتصادية، هي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي يسمح للأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وعادة ما تتكون القوة البشرية في المجتمع من الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين (15 و65 سنة) بشرطأن لا تقعدهم إلا الأمراض أو العاهات المستديمة أو أي أسباب أخرى على العمل مضافا اليهم العاملين الذين فوق (65سنة).[2]

[1]-سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأفراد** ،دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص23.

2–حافظ محمد عبده، **الرؤية التخطيطية للقوى العاملة**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2011، ص97.

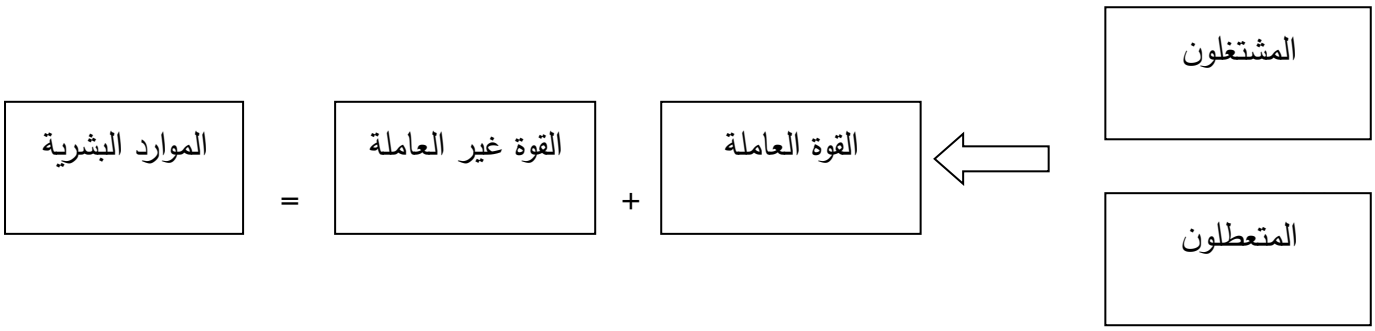
ثانيا: الموارد البشرية غير الاقتصادية، ويضم هذا القسم الفئات التي تقل أعمارهم عن (15سنة) أو تزيد عن (65سنة)، ولا يقومون بأي نشاط اقتصادي بالإضافةإلى من تقعدهم الأمراض والعاهات المستديمة عن العمل، وكذلك نزلاء السجون، وعادة ما يقسم أفراد القوة البشرية غير الاقتصادية إلى: [1]

1- القوة العاملة: هو ذلك الجزء من القوة البشرية الراغبة في العمل، سواء كانوا يعملون في عمل، أي أحد أوجه النشاط الاقتصادي (المؤهلين علميا وغير المؤهلين)، أو مازالوا في مرحلة البحث عن العمل.

2- القوة غير العاملة: ويضم هذا الجزء القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع الى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل، مثل طلبة المدارس والجامعات والنساء الماكثات بالبيت، حيث تحول العادات والتقاليد دون تشغيلهم، أو إلى أسباب أخرى.

ويكمن تصوير الموارد البشرية بالمعادلة المبينة أدناه

الشكل رقم (1-1) : تقسيم الموارد البشرية



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

المطلب الثالث: تنظيم الموارد البشرية

لا تختلف عملية تنظيم ادارة الموارد البشرية عن الاجراءات العادية المتبعة في التنظيم العام للمؤسسة أو أي إدارة أخرى في المؤسسة، وعليه ينبغي إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة ادارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، ويتم تنظيمه داخليا عن طريق تنظيم الموارد البشرية والتنسيق بين مختلف الوظائف، وعملية تنظيم القوة العاملة في المؤسسة يتطلب جميع المعلومات بالعدد وتركيب الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك يجب أن تشمل المعلومات حسب الهيكل التنظيمي المفتوح واحترامه والقيام بدراسة وتقييم التغيرات المرتقبة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مايلي:[2]

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

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص91.

– التعديلات المرتقبة على الهيكل التنظيمي القائم.

– التغيير المتوقع على مستوى المستخدمين.

– احتمالات توسع المؤسسة في المستقبل.

بعد القيام بتنظيم الموارد البشرية ودراسة تقييم التغيرات المرتقبة، يجب البدءبإعداد خطة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في :

1– تصنيف الوظائف: يقوم بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة واللازمة لكل مديرية والخاصة بالمؤسسة، وذلك لتحديد المهام والمسؤوليات وطرق تنفيذها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ولتصنيف الوظائف نقوم بما يلي:

أ– الحصر المبدئي لأنواع الوظائف وبالتالي تحديد أنواع التخصصات،وللقيام بهذا العمل يجب الاستعانة بالهيكل التنظيمي وميزانية الوظائف والعمل الميداني.

ب– القيام بدراسة إحصائية شاملة تمس المحيطات التالية:

– معطيات عن الوظائف في الهيكل التنظيمي.

– علاقة هذه الوظائف بالوظائف الأخرى.

– دراسة أنواع الآلات والأدوات المستخدمة في هذه الوظائف وظروف العمل المحيطة بها.

ج– تحليل الوظائف وبالتالي معرفة وتحديد الجهد اللازم والمطلوب للقيام بالوظيفة.

2– تحديد عدد العاملين اللازمين لكل وظيفة: إن اختلاف طبيعة الوظائف تطرح مشكلة في تحديد العامل المناسب لكل وظيفة، وهذا مرتبط بالوقت اللازم لانجاز العمل والوقت الذي يعمله الفرد وذلك يتطلب التمييز بين الأقسام الانتاجية وغير الانتاجية.

–الأقسام الإنتاجية: تقوم بتحديد العدد المناسب والكافي لعملية قسم الانتاجية وتحديد الوقت الكافي لانجاز العمليةالإنتاجية التي يقوم بها العمال المباشرين والمساعدين وكذا معرفة متوسط ساعات العمل التي يمكن اعطاؤها للعمال.

– الأقسام غير الإنتاجية: تتمثل في النشاطات الخاصة وتزويد المؤسسة بما يلزمها من الموارد البشرية مثل استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية والبحث عنهم في المصادر المختلفة داخل وخارج المؤسسة، والإشراف على إجراءاتهم واختيارهم وكذلك اعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتقلبات ثم الاشراف على تنفيذها.

المطلب الرابع: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة والمعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات وان أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية ما يلي: [1]

– مواكبة التغيير الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات.

– توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

– تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

– تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية أوتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية،والتسويقية التي تؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم.

– تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها: عولمة اليد العاملة وانتشار الساحات التنافسية،بيع السلع والخدمات المنتجة، وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، لمالها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

– زيادة الدخل الوطني للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر، والذي كان يشغل الآلة في المصنع هو البشر.

– ولقد زادت الحاجة الى تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر بشكل كبير، بين تنامي التقدم العلمي والتقني، وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي التاريخ القومي للدول.

ومن هذا نستنتج أن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل الأوحد لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

المبحث الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة ،وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أحرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ،ويتفق أغلب مفكرين إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تؤهلها لمواجهة

[1]- لعلي بوكنيش، **ماهية الموارد البشرية والواقع في العالم النامي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد والمعرفة والكفاءات العالمية، جامعة ورقلة ، ص21.

التحديات البيئية ،وضمان الإستقرار والبقاء فهذا المبحث سيتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطور نشأتها ووظائفها الأساسية مع التعرض لأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها

نتيجة للتوسع و التعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره مورد كبقية الموارد الأخرى في المؤسسة ، حتم على المؤسسة الإهتمام به وجعلت له إدارة لتنظيمه وتسييره بما يحقق أهدافها، ومع العلم أن إدارة الموارد البشرية تسميتها لم تختر عشوائيا ،بل في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات زمنية.

أولا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية وسنحاول عرض هذه التطورات من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية

من وجهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشات ،فالبرعم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة الإنتاج ورأس المال إلا أنها أهملت العامل كإنسان و اعتبرته كآلة.[1]

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

بقيادة فريديريك تايلور من أفكاره إحلال الطرق العلمية،يعني (الطريقة التجريبية) واختيار العمال وتدريبيهم حسب الأساليب العلمية ،يعني موائمة الأشخاص مع الوظائف ،وبالرغم من أن تايلور أكد على معايير العمل وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز إلا أنه قوبل بالنقد لأنه بنى أراءه على ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي الذي هو أناني في طبعه وكسول ويحب الكسب المادي.[2]

المرحلة الثالثة في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العالمية في الدول الصناعية،وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وتوفير ظروف عمل مريحة لهم.[3]

المرحلة الرابعة: إدارة العلاقات الصناعية : أكدت على العلاقات بين الشركاء الإجتماعيين و المفوضات الإجتماعية،الإتفاقيات و العقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.[4]

---

[1]-محمد حافظ حجازي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، 2010، ص36.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر، الأردن، 1991، ص15.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية لادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص17.

[4]- علي عبد الله، **تحليل المنظمات**، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،الجزائر،2003،ص8.

المرحلة الخامسة: إدارة العلاقات الإنسانية ،أكدتهذه المرحلة على تحفيز العمال و الإعتناءبالمعنويات،نتيجة التأثر بتجارب الهاوثورن.[1]

المرحلة السادسة : المرحلة الحديثة : إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نموا متزايدا في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية، وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية ، ومنها الإتجاه نحو التوسع باستخدام الأتوماتيكية و الإعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف،وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن و التخصصات و الجنس ، ولذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة المميزة و الواضحة في العصر الحديث،وهي لاتقل أهمية عن باقي الوظائف.[2]

من هذه المراحل نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الحاضر إنما مرت بمراحل عبر الزمن وباختلاف الفكر الإداري، حيث في المراحل الأولى كانت تعتبر المورد البشري كآلةلاتهتم بمشاعره و إحتياجاتهوتحفيزه،إلا أنه بعد ذلك أصبح هو الأساس في العملية الإنتاجية و هو المحرك الأساس و خاصة إذا ما تم تلبية إحتياجاته وتحفيزه ، أما في الوقت الحالي أصبح ينظر إليه على أنه المورد الإستراتيجي الذي يخلق القيمة المضافة ويكسب المؤسسة الميزة التنافسية .[3]

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية ومنها يلي :

عرفت على أنها تنطوي على النشاطات الهادفة وإلى توفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن للمؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية .3

يتضح من هذا التعريف أن ادارة الموارد البشرية تهدف الى توفير القوى العاملة بالتخصص المطلوب للوظيفة، والاهتمام بها والمحافظة عليها.

تعرف ادارة الموارد البشرية على أنها الادارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المؤسسة ككل.[4]

[1]- صلاح الشنواتي،**ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية**،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،1999،ص576.
[2]- صبحي جبر العتيبي،**تطور الفكر و الأساليب في الادارة**،دار حامد للنشر،الأردن،2005،ص390.
[3]- علي سلمي،**ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، المنظمة العربية الادارية،القاهرة،2003،ص41.
[4] - Tony Edison, **Human Resource management in local gouverment**,Istanbul, lula-emme,1993,p1

يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعاملين داخلها، فهي تزودهم بكل ما يحتاجونه من موارد مادية ومعنوية حتى تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

تعرف أيضا بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المؤسسة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من مسائل وظيفية، كما يمكننا القول أن ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.[1]

يتضح من هذا التعريف أن ادارة الموارد البشرية تعني اتخاذ القرارات حول كل ما يتعلق بالعنصر البشري.

عرفها بيتر دراكر على أنها: في معناها الواسع تختص ادارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمؤسسة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط اداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة. [2]

يتضح من تعريف دراكر أن إدارةالموارد البشرية تهتم بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري وتنمية قدراته ومهاراته فهي توفره كما و نوعا والمحافظة عليه.

من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط إداري يمثل أحد فروع ادارة الأعمال فهي تعنى بتوفير الموارد البشرية أو القوى العاملة بالكم والنوع والتخصص المناسب، ولأنه المحور والركيزة الأساسية لباقي الوظائف والأنشطة فهي تهتم بتطويره وتنمية قدراته ومهاراته والاستخدام الأمثل والفعال لكل هذه المتغيرات بالاعتماد على كل الوسائل التي تمكنها من ذلك حتى يتم انجاز وأداء المهام بكفاءة وفعالية وبما يضمن للمؤسسة أن تحقق من خلاله ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، اهتمت المؤسسة بهذه الوظيفة لأنها هي المحرك والأساس للوظائف الأخرى، وبما أنها وظيفة كباقي الوظائف لابد أن يكون لها أهداف مسطرة تسير عليها وسنبين أيضا أين تكمن أهميتها في المؤسسة.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في النقاط الاتية:[3]

[1]- حسن بلوط ابراهيم، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**،دار النهضة العربية،لبنان،2002،ص18

[2]-P.Dracker**, managing at a time of a geatchange,Turkmentalley** books/duelon, New York,1995,p11

[3]- محمد سعيد سلطان، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، لبنان،1993،ص31.

– تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

–تساعد على تشخيص الفعالية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدلات الغيابات والتأخرات، والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى.

– توفير جميع الإجراءات و الخدمات وتوصيف العمل ،إعداد وتهيئة الأفراد العاملين ،إعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور و الرواتب و الحوافز الشخصية وغيرها من أنشطة الموارد البشرية .

– ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها مايلي:[1]

–إكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل ، وفي توجيهه و التأثير عليه.

–ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال و البناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.

– نمو حجم المؤسسة نتيجة التطور الفني و التكنولوجي في مجالات الإنتاج ، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المؤسسة ، وهذا أدى إلى زيادة المشاكل في العمالة و الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ، تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شؤون العاملين فيها.

– إن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات...إلخ.

كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم و أمالهم للمستقبل إختلفت عما كانت عليه في السابق ، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

–التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين و الأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المؤسسة و العاملين فيها ، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أهميتها ، وخلق جو جديد من التفكير في

[1]- صالح مفتاح، **ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**،الملتقى الدولي 1 حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،2004،ص12.

ميدان العمل ، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة ، ولقد وضع هذا التدخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة مثل رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين و الأنظمة.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

غالبا ما يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة ، وتطوير الأفراد العاملين تطويرا يلبي احتياجاتهم في المؤسسة ، ويندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

ويمكننا الإلمام بهذه الأهداف على النحو التالي :[1]

– وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

– إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة لتسهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوى العالي في الأداء.

– رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول على إنتاجية أفضل ، وكذلك من خلال مزج مدخلات الموارد البشرية مع مدخلات المؤسسة مثل عملية مزج القدرات و المهارات مع تكنولوجيات معينة من أجل تحقيق أداء عالي.

– تحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية ، وجودة ، وكذلك السعر) ،ومن خلال استخدام كفؤ للموارد البشرية ذات مستوى عالي لتحقيق الرضا لدى الزبون لأن المنتج و الخدمة يعتبر من وجهة نظر الزبون وليس المؤسسة.

–الإستفادة من إقتصاديات التشغيل و تخفيض معدل دوران العمل ، وتكلفة الإنتاج.

– تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة، وبين العاملين للعمل وانتمائهم للمؤسسة.

– أما الهدف الجديد الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه هو التوافق بين أمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا و العاملين في المؤسسة ، بما يخدم الأهداف الإقتصاديةوالإجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

المطلب الثالث :وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائفو النشاطات يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة التسييرية وتتمثل هذه الوظائف فيمايلي:

أولا :وظيفة تكوين الموارد البشرية:

[1]- أحمد سيد مصطفى، **ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين**،المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2000،ص21.

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على إختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارات ،خبرة ، مقدرة) ، لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة و تتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي :[1]

–تصميم وتحليل العمل : يتم تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المؤسسة ، و المواصفات و الشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يتعين فيها.

– تخطيط الموارد البشرية : يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعياتها،ويجري ذلك في ضوء نتائج و تصميم العمل.

–إستقطاب الموارد البشرية : في ضوء النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترتيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

–إختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى إستقطابهم، وذلك باستخدام معايير إختيار ووضعها تصميم وتحليل العمل، وتعينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

– التأهيل : يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدةالتي تم إختيارها وتعيينها تدربيا أوليا من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد .[2]

إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية متماثلة تهدف إلى إنتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

ثانيا :وظيفة التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة مايلي :[3]

– نظام تقييم الوظائف : هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة و أهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة و ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل ، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

[1]- محمد صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر،الأردن، 2004، ص28،ص29
[2]- أحمد الخطيب، **الحقائق التدريبية**،دار المستقبل للنشر،الأردن،1997،ص98.
[3]- أحمد ماهر،**ادارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للنشر،مصر،1999،ص62.

– نظام التعويض المالي المباشر : هو هيكل للرواتب و الأجور يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب و أجور الموارد البشرية ، ويجرى تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييره في ضوء النتائج الذي توصل إليها تقييم الوظائف.

– نظم المكافآتالمالية : هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد و نشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية ، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

– نظم مزايا الوظيفة الإضافية : وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة ، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال التأمين الصحي، الضمان الإجتماعي.

– نظام تقييم الأداء : هو مجموعة من الأسس و القواعد و الضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء و كفاءة الموارد البشرية في العمل ، حيث في ظل نتائج التقييم يجري مكافأة وتعويض المجدين.

إن كل هذه الأنظمة و الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعا إلى تحقيق غاية رئيسية هي توفير العدالة و الموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية .

ثالثا : تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز ، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجيةالمؤسسة و أهدافها ، تتكون هذه الوظيفة من :[1]

– التعليم و التدريب : يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها ،يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد ، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر .

–التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل ، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينهامن التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

رابعا: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة كسائر الوظائف من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما :[2]

– توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية ، طبية ، بيئية ، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه المادي.

[1]- أحمد الخطيب،مرجع سبق ذكره،ص100.

[2]- حسين برقي، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية**،حالة منظمة سوناطراك،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،غير منشورة ،جامعة الجزائر،2008،ص31

–توفير السلامة : من خلال تصميم برامج فنية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

خامسا : علاقات الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :[1]

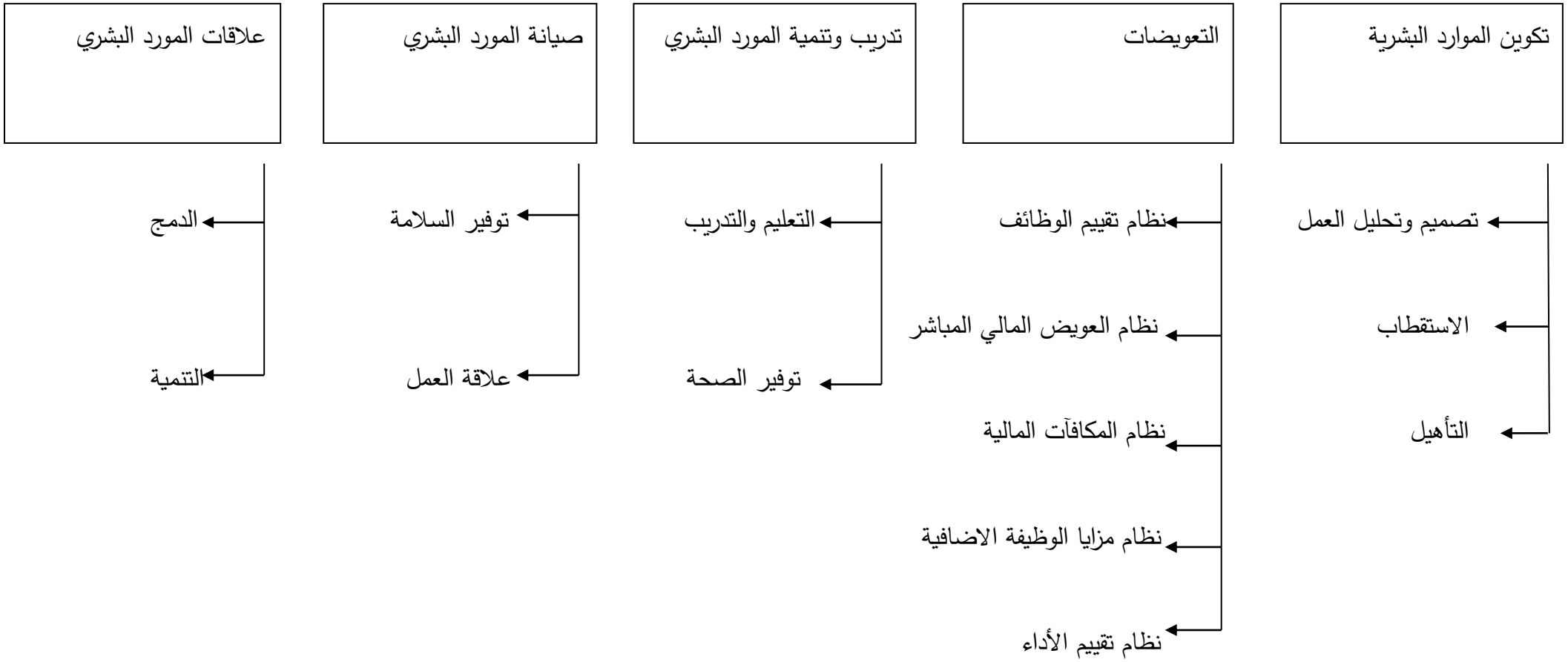
– دمج الموارد البشرية : وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية التنظيمية التي تنشأ منهم في فرق العمل ، أو بينهم ومن إدارة المؤسسة ، وهذا كله لتحقيق الولاء و الإنتماء لديها إتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

– علاقة العمل : يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات ، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل و التوظيف و إبرام إتفاقيات معها بخصوص ذلك ، وتشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نطاق متكامل و متفاعل يشير إلى وجود إعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من عمل و ممارسات ، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا وجميعها محفزة ، ذات إنتاجية و فعالية تنظيمية عالية المستوى ، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة و أهدافها.[2]

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر،مصر،200،ص50.

[2]- محمد صالح،مرجع سبق ذكره،ص30.

الشكل رقم (1-2) : يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالبتين

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور الأهداف ومن أهم هذه التحديات نذكر :

– إدارة الجودة الشاملة : إن انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية ، و اليابان وغيرها من خلال التركيز على العنصر البشري ، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين وتحقيق رضا المستهلكين و الوقاية خير من العلاج ، و التركيز على العمليات و التحسين المستمر ، ومن خلال هذه المنظمات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الإستجابة لمتطلبات التغير والإستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[1]

– العولمة التنافسية :لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية ، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة مما سهل التبادل السلعي و الخدمي بين الدول ، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية وإختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليهاالإتفاقيات و المعايير الدولية ، و معايير العمل السائدة ، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل إختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .[2]

التحديات التكنولوجية : لقد لعبت التطورات التكنولوجية و تحديات ثورة المعلومات و الإتصالات دوربارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الإقتصادي ،والإجتماعي و الحضاري ، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و كذلك أدى إلى التوسع في الإستخدام التكنولوجي ، وإلى الإستغناء عن العديد من العاملين .[3]

– التحديات البيئية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بئية غير مستقرة ، حيث أن الإطار العام مع البيئة يقوم علىإعتبار التغير في ظاهرة طبيعية إما الثبات أو الإستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و متطلباتهم الثقافية و لذا فإن البناء الإستراتيجي و التنظيمي للمؤسسات في القرن الحادي و العشرين ركزت على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة و الإستجابة الفعالة للمتغيرات و إفرازاتها المختلفة.[4]

–التحديات الإستراتيجيةالإقتصادية و الثقافية : تتمثل التحديات الإستراتيجية في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التي تعد جزءا من إستراتيجية المؤسسة ،أما الإقتصادية فتظهر الظروف السائدة من رواج و كساد ، وإذا

[1]- خالد عبد الرحيم بالهبتي،**ادارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،عمان،2003،ص30.
[2]- محمد حافظ حجازي،مرجع سبق ذكره،ص50.
[3]- محفوظ أحمد جودة،**ادارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،الأردن،2010،ص42

[4]- أحمد منصور،**تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**،دار المطبوعات للنشر،الكويت،1989،ص30.

إستعرضنا نتائج الأزمة العالمية يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية ،أما الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، التخصص في العمل ، و المهنة و الجنس ، وغير ذلك .[1]

من خلال ما سبق نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تواجد العديد من التحديات و هي الأكثر تأثيرا عليها ،يصعب القول أن إحداها هي الأكثر أهمية ، بل كلها مهمة و خاصة في العصر الحالي ، عصر التكنولوجيا و العولمة...إلخ، ولكن تبقى البيئة هي التحدي الوحيد الذي يمكن التخوف منه ، خاصة و أن البيئة الحالية تتصف بالديناميكية وسرعة التغير، لذا يصعب التحكم فيها و التنبؤ بها بدرجة كبيرة.

المبحث الثالث : مدخل لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

لقد أدركت العديد من المؤسسات التي تريد أن تبقى في المنافسة، وانه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية هي العامل البشري.وكذلك أدركوا الأهمية الاستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المؤسسة، ويكمن الغرض من تبني مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة على التأكد من قوة العمل التي تمثل ميزة استراتيجية فريدة.

المطلب الأول : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

قبل التطرق الى مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية يجب أن نعرج على مفهوم الاستراتيجية أولا.

أولا : مفهوم الاستراتيجية

لقد حظي مفهوم الإستراتيجية بعدة تعاريف وأخذ العديد من المعاني نذكر منها مايلي:

تنقسم إلى شطرين، ويعني الشطر الأول « Stratigos »– إنالإستراتيجية كلمة يونانية الأصل ويعني أقود،أما الشطر الثاني gos تعني الجيش، أي كلمة إستراتيجية تعني أقود الجيش فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده كلوز ويتز أنه فن استخدام القوة العسكرية من أجل الوصول الى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي.[2]

يتضح من هذا التعريف أن الاستراتيجية استعملت في زمن الحروب والتي تعبر بدورها عن مهارة قيادة الجيش.

– يرى شاندلر أن الإستراتيجية هي: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.[3]

يتضح من هذا التعريف أن الإستراتيجية ماهي إلا توضيح لرؤية ورسالة المؤسسة وتهيئة كل الظروف لبلوغ هذه الأخيرة.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة،مرجع سبق ذكره،ص43

[2]- HAMADOCHE A, **Méthode et outils d'analyse stratégique**,Edition Chihab,Alger,1997,p25

[3]- دادي عدون ،**الادارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001،ص08

تعريف مركز الدراسات الإستراتيجية ومقره جنيف: ينظر للإستراتيجية بوصفها توظيفا لعناصر قوة العمل وتصميم وبناء حاضر يتيح انجاز أهداف المستقبل.[1]

يتضح من هذا التعريف أن الاستراتيجية هي عملية لتصميم وبناء الحاضر لبلوغ المستقبل.

ثانيا :مفهومإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها:

في جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري طويلة الأجل ، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله و تتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.[2]

يتضح لنا من هذا التعريف أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن رسم لسياسة التعامل مع المورد البشري في الأمد الطويل ، وتتعلق بكل ما يخصه في مساره الوظيفي.

ونعرف أيضا بأنها : خطة معاصرة طويلة المدى ، تشتمل على ممارسات و سياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل ، وتتفق و تتكامل وتتناسق هذه الخطط و الممارسات في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة و التي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات العالمية و المحلية.[3]

يتضح لنا من هذا التعريف أنها خطة طويلة الأجل تتعامل من خلالها مع المورد البشري وتكون متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تتماشى معها في ظل المتغيرات البيئية.

هي خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية و النهاية ، وسياسات تكون وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات و القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة، والمستقبل الوظيفي بهذه الموارد البشرية .[4]

يتضح لنا من هذا التعريف أنها كذلك خطة طويلة الأجل تشتمل على برامج و سياساتللإهتمام و التعاملمع المورد البشري داخل المؤسسة وتحتوي كذلك على كل الإجراءات و القرارات المتعلقة بهذا الأخير.

من التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ماهي إلا خطة طويلة الأجل تكون على هيئةبرامج وسياسات ترسم سياسة التعامل مع المورد البشري ،و اتخاذ كل الإجراءات و القرارات المتعلقة به ولابد أن نتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

---

[1]- http:/ www.AHRALIRAQ.net/main/books/indesse1.htm 11:55 23/01/2018

[2]- مؤيد سعيد السالم، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية تكاملي**،اثراء للنشروالتوزيع،الأردن،2010،ص104.

[3] - Oren Harari**, back to the future,Management**revieu,1993,p82

[4] - Gary Dessler,Human Resource Managemnt,op,Cit,p42.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل تمييزها... وهي كآلاتي :[1]

1- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتمييز الذي حققته كان وراءه إدارة الموارد البشرية الفعالة، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

2- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وتخفض معدل دورانها، وقد توصلت الشركات الى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها الرضا والسعادة، وحصة تسويقية أكبر للمؤسسات، فضلا عن موقع تنافسي قوي.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المؤسسة.

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، حيث المستوى الأول في هذا الهرم يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال. وهو مستوى إستراتيجيةالوظائف،كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات،والمبيعات...الخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المؤسسة، تحت مظلة التكامل والتوافق معا.[2]

المطلب الثاني : مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المراحل التي تمر بها عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي :[3]

المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة:

والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل الجميع العاملين في المؤسسة،تحدد الإطار العام التي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات ذلك لأن الرسالة تمثل Missionفالرسالة سبب وجود المؤسسة وبقائها.

---

[1]-Arman Dayan**, manuel de gestion**,ellipsses/auf,1998,p337

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

[3]- مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره،ص ص106 -107

لذلك يمكننا القول بأن منطق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة.

المرحلة الثانية : التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين :

– الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة و الضعف في إمكانيات الموارد البشريةالحالية بهدف معرفة قدرتها على تلبية إنجاز إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية.

– الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها،و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة: صياغة و تكوينإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق ، يجرى وضع إستراتيجية المؤسسة العامة التي ترسم إتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم و يتوافق مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة ، تقوم جميع الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية، بوضع إستراتيجياتها بشكل هدف وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة، فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة نمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية.

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمؤسسة هي إستراتيجيةإستقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الإستقرار في أنشطتها المختلفة.

أما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستركز على إستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع،والإستغناء عن الموارد البشرية قليلة المهارة.

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

المرحلة الرابعة : تطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد هذه المرحلة على رسم إستراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من إستقطاب و إختيار وتعيين وتقييم أداء ، وتدريب ، وتصميم الأعمال ، وتحفيز العاملين... إلخ , بشكل متكامل مع توجهات إستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتتحد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغير و المنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية.[1]

[1]- مؤيد سعيد سالم ،نفس المرجع السابق ،ص108

المرحلة الخامسة: تنفيذ إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية

يتم تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه، والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول...ان الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو أن المؤسسة تمتلك العديد من نماذج وأشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما.

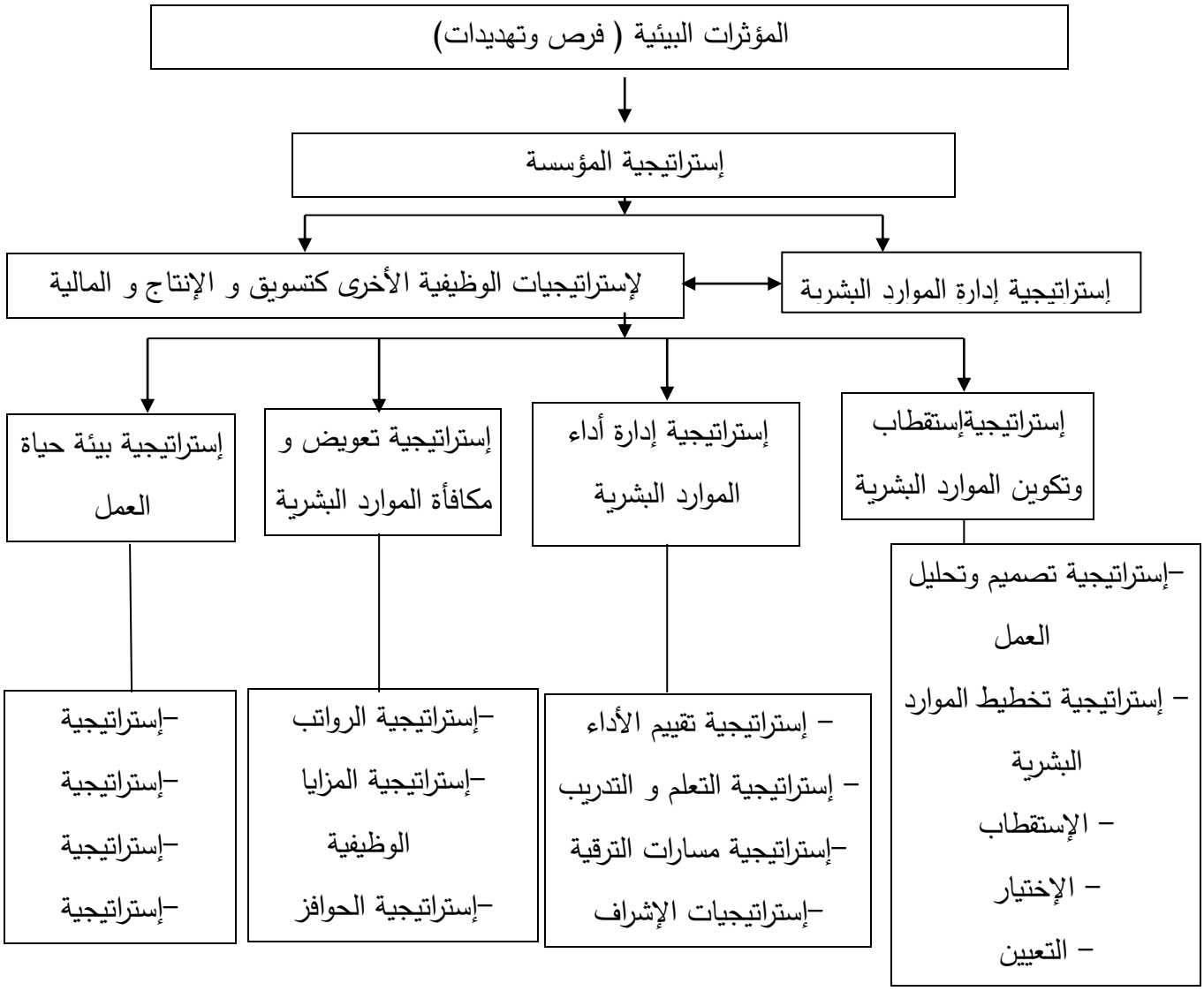
وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي:

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

المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

ان تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية) هو أساسا تحديد لمدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الادارة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.

الشكل(1-3): تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة المؤسسة و الإستراتيجيات الوظيفة الأخرى.



المصدر : مؤيد سعيد سالم , إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ،مرجع سبق ذكره , ص 109.

المطلب الثالث: إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية

تقسم إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية إلى استراتيجيات ما قبل التعيين، واستراتيجيات ما بعد التعيين.

أولا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما قبل التعيين:

1- إستراتيجيةالاستقطاب :

عملية الاستقطاب هي العملية التي تهتم بجذب العناصر البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات 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 لا يعد أمرا سهلا في سوق العمل، وعليه فان عملية الاستقطاب تهدف إلىإيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظيفة، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاما مع متطلبات ملئ الوظيفة أو الوظائف المطلوب شغلها.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياستها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات 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.[1]

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 بانجاز 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 ومعايير الأداء المطلوبة وهذه الخطوات هي:[2]

– المقابلة : تعد المقابلة من الأمور والخطوات المهمة جدا، فعندنا هنا في الجزائر تجرى أولا 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 والتي من خصائصها قصر المدة، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في الشخص المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة، وفي بعض الأحيان يتم اعداد استمارة خاصة تحتوي على عدد من الأسئلة يتم الاجابة عنها من قبل المترشح للعمل، وبعد النظر لهذه الاستبانة وتحليل الأجوبة، وإذا كانت المعلومات تشير الى استحقاق المتقدم للتعيين في المنصب الشاغر.

[1]- بن عنتر عبد الرحمان، **ادارة الموارد البشرية والمفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية**، دار اليازوني للنشر،2010، ص40

[2]-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ،ص47.

3-إستراتيجية التعيين:

التعيين هو عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر له الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته، ولابد أن تتوفر في الفرد مجموعة من الشروط تختلف من مؤسسة لأخرى وهي كما يلي: [1]

- شرط الجنسية.
- شرط حسن السيرة والسمعة.
- 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 والخبرة السابقة والعمر والجنس والجنسية والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها 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.

ثانيا :إستراتيجيات إدارةالموارد البشرية ما بعد التعيين

1-إستراتيجية التدريب و التطوير

هي العملية التي تقوم على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، ويشار إلى أن التدريب و التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الموارد البشرية وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل ، وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز إستقرار ومرونة التنظيم

فالتدريب يهتم بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي هو تحسين الأداء و التدريب ليساعد الموارد البشرية على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم ،والحاجة

[1]-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص48.

إلى تدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم و المهام المطلوبة منهم مما يؤدي إلى وجود إنحرافات عند المعايير المحددة للأداء ، وفي جميع الحالات يمكن القول أن عملية التدريب تستخدم لتصحيح وعلاج الضعف و الإنحرافات ويتحقق من وراء هذه الإستراتيجيةمايلي :[1]

– التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات و القدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

– زيادة معرفة العاملين بالثقافة و المنافسة الخارجية.

– تدعيم إدراك العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.

– التأكيد على أن ثقافة المؤسسة تركز على الإبداع و التعلم.

– العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة ،إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتفادي أي احتماللانحراف.

2–إستراتيجية تقييم الأداء:

وتعرف أيضا بتقييم الكفاءات غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية ، أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ، و العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء العاملين و تحقيق الفاعلية للمؤسسة ، وهي عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي وكونها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنها تهتم أيضا بنقاط التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف وهي تقيس أيضا مدى التزام الموظفين بسلوكيات العمل المطلوبة منهم ، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم ، وعملية التقييم تكون شاملةوعامة في أن واحد ، أي يشمل التقييم جميع العاملين في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، وأخيرا فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي المطلوب، وقد يتم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا.[2]

وتضع إدارة الموارد البشرية نظاما لتقييم أداء العاملين أن تجيب على السؤال الإستراتيجي التالي وبموضوعية عالية: ماذا نقيم في أداء الموظف ؟ أو ما هي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟

و الإجابة تكون إما موضوعية تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج ، النوعية، السرعة ،المهارة،الوقت ... إلخ، وإما تكون ذاتية أو سلوكية تكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم ،مدى تقبل النقد ، التعاون علاقة مع الرؤساء و المرؤوسين.[3]

---

[1]- باسل فيصل عبد نايف،**الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**،مجلة الدنانير العدد الثاني،العراق،ص103.

[2]- مؤيد سعيد السالم،**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**،مرجع سبق ذكره،ص238

[3]-نفس المرجع ،ص 241.

مما سبق نستنتج أنه لابد من تكامل هذين العاملين في عملية تقييم الاداء مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ، ومدىإرتباطها بتقدمهم و تقدم المؤسسة.

3- إستراتيجية الأجور و الحوافز:

هيكل الرواتب و الأجور هو إطار عام يشتمل على القواعد و الضوابط التي بموجبها يتم دفع أجور العاملين ضوء الوظائف التي يؤدونها وقيمة هذه الوظائف ، وبالإمكان إعداد هيكل الرواتب و الأجور على مرحلتين :

* تحديد هيكل الوظائف :معناه ضرورة تجميع الأعمال المتشابهة أو المتقاربة في واجباتها وفي صعوباتها وفي مسؤولياتها و أهميتها ، في فئة أو مجموعة واحدة تحصل على نفس الأجر.

*تحديد نطاق الأجر : كل مجموعة من الوظائف أو كل فئة يوجد فيها أجر موحد ،وحتى يتحقق مبدأ الكفاءة و الجدارة دون الإخلال بمبدأ العدالة في الأجر هو إستخدام نطاق الأجر داخل كل فئة ويتم ذلك بوضع حد أدنى وحد أعلى للأجر بدلا من إستخدام طريقة الأجر الموحد لجميع الوظائف.

وإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل ،و الحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات و الوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى ، وتفترض هذه الرؤية أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، وفقا لهذافإن الحوافز هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتهاحث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهمفي تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، وهي تأخذ عدة أشكال الفردية والمعنوية والجماعية.[1]

وفي الأخير من منا لا يهمه أجر وظيفته ، ومن منا لا يريد أجرا جيدا وعادلا.

4-إستراتيجية التعويضات:

هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المؤسسة ، والسعي نحو تقديم أفضل مالديهم من جهود لإنجاز الأعمال و المهام التي يكلفون بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه،

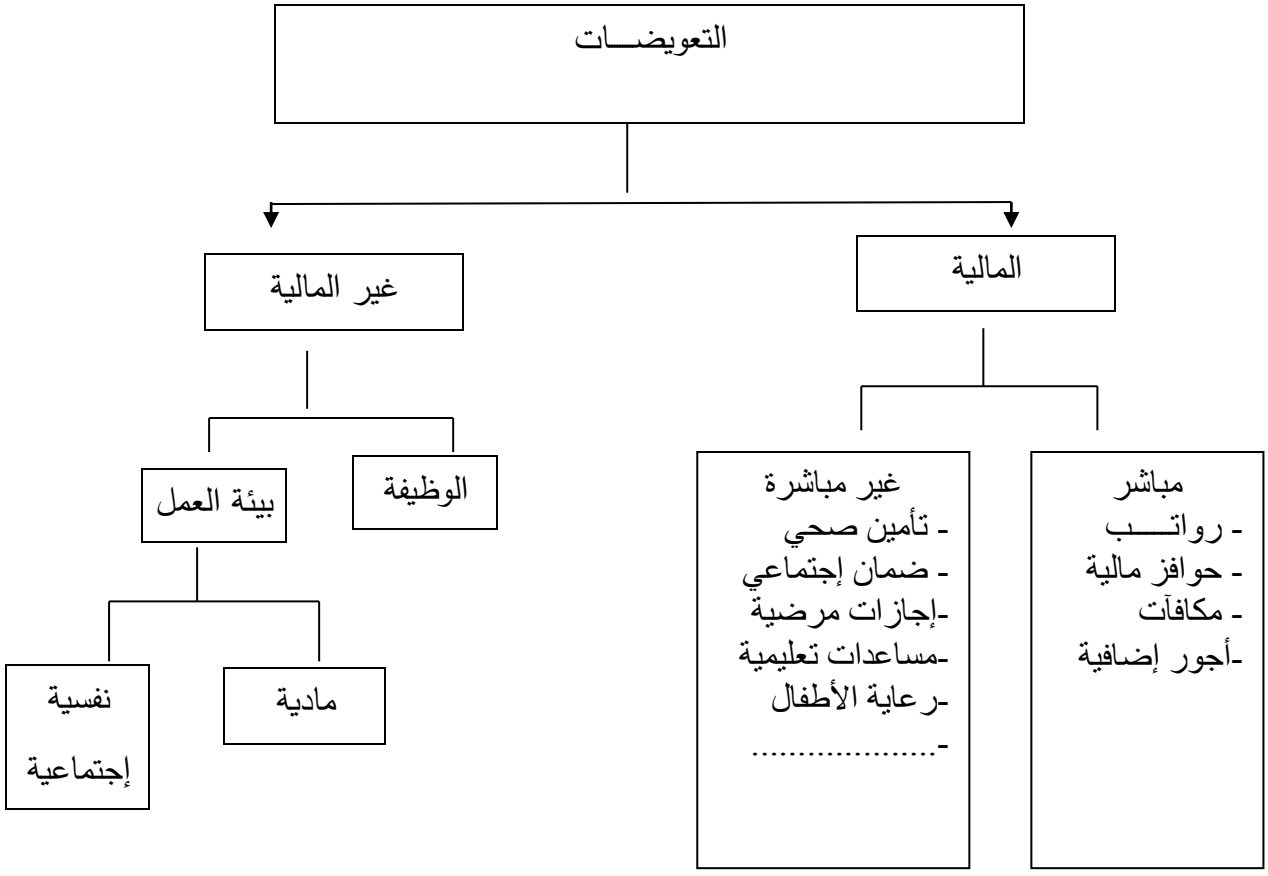
وتتسع النظرة الحديثة للتعويضات لتشمل جانب الأمور المالية و الأمور غير المالية أومايسمى الحاجات المعنوية و الإجتماعية ، التي لاتقل أهمية عن الحاجات المادية التي تتعامل معها التعويضات المالية ، ومن أمثلة التعويضات المعنوية و الإجتماعية المعاملة الحسنة ، الأمن الوظيفي ، الراحة النفسية ، فرص النمو و التقدم...إلخ .

والشكل التالي يوضح المفهوم الشمولي التعويضات العاملين: [2]

[1]- كامل بربر, **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي و المؤسسة**،الجامعية للدراسات و النشر , بيروت 1997, صص 149-150

[2]- مؤيد سعيد السالم,**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية تكاملي** , مرجع سبق ذكره , ص 312.

الشكل (1-4) يمثل تعويضات العاملين



المصدر : مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي , مرجع سبق ذكره , ص 312.

5-إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

إن من أحد متطلبات الإبداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية و حتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري من خلال زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات لديه في جميع المجالات ، والتي يتم إنتقاؤها و إختيارها في ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

و للمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة و التي تتم بعدة طرق منها التأهيل ويتم عن طريق التدريب و التعيين البعثات و المشاركة في المؤتمرات و الندوات و العمل ضمن فريق ، أو عن طريق التفويض من خلال تفويضالصلاحيات ، أو من خلال التقدير كاستحداث جائزة لأفضل موظف ، أو إنشاء نظام لقياس رضا الموظفين أو نظام تقييم المرؤوسين للرؤساء ، أو نظام للشكاوى و الإقتراحات.[1]

[1]- بن عنتر الرحمان , مرجع سبق ذكره , ص 40.

نستنتج مما سبق أن إستراتجيات إدارة الموارد البشرية هي في أصلها لا تختلف عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فلديها مراحل تمر عليها ووسائل وبرامج وسياسات لتطبيقها، وكله في الأخير حتى تختار الشخص المناسب وتضعه في المكان المناسب له ، فقسمت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى قسمين ، الأول إستراتيجيات ما قبل التعيين ، والتي تعنى بكيفية الوصول إلى المورد البشري وجذبه إلى الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة، والوسائل المختلفة المستعملة في هذه العملية وكيفية اختياره من بين كل المترشحين وحتى تعيينه في المنصب المخول لتوليه، وكذلك استراتيجيات مابعد التعيين والتي تبدأ مباشرة بتدريبه وتطويره وبعدها تقييم أدائه ، وبعدها ستوضع له أنظمة الأجور و الحوافز و التعويضات حتى لا يضيع حقه ، وفي الأخير على المؤسسة المحافظة على هذا المورد البشري الذي تحصلت عليه.

المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعرض في ما يلي شرحا لأهم هذه المتغيرات المؤثرة:[1]

1- رسالة المؤسسة: رسالة أي مؤسسة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية اذ يمكن القول أن نقطة الانطلاق في اعداد أية استراتيجية كانت انما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المؤسسة واستمرارها.

2- تصميم المؤسسة: يتأثر وضع استراتيجية ادارة الموارد البشرية بتصميم المؤسسة الذي يوضع فيها اذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فرديا أم جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل، فتتوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، الاختبار، التنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات في نفس الوقت لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد وتركز استراتيجية التعويضات والحوافز عموما على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما اذا كان عموديا أم أفقيا في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهنا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته.

3- الثقافة التنظيمية للمؤسسة: الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، وتتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجهة للسلوك التنظيمي والبشري داخل المؤسسات في اتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة تؤدي الى توحيد ادراك العاملين فيها لرسالته.

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص98-104

4- المتغير الاقتصادي: الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمختلف قطاعاته والاقتصاد العالي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في مؤسسات الأعمال بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجا، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات.

مما سيدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجية توسيع نشاطها مما يستدعي ادارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيات على أساس التوسيع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين والتدريب والحوافز فالحالة الاقتصادية غير مستقرة التي تعيشها مؤسسات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمر، وهنا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته، ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجياتها وممارساتها.[1]

5- المتغير السكاني: تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فني، هرم) ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية وممارستها، فعلى سبيل المثال: يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر ومن النساء والذكور، ومن المتزوجين إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى.[2]

6- المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المؤسسات عامة وفي إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد مؤسسات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات، التي يجب أن تنسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه. لقد دفع تأثير المجتمع في المؤسسات الى ظهور ما يسمى الان بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية له،وأن تساهم في تطويره وتنميته،فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمؤسسات الأعمال من أجل ضمان بقاءها واستمرارها، لكن تحقيقه يجب أن لا يكون على حساب المجتمع وضرره، فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع.[3]

7- النقابة: لا شك أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسيات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقيات التي تبرمها هذه الادارة مع النقابات.

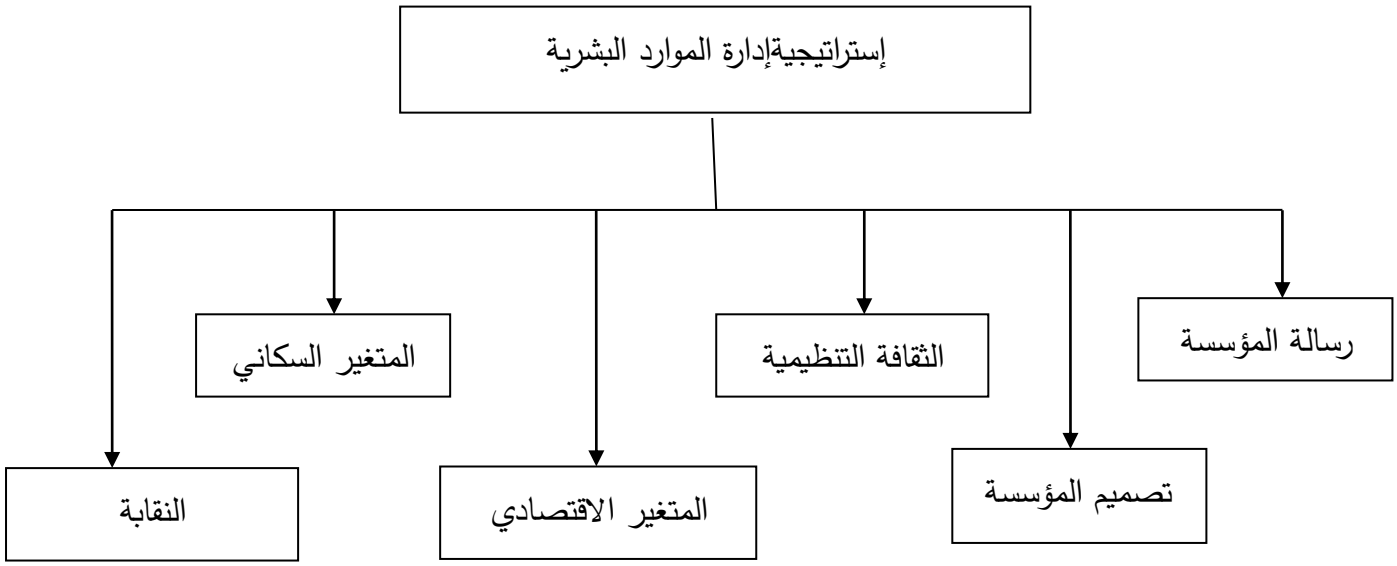
فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هي حصيلة هذه الاتفاقيات،ففي غالبية البلدان ذات الاقتصادالحر،توضع من جهة، وتعزيزا لعلاقة الثقة بين المؤسسة

[1]- عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص88-89
[2]- نفس المرجع،ص100
[3]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ،ص103.

والنقابة من جهة أخرى، ففي البلدان ونتيجة الديمقراطية السائدة فيها، تمارس النقابات ضغوطا على المؤسسات، نظرا لما تمتلك من قوة مستمدة من القوة العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال.

من خلال ما سبق نلاحظ أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، ومن بين العوامل المذكورة وخاصة الثقافة التنظيمية برأيي هي المؤثر الأكبر والعامل الأكثر أهمية لأن أي تصميم للمؤسسة سيكون له رسالة وهذه الأخيرة لا تأتي إلا بوجود ثقافة مؤيدة ومساعدة، وإذا وجدت هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة مجابهة كل التحديات والعوامل المؤثرة فيها بطريقة كفأة وفعالة.

الشكل رقم (1-5): يمثل عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

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

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق نظرا لأهميتها في المؤسسة فهي تقوم بعدة وظائف أساسية مثل تكوين الموارد البشرية وتدريبها، تقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وأصبحت تطبق في كل المؤسسات الحديثة باختلاف أنواعها وأهدافها.

فإدارة الموارد البشرية تعد من أهم العناصر المهمة ينبغي على المؤسسة إعطائها أهمية من أجل تحقيق الأهداف، ولكي تستطيع المؤسسة 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 المؤسسة من أجل الرفع من كفاءتها باعتبارها العنصر المفكر والقادر على الإبداع.

كل هذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تفعيل الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مساهمات العنصر البشري ،وعلى هذه الأخيرة أن تدرك أهمية العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين.

الفصل الثاني

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز محيط الأعمال ، فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها و حجمها تجد نفسها مجبرة عن البحث عن ميزة تنافسية ، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق التفوق المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب ،فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية ، و تقوية المركز التنافسي في السوق ومن ثم البقاء و الاستمرار.

إلا أن الأمر لاينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية و إنما يتطلب منها السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها و الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة ،كما أن بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة و تحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات و التطورات ،وهذا ما سوف نحاول التطرق له من خلال هذا الفصل و الذي قسمناه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات ،وإنطلاقا من فكرة النظام المفتوح، يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات المتسارعة ،إذ لابد لها أن تنتهج سبل المنافسة و تتوفر على قدرات تنافسية و تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها النمو و البقاء و الإستمرار و التفوق على منافسيها.

المطلب الأول: مدخل للمنافسة و التنافسية و القدرة التنافسية

قبل الحديث عن الميزة التنافسية لابد من التطرق أولا إلى مفهوم المنافسة و التنافسية

أولا: المنافسة

يمكن القول أن أي نظام إقتصادييخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الإقتصادية، فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة ، لذا نذكر بعض التعاريف على النحو التالي :

فعرفت المنافسة على أنها : المواجهة بين المتعاملين الإقتصاديين لتحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا.[1]

يتضع من هذا التعريف أنه تناول المنافسة من جهة تلك المواجهة و الأخذ و الجذب بين البائع و المشتري لتحديد الأسعار المناسبة للطرفين ينتج عنها تبادل المنفعة .

و المنافسة هي : نظام من العلاقات الإقتصادية التي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين و البائعين ، و كل منهم يتصرف مستقلا عن الأخر لبلوغ أقصى ربح ممكن ، بحيث تخضع الأسعار لهذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض و الطلب .[2]

[1]- عبد الحكيم الخزامي ,**الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية** , دار الفجر للنشر , 2008 , ص 137.

[2]- عمر محمد عثماني , **مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الإقتصاد المصرفي** , المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية , 7 , 1999 , ص 200

يتضح لنا من هذا التعريف أن المنافسة ما هي إلا تلك العلاقة بين المنتج والبائع والمشتري التي ينتج عنها تحقيق أقصى الأرباح للطرفين.

و في ظل ما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين قوة تسعى لتحقيق نفس الهدف ، و من جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين و البائعين في صراعهم على الزبائن و تحدد الأسعار ضمن شروط السوق المتمثلة في قوى العرض و الطلب ، و تقوم أساسا على خاصية الإبتكار و التميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبـائن .

ثانيا: التنافسية

إستطاع بعض المفكرين في مجال إدارة الأعمال الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية رغم هذا يصعب إعطاء تعريف محدد لها نظرا لخصوصية كل بلد و منها ما يلي :

– التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار و تجديد.[1]

يتضح لنا بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة ،و ذلك إنطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة و الصمود أمامها.

التنافسية : المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ على مستواها بإستمرار وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي وبتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها. [2]

يتضح لنا من هذا التعريف أن المؤسسة لا تتوقف على الإكتفاء و الإفتخاربمركزها التنافسي الحالي ،بل تسعى جاهدة و بإستمرار إلى تحسين هذا المركز بصفة دورية بتتبع كل صغيرة و كبيرة في السوق أي بصفة عامة مع مراعاة التدفق المستمر و التأثير الناجم عن المتغيرات البيئية .

من التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية هي قدرة المؤسسة كل كسب مكانة بين الأقوياء في السوق ،سواء من حيث الربحية ، الحصة السوقية ، الإستقرار،النمو ، رقم الأعمال ... إلخ . بالإعتماد على مجموعة من

[1]- محمد أحمد عوض, **الإدارة الإستراتجية الأصول و الأسس العلمية** , الدار الجامعية , مصر 2001 , ص37

[2]- نبيل مرسي خليل ,**الإدارة الإستراتجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس** , الدار الجامعية , مصـــــر , 1998 , ص 37.

المؤشرات ، وفي ظل إشتداد الصراع بين المؤسسـات من أجل توسيع حصصهـا السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من الزبـائن ، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهارإيجابياتها و نقاط قوتها و العناصر التي تتميز بها عن باقي المنافسين .

ثالثا: القدرة التنافسية

ترجع بداية ظهور وتناول مفهوم القدرة التنافسية إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشار استخدامه بعد صدور كتابات بورتر الرائد في هذا المجال ومن بين التعاريف مايلي :

تعريف بورتر : أشار إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية ، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها ، فضلا على السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه . [1]

يتضح لنا من هذا التعريف أن اكتساب القدرة التنافسية يكون بعد التحليل الدقيق لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

كما عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية على أنها : القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب . [2]

يتضح لنا من هذا التعريف أنه على المؤسسة تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ، أي أنه ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من اكتساب قدرة تنافسية لها داخل السوق، لابد أن تهتم بنوعية إنتاجها وسعره، وأن تتمكن من توفيره في الوقت المناسب أين يجده المستهلك حين يحتاجه.

من التعاريف السابقة نستنتج : أن القدرة التنافسية تكون مكتسبة وليست حتمية فالمؤسسة الراغبة باكتسابها يجب أن تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى من جانب تلبية الحاجات المختلفة للمستهلكين وفي نفس الوقت أن تهتم بنوعية وجودة إنتاجها وسعره وأن تتمكن من توفيره في المكان والوقت المناسب، هذا لا يتأتى إلا بالتحليل الدقيق لسلسلة القيمة الخاصة بها .

---

[1]-أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والادارة الاستراتيجة مهارات التفكير الاستراتيجي**، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2008، ص 138.

[2]- وائل ابراهيم عبد الرحمان هميمي، **التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام**، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس، بورسعيد ، 2001 ، ص67.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل مجالات الإدارةالإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ومن ثم النمو والاستمرار في السوق.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسيةعدة تعاريف نذكر منها :

يعرفها دافيد.د على أنها : العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة. [1]

يتضح لنا من هذا التعريف أن هدف الميزة التنافسية هو التفوق والفوز على كيان أخر، واستعمل مصطلح المكافحة نظرا لصعوبة الحصول عليها والاحتفاظ بها في ظل المنافسة الشرسة.

يعرفها بورتربأنها : تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[2]

يتضح لنا من هذا التعريف أن أساس الميزة التنافسية هو الإبداع وقدرة المؤسسة على تجسيد هذا الإبداع.

وتعرف أيضا على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على مايقدمه لهم المنافسون الآخرون. [3]

---

[1]– عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي،**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات االتغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر، عمان 2014، ص 70.

[2]–M² PORTER : **L'AVENTAGE CONCURRENTIEL ; COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE**, (PARIS : INTER EDITION, 1986) P 129.

[3]-خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتيجيةإستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص12.

يتضح لنا من هذا التعريف أن أي مورد من موارد المؤسسة سواء الملموسة أو غير الملموسة والذي يكون متميزا ويتيح لها كسب ولاء العملاء.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن أي مورد من موارد المؤسسة المستغل استغلالا أمثل من طرف المؤسسة يتيح لها التفرد و التمييز من خلاله، ويعتبر الإبداع جوهر الميزة التنافسية وهو بدوره يمنح التفوق للمؤسسة عن المنافسين

تختص الميزة التنافسية ببعض الخصائص هي :[1]

– أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

– أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

– أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمةلها.

– أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتركين أو كلاهما.

– أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرهاوتجديدها.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و تتمثل هذه الشروط فيما يلي :[2]

– حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق علىالمنافس.

– الإستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .

– إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها .

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ،لأن كل شرط مرهون بالآخر.

[1]- حسين عجلان حسين،**استراتجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال**،اثراء للنشروالتوزيع،عمان2008،،ص63-64

[2] -Garibaldi**. Stratégie comcurrentielle** . , (paris : editionsdorgamization , 1994), p 95

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :[1]

1 – خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهمو تضمن ولائهم و تدعم و تحسن سمعة المؤسسة و صورتها في ذهنهم.

– تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجياتالمنتهجة في ظل بيئة تنافسية .

– تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا درجة عالية للبقاء والاستقرار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

يوجد نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز،وكذلك بعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل،وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز

أولا :أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

1–ميزة التكلفة الأقل:

و تعني قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر،ولتحقيق هذه الميزة يتم الإستنادإلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و تكون المراقبة

كما يلي :[2]

[1]- بلال أحمد، **الميزة التنافسية و فعالية التسييرالإستراتجي للموارد البشرية** , ورقة بحثية في الملتقي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية , جامعة المسيلة 31-04- ماي 2004 ،ص15.

[2]–porter,**lavantagecomcurrentiel : comment devancer ses concurrants et maintenir son avance** , opcit , pp130–136

– مراقبة الحجم : إن التوسيع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديد أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم .

– مراقبة الإلحاق: و تتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للغنيمة وذلك قصد إستغلال الإمكانات أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

– مراقبة الروابط : تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وإستغلالها من جهة أخرى .

– مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الإطارات المستخدمين على حد سواء،لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه .

2–ميزة التميز

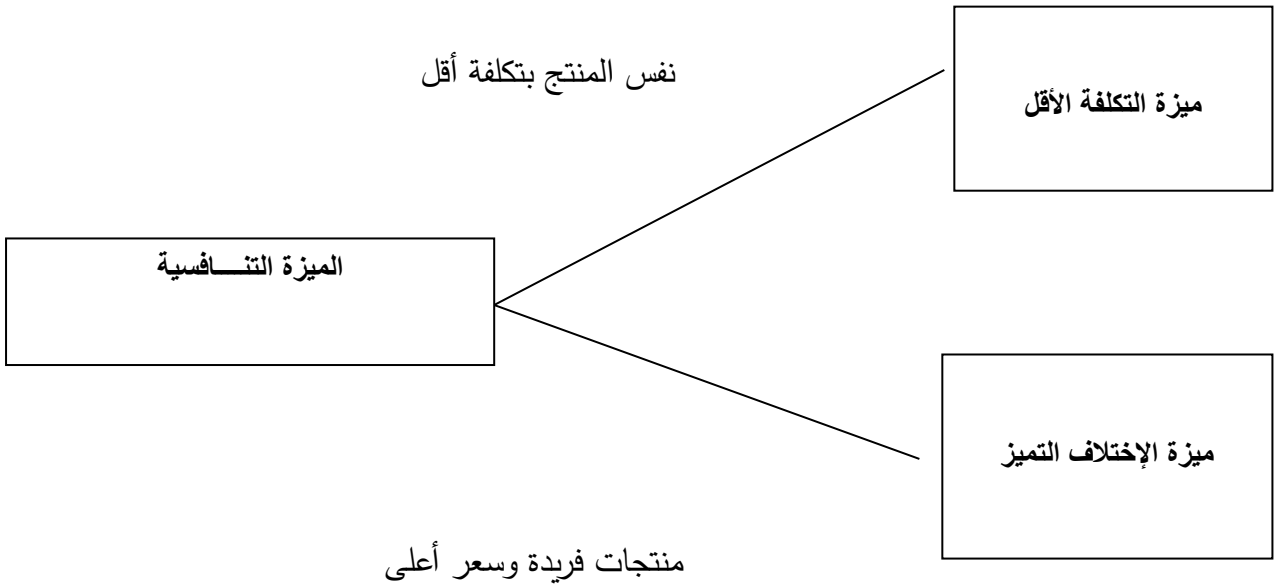
و تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثل جودة أعلى ،خصائص خاصة بالمنتج ، خدمات ما بعد البيع ، و حتى يتم الحيازة على ميزة التميز تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد و التي سنوردها فيما يلي :[1]

– الإجراءات التقديرية : تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمدها و للكيفية التي تمارس بها ، حيث يمكن اعتبار هذه الإجراءات عامة مهما في تفرد المؤسسة مثل خصائص و كفاءة المنتجات ، المعروضة ، الخدمات المقدمة ... إلخ.

– الروابط: يمكن أن تأتي خاصة التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين ، أو قنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة .

[1]- بوسهوة نذير, **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية** , دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال تخصص إدارة أعمال و تسويق , كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية , و العلوم التسيير , جامعة المدية , 2007-2008 ص ص 79-80

الشكل رقم (2-1) : أنواع الميزة التنافسية



المصدر: كالريش صفية،دورأنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية،رسالة ماجيستر، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر،2000،ص23.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ،وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها والتي تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل و توظف مواردها و إمكانياتها المتنوعة و تصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء. [1]

[1] -jeamBrilman ,**les meilleures pratiques de management** , éditions d'orgamizations , France ; 2003 , pp370 -373 .

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعر، الجودة مقارنة بالسعر ، أو درجة الإعتمادية، خدمات ما بعد البيع ... إلخ .

و هناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد إمتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة غير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه إدارة العلاقة مع العملاء إدارة العلاقة مع العملاء و الذي يعرف على أنه : " وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين كل من المبيعات ، وهو أيضا : تكامل بين الأفراد ، الأساليب و التكنولوجية لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الإلكترونيون ، العملاء الداخليون ، حتى الموردون . [1]

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء إتجاه المؤسسة القائمة على أساس إعتماد لابد أن تستند على أربعة مبادئ :[2]

– زيادة ولاء العملاء.

– مواجهة ضغط المنافسة .

– الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء وزيادة فعالية التسويق.

–زيادة فعالية التسويق.

البعد الثاني: التمييز

لكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز المتمثلة في أربعة مصادر :[2]

1– الموارد المالية : وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

2– الموارد المادية : وهي تقريبا نتاج العملية السابقة ، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.

[1]- معالي فهمي حيدر , **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** , الدار الجامعية , مصر ,2001,ص08

[2]- مصطفى محمود أبوبكر،مرجع سبق ذكره،ص115.

3-الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز في المؤسسة .

4- الإمكانات التنظيمية : وهي قدرة المؤسسة على ادراة أنظمتها البشرية والتسويقية لمواجهة وسد احتياجات عملائها .

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين أساسيين من خلالها تحديد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين وهما حجم الميزة التنافسية، والنطاق التنافسي .

أولا : حجم الميزة التنافسية :

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة النمو السريع، ثم مرحلة التبني ثم مرحلة التقليد، ثم يعقبها أخيرا مرحلة الضرورة فيما يلي استعراض لهذه المراحل :[1]

1-مرحلةالتقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

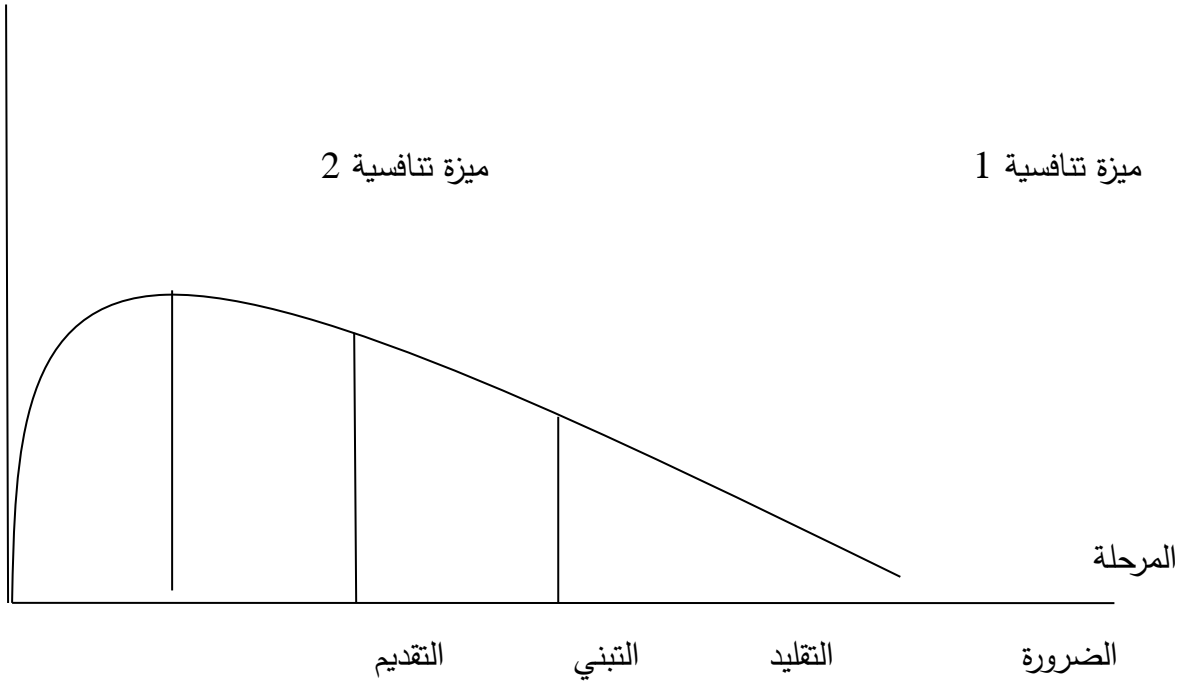
3- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة فتنتجه شيئا فشيئا الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد محاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات .

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب،مصر1998،ص85

4- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين والحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية :

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



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص87.

من الشكل نستنتج أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتتعرف في ذات الوقت على الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، لأن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، تجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا، يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف .

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة وفيمايلي شرح لهذه الأبعاد : [1]

والجدول التالي يبين مختلف هذه النطاقات.

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 86-88

جدول رقم (2-1) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
النطاق الرأسي	يعبر عم مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا (قرار الشراء) بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز.
النطاق الجغرافي	يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة .

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص88.

نستنتج من الجدول أن المؤسسة تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الثاني : أسس الميزة التنافسية

لاشك أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من هذه الأخيرة هدفها الوصول الى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وهذا يعزز من مكانتها، وللميزة التنافسية أساسيات مهمة يجب على المؤسسة أن تعرفها وتتمكن منها وهي ماسنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مراحل بناء الميزة التنافسية ومعايير جودتها.

يمر بناء الميزة التنافسية بعدة مراحل أساسية ومهمة،وللحكم على جودة الميزة التنافسية المتحصل عليها لابد من معايير نأخذها بعين الاعتبار لتكون لدينا ميزة تنافسية فريدة من نوعها وصعبة التقليد من المنافسين.

أولا:مراحل بناء الميزة التنافسية

اقترح بورتر ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي :[1]

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة

وتتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والمتمثلة في : التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قوة مفاوضة الموردين، قوة مفاوضة الزبائن، التهديد الذي تشكله الخدمات، المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين، ومن خلال دراسة هذه وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول. ويلاحظ أن البعض قد انتقد بورتر نتيجة إغفاله صعوبة الحصول على معلومات كافية للقيام بهذا التحليل، لأنه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفصلة لمساعدة المؤسسة على اتخاذ قرارات صائبة.

2-إقرارالإستراتيجية التنافسية

[1]- حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي**،دار وائل للنشر،عمان،2005،ص42

هنا يوضح بورتر بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة وهما القيادة بالتكلفة أوالتمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبرامصفة في الخدمة/ المنتج، وذات قيمة في نظر العميل، ووضح بورتر أن أي إستراتيجية من بين الاثنتين سوف تكون عالقة في الوسط، إلا أن هذا الأمر تعرض للانتقاد بحيث أن هناك الكثير من المؤسسات حققت الكثير من النجاح بالرغم أنها عالقة في الوسط نتيجة اتباعها الإستراتيجيتين أعلاه، ويؤكد بورتر بأنه على المؤسسة الحفاظ على نوع التكافؤ مع منافسيها.

3-تطبيقالإستراتيجية التنافسية

يجب أن تنظر المؤسسة في هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد فترة معينة ، بل إنها مرحلة مستمرة، حيث تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه و حسب ما جاء به بورتروزملاؤه أن الميزة التنافسية تعود إلى أحد العوامل الثلاثة الآتية و هي : مهارات متفوقة ،موارد متفوقة، مركز متفوق .

من خلال عرض هذه المراحل التي أتى بها بورتر الذي يعتبر الرائد في هذا المجال بأنه أولا على المؤسسة أن تعرف مركزها الحالي و أين هي من السوق ولابد أن يتوفر لديها قاعدة بيانات وجهاز يقظة إستراتيجية فعال و من ثم بعد تجميع المعلومات تتخذ القرار إما بإتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو التميز و من ثم كمرحلة أخيرة تطبق الإستراتيجية المختارة بعد دراستها من كل الجوانب ،وفي الأخير لابد أن تكون هناك تغذية عكسية لتدارك أي خطأ أو تقصير في التطبيق.

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي :[1]

1-مصدرالميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

1/1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ،حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسســات المنافسة .

[1]-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مرجع سبق ذكره،ص 100.

2/1- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا العلمية ،تمييز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) ، و تتميز هذه الميزة ببعض الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المتدربين تدريبا خاصا ، القدرات الفنية الداخلية ، و العلاقات الوثيقة مع كبار العملاء .

-تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر و المتراكم في التسهيلات المادية , التعلم , التخصص البحوث و التطوير و التسويق .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة إعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافس تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة .

أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا .

3-درجة التحسن و التطوير و التجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و من مرتبة مرتفعة و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا .

يتضح من خلال ما سبق أن نوعية وجودة الميزة التنافسية تتحد بثلاث محددات و هي :

مصدر الميزة و ترتب وفق درجتين هما ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة (مثل التكلفة الأقل)، وميزة التنافسية من مرتبة مرتفعة (مثل التكنولوجيا العلمية)، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة ، درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة .

المطلب الثاني : مصادرو مظاهر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على الميزة تنافسية أو مزايا تنافسية ، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة ،وأما المظاهر فتستدعي التعرف على تلك الصور التي تتجلى فيها تلك المزايا التنافسية .

أولا : مصـادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية على مصدرين أساسيين يتمثل الأول في مدخل الفرص و التهديدات ، أما الثاني فيختص بمدخل الموارد و الكفاءات ، حيث تعتبر الموارد الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين .

1-مدخل الفرص و التهديدات

يتمثل مدخل الفرص و التهديدات في توفير معلومات عن البيئة الخارجية للكشف عن الفرص و التهديدات البيئية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية ، حيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا المؤسسة ينبغي اغتنامها، أو تهديدات يجب تفاديها ، و تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجلات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها ، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ، ينبغي على المؤسسة تفاديها و اجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.[1]

2- مدخل الموارد و الكفاءات

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد و الكفاءات بالجودة المطلوبة و استغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، وحصول المؤسسة على مزايا تنافسية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد و الكفاءات ،و فيما يلي عرض لأهم الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة و الكفاءات .

1/2- الموارد الملموسة : وهي تتضمن المواد الأولية ، معدات الإنتاج ، و الموارد المالية .[2]

1-1/2 المواد الأولية : تؤثر المواد الأولية على الجودة المنتجات ، ومن ثم فإن إختيار مورديها و التفاوض معهم بشأن جودتها و أسعارها ومواعيد تسليمها ، يصبح أمرا ضروريا ، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط

[1]- أحمد ماهر،**دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر،مصر،1999،ص ص 21-22

[2]- الداوي شيخ ,**دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية** , الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004 , ص 260.

الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ،إبتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة ، و انتهاء بالتخزين ، حيث يجب توفير قواعد الحفظ و السلامة من الأخطار.

2-1/2 معدات الإنتاج : تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في تحويل المواد الأولية إلى منتجها نهائية، حيث يحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل ، ومن ثم فإن الحيازة عليها و حسن إستعمالها، و العمل على صيانتها يضمن فعاليتها لأطول فترة ممكنة ، كما يسمح للمؤسسة الوفاء بإلتزاماتهاإتجاه عملائها.

3-1/2 الموارد المالية : تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة المؤسسات ، وهي تعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة ،والذي يسمح لها بتجديد قدرتها على الإستثمار و إمكانية التمويل ، فكلما كانت القدرة المالية للمؤسسة كبيرة كلما ساعدها على تقديم منتجات جديدة ،وتوسيع نشاطها مما يعزز موقعها التنافسي ، وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية .

2/2 الموارد غير الملموسة :وتضم كل من الجودة ، المعلومات ، السمعة ،التكنولوجيا ، طريقة العمل ، و المعرفة ،والوقت، و نظرا الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الموارد ، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة و إهتمتأيظا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها.

1-2/2الجودة : تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية شديدة لذا واجب عليها التسابق نحو الإستحواذ على حصص السوق ، وذلك بالإعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته .

ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة ، قصد تلبية رغبات المستهلكينوالحرص على إرضائهمإذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، وإنما أصبح الاهتمام الأول بجودة المنتجات والقيمة التي يسعى للحصول عليها، لذا وجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية. [1]

[1]- تامر البكري وأحمد الصقال، **التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية**، دار أمجد للنشر، عمان، 2015، ص116

2/2-2 المعلومات : تؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات من المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة ومنتجات أو خدمات المؤسسات المنافسة.[1]

2/2-3 السمعة (الشهرة) : وهي ماتملكه المؤسسة من سمعة في ذهنية الأفراد والأطراف الأخرى، سواء كانوا عملاء أو موردين أو وسطاء لجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، هذا مع اعتبار ثقافة المؤسسة كسمعة تساهم في تمييز المؤسسة وتدعم من موقفها اتجاه الآخرين.[2]

2/2-4 التكنولوجيا :إن الاهتمام بالجانب التكنولوجي في تزايد مستمر اذ تشمل التكنولوجيا كل من عمليات الابتكار في تصميم المنتجات، والقدرة على التقليد والاستنساخ، براءات الاختراع وغيرها، كما أن التغيير التكنولوجي باستطاعته جعل العديد من المنتجات الواسعة الطلب منتجات متقادمة في وقت قصير.

كما تشكل التكنولوجيا مورد هام لإنشاء المزايا التنافسية واستحداث القيمة لدى الزبائن كذلك يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة.[3]

2/2-5 طريقة العمل : تعتبر طريقة تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الانتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثم الوصول الى اكتساب مزايا تنافسية فريدة، وتستمد طريقة العمل مصدرها من تجربة المؤسسة وجهودها المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية، وحتى تؤدي طريقة العمل دورها الايجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل ببنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فمعرفة كيفية العمل كمورد يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.[1]

2/2-6 الوقت : يعد توفير المنتج أو الخدمة قبل بقية المنافسين من الاستراتيجيات الهامة التي تنتهجها المؤسسات الكبرى، ذلك باعتبار أن تخفيض عنصر الزمن الصالح للمستهلك يساعد على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

---

[1]- معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص07.

[2]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 33.

[3]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص33.

2/2-7 المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير استنساخ أفضل الممارسات بقية الوصول إلىاستثمار حقيقي لرأسمالها الفكري إلا أن الأمر يتطلب تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.[1]

2/3- الكفاءات :إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: كفاءات فردية وكفاءات جماعية.[2]

2/3-1 كفاءات فردية : وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية، وتميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط .

2/3-2 كفاءات اجتماعية : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة في المؤسسة،من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

ثانيا : مظاهر الميزة التنافسية

أما بالنسبة لمظاهر الميزة التنافسية فتتمثل أهمها في مايلي :[3]

[1]- مؤيد سعيد السالم ،**أساسيات الادراة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر. عمان، 2005، ص114

[2]-بوسهوة نذير، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[3]-علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،كلية العلوم الطبيعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص231-

- منتجات فريدة ومتميزة ذات جودة

- منتجات رخيصة الثمن

- الإبداع والابتكار

- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء.

- القدرة على إرضاءالعملاء .

- التوافق مع المتغيرات.

- إدارة العلاقات مع الموردين

نلاحظ من خلال مظاهر الميزة التنافسية ، أنه لابد على المؤسسة أن تتوفر فيما قاعدة معلومات التوفير جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات و العملاء و الإبداع هو الأساس.

المطلب الثالث : تنمية و تطوير الميزة التنافسية .

إن ضمان البقاء و النمو و الإستمرار في السوق متوقف على إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين ، ولذا تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية و تطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من أجل إكتشاف أليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق و هذا بالإعتماد على الإبتكار الذي يتمثل في التحسينات التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية مايلي :[1]

1- ظهور تكنولوجيا جديدة :

إن إبتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج ، طرق التسويق،الإنتاجوالتوزيع ،بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... إلخ .

2- ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغييرها :

[1]-حسن علي الزعبي , مرجع سبق ذكره , ص 161 .

تعد حاجات ورغبات المستهلكين متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي،وارتفاع المستوى المعيشي ... إلخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة .

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة :

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة .

4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها :

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل : العمالة ، المادة الأولية ،الطاقة ، وسائل الإنتاج... إلخ.

.5- حدوث تغيرات في القيود الجمركية :

للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل تلك التي تخص حملات حماية البيئة من التلوث ، قيود الدخول و الخروج من السوق .

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ماهي تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام كل المنافسين للوصول إليها ، وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالإعتماد على كل الطرق و الوسائل ، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر ، وهذا بغرض إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتجديد و المحاكاة.

المطلب الرابع : الميزة التنافسية المستدامة .

لتكون المؤسسة قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف وبأي طريقة و أمام أي منافس، لابد من خلق ميزة تنافسية مستدامة وهي في حقيقتها ترتبط بجانبين الميزة التنافسية و الميزة الإستراتيجية،على إعتبار أن الميزة المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق ، والأخذ بعين الإعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لابد أن نعرف أولا الإستدامة.

تعريف الأمم المتحدة للإستدامة : هي التطور المستمر للموارد و المحافظة عليها لمقابلة الإحتياجات الحالية دون المساس بفرص و حاجات الأجيال القادمة.[1]

وكتعريف حديث هي : تحسين نوعية الحياة الإنسانية بما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي .[2]

نلاحظ التعريف الأول أنه لم يصمد طويلا تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الإستدامة و أهدافها ، وكيفية إنجازها للوصول إلى ماتسعى إليه مختلف المؤسسات ولهذا جاءت الأمم المتحدة بهذا التعريف الثاني الذي يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات .

وتعددت تعاريف الميزة التنافسية المستدامة ومنها مايلي :

عرفها هو فمن على أنها 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 المواد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة و دائمة ولا يتمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها.[3]

يتضح لنا من هذا التعريف أن الميزة التنافسية المستدامة هي التي تبنى على دمج المهارات و الموارد بطرق فريدة و متفوقة و تكون منفعتها طويلة الأمد .

فقد إمتد التباين في وجهات نظر الكتاب و الباحثين إلى تحديد مفهوم الإستدامةأيضا ، إن نجد البعض يعبر عنها بالربحية طويلة الأجل ، كما أشار إليها البعض الأخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة منهم للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة .[4]

---

[1] -منصوري الزين , مداخلة **بعنوان الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات العمل** ،جامعة البليدة، 2018/05/03 يوم 2018/02/18،على 14:07 .

[2] -http://en.wikipedia.ovg/wiki/hemlett-packard 18/02/2018at 14h:15M

[3] - غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية**، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، السعودية،2011،ص 9.

[4] -رجم نصيب،فاطمة الزهراء شايب،**إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة**،مجلة العلوم الإجتماعية التواصل،العدد20،عنابة،2007،ص133 .

يتضح لنا من هذا التعريف أن مفهوم الإستدامة لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية و أحد مقوماتها ، وتبعا لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئسية و هي :[1]

– طريقة التنافس: إستراتيجيةالمنتج ،إستراتيجية الموقع ،إستراتيجية التسيير... إلخ.

– خلية التنافس : وتتضمن إختيار ميدان التنافس ، الأسواق و المنافسين .

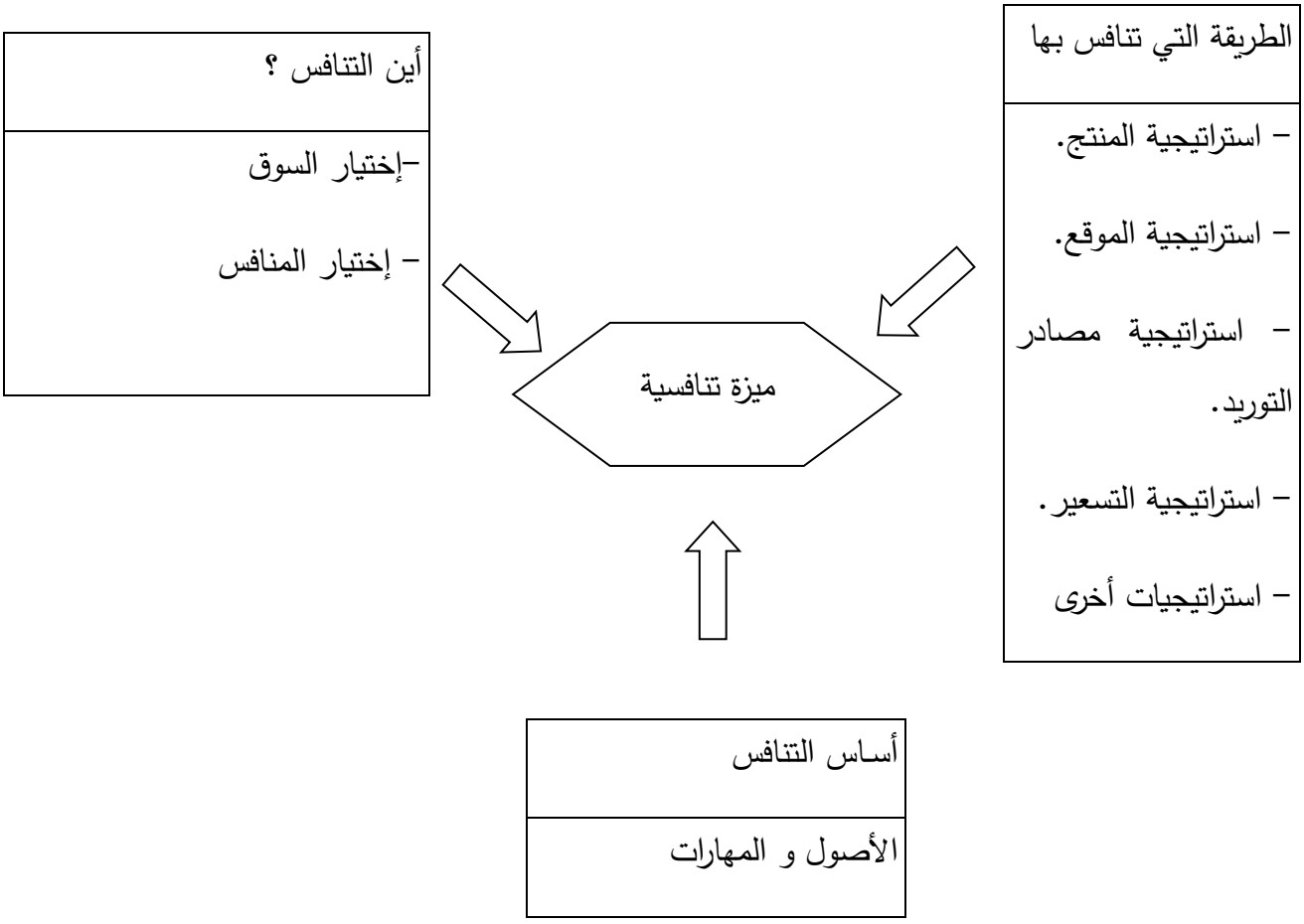
– أساس التنافس : تشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى الشركة .

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن للميزة التنافسية المستدامة مقومات للحصول عليها نتمثل في الإجابة عن ثلاثة أسئلة مهمة جدا وهي أين التنافس؟ ما أساس التنافس؟ مالطريقة التي تنافس بها؟

من التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة تربط دائما بالأمد الطويل ، وهي عبارة عن دمج للمهارات و الموارد بطريقة فريدة و متميزة ، وذلك بالإعتماد على مقومات و المتمثلة في طريقة التنافس ، أساس التنافس , مكان التنافس.

[1]-نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الشكل رقم (2-3) : مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة



المصدر : نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مرجع سبق ذكره , ص32.

ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد إلى السوق في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا مالم يتم تطويرها باستمرار، أي مالم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية .

المؤسسة بحاجة إلى العمل على تحسين وتجديد وتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وتقدير وإدراك المصدر الأصلي والحقيقي لميزتها التنافسية المستدامة .

وتقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة. وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير والتنمية في القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.

وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون التعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب مايتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة للتصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآلياتالتالية :[1]

1-مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة، وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنيات أحدث وبشكل دائم.

2- مواصلة بحوث التنمية والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج،وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع). وبذلك الاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الالكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

3- بناء قاعدة معلومات لتنظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والمنافسين.

4- احتضان الموظفين والاستجابة السريعة لحاجاتهم واشراكهم في القرارات بشكل دائم.

5- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتمييز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والموظفين.

6-أداء الخدمة أو العلامة التجارية.

7-فهم الموظفين قبل المنافسين والتخطيط لكسب موظفين أكثر كفاءة مستقبلا.

8- الاستثمار في النشاط التسويقي.

9- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.

[1]-عبد الله بالنواس، بوزيد لمجد، **طريقة بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر**، الملتقى الدولي 4 حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، 2013، ص 40.

10- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات المؤسسة.

المبحث الثالث : علاقة إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية .

أرغمت المنافسة العالمية الدولية المؤسسات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية.

تكمن أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فان تحقيق التمييز في أداء مؤسسة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة بالعديد من الوسائل منها: [1]

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.

- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة منه.

- تخفيض تكاليف التشغيل وتوفير تكاليف اختيار العاملين والتكاليف الناتجة عن الأخطاء الناجمة عن التعامل مع قضايا شؤون الأفراد بالمؤسسة.

من الواضح أن ما يتاح لدى المؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به هذه الأخيرة من خصائص وان كانت شرطا ضروريا لإمكانية الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست كافية لذلك

[1]- جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون**، مكتبة كلية التجارة، العراق، 2001، ص23،24

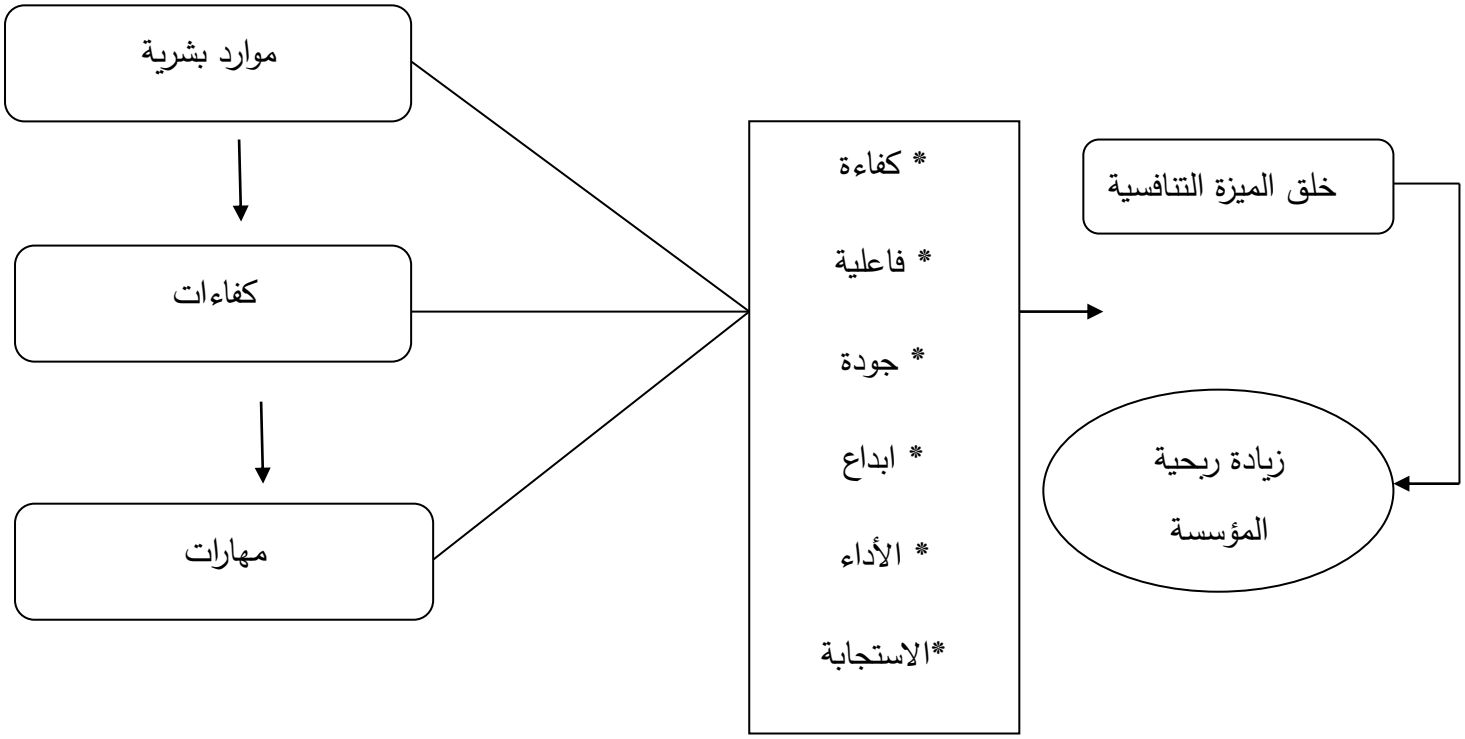
لابد من توفير المورد البشري، والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز وغيرها من العملياتالتي هي من إنتاج العمل البشري، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسة أو تحقيقها لميزة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدعمه إلى الابتكار والتطوير إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر والميزة التنافسية المتفوقة.

وتجدر الإشارةإلى أن قيمة الموارد المادية مثل المعدات والتجهيزات والمباني...تتناقص قيمتها بمرور الوقت إما بالاستهلاك أوالتقادم، ولكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة مع مرور الوقت،لأن المورد البشري أصبح الآن رأس مال فكري أي مورد استراتيجي يخلق للقيمة ولكن بعدة طرق فمثلا الإبداع في المنتج أو التميز في الخدمة،أو استغراقه وقت قصير في أداء مهامه وحل المشكلات في وقت قياسي مقارنة مع المنافسين،وحتى تكلفة المورد البشري أصبحت في الوقت الحالي ميزة تنافسية فمثلا الصين تفوقت وبشكل كبير حتى الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال وكله راجع إلى التكلفة المتدنية للمورد البشري في مؤسساتها على الرغم من قوة الإبداع والابتكار والتفوق الذي تصنعه اليوم.

لذا أصبحت بعض المؤسسات كالبنوك والأبحاث العلمية وبعض القطاعات الحساسة تسعى الى منح مزايا إضافية للعاملين بها إذا ما تجاوز مستوى خبراتهم عدد السنوات الطويلة فيها، بذلك يصبحون خبرات نادرة ليس من السهل الحصول على بديل لهذه الخبرات .

والشكل التالي يعبر عن الميزة التنافسية من خلال المورد البشري

الشكل رقم (2-4) : يمثل الميزة التنافسية من خلال المورد البشري.



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلىادراة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها مايلي:[1]

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

[1]- محمد سمير أحمد، **الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،2009،ص30

– تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

– الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

– الاهتمام بقضايا التغيير.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

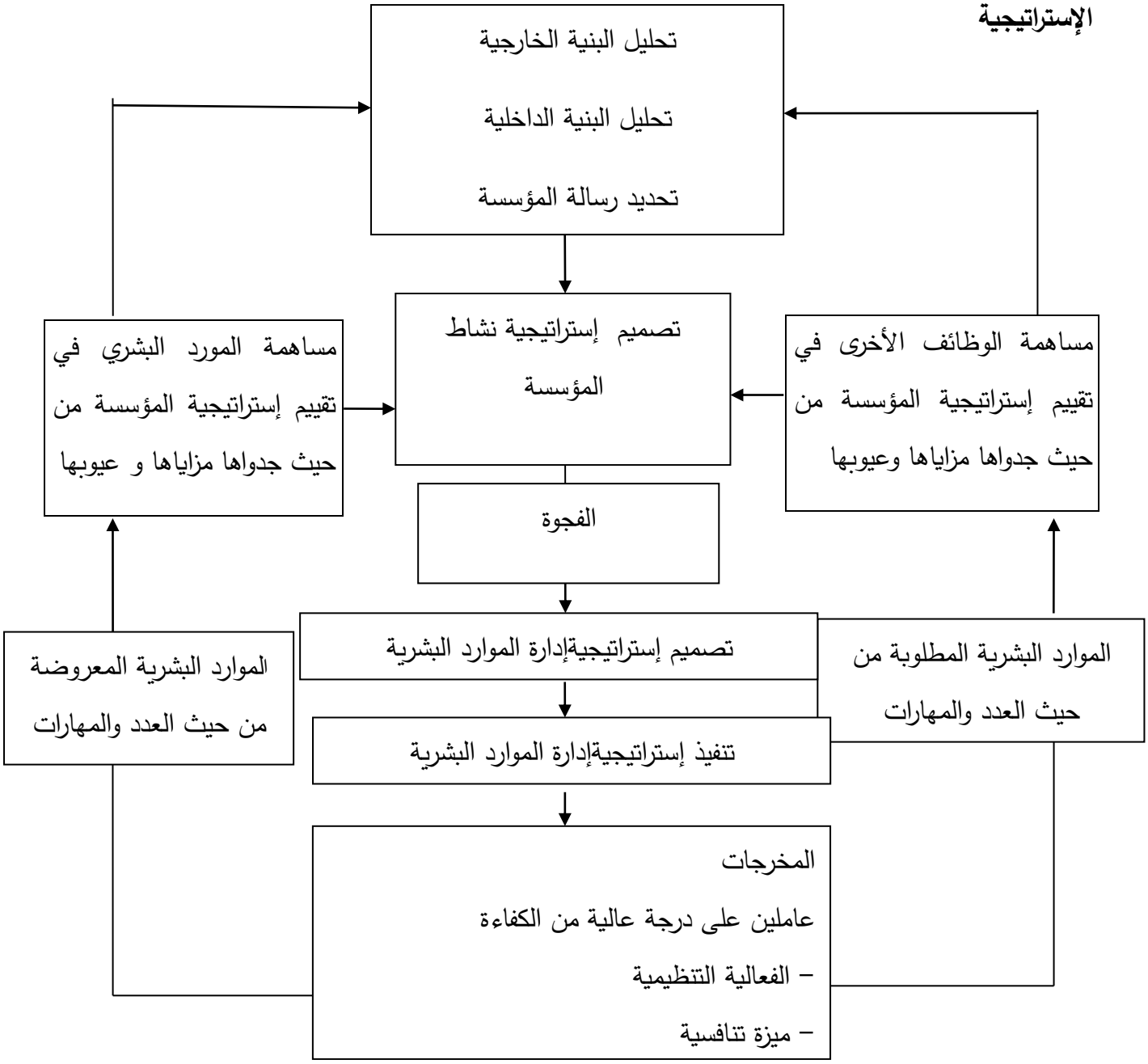
جدول رقم (2-2) وجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة
المستوى التنظيمي	– تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	– تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل: التسويق،الإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق والتكامل	–التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. – التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	– التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج التمويل وغيرها. – التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	– الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين – استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. – إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة. – تقديم الخدمات للعاملين في المؤسسة فقط	– الاهتمام بتقييم اتجاهات وقضايا الموارد البشرية – الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية – تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ – تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة.

المصدر:محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

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

الشكل رقم (2-5) : يمثل مراحل حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية



المصدر : باسم فيصل عبد نايف ، الدور الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الدنانير،العدد الثاني ، العراق ، 2012 ،ص113 ، يوم 2018/03/15 على الساعة 11:33

يتضح من الشكل أن المراحل الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أولا تصميم إستراتيجية النشاط المرغوبة و الممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية و من ثم إستراتيجيات النشاط المتاحة و الممكن تنفيذها كإستراتيجية الجودة ، أو التكلفة أو التركيز ... ومن ثم تحديد الفجوة في حال وجودها بين ماهو معروض و ماهو مطلوب من الموارد البشرية و في الأخير تصميم وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الذي ينتج عنها مخرجات فردية و تنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة .

المطلب الثالث: مبادئ نجاح إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح أي إستراتيجيةلإدارة الموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية :[1]

1- التزامالإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها: إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية بنجاح، يفترض أن التزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ولكنه غير كاف، وقد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تعامل معاملة من الدرجة الثانية في المؤسسة، ومن ثم ينبغي أن تمد للإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاحإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، والمفتاح لإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في النفوس.

2- المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية : بمجرد 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 ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة ,حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفيا ، وبالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقا للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية .

3- إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية : يلزم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل . وتكون مهمة هذا المجلس مراجعة إستراتيجية الموارد البشرية و تنفيذ خطط المؤسسة للموارد البشرية و إمدادها بالخط الواضح لإستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء،العمليات، الموردين ، و الجودة ، وكل أعمال قادة المؤسسة الأساسيين، يجب أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات و الدعم لإستراتيجية الموارد البشرية .

[1]- عبد الحكيم الخزامي، **استراتيجية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2002،ص273-274

4- دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية و العمل : لابد أن يكون لأي عمل صغيرا كان أوكبيرا ، جيدا أو شيئا إستراتيجية، لابد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع العمل ، وليست هناك استثناءات لهذه القاعدة فقط اختلاف في الدرجة .

يتضح من هذا العنصر أن إستراتيجية الموارد البشرية لابد أن تتوقف على مجموعة مبادئ ما إذا تم العمل بها سيضمن للمؤسسة نجاح تلك الإستراتيجية، فيجب أن تعمل الموارد البشرية بشكل فرق ، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية و العمل و كذلك على المؤسسة إنشاء مجلس أعلى متخصص في الموارد البشرية و التي مهمة الأساسية منح التوجيه و الدعم لإستراتيجية الموارد البشرية .

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

تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :[1]

1- الحصول على الموارد البشرية : يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشرية و بمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية ممارسة 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 والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل ، ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثرة على إتقان العاملين فقط و إنما 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 و نجاح خطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمؤسسة في الأجل الطويل.

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

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 و من ثم أهدافها، الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف.

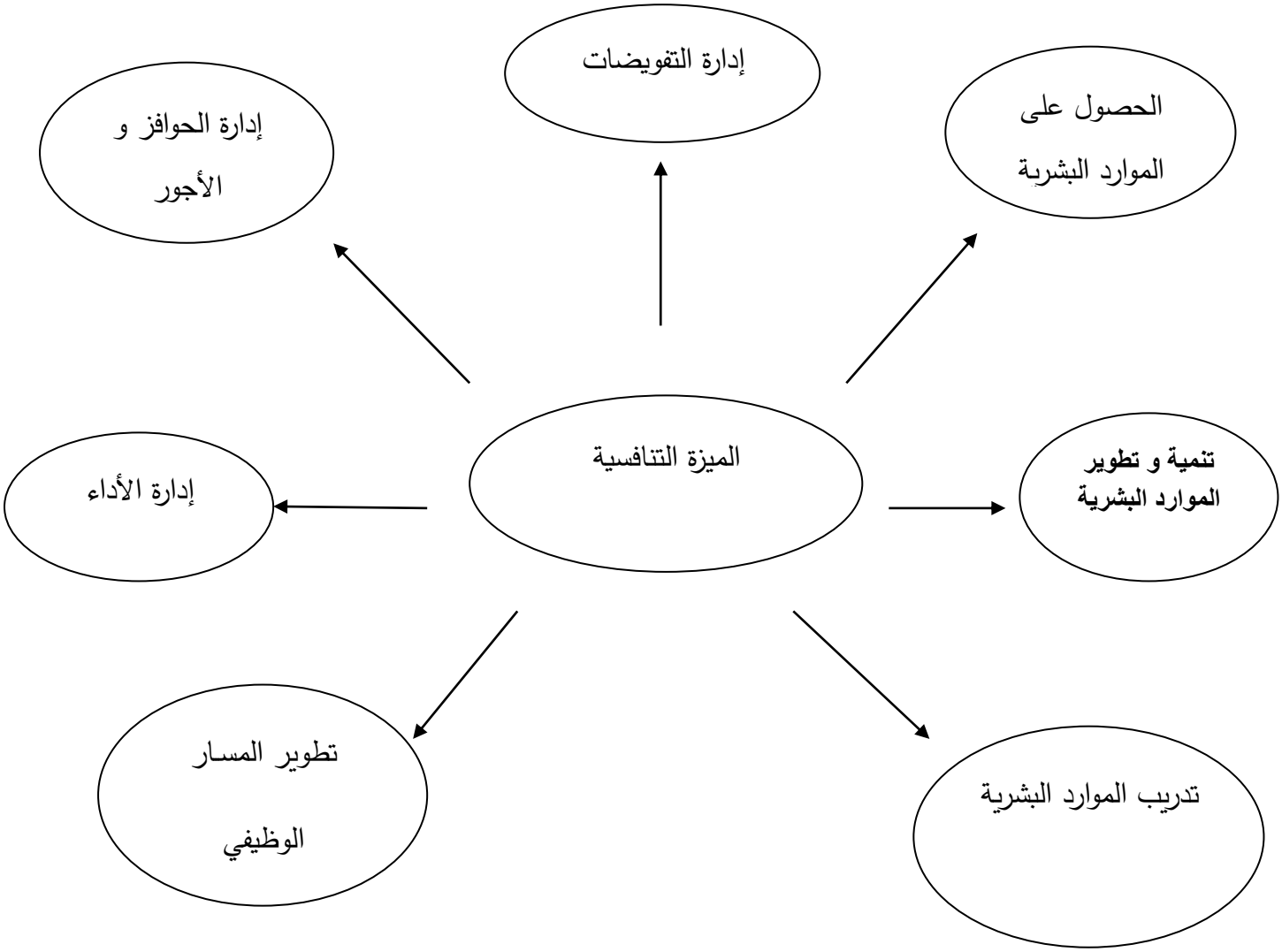
3- إدارة برنامج الحوافز و التعويضات :

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

3-2 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 و أسرته ، 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 و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور.

مما سبق نستنتج أن هناك متطلبات لفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لإرساء الميزة التنافسية و الشكل الأتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-5) : يتمثل متطلبات فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للحصول على ميزة التنافسية



المصدر :من إعداء الطالبتين

إذا لابد أن يكون المورد البشري قائما على كل هذه العناصر السابقة الذكر حتى تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فعالة وترقى للحصول على الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

لقد أدت شدة المنافسة بين المؤسسات إلى سعي كل مؤسسة لاستخدام أحدث الأساليب من أجل الحصول على ميزة تنافسية أو أكثر تميزها عن المنافسين ،وتتحقق هذه الأخيرة من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسات الرائدة تمكنها من صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية.

لكي تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية يستدعي على المؤسسة التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، ولابد على المؤسسة العمل على تطويرها وتنميتها من أجل التموقع في السوق والتغلب على المنافسين.

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

الفصل الثالث

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري من هذه الدراسة المتعلقة بعلاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية ، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على إسهامات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيةبمؤسسةإتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية .

و من أجل ذلك اخترنااستعمالالاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه بناء على ما جاء في الجانب النظري و بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوعنا ، ولتحليل هذا الأخيراعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تجميع و تبويب البيانات ، و بناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر .

-المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها و التعريف بها ، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها و هياكلها ، و أخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتيةلإتصالات الجزائر بالمدية .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

أولا : تاريخ إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات ، و كرّس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات .

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالإتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر " .

و في إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة ، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات " VSAT " و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية [1] .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

ثانيا : نشأة إتصالات الجزائر

نص القرار 03القرار2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرارإنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة

[1] – الموقع الإلكتروني www.algerietelecom.dz ، تاريخ الإطلاع2018/03/13 على الساعة (11.38) .

أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعيتنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعا للقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي2003 ، كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر ، حيث كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها 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 المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة ، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة [1].

- تطوير واستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للإتصالات .
- تأسيس، استغلال و تسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- كما تتعهد إتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بـ :

✓ تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال .

✓ تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية و ربطها بطرق واسعة للمعلومات [2].

ثالثا :التعريف بمؤسسة إتصالاتالجزائر

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003 ، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية ، الجزائر العاصمة ، ولديها :

- رأسمالاجتماعي مقدر بـ : 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها و أصبح حاليا يقدر بـ : 61.275.180.000 دينار جزائري .
- رقم سجلها التجاري :02B00180.83
- رقم الجبائي :000216.2990330049
- بندها الضريبي :16293838021
- رقم التعريف الإحصائي :0002162290656936

وتهدف مؤسسة إتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي : [3]

[1] – الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz ، تاريخ الإطلاع2018/03/13على الساعة (11.41) .

[2] – نفس المرجع .

[3]-وثائق خاصة بالمؤسسة.

- الجودة .
- الفعالية .
- نوعية الخدمات .

و سمحت هذه الأهداف التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي :

- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل و تبادل الصوت ، الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية السمعية و البصرية . [1]

المطلب الثاني : فروع و هياكل مؤسسة إتصالاتالجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة إتصالات الجزائر [2]

أولا : فروع مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي :

أ- **فرعاتصالات الجزائر** " **موبيليس**" مختص في الهاتف ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة ، و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .

ب -**فرعإتصالات الجزائر للأنترنت** " **جواب**"مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث العلمي ، التربية الوطنية ، التكوين المهني الصحة ، الإدارة ، المحروقات ، المالية ،... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت " antranet" بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة " جواب " .

ج- **إتصالات الجزائر الفضائية** : مختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية .

ثانيا : هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين و الرائدة في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر و ذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن .

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد ، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية ، موزعة عبر كل من الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سطيف ، عنابة،

---

[1] – الموقع الإلكتروني telecom.dzwww.algerie ، تاريخ الإطلاع 2018/03/13 على الساعة (10.45) .

2 – نفس المرجع السابق (الموقع الرسمي) .

ورقلة ، تلمسان ، باتنة ، تيزي وزو ، البليدة ، بشار وأخيرا الشلف ، و أعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم ، و تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائيةأين تتواجد اتصالاتالجزائر في 48 ولاية بمديرياتولائية ، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية و مراكز هاتفية. [1]

المطلب الثالث : المديرية العملياتيةللاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتيةللاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها و تقديم هيكلها الوظيفي ، و أهداف و مهام المديرية .

أولا : نشأة المديرية العملياتيةللاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتيةللاتصالات عبر كافة القطر الوطني ، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر و منها المديرية العملياتية بالمدية ، و كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 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 للإيصالات إلى غاية جوان 2011 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية .

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية" *D.O.T"

المديرية العملياتيةلاتصالاتالجزائر بالمدية هيمديريةتابعةللمديرية الجهويةللاتصالات " « **D.R.T البليدة و تنقسم المديرية إلى [2]:

أ – **دائرة الممتلكات و الوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

1–مصلحة الإمداد: و تهتم هذه المصلحة بتوفير و إمداد المصالح و الدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات و التجهيزات، لتمكينهم من القيام بعماهم على أحسن وجه .

2–مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة .

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

---

1 –نفس المرجع السابق (الموقع الرسمي)

2 -وثائق خاصة بالمؤسسة أنظر الملحق رقم 01 *DOT : Direction OpérationeTélecom

**DRT : Direction RégiionaleTélecom

4-مصلحة الوقاية و الأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة و ممتلكاتها و أفرادها من كل تخريب، و نظافة المحيط ووقايته .

5-مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية و مساعدةالعمال.

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

1-مصلحة تسيير الوظائف: و تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

2-مصلحة التكوين : تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق ، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

3-مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية : تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل إجتماعيا و توفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية .

ج- **دائرة المالية و المحاسبة** : و تتضمن المصالح التالية :

1-مصلحة الميزانية : تهتم بإعداد الميزانية.

2-مصلحة الخزينة : تهتم بالدفع النقدي.

3-مصلحة المحاسبة : تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د- الدائرةالتجارية:وتتضمن المصالحالآتية:

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

2-مصلحة التحصيل:تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة .

3-مصلحة العلاقات مع الزبائن : تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع .

هـ -**دائرة خاصة بالمؤسسات** :Corporait تقوم بالتعامل مع المؤسسات و معالجة الشكاوى و الفاتورات ، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و- دائرة التقنية :و تتضمن المصالح الآتية :

1-مصلحة الهندسة و التخطيط : تهتم بهندسة و وضع مخططات من أجل وضعشبكات جديدة للهاتف و الانترنت .

2-مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.

3-مصلحة تهيئة و استغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال .

4-مصلحة تهيئة و استغلال الآلات : تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات ، كالخزائن الهاتفية و العمل على استغلالها أحسن استغلال .

5-المركز التقني للمؤسسات : يقوم بتركيب و إصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك .

6-رئيس مشروع "أمسان AMSAN " يهتم بتسيير مشروع " أمسان " وهو مشروع جديد لإتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN .

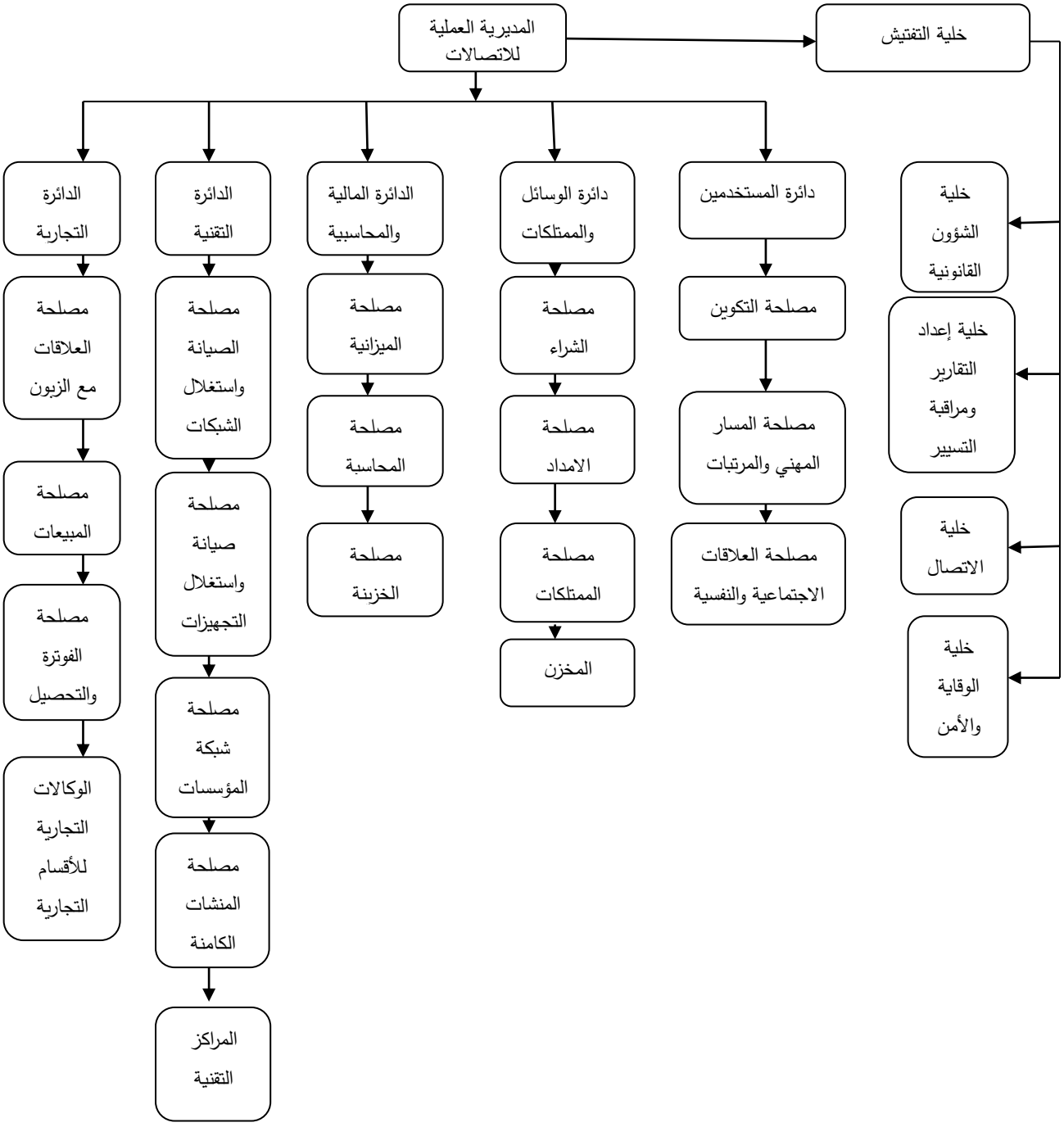
7-وحدة الهياكل القاعدية : وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة و إنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية .

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر و هي :

خلية الاتصال و التفتيش ، وخلية الشؤون القانونية و التي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة على خلية التقارير و مراقبة التسيير و التي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية و إعطاء توجيهات و تقديم حلول للمدير ، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني ، و خلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري .

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالمدية.

الشكل رقم (3-1) :يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية



المصدر :إدارة اتصالات الجزائر

المطلب الرابع : أهداف و مهام و خدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف و مهام المديرية العملياتية بما يلي :

أ- **أهداف المديرية العملياتية بالمدية** : تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة و المديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نظر 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 تجارب الصوت و الصورة .
- ✓ زيادة الخدمات المباعة .[1]

ب- **مهام المديرية العملياتيةبالمدية** : ترتكز مهام المديرية بصفة عامة ، و المديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية :

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم ، و الإجابة على جميع شكاوى الزبائن .
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت و الانترانت للخواص و المهنيين و شبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية و الخاصة ، كمستشفيات و بنوك ...إلخ.
- ✓ إيصالالإنترنت إلى كل بيت .
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية : تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية [2].
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف و الأنترنت) .
- ✓ تسمح بنقل و تبادل الصوت الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات السمعية البصرية...

ج- **خدماتها** :

- ✓ من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتيةللإتصالات بالمدية نجد [3]:
- ✓ خدمة الهاتف الثابت .

---

1 – مقابلة مع السيد محمد و علي بن كوار، رئيس القسم التجاري ، المديرية العملياتية بالمدية ، يوم 19-04-2018 على الساعة (10.30)

2 –نفس المرجع .

3 –نفس المرجع .

- ✓ خدمة الانترنتالمرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL .
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي .
- ✓ خدمة الويسي " wici " تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي و هيعبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون اسلاك .
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات " wici" .
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الأنترنت .
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 5000دج سبعة أيام من الأنترنت .
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الأنترنت .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة و ذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة ، مجتمع عينة الدراسة ، و أدوات الدراسة ، بالإضافة إلى تفريغ و تحليل بيانات الاستبيان .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه وكذلك تحديد مجتمع و عينة الدراسة لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها والكيفية التي طبقت بها .

1- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومتغير تابع الميزة التنافسية، والذي يساند افتراض أن يكون لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية علاقة تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تطبيقا يضمن توفير المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

علاقة وتأثير

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ⟵ **الميزة التنافسية**

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y = F(X)$$

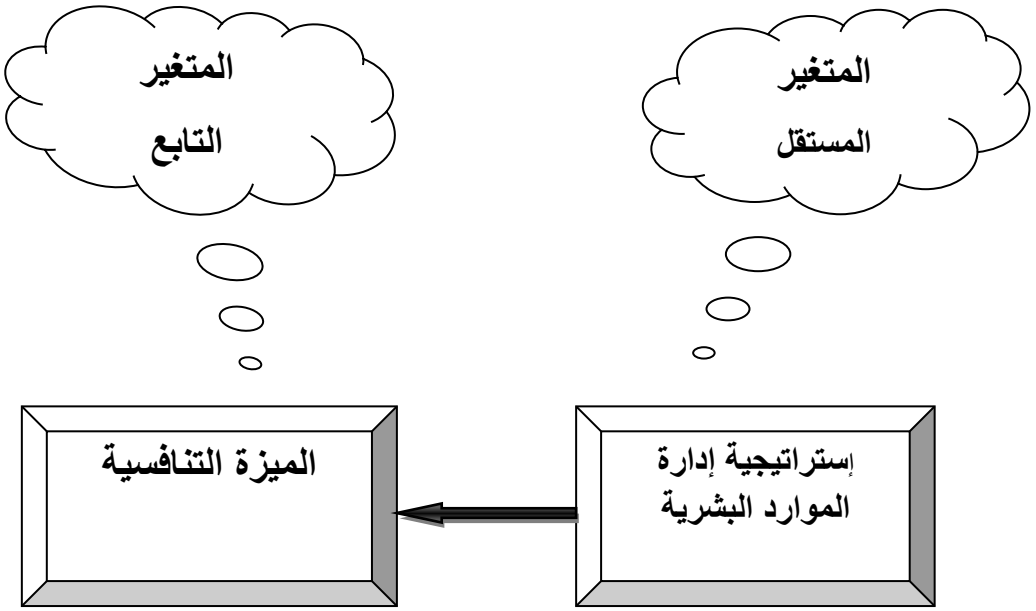
حيث :

الميزة التنافسية(Y) : متغير تابع

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية(X) : متغير مستقل

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة :

الشكل رقم(3-2): يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

2- حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية والزمنية التالية:

-الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين باتصالات الجزائر.

-الحدود المكانية: تركزت الدراسة على إتصالات الجزائر.

-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السنة الدراسية 2018/2017.

3- مجتمع الدراسة:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع الدراسة، لأن ذلك أشمل وأدق لنتائج الدراسة،ولكن الطالب يلجأ لاختيار عينة من المجتمع بسبب كثرة عددها بالإضافة إلى التكاليف المادية و البشرية و كذلك ضيق الوقت .

و المؤسسة التي قمنا باختبارها في هذه الدراسة هي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية حيث يتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال المؤسسة .

4 -عيّنة الدراسة :

هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، فعينة الدراسة الحالية تتكون من 30عاملا وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا25 استبانة بما نسبته 83.33% من مجموع 30 استبانة موزعة صالحة للتحليل ، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية.

5-أداة الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق هدف الدراسة هي الإستبانة وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية.

وتتكون الإستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد العينة، وهي الجنس، المستوى العلمي و سنوات الأقدمية.

الجزء الثاني: ينقسم إلى فرعين، الأول يتضمن المتغير المستقل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أما الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع الميزة التنافسية .

وتضم الإستبانة 17 عبارة متعلقة بالمتغيرين.

6-صدق أداة الدراسة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى أساتذة متخصصين، وفي ضوء ملاحظات واقتراحات الأساتذة تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، ويوضح الملحق رقم (1)الإستبانة في صورتها النهائية.

المطلب الثاني: تحليل الإستبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحلول الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

أولا : التحليل الإحصائي

الجزء الأول:

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

1- متغير الجنس:

الجدول رقم(3-1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

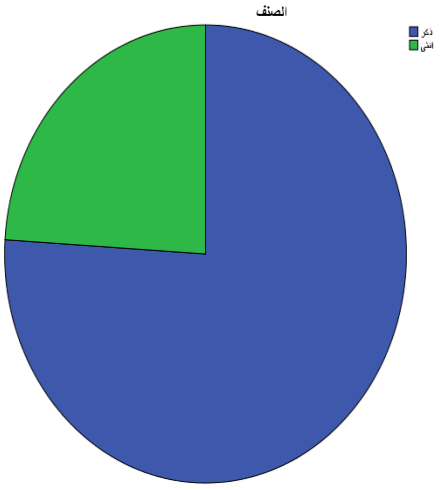
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	76
أنثى	6	24
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أجوبة الإستبيانات

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة هم ذكور بنسبة 76%، أما النسبة المتبقية 24% هم إناث.

تفسير ذلك بطبيعة العمل التي تقتضي أحيانا العمل لساعات متأخرة و كذلك بسبب تقديم الاستبيانات بشكل عشوائي .

الشكل رقم(3-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أجوبة الإستبيانات

2- متغير المستوى التعليمي

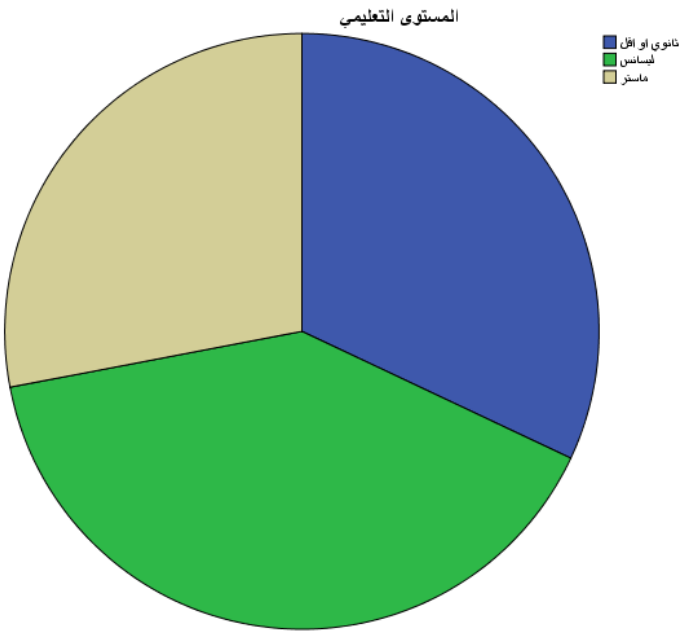
الجدول رقم (3- 2):يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	8	32
ليسانس	10	40
ماستر	7	28
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أجوبة الإستبيانات

نلاحظ من الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم مؤهل علمي جامعيليسانسوهذا بنسبة40%بينما نجد نسبة العاملين الحاصلين على شهادة ثانوي أو أقل تبلغ 32% كما نجد أن نسبة العمال الحاصلين على شهادةالماستر تقدر ب 28% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على عمال مؤهلين و ذوي الاختصاص المطلوب .

الشكل رقم(3-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أجوبة الإستبيانات

3- متغير الخبرة المكتسبة

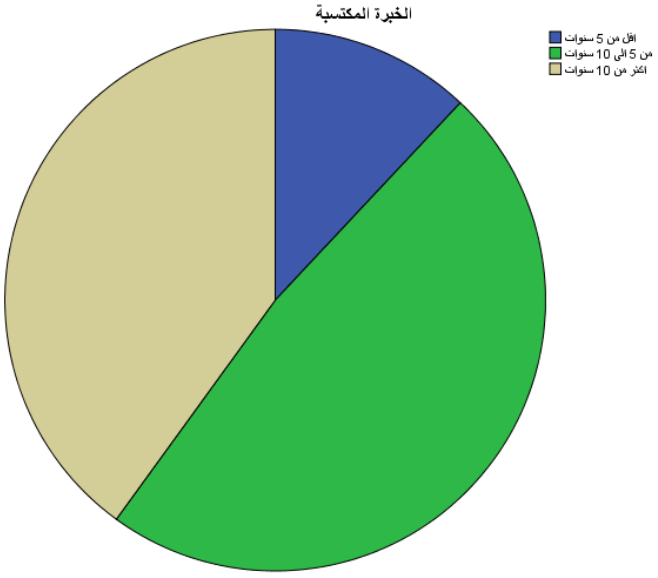
الجدول رقم (3 -3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة

الخبرة المكتسبة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	12
من 5 إلى 10 سنوات	12	48
أكثر من 10 سنوات	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أجوبة الإستبيانات

من الجدول يتبين لنا أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم خبرة من 5إلى 10 سنوات و هذا ما نسبته 48%، تليها الفئة الأكثر من10 سنة ما نسبته 40%، و هذا دليل على أن المؤسسة تملك عمال لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم.

الشكل رقم(3-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أجوبة الإستبيانات

الجزء الثاني:

1- الصدق الظاهري للاستبيان :قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذةمن كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية ، متخصصين في

المجال من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها وكذلك منهجية و شكل الاستبيان ، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان .

2- ثبات الاستبيان : تم حساب ثبات الاستبيان بعد قيام بحساب معامل الفاكرونباخ والذي بلغت قيمته 0.90 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية مما يعبر على ثبات الاستبيان ،وبتالي صلاحيته لإجراء الدراسة والجدول التالي يوضح ان قيمة الفا كرونباخ.

جدول رقم(3-4)قيمة معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
17	**0.90**

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

يظهر معامل الثبات الفا-كرونباخ على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث المستعملة للقياس والذي قدر ب 0.90 حيث بلغت النسبة **90%** مما يدل على أنها قيمة ملائمة للإعتماد عليها.

3- معاملات الإرتباط لكل محور

المحور الأول:إستراتيجيةإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بيرسون المحور الأول (إستراتيجية ادارة الموارد البشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العيّنة
الأولى	0.768	0.000	25
الثانية	0.556	0.000	25
الثالثة	0.397	0.000	25
الرابعة	0.748	0.000	25
الخامسة	0.761	0.000	25
السادسة	0.582	0.000	25
السابعة	0.606	0.000	25
الثامنة	0.792	0.000	25
التاسعة	0.449	0.000	25
العاشرة	0.616	0.000	25
المحور	1	-	25

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تبين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف لنا ادارة الموارد البشرية و درجة الكلية لهذا المحور جميعها تتراوح ، إحصائيا(0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين0.397 إلى0.792هي تقرب من الواحد و عليه هناك إتساق و تجانس داخلي بين العبارات التي تصف لنا ادارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة أقل من(0.01).

المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العيّنة
1	0.581	0.000	25
2	0.734	0.000	25
3	0.610	0.000	25
4	0.737	0.000	25
5	0.623	0.000	25
6	0.700	0.000	25
7	0.593	0.000	25
المحور	1	-	25

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تبين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف لنا ادارة الموارد البشرية و درجة الكليةلهذا المحور جميعها تتراوح ، إحصائيا(0.01) و أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين0.581إلى0.737و هذا يشير إلى إتساق و تجانس داخلي بين العبارات التي تصف لنا الميزة التنافسية في المحور عند مستوى الدلالة (0.01).

4-تحليل الفقرات لكل محور

المحور الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتكون هذا المحور من 10 عبارات موزعة في الاستبيان و من أجل تحليل عدد الإجابات قمنابحسابالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وفقا لسلم ديكارت الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3-7): مدى موافقة أفراد العينة لعبارات المحور (إستراتيجية ادارة الموارد البشرية)

	العبارة		موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	غير موافق بشدة	وسط حسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
1	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية	تكرار	1	18	4	1	1	3.56	0.961	موافق
		النسبة	4	72	16	4	4			
2	هناك معلومات كافية لإدارة الموارد البشرية تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المؤسسة	تكرار	2	17	1	5	-	3.80	0.645	موافق
		النسبة	8	68	4	20	-			
3	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المستوى التعليمي	تكرار	3	8	3	8	3	3.20	1.190	موافق
		النسبة	12	32	12	32	12			
4	إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى العاملين و مطابقتها مع المتغيرات الحاصلة	تكرار	3	10	5	5	2	3.28	1.173	موافق
		النسبة	12	40	20	20	8			
5	تمنح المؤسسة مكافئات عن المهارات المبذولة	تكرار	3	10	3	8	1	3.44	1.003	موافق
		النسبة	12	40	12	32	4			
6	إدارة الموارد البشرية تنظر إلى العامل كمورد بشري يجب الاهتمام به و المحافظة عليه	تكرار	6	14	2	1	2	3.80	1.155	موافق
		النسبة	24	56	8	4	8			
7	تقوم المؤسسة بتدريب و تكوين مواردها البشرية	تكرار	4	13	2	5	1	3.68	0.988	موافق
		النسبة	16	52	8	20	4			
8	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار	تكرار	1	17	3	4	-	3.64	0.757	موافق
		النسبة	4	68	12	16	-			
9	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	النسبة	6	14	-	4	1	3.96	0.889	موافق
		التكرار	24	56	-	16	4			

10	المنصب الذي تشغله يتناسب مع مستواك التعليمي	النسبة	4	13	1	6	1	3.72	0.936	موافق
		التكرار	16	52	4	24	4			
	جميع فقرات المحور الأول							3.6680	0.65046	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير الأرقام في الجدول رقم(3-7) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والذي يساوي 0.01 أما بالنسبة للإنحراف المعياري نلاحظ تمركز إلى حد ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطاتها الحسابية، أما بالنسبة للمتغير المستقل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فنجد إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحوه بمتوسط حسابي يساوي 3.60 كما نلاحظ أيظا تمركز نوعا ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي بانحراف معياري قدره0.9657.

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

يتكون هذا المحور من7عبارات موزعة في الاستبيان و من أجل تحليل عدد الإجابات قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وفقا لسلم ديكارت الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم(3-8):مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني(الميزة التنافسية)

	العبارة		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	وسط حسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
1	تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية	تكرار	3	12	5	–	5	3.52	0.963	موافق
		النسبة	12	48	20	–	20			
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة و الحفاظ عليها	تكرار	6	10	–	3	6	3.64	1.221	موافق
		النسبة	24	40	–	12	24			
3	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية	تكرار	4	8	2	2	9	3.40	1.118	موافق
		النسبة	16	32	8	8	36			
4	لخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين	تكرار	6	12	2	1	4	3.80	1.041	موافق
		النسبة	24	48	8	4	16			
5	تركز المؤسسة على التكلفة الأقل في عرض الخدمات	تكرار	5	13	1	1	5	3.80	0.957	موافق
		النسبة	20	52	4	4	20			
6	أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة أحسن من المؤسسات المنافسة	تكرار	8	9	1	2	5	3.80	1.190	موافق
		النسبة	32	36	4	8	20			
7	النطاق الجغرافييعتبر المحدد الرئيسي للميزة التنافسية	تكرار	2	9	2	1	11	3.36	0.907	موافق
		النسبة	8	36	8	4	44			
	جميع فقرات المحور الثاني							3.6171	0.76456	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماداعلى مخرجات SPSS.

تشير الأرقام في الجدول رقم(3-8) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس كما أنها أيظا إيجابية نحو المتغير التابع الميزة التنافسية بمتوسط حسابي يساوي 3.61 كما نلاحظ أيظا تمركزا ضئيلا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي.

المطلب الثالث :نتائج الدراسة:

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، نجري ما يسمى اختبار المعنوية الإحصائية للتأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ويتكون هذا الإختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباطومعاملسبيرمانوستيودنت.

المتغير المستقل: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

1-إختبار العلاقة باستخدام معامل الإرتباط

(H_o):لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

وسوف نعتمد في هذا على مقياس معامل الإرتباط(R)، ومعامل الإنحدار، معامل التحديد (R square): نقوم بحساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية .

معامل الإرتباط(R): يبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، بحيث تكون العلاقة جيدة وقوية عندما يكون معامل الإرتباط أكبر أو يساوي 0.5 0.636=<Rعند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم(3-9):يمثل إختبار الفرضية الخاصة بتأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية .

البيان والمتغيرات	معامل الإرتباطR	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة SIG
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	0.636	0.379	0.004
الميزة التنافسية			

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية بين المتغير المستقل(إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع(الميزة التنافسية)، حيث بلغ معامل الإرتباط0.636=R عند مستوى دلالة0.004=sig هذه النتيجة تبين أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين ،في حين بلغ

معامل التحديد 0.379 أي أن نسبة تفسير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية في المؤسسة هي 37.90% فقط، أي أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتأثر بالميزة التنافسية بنسبة 37.90%، ومنه نقوم برفض الفرضية الصفرية (H_o)وتقبل الفرضية البديلة(H_1) ، أي أن هناك تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية .

ومنه يمكن القول أنإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

2-إختبار العلاقة باستخدام معامل الإرتباط سبيرمان

(H_o):لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.005$ بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.005$بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

الجدول رقم(3- 10): يمثل معامل الإرتباط سبيرمان

	معامل الإرتباط سبيرمان	sig
استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	0.592	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.005$، لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بنسبة 59.2%، بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

ومنه نقوم برفض الفرضية الصفرية (H_o)وتقبل الفرضية البديلة(H_1) ، أي أن هناك تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية .

ومنه يمكن القول أنإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

3-إختبار العلاقة باستخدام معامل ستيودنت

(H_o):لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويةب$\alpha \leq 0.005$ين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leq 0.005$ بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.

الجدول رقم(3-11): يمثل معامل الإرتباط ستيودنت

مستوى المعنويةα	درجة الحريةV	القيمة الجدولية Tt	القيمة الفعلية Tr
0.005	24	1.02	17.739

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

بناء على معطيات الجدول رقم(3- 11) نجد أن القيمة الفعلية والمحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وعليه فإن نتيجة هذا الإختبار هي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن مستوى المعنوية أقل من $\alpha \leq 0.005$.

خلاصة الفصل

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية و ذلك من خلال تكوينها و تدريبها و الاهتمام بها و المحافظة عليها ، كونها تعتبر احد أهم مصادر الميزة التنافسية لديها.

لذا اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسات واستراتيجيات متمثلة في التدريب و التكوين لعمالها، الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية بغية الحصول على ميزة تنافسية و التغلب على المنافسين.

و من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن هناك تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية و هذا ما تم إثباته في الفرضيات.


خاتمة عامة

خاتمة عامة

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

سعيا منا للإجابة على الإشكالية قمنا، بطرح مجموعة من الفرضيات والتي قمنا بالإجابة عليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والتي كانت كما يلي:

إختبار الفرضية الأولى: أصبح المورد البشري يحتل مكانة هامة في المؤسسة ، وكونه مورد استراتيجي استمدت إدارة الموارد البشرية أهميتها منه،وهذه الفرضية صحيحة لأنه من خلال الدراسة تبين أن إدارة الموارد البشرية قائمة أساسا على المورد البشري.

إختبار الفرضية الثانية: تعتبر المعرفة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية ويتمثل البعد الأهم في التمييز ،وهذه الفرضية خاطئة بالإضافة إلى المعرفة نجد أن الإبداع والتكنولوجيا من المصادر المكونة للميزة التنافسية،ونجد أن بعد التكلفة الأقل لا يقل أهمية عن بعد التمييز.

إختبار الفرضية الثالثة: إذا كانت إستراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية تحقق ميزة تنافسية، وهذه الفرضية صحيحة لأنه إذا لم تكن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مدروسة وهادفة وفعالة لن تستطيع هذه الإدارة التميز وتحقيق التفرد.

إختبار الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و خلق الميزة التنافسية، وهذه الفرضية صحيحة لأنه من خلال الدراسة ونتائج التحليل تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ،والتي هي علاقة تفاعل وتكامل، أي لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إلا بواسطة المورد البشري لكونه العنصر الأساسي في العملية وتأثيره السلبي يكون في عدم استغلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عقلاني ورشيد.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن:

1. المورد البشري في المؤسسات يمثل جوهر العمليات والنشاطات، وتشتد الحاجة لهذا المورد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة.
2. إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
3. تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات كغيرها من الإدارات سواء كانت داخلية أو خارجية.
4. تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن وتحقيق الربحية لكسب رضا الزبائن.
5. المؤسسة لا تعمل على استقطاب الإطارات ذوي التكوين الجامعي لأن تحصيلهم العلمي قادر على مد المؤسسة بالعديد من الحلول التي تعود بفوائد كثيرة للمؤسسة.
6. عدم إتباع إستراتيجية تحفيز للعمال المجدين.
7. تضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إستراتيجيتها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف.
8. هناك علاقة تأثير مباشرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأمل أن تعمل بها مؤسسة إتصالات الجزائر و هي :

1. صار إلزاما على المؤسسة أن يكون لديها برنامج داخلي للتنمية البشرية حتى يكون لديها مورد بشري متميز ومبدع.
2. لابد على المؤسسات بجميع أشكالها الإهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنمية وتطوير قدراته ومهاراته.
3. منح الحوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة لأرباح.
4. ضرورة إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بمواردها البشرية المتمثلة في الكفاءات ذات القدرات المعرفية والإبتكارية والإبداعية التي تمكن المؤسسة من اغتنام الفرص المتاحة لها.
5. ضرورة وضع برامج تهتم بالعنصر البشري وتؤهله ليصبح قادرا على التكيف مع مختلف التحديات التي تواجهه.
6. ضرورة تبني إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات ذات التكوين الجامعي.

7. توفير الإمكانيات اللازمة للموارد البشرية حتى يستطيع اكساب ميزة تنافسية للمؤسسة.
8. لابد أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ولابد كذلك من محاولة التطوير والإبداع في الميزة لأنها ليست مستمرة ودائمة.

آفاق الدراسة:

1. أثر تحفيز الموارد البشرية على رفع إنتاجية المؤسسة.
2. دور الإبداع في تحسين إنتاجية المؤسسة.
3. مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب، **الحقائق التدريبية**،دار المستقبل للنشر،الأردن،1997.
2. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجة مهارات التفكير الاستراتيجي**، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر، 2008.
4. أحمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للنشر،مصر،1999.
5. أحمد ماهر،**دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، مصر،1999.
6. أحمد منصور،**تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**،دار المطبوعات للنشر، الكويت،1989.
7. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر،2010.
8. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون**، مكتبة كلية التجارة، العراق، 2001 .
9. حافظ محمد عبده، **الرؤية التخطيطية للقوى العاملة**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2011 .
10. حافظ محمد عبده، **الرؤية التخطيطية للقوى العاملة**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2011 .
11. حسن بلوط إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**،دار النهضة العربية،لبنان، 2002.
12. حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي**،دار وائل للنشر، عمان،2005.
13. حسين عجلان حسين،**استراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان2008.
14. خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، جامعة الدول العربية، مصر، 2013.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،عمان،2003.
16. دادي عدون ، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2001.
17. شاوس مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر، الأردن، 2000.

18. صبحي جبر العتيبي،**تطور الفكر و الأساليب في الإدارة**، دار حامد للنشر،الأردن،2005.
19. صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر،مصر، 2005.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2011.
22. صلاح الشنواتي،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،1999 .
23. عبد الحكيم الخزامي , **الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية** , دار الفجر للنشر، 2008.
24. عبد الحكيم الخزامي، **إستراتيجية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، 2002.
25. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر، عمان ،2014.
26. علي السلمي،**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، المنظمة العربية الإدارية،القاهرة،2003.
27. علي عبد الله، **تحليل المنظمات**، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،الجزائر،2003
28. عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، حلب، 2005.
29. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر، الأردن، 1991.
30. كامل بربر, **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي و المؤسسة** ،الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997.
31. محفوظ أحمد جودة،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،الأردن، 2010.
32. محمد أحمد عوض , **الإدارة الإستراتجية الأصول و الأسس العلمية** ،الدار الجامعية ، مصر،2001 .
33. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2010.
34. محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، لبنان،1993 .
35. محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**،دار المسيرة للنشر،الأردن،2009.
36. محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
37. معالي فهمي حيدر ، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية ، مصر،2003.

38. منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.

39. مؤيد سعيد السالم ، **أساسيات الادراة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر. عمان، 2005.

40. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية تكاملي**، دار إثراء للنشر، الأردن،2010.

41. نبيل مرسي خليل , **الإدارة الإستراتجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس** ،الدار الجامعية، مصـــر، 1998.

42. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1998.

الرسائل و الأطروحات:

1. بوسهوة نذير , **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية** ، دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال تخصص إدارة أعمال و تسويق ،جامعة المدية ، 2008.
2. حسين يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية**، حالة منظمة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر،2008.
3. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

4. كالريش صفية، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2000.

5. وائل إبراهيم عبد الرحمان هميمي، **التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام**، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس، بورسعيد ، 2001.

المؤتمرات والملتقيات :

1. بلال أحمد، **الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية في الملتقي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، جامعة المسيلة ،2004.
2. حنان بن عوالي ، **متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية** ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

3. الداوي شيخ , **دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ،** الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 2004.
4. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات،** الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، 2012.
5. عبد الله بالنواس، بوزيد لمجد، **طريقة بناء المزايا التنافسية المستدامة،مدخل حلقة القيمة لبورتر،** الملتقى الدولي 4 حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.
6. علي عبد الله، **الأداء المتميز،** المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،كلية العلوم الطبيعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005 .
7. لعلي بوكنيش، **ماهية الموارد البشرية والواقع في العالم النامي،** الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد والمعرفة والكفاءات العالمية، جامعة ورقلة.
8. منصوري الزين ، مداخلة **بعنوان الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات العمل** ،جامعة البليدة، 2014.

المجلات والدوريات:

1. باسل فيصل عبد نايف ،**الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،** مجلة الدنانير العدد 2 ،العراق، 2012.
2. رجم نصيب ، فاطمة الزهراء شايب ، **إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة،** مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية التواصل ، العدد 20 ،جامعة عنابة ، 2007.
3. عمر محمد عثماني ، **مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الإقتصاد المصرفي** ، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية ،العدد 7 ، 1999 .
4. غالب محمد البستنجي ، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية** ، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 7، السعودية، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arman Dayan, **manuel de gestion ,ellipsses**/auf ,1998.
2. Garibaldi. **Stratégie concurrentielle** . , (paris : éditions dorgamization , 1994 .
3. HAMADOCHE A, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, Edition Chihab,Alger,1997.
4. jeam Brilman , **les meilleures pratiques de management** , éditions d'orgamizations , France ;.2003.
5. Oren Harari, **back to the future ,Management** revieu,1993
6. M PORTER , **L'AVENTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE ,** PARIS : INTER EDITION, 1986.
7. P.Dracker, **managing at a time of a great change ,Turkmen talley** books/duelon, New York,1995.
8. Tony Edison, **Human Resource management in local gouverment, Istanbul**, lula-emme,1993.

المواقع الإلكترونية:

1. http://en.wikipedia.oRg/wiki/hemlett-packard
2. http:// www.AHRALIRAQ.net/main/books/indesse1.htm
3. http://ECO.ASU.EDU.JO/ECOFACULTY/WP-CONTENT/..M.DOC
4. www.algerie telecom.dz

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 : الاستبيان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استبيان

سيدي ،سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية،مع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية،نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا ،من خلال تخصيص جزء من وقتكم لملء استمارة الاستبيان بموضوعية،علما أن البيانات تعامل بسرية تامة،ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبتين: إيمان سالم

فاطمة بن كوار

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (×) في الإجابة المناسبة :

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3/ المستوى العلمي: ثانوي أو اقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

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

الجزء الثاني:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية					
2	هناك معلومات كافية لإدارة الموارد البشرية تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المؤسس					
3	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المستوى التعليمي					
4	إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى العاملين و مطابقتها مع المتغيرات الحاصلة					
5	تمنح المؤسسة مكافئات عن المهارات المبذولة					
6	إدارة الموارد البشرية تنظر إلى العامل كمورد بشري يجب الاهتمام به و المحافظة عليه					
7	تقوم المؤسسة بتدريب و تكوين مواردها البشرية					
8	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الابتكار					
9	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
10	المنصب الذي تشغله يتناسب مع مستواك التعليمي					

الجزء الثالث :

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
11	تعتقد أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية					
12	تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة و الحفاظ عليها					
13	يعتبر المورد البشري أهم مصادر الميزة التنافسية					
14	الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين					
15	تركز المؤسسة على التكلفة الأقل في عرض الخدمات					
16	أسعار الخدمات التي تقدمها المؤسسة أحسن من المؤسسات المنافسة					
17	النطاق الجغرافي يعتبر المحدد الرئيسي للميزة التنافسية					

الملحق رقم 2 : مخرجات spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,155	25	,125	,935	25	,112

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	17

Correlations

			1العبارة	2العبارة	3العبارة	4العبارة	5العبارة	6العبارة	7العبارة	8العبارة	9العبارة	10العبارة	استراتيجية الموارد البشرية
Spearman's rho	1العبارة	Correlation Coefficient	1,000	,668**	,458*	,533**	,610**	,364	,448*	,772**	,156	,539**	,768**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,021	,006	,001	,074	,025	,000	,455	,005	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	2العبارة	Correlation Coefficient	,668**	1,000	,215	,381	,483*	,337	,276	,442*	,344	,284	,556**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,302	,060	,014	,099	,181	,027	,093	,169	,004
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	3العبارة	Correlation Coefficient	,458*	,215	1,000	,247	,233	,329	,318	,491*	,166	,294	,397*
		Sig. (2-tailed)	,021	,302	.	,235	,262	,108	,121	,013	,427	,154	,049
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	4العبارة	Correlation Coefficient	,533**	,381	,247	1,000	,822**	,377	,234	,612**	,272	,292	,748**
		Sig. (2-tailed)	,006	,060	,235	.	,000	,063	,261	,001	,189	,156	,000

		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,610**	,483*	,233	,822**	1,000	,259	,237	,580**	,351	,434*	,761**
	العبارة5	Sig. (2-tailed)	,001	,014	,262	,000	.	,211	,254	,002	,085	,030	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,364	,337	,329	,377	,259	1,000	,515**	,748**	,328	,151	,582**
	العبارة6	Sig. (2-tailed)	,074	,099	,108	,063	,211	.	,008	,000	,109	,472	,002
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,448*	,276	,318	,234	,237	,515**	1,000	,478*	,441*	,430*	,606**
	العبارة7	Sig. (2-tailed)	,025	,181	,121	,261	,254	,008	.	,016	,028	,032	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,772**	,442*	,491*	,612**	,580**	,748**	,478*	1,000	,154	,421*	,792**
	العبارة8	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,013	,001	,002	,000	,016	.	,462	,036	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,156	,344	,166	,272	,351	,328	,441*	,154	1,000	,131	,449*
	العبارة9	Sig. (2-tailed)	,455	,093	,427	,189	,085	,109	,028	,462	.	,531	,024
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,539**	,284	,294	,292	,434*	,151	,430*	,421*	,131	1,000	,616**
	العبارة10	Sig. (2-tailed)	,005	,169	,154	,156	,030	,472	,032	,036	,531	.	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
		Correlation Coefficient	,768**	,556**	,397*	,748**	,761**	,582**	,606**	,792**	,449*	,616**	1,000
	استراتيجية	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,049	,000	,000	,002	,001	,000	,024	,001	.
	البشرية الموارد	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	الميزة التنافسية
Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,271	,226	,564**	,413*	,068	,356	,581**
		Sig. (2-tailed)	.	,189	,277	,003	,040	,745	,080	,002
		N	25	25	25	25	25	25	25	25

	العبارة12	Correlation Coefficient	,271	1,000	,310	,653**	,558**	,504*	,193	,734**
		Sig. (2-tailed)	,189	.	,132	,000	,004	,010	,354	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة13	Correlation Coefficient	,226	,310	1,000	,284	,158	,595**	,392	,610**
		Sig. (2-tailed)	,277	,132	.	,169	,450	,002	,053	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة14	Correlation Coefficient	,564**	,653**	,284	1,000	,671**	,369	,306	,737**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,169	.	,000	,070	,137	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة15	Correlation Coefficient	,413*	,558**	,158	,671**	1,000	,332	,158	,623**
		Sig. (2-tailed)	,040	,004	,450	,000	.	,105	,452	,001
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة16	Correlation Coefficient	,068	,504*	,595**	,369	,332	1,000	,363	,700**
		Sig. (2-tailed)	,745	,010	,002	,070	,105	.	,075	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة17	Correlation Coefficient	,356	,193	,392	,306	,158	,363	1,000	,593**
		Sig. (2-tailed)	,080	,354	,053	,137	,452	,075	.	,002
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	,581**	,734**	,610**	,737**	,623**	,700**	,593**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001	,000	,001	,000	,002	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	76,0	76,0	76,0
	انثى	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل او ثانوي	8	32,0	32,0	32,0
	ليسانس	10	40,0	40,0	72,0
	ماستر	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المكتسبة الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	3	12,0	12,0	12,0
	سنوات 10 الى 5 من	12	48,0	48,0	60,0
	سنوات 10 من اكثر	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	25	0	3,56	,961
العبارة2	25	0	3,80	,645
العبارة3	25	0	3,20	1,190
العبارة4	25	0	3,28	1,173
العبارة5	25	0	3,44	1,003
العبارة6	25	0	3,80	1,155
العبارة7	25	0	3,68	,988
العبارة8	25	0	3,64	,757
العبارة9	25	0	3,96	,889
العبارة10	25	0	3,72	,936
البشرية الموارد استراتيجية	25	0	3,6680	,65046

العبارة1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	20,0
	محايد	1	4,0	4,0	24,0
	موافق	18	72,0	72,0	96,0

	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

2العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	5	20,0	20,0	24,0
	موافق	17	68,0	68,0	92,0
	بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

3العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	24,0
	محايد	8	32,0	32,0	56,0
	موافق	8	32,0	32,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

4العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	5	20,0	20,0	28,0
	محايد	5	20,0	20,0	48,0
	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

5العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	16,0
	محايد	8	32,0	32,0	48,0

	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

6العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	16,0
	محايد	1	4,0	4,0	20,0
	موافق	14	56,0	56,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

7العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0
	موافق	13	52,0	52,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

8العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	4	16,0	16,0	28,0
	موافق	17	68,0	68,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

9العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	4	16,0	16,0	20,0
	موافق	14	56,0	56,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

10العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	1	4,0	4,0	8,0
	محايد	6	24,0	24,0	32,0
	موافق	13	52,0	52,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
11العبارة	25	0	3,52	,963
12العبارة	25	0	3,64	1,221
13العبارة	25	0	3,40	1,118
14العبارة	25	0	3,80	1,041
15العبارة	25	0	3,80	,957
16العبارة	25	0	3,80	1,190
17العبارة	25	0	3,36	,907
التنافسية الميزة	25	0	3,6171	,76456

11العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	20,0	20,0	20,0
	محايد	5	20,0	20,0	40,0
	موافق	12	48,0	48,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

12العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	6	24,0	24,0	36,0
	موافق	10	40,0	40,0	76,0

	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

13العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	16,0
	محايد	9	36,0	36,0	52,0
	موافق	8	32,0	32,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

14العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	4	16,0	16,0	28,0
	موافق	12	48,0	48,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

15العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	1	4,0	4,0	8,0
	محايد	5	20,0	20,0	28,0
	موافق	13	52,0	52,0	80,0
	بشدة موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

16العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	1	4,0	4,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0

	موافق	9	36,0	36,0	68,0
	بشدة موافق	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

17العبارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	11	44,0	44,0	56,0
	موافق	9	36,0	36,0	92,0
	بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Correlations

			الموارد استراتيجية البشرية	التنافسية الميزة
Spearman's rho	البشرية الموارد استراتيجية	Correlation Coefficient	1,000	,592**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	25	25
	التنافسية الميزة	Correlation Coefficient	,592**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الموارد استراتيجية البشرية	التنافسية الميزة
البشرية الموارد استراتيجية	Pearson Correlation	1	,636**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	25	25
التنافسية الميزة	Pearson Correlation	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,636[a]	,405	,379	,60255

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد استراتيجية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,679	1	5,679	15,641	,001[b]
	Residual	8,351	23	,363		
	Total	14,029	24			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد استراتيجية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,874	,704		1,242	,227
	البشرية الموارد استراتيجية	,748	,189	,636	3,955	,001

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة