

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع : علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
رقم :



عنوان الموضوع

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) - ببوسعادة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر المهني ، تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

- قراوي محمد الصغير

إعداد الطالبات :

- صالح سهام

- مزوز نوال

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	المؤسسة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	استاذ	-الباهي مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	استاذ	-قراوي احمد الصغير
مناقشا	جامعة المسيلة	استاذ	-مرزوق فاتح

السنة الجامعية : 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات...

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من لا يشكر الناس لا يشكر الله »
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور "قراوي أحمد الصغير"
على إشرافه ومتابعته والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه لإنجاز هذه
المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام لقبولهم
مناقشة هذه المذكرة والتي سنلتزم بكل توجيهاتهم و انتقاداتهم العملية
والموضوعية.

والشكر الموصول إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير عامة و أساتذة سنة
ثانية ماستر مهني إدارة الموارد البشرية خاصة لما قدموه لنا خلال الموسم

الدراسي 2023 - 2024.

كما نشكر كل من ساعدنا وقدم لنا الدعم والتوجيه لإتمام هذا العمل.
لكم منا كل الاحترام والتقدير.

صالح سهام - مزوز نوال

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لهم الفضل علينا بعد الله سبحانه وتعالى

الى والدينا أطال الله في عمرهم وأبقاهم بصحة وعافية الى إخواننا أخواتنا

الأعزاء

...

إلى كل من تقدم لنا بيد العون والدعم والمساندة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الميزة التنافسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة بوسعادة. و تكونت عينة الدراسة من (50) موظفا، اختيروا بطريقة عشوائية. وقد تم الاعتماد على المنهج الكيفي والمنهج التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الاحصائي **SPSS** لإختبار الفرضيات وبالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية.

وقد اظهرت النتائج التالية:

- 1- مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** مرتفع
- 2_ مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** مرتفع.
- 3- يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتفع بدرجة كبيرة.
4. يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التميز بدرجة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Study Summary :

This study aims to determine the nature of the relationship between the strategic management of human resources and competitive advantage at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR), Bou Saada Agency.

The study sample consisted of (50) employees, selected randomly. The qualitative approach, the analytical approach, and the questionnaire were relied upon as the main tool for collecting and analyzing data using the statistical program SPSS to test hypotheses and using a set of statistical methods.

The following results showed:

- 1The level of strategic management of human resources at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) is high

_2The level of competitive advantage in the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) is high.

- 3The impact of the strategic management of human resources on achieving the low-cost advantage of the Bank of Agriculture and Rural Development is highly significant.

-4 strategic management greatly affects human resources in achieving continuity of excellence.

Keywords: strategic management of human resources, competitive advantage

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
09 - 1	مقدمة عامة
--	الفصل الأول : الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
11	تمهيد
12	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم ونشأة وتطور الموارد البشرية
18	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث
26	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الفكر الاستراتيجي
41	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
44	المطلب الثالث: أسس ونماذج تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
50	المطلب الرابع : عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
53	خلاصة الفصل الأول

--	الفصل الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
57	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع مصادر الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية محدداتها ومعايير الحكم على جودتها
69	المطلب الرابع : الاستراتيجيات العامة للتنافس
92	المبحث الثاني : اثر التسيير الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية
92	المطلب الأول : رؤية الميزة التنافسية تستند إلى الموارد البشرية
95	المطلب الثاني : نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية
96	المطلب الثالث : اثر أنشطة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
102	المطلب الرابع : جوانب مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية
103	المطلب الخامس : خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس قدراتهم التنافسي
107	خلاصة الفصل الثاني
--	الفصل الثالث دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) ببوسعادة
109	تمهيد
110	المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة
110	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
116	المطلب الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة
118	المطلب الثالث : الوضعية التنافسية للمؤسسة
120	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
120	المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
121	المطلب الثاني : نموذج الدراسة متغيراتها وأدوات قياسها
125	المطلب الثالث : تحليل وتأويل البيانات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

136	المطلب الرابع : الاقتراحات والتوصيات
137	خلاصة الفصل الثالث
139	الخاتمة العامة
141	المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

أولا : الجداول :

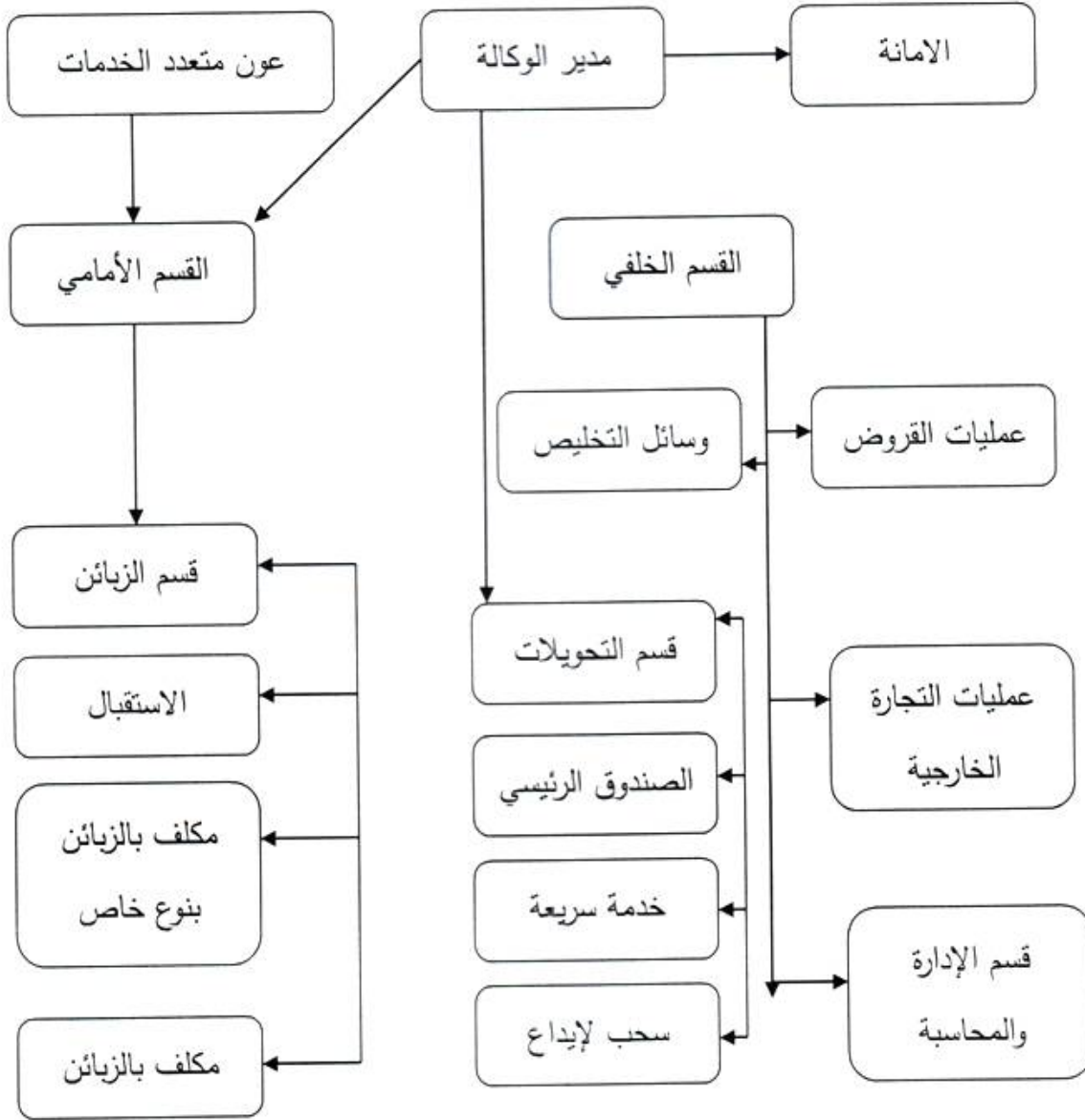
الرقم	عنوان الجدول
01	ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG
02	ملخص تطور الفكر الاستراتيجي
03	متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة
04	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة
05	هل الموارد
06	نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية
07	الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة
08	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة
09	ثبات محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق التناسق الداخلي
10	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
11	ثبات محور الميزة التنافسية عن طريق ألفا كرونباخ
12	صدق المقارنة الطرفية لمحور الميزة التنافسية
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى
16	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
17	التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وميزة التنافس
18	مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
19	مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
20	التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ميزة التكلفة الأقل
21	التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ميزة التميز
22	التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الميزة التنافسية

ثانيا : الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل
01	نموذج الدراسة
02	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
03	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)
04	مصفوفة ال (ADL)
05	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
06	دورة حياة الميزة التنافسية
07	الإستراتيجيات العامة للتنافس
08	منحنى الخبرة
09	الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكلفة
10	الميزة التنافسية القائمة على التمييز
11	نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية
12	نموذج الدراسة
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
14	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
16	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

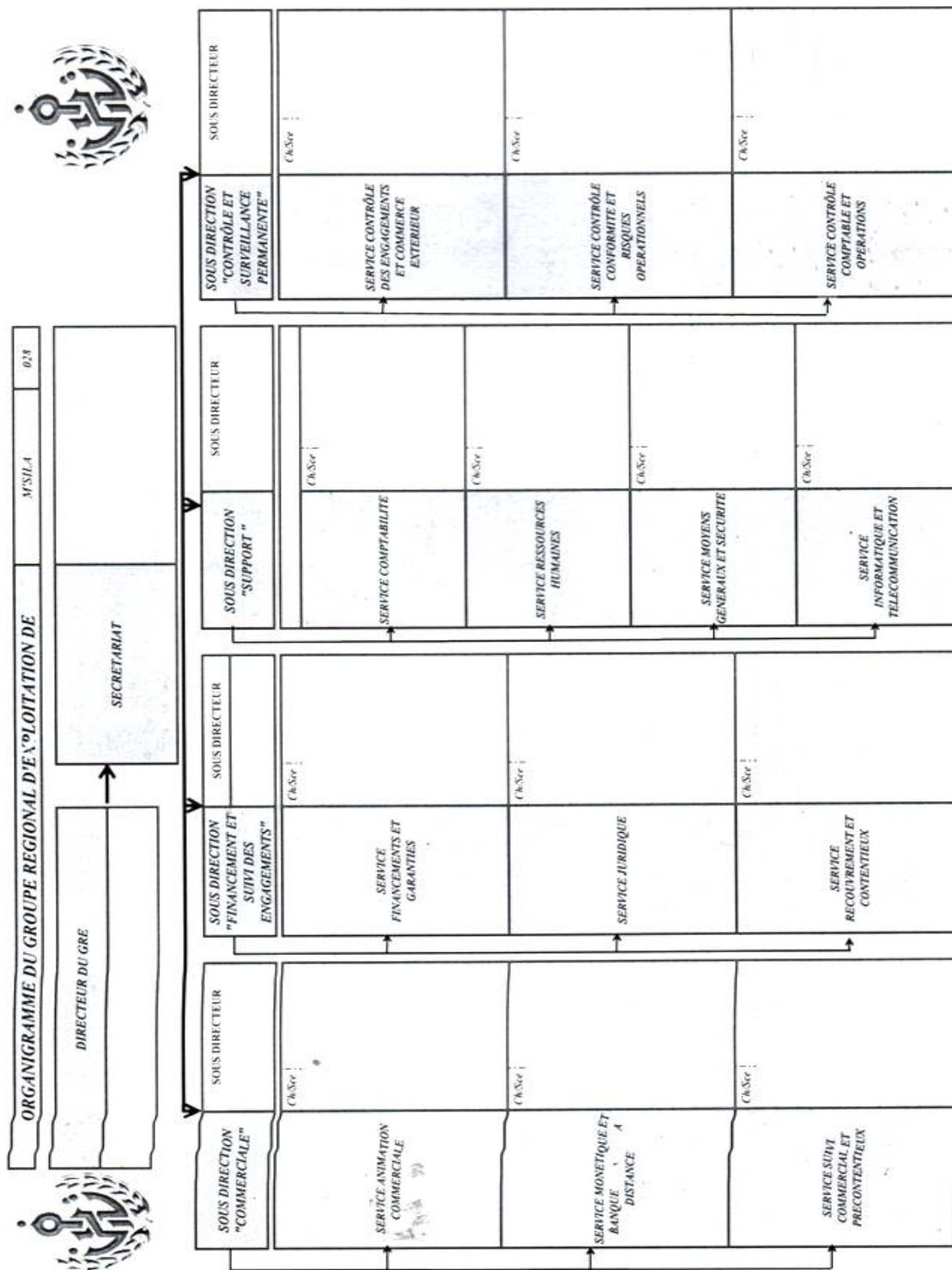
قائمة الملاحق

الملحق 01 : الهيكل التنظيمي لوكالة بوسعادة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة بوسعادة 905)

الملحق 02 : الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة



GRE M'sila "028"

Journée de sensibilisation sur l'application OBDX

الملحق 03 : تعداد الموظفين المعنيين بالتدريب

N°	GRE	ALE	Noms & Prénom	Profil
1	13-mai-24	M'sila 904		Directeur D'Agence
2		Sidi Aissa 903		Superviseur Front Office
3		M'sila 904		chargé de clientèle
4		Ain El Melh 906		chargé de clientèle
5		Sidi Aissa 903		chargé de clientèle
6	14-mai-24	Magra 908		Directeur d'Agence
7		Hammam Dalia 907		Superviseur Front Office
8		M'sila 904		chargé de clientèle
9		Bousaada 905		chargé de clientèle
10		M'sila 904		chargé de clientèle
11	16-mai-24	Ain El Melh 906		Directeur D'Agence
12		Magra 908		Assitant Clientèle
13		Bou Saada 905		chargé de clientèle
14		M'sila 904		chargé de clientèle
15		Hammam Dalia 907		Assitant Clientèle

المصدر : معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بنك الفلاحة والتنمية .

الملحق 4 : استمارة استبيان حول موضوع اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية
حول موضوع اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الفلاحة
والتنمية الريفية فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة.
وسيكون هذا الاستبيان موجها للبحث العلمي، لهذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق
وموضوعية لان إجاباتكم سوف تأخذ بعين الاعتبار ونؤكد لكم بان بياناتكم لن تطلع عليها إلا الجهة
القائمة بالدراسة.

1- البيانات الشخصية :

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐ 41 سنة فما فوق

المستوى التعليمي : ☐ أقل من الثانوي ☐ ثانوي

☐ تكوين مهني ☐ جامعي/ دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة : ☐ من سنة إلى 5 سنوات

☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

2- مضمون الاستمارة :

يرجى منكم الإجابة على هذه البنود بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً :

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
استقطاب الموارد البشرية						
01	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
02	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للموظفين					
03	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
04	تستعين المؤسسة بمصادر خارجية لاستقطاب مهارات نادرة التي تنقص المؤسسة					
تدريب الموارد البشرية						
05	تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية يتم وضعها استناداً لاحتياجاتكم					
06	يعطيك التدريب فرصة تأدية العمل بكفاءة عالية					
07	تشارك المؤسسة جميع الموظفين في الدورات التدريبية					
تحفيز الموارد البشرية						
08	تقدم المؤسسة تحفيزات للموظف لقاء تحسن أدائه					

					تتوفر مؤسساتكم على خدمات اجتماعية مرضية	09
					تتحصل على ترقية عند تحسين أداءك	10
تقييم اداء الموظفين						
					يتميز نظام التقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية	11
					تستخدم مؤسساتكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	12
					يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين	13
					نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية	14
اختيار وتعيين الموارد البشرية						
					تتم عملية اختيار المترشحين للوظيفة بكل شفافية	15
					تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة	16
					قرار الاختيار للوظيفة والترقية يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول	17
تخطيط الموارد البشرية						
					تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	18
					تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة متخصصة للمستجدات الوظيفية	19
					تعطي المؤسسة الموظف الحق في المشاركة في اتخاذ القرار	20
ميزة التكلفة الأقل						
					تساهم برامج التدريب في مؤسساتكم على	26

					تخفيض تكاليف الإنتاج	
					تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	21
					تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	22
					تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف	23
					يقوم البنك بتقديم خدمات تنافسية	24
ميزة التميز						
					منتجات مؤسساتكم لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك	25
					الخدمات المقدمة من قبل مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الزبون أو المستهلك.	26
					تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الابداع.	27

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق 5 : قبول إجراء ترخيص ميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بتوسطكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الامضاء
01	مردور نوال	UN1801023044094444	206250235	
02	صالح سهام	UN1801023044094444	205402535	
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم واللقب و الإيمضاء)				
هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)				
رئيس القسم (الإمضاء والختم)				

مقدمة

مقدمة

نتيجة للتحويلات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، والتي كان لها أثر على معظم اقتصاديات الدول ، جعلت المؤسسات تواجه مشاكل التطورات والتغيرات بحيث نتج عن هذه الحالة عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والتكنولوجية وقدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف معها مما استوجب على المنظمات أن تتبنى العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي التسويقي المالي أو الموارد البشرية .. الخ ، معتمدة على نظام التسيير .

وتعد الموارد البشرية عنصرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية ، لذا تحتاج المؤسسة إلى وضع استراتيجيات محكمة تمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، باعتبارها المورد الذي يقوم بتنفيذ رسالة المؤسسة الآتية والمستقبلية، وقد أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أولويات المؤسسة ، فهو ينظر للعنصر البشري على انه مورد أساسي بواسطته تمكن من خلق عدة مزايا تنافسية كتحسين جودة السلع والخدمات ، خفيض تكلفة الإنتاج ، ابتكار منتجات وخدمات متميزة.

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

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

- ما هو أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
وللإلمام بكل جوانب الدراسة يمكننا صناعة الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ؟
3. ما أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة ؟
4. ما أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التميز ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تقوم دراستنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

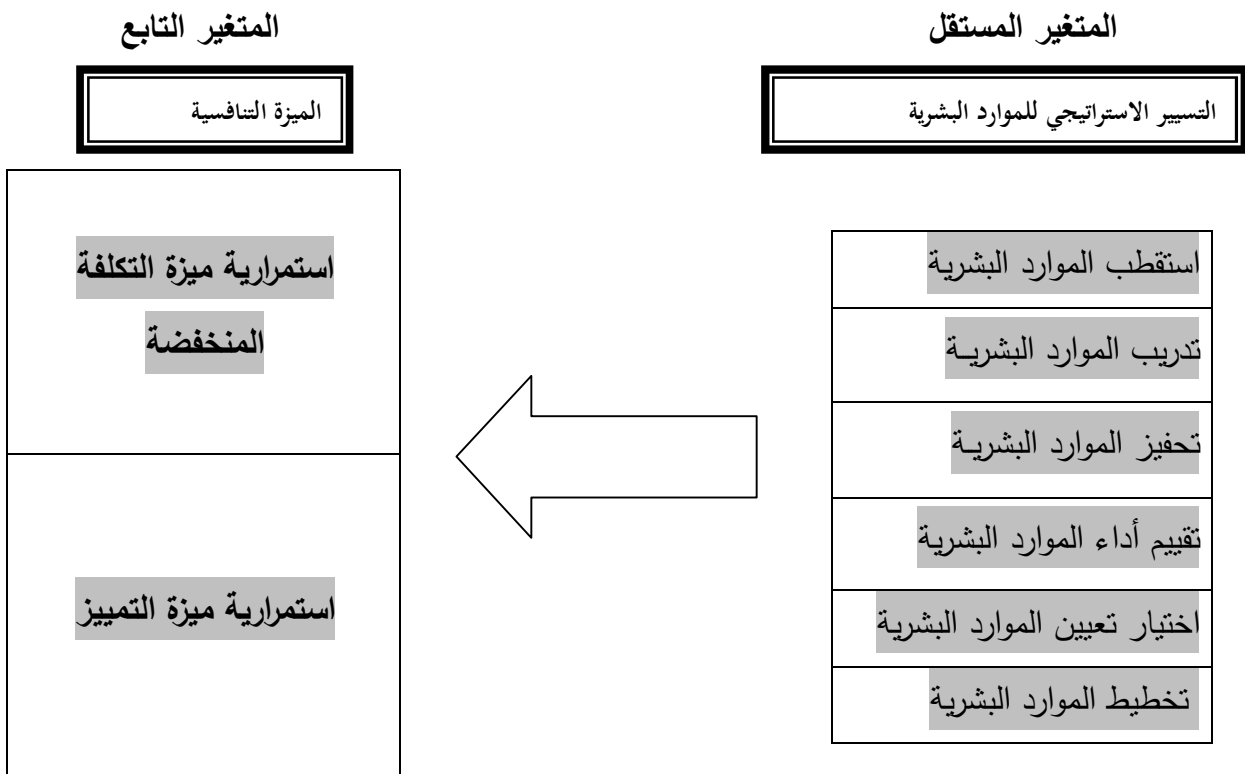
1. مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ضعيف.

2. مستوى الميزة التنافسية البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** ضعيفة .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** .

1- نموذج الدراسة :

تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة ، حيث يكون من أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمغيرات مستقلة وبعدي الميزة التنافسية كمغيرات تابعة ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 1 نموذج الدراسة



2- أهمية الدراسة:

- ❖ تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية, وما تمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله :
- ❖ تحقيق البقاء والربحية.

- ❖ كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة.
- ❖ ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين مسيري المؤسسات بأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ذات المهارات والقدرات.

وتعود أهمية الدراسة أيضا إلى الوصول لتفكيك شفرات التميز المستدام الكامن في الموارد البشرية، وكذلك التزويد المكتبة بمرجع عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

3-أسباب اختيار الموضوع

• أسباب ذاتية (شخصية):

- طبيعة التخصص الذي أدرس فيه، حيث أن هذا الموضوع يدخل في إطاره .
- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.

• أسباب موضوعية وتتمثل فيما يلي:

- قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة .
- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجائر .
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على المورد البشري.

4-أهداف الدراسة:

يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره المكون الأساسي لرأس مال البشري للمؤسسات.
- إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها.
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة الميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.
- تشخيص واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .

5- منهج الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي. المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع. المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

6- أسلوب جمع البيانات :

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تبين أن الأسلوب الملائم لجمع البيانات هو الاستبانة (الاستمارة) لملائمته مع هذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى الاعتماد على التحليل الكيفي .

7- الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة، تجد أن هناك مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قريبة إلى اشكالتنا، ونذكر منها:

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

حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة، في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية؛

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

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

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

- لقد أصبح للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، وكونها مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

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

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

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

- معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

- إن تنمية الموارد البشرية هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه؛

- يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

ج- محمد رشدي عايش صيام، " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة "، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007.

يقوم الباحث بدراسة حول فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار، التدريب تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفق المتغيرات الجنس العمرة المؤهل العلمي، مكان العمل الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نسبة قليلة من عينة الدراسة يوافقون على توفر أنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأن سياسات اختيار وتعيين وتدريب وتقييم أداء ضباط الشرطة ضعيفة

- سياسة التوظيف لاختيار ضباط مؤهلين وحسب معايير وأنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة، ونتج عن ذلك أن تأهيل الكادر أو الإطار نفسه ليس بالقدر الكافي، ويرجع ذلك لغياب البرامج التدريبية ونظام لتقييم الأداء والحوافز والمكافآت والترقيات.

د- تبرورت علال، " إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " ، دراسة حالة مجمع صيدال الصناعة الأدوية مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال كلية العلوم ، الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005/2006.

انطلق الباحث من دراسة ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية، كما تطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال الصناعة الأدوية.

يهدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وإلى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال الصناعة الأدوية، والاستراتيجيات التي يتبعها في تطوير الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها موردا استراتيجيا يمنحها التفوق والزيادة وميزة تنافسية مستدامة.

- اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة التأدية عمله بصورة فاعلة ولكن مع التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتغير مضمون الأهداف و الأنماط الإدارية في المؤسسة.

- أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق الرأس مال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

- يعتبر الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية.

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

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

يكمّن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

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

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

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى النتائج التالية :

- تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية.

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الايجابي المباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز).

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية للأغواط يعتمد سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها، لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق.

و - نصيرة بن عبد الرحمان، " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية "، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم

التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة البليدة، فيفري 2006

انطلقت الباحثة في دراستها من حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي، وتطرق إلى تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ثم قامت باستعراض مختلف آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وإبراز مختلف الإجراءات العملية المتخذة في سبيل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يمكن العرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح طبيعة العلاقة بين حرية التجارة بين الفكر والواقع الاقتصادي.
- محاولة تحديد وضبط المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية.
- التأكيد على ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية التأهيل في رفع وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر المورد البشري أساس التميز لأي مؤسسة، لأنه الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير أو ابتكار.
- مع تزايد درجة تعقد البيئة التنافسية وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت المنتجات تتقدم في مدة قصيرة، وهذا ما يوضح بأن الميزة التنافسية لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، وبالتالي امتلاكها لا يعني بالضرورة أن المؤسسة في معزل عن تهديدات البيئة التنافسية، وبالتالي فإن التكيف مع متغيرات وتحولات هذه البيئة يأتي من خلال التطوير المستمر للميزة التنافسية.
- إن ضمان استمرار المؤسسة يتوقف على تطوير ميزتها التنافسية، التي أصبحت ضرورة حتمية للبقاء في ظل المنافسة القوية.
- ز- محمد كنوش، " دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج"، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة جامعة سطيف 2011/2012.
- انطلق الباحث في دراسته من التطرق إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة، ثم الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة، ثم محاولة الربط واتحاد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
- يمكن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:
- إبراز دور وأهمية المعرفة والتأكيد على أهميتها في المؤسسات؛
- توضيح أهمية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة، وإظهار دور المعرفة في تحقيق هذه الميزة.
- تأكيد العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وإدارة المعرفة.
- تشخيص واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك لولاية سطيف وبرج بوعرييج.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وبصفة عامة أن الإدارة المعرفة دور مهم جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- هناك نقص في برامج التكوين والتدريب في المؤسسات محل الدراسة التي من شأنها رفع مستوى ونوعية المعرفة المتوفرة لدى الأفراد، وتمكينهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب.

8- هيكل الدراسة :

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة ، تم تقسيم الدراسة الى مقدمة عامة الدراسة بالإضافة الى فصلين نظريين ، فصل تطبيقي وخاتمة عامة ، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي :

الفصل الأول : الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ثم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ثم تطرقنا إلى اثر التسيير الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ببوسعادة.

الفصل الأول
الإطار النظري للتسيير
الإستراتيجي
للموارد البشرية

تمهيد

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث هو الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويعد الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفاهم، بعد ذلك تأتي عملية توظيفه وتعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أدائه المعرفة مدى مساهمته في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومن هنا فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة، لأن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة يتطلب أن تكون برامج تنمية الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة.

وللتعرف أكثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للتسيير الإستراتيجية للموارد البشرية، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

منذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها، وتهتم هذه الإدارة بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين، وبمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشري.

المطلب الأول : مفهوم، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم والتطور، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت الرؤى حول إدارة الموارد البشرية فهناك وجهة نظر تقليدية حيث يرى بعض المديرين إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة.... ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة¹.

أما وجهة النظر الحديثة فتري أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط الاستقطاب التحفيز التنمية والتدريب بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والإسكندرية، مصر، 1999، ص 15

² راوية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 19.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

1- تعريف حسن إبراهيم بلوط : " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف

المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة ¹ ."

2- تعريف أحمد ماهر: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها ² ."

3- تعريف " Gleuck.w : " تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها " ³ ."

4- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة ⁴ .

كما يمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة، وغرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم، للوصول إلى أرقى درجات تسيير الموارد البشرية.

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بالذات، حيث يرجع ظهورها إلى حوالي قرنين من الزمن وبالضبط

¹ حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18 .

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

³ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 27.

⁴ D.Roux, analyse économique du l'entreprise, édition dunod, paris, 1983,p230

خلال مرحلة الثورة الصناعية، حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهورها فيما يلي¹:

1- ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

2- زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين²، ومن أهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة.

من قيمته ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت واعتبرته سلعة تباع وتشتري، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية³.

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 152 153.

² طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

³ هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص 153.

المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل، وتوفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل¹.

المرحلة الثالثة : مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تبناها تاييلور ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، فقد حاولت حركة تاييلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي² :

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

المرحلة الرابعة :مرحلة نمو المنظمات العالمية

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

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005،

عمان، الاردن، ص43.

² هيثم حمود الشبلي مرجع سابق، ص 153.154.

المرحلة الخامسة : مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، وظهر هذه الحركة كان نتيجة لتجارب مصانع هاورثون تحت إشراف "التون مايو"¹.

المرحلة السادسة : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن : في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تشمل على تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم.

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

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات، لكن هناك تحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التصدي لها،² والشكل الموالي يوضح مختلف المحطات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ :

¹ طاهر محمود الكلالده ، مرجع سابق، ص 22 ، 23.

² هيثم حمود الشبلي مرجع سابق، ص 156.

الشكل 02 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1995	ما بعد 1995
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية
	عمالة مرتبطة	الاتحادات العمالية	التغير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	الأصول الذكية
المتغيرات في وظيفة إدارة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور المنتجات	الإنتاج الكبير	التوجه إلى المنتج والسوق	رضا العميل	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	إضافة القيمة

المصدر: أشلوك تشاندا- شلباكرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص17.

لقد تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بدايات ظهورها في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل التعيين وإمساك السجلات...ولكن مع مرور الوقت والأحداث اتضح أن لإدارة الموارد البشرية دور هام جدا وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، فأصبح المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمورد اقتصادي وقوة دفع ومتغير استراتيجي يستعان به لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أصبحت المؤسسات تعمل على تنميته أكثر فأكثر باعتباره عنصر من العناصر الفاعلة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية، وفما يلي سنحاول استعراض أهميتها ومختلف أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

-أولا أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

و للتطور العلمي والتقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من ¹ :

1-الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

2-التكلفة : حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

3-الحاجة إلى التخصص: فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

4-الاستفادة من المواد البشرية : فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل مما

¹ هيثم حمود الشبلي مرجع سابق، ص-ص 157-158.

يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.¹ كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي².

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاصها العاملين فيها، وبمعنى آخر تهتم إدارة الموارد البشرية بالوصول إلى أهدافها في الجوانب التالية³:

1- **فاعلية المنظمة** : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقاتها مع العملاء⁴.

2- **رأس المال البشري**: يحتوي رأس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين بها كلهم، لا الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل، وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج إليها، ومعنى ذلك أنه لابد من اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.

1

² Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, management des entreprise en 24 fichier, édition dunod, p101.

³ مايكل أرمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة،

مصر، 2008، ص17، 18.

⁴ Warther.w les gosselink, la gestion des ressources humaines, édition magraw hill, canada, 1985, p07.

3- إدارة المعلومات: هي عملة يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة والاستفادة منها أيا كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عملية التعلم.

4- إدارة المكافآت : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز الالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها.

5- علاقات الموظفين: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين.

6- الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع احتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة، مع الوضع في عين الاعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل والاحتياجات الشخصية.

7- التصور والحقيقة : يرى مجموعة من الباحثين أنه توجد فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير عنه سابقا وبين الواقع، فقد تبدأ الإدارة بنوايا جيدة للقيام ببعض أو جميع هذه الأشياء، ولكن إدراكهم للنظرة والطريقة المستخدمة عادة ما يكون صعبا، ويظهر ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل، الظروف المقترنة، أولويات العمل الأخرى الافتقار إلى الدعم المباشر من المديرين قلة الموارد، مقاومة التغيير، وفقدان الثقة.

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مميزات الفكر الحديث التي تسهم في تفوق إدارة الموارد البشرية، ثم نستعرض واقع إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: إدارة الموارد البشرية الحديثة

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق إدارة الموارد البشرية، ولعل أهمها ما يلي¹:

- 1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل، لتحقيق رضا العملاء.
- 2- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- 3- لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو من اهتمامات الإدارة
- 4- تتبنى مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق .
- 5- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- 6- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامات الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- 7- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعد على الأداء المتميز؛
- 8- تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين، بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
- 9- تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة، التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.

¹ Séverine BRACHET, présentation de l'enquête fonction de ressources humaines, 2003, France, p12

- 10- تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.
- 11- تسهر على استثمار الوقت باعتباره موردا أساسيا ينبغي استغلاله إلى أبعد حد ممكن، وفي إدراكها الأهمية الوقت تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقليص فترات الانتظار.
- 12- تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
- 13- تولي اهتماما كبيرا بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
- 14- تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك تجدها تستثمر في البحوث والتطوير لتنمية التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يشهد الفكر الاقتصادي مع تسعينيات القرن السابق تحولا جديدا في الاهتمام بالموارد البشري، باعتباره القوة المحركة والمبدعة في المؤسسة، إذ أنه وسيلة وهدف العملية الإنتاجية في نفس الوقت، ونظرا للتوجهات الجديدة التي تسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلا عن المحافظة على حقوق الإنسان، فان مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية أملا في تحقيق الاستجابة لها بصورة أخلاقية وطوعية كشروط الاستدامة وتطور المؤسسة .

إن أهم السياسات الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تتمثل فيما يلي:

1- سياسة الصحة والسلامة المهنية :

يعرف "جون بيزوس" الأمن والسلامة المهنية على أنه البحث عن جو العمل اللائق والمنسجم مما يضمن للعامل التفرغ بجميع قواه للكفاءة المهنية¹.

إن للأمن والوقاية من الحوادث جانبين، أولهما نفسي والثاني مادي، فمن الناحية النفسية إذا أحس الفرد بالأمان فان ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية مما يدفعه إلى تطوير آليات

1 شراف إبراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط ص 74.

الحياة بصورة أفضل خاصة إذا تلقى ثقافة تحسيسية حول أهمية الحفاظ على بيئة صعبة لممارسة نشاطه، أما الجانب المادي فيتعلق بالمظاهر الخارجية للأمن والتي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمؤسسة تجاه الأخطار التي تهدد الأمن والاستقرار¹.

ويهتم برنامج الصحة والسلامة المهنية بتحقيق أساس السلامة من خلال:

- توفير قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق تخزينها ومعالجتها.
- التحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في العمل كأحد جوانب التلوث المؤثرة على العامل.
- المحافظة على النظافة سواء داخل محيط المؤسسة أو خارجياً.
- استحداث نظام التعويضات عن الأضرار التي تحدث أثناء ممارسة العمل.
- شراء الأجهزة والآلات التي تحقق السلامة المهنية.

وكل هذه الإجراءات تصب في تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر، وتجدر الإشارة إلى أن مسؤولية تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية تقع على كاهل كافة العمال في المؤسسة بداية من العامل البسيط وصولاً إلى الإدارة العليا².

2- سياسة الأجور والحوافز:

تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي تحصل عليها العمال في المؤسسة، أما بالنسبة للحوافز فهي كل ما تدفعه المؤسسة للعمال تبعاً للأداء والإنتاجية³. وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 ابراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 07/08 افريل 2008، ص 189.

² زيد منير عبود إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 193.

³ فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 230.

- تلبية متطلبات العمال واحتياجاتهم من الأمان الوظيفي والمكانة.
- تحفيز العمال لرفع مستويات الأداء والإنتاجية.
- بلوغ مستوى المنافسين في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءة .
- الالتزام بالضوابط الحكومية والتشريعات الضريبية.
- تحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العمال.

3- سياسة التدريب ودمج العاملين:

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية المعتمدة على جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية في الحاضر والمستقبل، ولعل أهم ما جد في البيئة الخارجية للمؤسسة هو تزايد الاهتمام بالجوانب البيئية نظرا للوثة المتسارعة في العملية الإنتاجية، والتهديد الذي ألحقته مخلفات المؤسسات في بيئة الإنسان زادت الضغوط على المؤسسة، مما استدعى أن تستثمر في طاقة بشرية مؤهلة بيئيا حتى تحقق التطور بين قيدي الربح والبيئة الخضراء.

ومن هنا جاءت سياسة التأهيل البيئي للأفراد، والتي تهدف إلى إكساب الموارد البشرية في المؤسسة المعارف والاتجاهات والمهارات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح والتعامل الصحيح مع البيئة¹.

ثالثا: إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تعتبر ذات ارتباط وثيق بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق.

وبالتالي يستلزم على إدارة الموارد البشرية تبني نظام متكامل لاستقطاب وتكوين وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم صياغة رؤية واضحة للهيكل الوظيفي

¹ التدريب، منشور وزاري لوزارة الدولة لشؤون البيئة، مصر، 2007، الفصل العشرون، ص 184.

الذي يتم بموجبه ترقية هذه الكوادر، كما يجب خلق حوافز وظيفية للعاملين في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي القوي¹،

ويتم إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق النقاط التالية:

- جلب العاملين ذوو التوجه البيئي القوي واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛

- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين الإطارات العليا في المؤسسة وتوعيته بأهمية مراعاة الجانب البيئي عند وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الايجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛

- نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.

المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

¹ عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت مارس 2004، ص 110.

تمهيد

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمراً ضرورياً، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى الإدارة الإستراتيجية، ونظراً لأهمية هذه الأخيرة استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية.

في الواقع إن النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات، وعليه سنحاول في هذا المبحث المعنون ب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي وتطور الفكر الاستراتيجي وكذا مدى أهمية ومتطلبات فعالية وأسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونماذجه.

المطلب الأول : تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الفكر الاستراتيجي

قبل التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي لابد أولاً من تعريف مصطلح " الإستراتيجية " ، فقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظراً لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال الشموليته حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فانه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية وستعرفها لغة واصطلاحاً.

(1) تعريف الإستراتيجية لغة :

لفظ الإستراتيجية مشتق من كلمة يونانية تعود إلى الأصل الإغريقي (Strategos) والتي تعني القائد العسكري وتتكون من كلمتين Strates et Agein الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تعريفها في القواميس على أنه من توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة ¹.

وهي أيضاً " فن تنسيق القوى العسكرية والسياسية والاقتصادية والمعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر".

هي فن الخطط والحركات العسكرية ².

¹ قاموس المعاني، قاموس عربي عربي (معجم عربي).

² معجم اللغة العربية المعاصر.

بالغة اليونانية - Strategos هي فن قيادة وإدارة الحروب.

(2) اصطلاحا :

لقد وجدت عدة تعاريف للإستراتيجية وكل يعرفها حسب وجهة نظره الخاصة، حيث يتضح ذلك من خلال المثل الذي أعطاه المفكر Mintzberg"، والذي شبه الإستراتيجية بالفيل والمفكرين بالمكفوفين حيث يحاول المكفوف ملامسة الفيل، فالذي يمسك بالفيل من رجله يقول انه جدع شجرة، والذي يمسكه من خرطومه يقول عنه ثعبان، والذي يمسكه من ذيله يقول عنه حبل، وهكذا فكل يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الاستراتيجي كل منهم يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها، وبالتالي لم يتمكن أي منهم رؤيتها كاملة من جميع جوانبها¹.

فكلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أما اليوم فنجد الإستراتيجية قد امتدت إلى كافة العلوم كعلوم الإدارة فأصبح ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

فيما يلي نتناول بعض التعاريف للإستراتيجية لمختلف الباحثين في مجال الاقتصاد والأعمال كما يلي:

- تعريف احمد ماهر الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والتي تأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة " ².
- وتعرف أيضا على أنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة".
- تعريف نبيل مرسي خليل عرف الإستراتيجية بأنها نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط ناتجا لاستراتيجيات مقصودة أي مخططة يتم تحقيقها في الواقع العملي أو لاستراتيجيات غير مقصودة (أي غير مخططة)¹.

¹ منتديات ستار تايمز : <http://www.startimes.com> / على الساعة 15:00.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20 .

- تعريف "Walker" فقد عرفها على أنها كل الأشياء أو التصرفات الضرورية اللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها آلية أو منظومة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة".
 - أما Weelen و "Hunger" عرف الإدارة الإستراتيجية " على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط المحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة ².
 - والإستراتيجية كما يراها الدكتور علي السلمي " هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها، وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدنية ما تعانيه من مساوئ" وصياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ³.
 - ويعرفها "جيمس بريان كوين" الإستراتيجية هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التتابعية للمنظمة".
 - وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها خطة عمل للوصول إلى الهدف المنشود، ولها بعد تخطيطي وذهني مسبق، وبعد مادي مجسد بفعل".
 - وحسب تعريف الفريد" شاندلر "فان" الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الطويلة للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات ⁴.
- من خلال هذه التعاريف نخلص بالقول أن الإستراتيجية هي النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها فهي سياسات متبعة لتحقيق

¹ سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 2010، ص 28

² محمد سمير احمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأولى 2009، ص 23

³ محمد سمير احمد نفس المرجع السابق، ص 23

⁴ ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع الجزائر، ط 1999 ص 08.

الغايات وبلوغ الأهداف وهي تعبر عن مهارة الإدارة والتخطيط من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بعد تعريف مصطلح الإستراتيجية نصل إلى ضرورة تعريف التسيير الإستراتيجي إذ هو امتداداً طبيعياً لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه كونه عنصر مهم من عناصر التسيير الإستراتيجي حيث لم يعد دور الموارد البشرية مقتصرًا على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب إنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي. وكما الإستراتيجية، فإن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تعاريف عدة، وذلك بحسب الاختصاصات فهو عند البعض:

- "عبارة عن عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.
- كما يعد مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها وكفاءاتها، وهو يشمل أو يمثل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة ويسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة¹.
- بالإضافة إلى ذلك هناك تعريف "Ansoff" الذي يرى بأن الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة

¹عبد السلام أبو قحف الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 2002 ص 54 (بتصرف).

والغايات التي يجب أن تحققها، أما "هانجر" و "ويلان" فهي بالنسبة لهما مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة¹.

• وهو أيضا عملية تكيف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها².

• وهو العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وهي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء أو المراجعين والمجتمع ككل. كما يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة³.

• وحسب علي السلمي "الإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية، التي تسمح بالتفوق واحتلال مركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه⁴.

• كما يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي هو رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك".

ومما تم عرضه من طرف الباحثين لتعاريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتضح أن كل تعريف يركز على زاوية معينة، مما يصعب تبني مفهوم شامل إلا أن الباحث اقترح الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد هذا التعريف وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

1 نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 2016 ، ص 53.

2 حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد، ط 1 عمان، 2003، ص 86

³ Dessler. G Human, Resource Management, 8th Edi, U.S.A:Prentice Hall, 2000, P, 21.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 76.

- 2- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
 - 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
 - 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
 - 5- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء¹.
- وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة إستراتيجية واضحة تساعد على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية.
- والمنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد، ليمثل في ضرورة احترام الموارد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجير.

ثانيا: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية إلا أنه ينبغي التطرق بشيء من التفصيل التطور الفكر الاستراتيجي والوقوف على مراحله الأساسية :

(1) مدرسة هارفارد للأعمال:

يتفق جل المؤلفين بأن مدرسة هارفارد "تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث ، حيث قدمت في فترة الخمسينات قدمت مادة إدارية جديدة تحت تسمية السياسة العامة والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى حيث امتدت فترة التوقع لتصبح

1 محمد سمير احمد مرجع سبق ذكره، ص 25 (بتصرف).

من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينات اقترح بعض رواد المدرسة أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق الطاقات المؤسسة وموارد المحيط وتغيرت بذلك النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين واديولوجياتهم وقيمهم¹.

وفي سنة (1965) اقترح كل من " Learned " و " Andrews " و " Christensen " Guth " نموذج يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق أفضليات تنافسية ، وهو ما يعرف أيضا بنموذج "LCAG".

وفي الحقيقة إن هذا النموذج المعروف باسم LCAG نسبة إلى الباحثين من قبل كل من " Guth Business الذي نشر سنة 1965 في كتاب معنون " Learned " و " Andrews " و " Christensen Policy textes and cases ' يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات استخلصها بإتباع منهج دراسة الحالة. إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الاستراتيجي ويصطلح عليها Mintezberg اسم المدرسة التصورية كونها تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية:

- إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة.
- مسؤولية إعداد الإستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى المدير العام.
- نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطا وغير رسمي.
- الإستراتيجية تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة².

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، ط 1 القاهرة، 1999، ص 34.

2 عبد الملوك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بكرة العدد الرابع 31(ماي 2003 ص111، 110 (بتصرف).

وخلال سنة (1970) قدم كل من Chandler " و Laurans Loxch نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية¹.

(2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الاستراتيجي اعتمده عدة باحثين أهمهم " Hofer Shendel Ansoft " حيث شكلوا ما يسمى بمدرسة التخطيط الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات ومن أهم ما كتب في هذا المجال مساهمة (Ansoft 1965) من خلال النقاط التالية:

- ميز بين القرار الإستراتيجي، التكتيكي، العملي.
 - حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق.
 - كل تنائية (منتج، سوق) تحدد مجال نشاط إستراتيجي.
- ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة الإستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما:

قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

- أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية المتحصل عليها من الإدارات الأخرى، كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

وفي سنة (1970) طور Ansof " مفهوم التخطيط الاستراتيجي أخذا في الاعتبار مفهوم اضطرابات المحيط من خلال إثراء لمفهوم التخطيط طويل المدى وذلك بالربط بين

¹لحمد القطامين التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات تطبيقية . 1 عمان 1996، ص 15

المؤسسة ومحيطها، غير أن مساهمته صعبة التطبيق باعتبارها نظرية أكثر منها عملية، ليظهر في سنة (1975) تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) ، والذي يعتمد على أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي ومن بين أشهر هذه النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) . . (ADL) .. ونموذج ماكينزي (GE)¹.

وسنتناول هذه النماذج بشكل موجز كما يلي :

أولا : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)

وهو احد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03 : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)

¹ عبد المليك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 110 111 (بتصرف).



المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على المراجع التالية:

عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2002، ص 154

Source: Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128

نموذج جماعة بوسطن (BCG): عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي)، بحيث درجة نمو السوق تمثل مؤشر على جاذبية السوق في حين حصة المنتج في السوق يعبر عنها بالموقع التنافسي¹.

يستخدم هذا النموذج معيارين مهمين في تقديم المزيج السلي للمؤسسة وهما: معدل نمو السوق النسبية وحصة السوق من المنتج.

ويقسم النموذج منتجات المؤسسة إلى أربعة خلايا حيث تمثل حصة السوق المحور الأفقي، ويمثل معدل نمو السوق المحور العمودي.

تصنف الأقسام الأربعة للمصفوفة كما يلي²:

1- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام Question marks

2- المنتجات الساطعة أو النجوم Stars

¹ سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 132

² كاظم نزار الركابي الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2004، ص 212

3-المنتجات المندرة للنقدية الأبقار Cash Cows

4-المنتجات المثيرة للقلق أو الكلاب Dogs

الجدول رقم (01): ملخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG

تصنيف DAS	الإستراتيجية	ربحية النشاط	الاستثمارات المطلوبة	تدفق نقدي
النجوم	الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها	مرتفعة	كبيرة	قريب من 0 أو سالب
البقرة الحلوب	الاحتفاظ بالحصة	مرتفعة	صغيرة	موجب بدرجة عالية
علامات الإستفهام	زيادة الحصة الاستبعاد	لا توجد أو سلبية منخفضة أو سلبية	كبيرة جدا لا توجد	سالية بدرجة عالية موجبة
المثيرة للقلق أو الكلاب	التخلي	منخفضة / سلبية	لا توجد	موجب

المصدر: نيل محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 291.

وتتميز مصفوفة BCG: كون إحدى جوانب القوة الرئيسية تكمن في قدرة المؤسسة على تصنيف كل الـ DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها¹.

ويسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى وكذلك يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور.

تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مدمجة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح، إن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات².

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في

¹ ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 108

² كاظم نزار الركابي نفس المرجع السابق، ص 212.

اختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية ، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق نمو نضج، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج التسويق التموين والتوزيع وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 ، والمصنفة في الفئات التالية : مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة ،هامشية.

الشكل رقم (04) مصفوفة ال (ADL)

	انطلاق	نمو	نضج	زوال	
مهيمنة	تطوير	طبيعي			
قوية			تطوير	انتقائي	
المردودية		اعادة	التوجيه		
مقبولة		تخلي	تخلي		
غير مقبولة					
هامشية					

Source Jacques Orsoni, Jean Pierre Helfer, **Management Stratégique**, Vuibert, 2eme edition, Paris, 1994
P 130

ثالثا : نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (GE)

طورت إدارة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال المطبق لأول مرة بشركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) تقاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج (BCG)¹.

تتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين هما جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات الموالية:

-تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.

-ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية، بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي 01.

-تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بنقطة تتراوح من 01 إلى 05.

-حساب النقطة المرجحة لكل معيار تم مجموع نقاط كل بعد.

-تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة.

-تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي : المرودية ، معدل نمو السوق، كثافة رأس المال، وإمكانية التمييز، حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع درجة التركيز.

(3) مرحلة التسيير الاستراتيجي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة 1974 والتي أدت إلى انهيار المؤسسات الضخمة وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات، واعتبار البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو مضيعة للوقت ولأموال وزيادة التكاليف لان المؤسسات اليابانية سيطرت على الأسواق بالرغم من عدم اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تطور التسيير الاستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من أنسوف وزملائه سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة

¹محاضرات في الإدارة الإستراتيجية نسخة الكترونية من موقع ملتقى البحث العلمي www.rssers.info

للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة والتي أصبحت تقوم بتتويع منتجاتها وأسواقها، وتتبنى هيكل المستشارين والتنفيذيين¹، ومن أهم خصائص هذه الفترة:

- تطور المبادلات التجارية (سلع وخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة التدفق الرأسمالي الدولي.
- اختلاف نماذج (الاستهلاك الدوق الثقافات...) بسبب عولمة الأسواق المنافسة ، التطور التكنولوجي طرق التنظيم، طرق الإنتاج².

إن توجيه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط والعوامل الداخلية والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ على اعتبار أن المؤسسة اليابانية قد فرضت آنند تفوقها بالفعالية التشغيلية، وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل، هو توسيع التحليل الاستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالتكنولوجيا الموارد البشرية ، الموارد المالية الخ³ .

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الاستراتيجي أهمية في التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى ظهور مصطلحات إستراتيجية أخرى منها اليقظة الإستراتيجية عولمة الأسواق المنافسة، التطور التكنولوجي،

¹ Michel Marchesnay. BCG: Boston Management stratégique Eyrolles Universités. Paris. 1995.P 40 42.

² عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد وتسيير المؤسسة مرجع سبق ذكره ، ص 139.

³ عبد الملوك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 114 (بتصرف).

طرق التنظيم .

عقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
السبعينات	جامعة هارفارد	مفاهيم	التشخيص الداخلي والخارجي
السبعينات	BCG, ADL ماكينزي GE	أدوات	مصفوفة تحليل محفظة الأنشطة
الثمانينات	جامعيين Porter مستشارين BCG	مفاهيم أدوات	تحليل هيكل الصناعة سلسلة القيمة، نماذج الأنظمة التنافسية
التسعينات	جامعيين ومستشارين	مفاهيم وأدوات	نماذج جديدة منافسة مرتفعة موارد قدرات وكفاءات

❖ المصدر: سمالي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر سنة 2003-2004، ص 14

بتقييم مدى جذب قطاع نشايطي، مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية السيطرة بالتكاليف التميز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الإستراتيجية الأساسية. في حين تميزت مرحلة التسعينات بظهور نماذج جديدة، حيث أصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية².

1 سمالي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة) مرجع سبق ذكره، ص 14.

² سمالي بحضية، نفس المرجع السابق، ص 14) بتصرف.

المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتحقيق التفاعل مع المحيط باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة ، وتقليل عوامل الضعف الداخلية ، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي وتدعيم مركزها التنافسي.

أولاً : أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- يهبي وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وأفاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة.
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة¹.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل التعاون والجدية².
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج التسيير الاستراتيجي.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

¹ نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة، ط الأولى، عمان، 2004 ، ص 38 (بتصرف) ..

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 30 .

ثانيا : متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ان مما لاشك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعني بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري إذ يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفيرها بافتراض أن هناك طلب على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي يتم الحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس منها:

- عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة.
- عدد الأفراد الذين تم تعيينهم بالفعل.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية¹.

ولقد بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر الأسلوب نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدرا لذلك فالتدريب وتنمية العاملين والذي يطلق عليه التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة يتم ربطه بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر والذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنمية المهارات².

كما أن إدارة برنامج الحوافز والتعويضات أحد أهم المهام الأساسية لمتطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فبرنامج الحوافز هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فانه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحضير الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ط 2006 ، ص 228)
(بتصرف).

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية 2001 ، ط1، ص 32.

وهناك مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية بجهوده في تنمية الدافعية لذي مرؤوسيه وأفضل النتائج التي يمكن تحقيقها هي إذا ما تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل وتحديد الاحتياجات غير المشبعة لديه وقام باستخدام الإدارة أو الأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الحاجات واهم هذه القواعد:

- التعرف على الاختلافات بين العاملين.
- تحقيق التوافق الوظيفي.
- وضع أهداف قابلة للتحقيق.
- شخصية المكافأة.
- توفير العدالة.
- استخدام الحوافز المالية¹.

أيضا هناك ما يعرف بإدارة هيكل الأجور والمرتبات يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته فالأجور التي تحصل عليها الفرد قد تؤثر على وضعه في مجتمعه وفي المؤسسة. تؤثر الأجور التي يحصل عليها العامل في مكانته النسبية أمام الآخرين علاوة عن ذلك فان إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية².

فمن خلال هذه المتطلبات الفعالية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تخلص بالقول أن متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفي ظل التحولات والمنافسة الشديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث على أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد البشرية والكفاءات والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها.

1 جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 228.

2 جمال الدين محمد المرسي نفس المرجع السابق، ص 501 (بتصرف)

المطلب الثالث : أسس ونماذج تطبيق التسيير الاستراتيجي لـ للموارد البشرية

أولا : أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي لـ للموارد البشرية:

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط وهي:

(1) البعد الاقتصادي : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها :

ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟

ولذلك فان المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها وأهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا وتقييم مختلف مواردها وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكن تطبيقها تم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل تم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج وتصميم الخطط¹.

(2) البعد السياسي

باعتبار المؤسسة وجودا أساسيا يظم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها فتؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المعالجة ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن أجل صياغة إستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها :

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

¹ الداوي الشيخ نحو تسيير استراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جوان 1999 ، جامعة الجزائر، ص 73-74.

-ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات ؟

-ماذا ستقرر المؤسسة؟

الموجودة في محيط المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها هذه الجماعات مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة ثم تقوم بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات وتقييم نظامهم السياسي ثم تقوم بالبحث عن الاستقلالية للإستراتيجية واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات ثم تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجية المناسبة والتوقع بردود أفعال المعارضين¹.

(3) البعد التنظيمي : تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دور هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية، ويرى مارتيني أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير².

(4) البعد المعلوماتي

تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجيتها انطلاقاً من المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، وبالتالي فهي تعمل على بناء نظام معلوماتي خاص بكل إدارة من إداراتها الفرعية، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى هذه الإدارات ولها إستراتيجية خاصة بها فإنها تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها يساعدها على وضع إستراتيجيتها.

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ، دار علم الكتاب الحديث ، طبعة 1 بدون دار النشر 2002 ، ص 134 (بتصرف)

² وجارديت جونز ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001 ،

وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فهي تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها¹.

والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عملية اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة².

وبزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية خاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تنشط فيه المؤسسة؟
- ما هي المناطق التي يمكنها أن تتنافس فيها ؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها؟
- ما هي الموارد المتاحة لديها وما هي الموارد التي يجب الحصول عليها ؟ و كيف سيتم استخدام هذه الموارد ؟

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية تكمن في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من وعليه وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات³.

1 منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص13.

² سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 172 (بتصرف).

³ سعد غالب ياسين نفس المرجع السابق، ص 173.

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد.

ثانيا : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي ، سنقوم ضمن هذا المطلب بالتعرف على أهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

(1) نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث ، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين: ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، و لقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960 - 1970) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة " هارفارد المبنية على التسيير الاستراتيجي، ومدرسة ميتشغان المرتكزة على العلاقات الإنسانية حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية وفي اقتراح نماذج التسيير البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

¹ سملالي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 100 ، (بتصرف).

(2) نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج في الستينيات نتيجة عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية، ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹.

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقديم الأصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم.

فهو يسعى إلى نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

(3) نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضاً مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين مهارات وقدرات متاحة ومتراكمة.

وأخيراً إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الضهرة، مستغانم رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011 ص 72.

تمنح المسؤولية للمسيريين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية¹.

(4) نموذج تسيير المعرفة

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية، ولقد ساعدت الدراسات والممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة حيث يتمثل هذا الأخير في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع و تنظيم وتخزين ونشر و استعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كم ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة².

(5) نموذج تسيير الجودة الشاملة

بعد هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعد تسيير الجودة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء.

فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر للمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتتميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية³.

¹ سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة) مرجع سبق ذكره، ص 100.

² سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 14 (بتصرف).

³ سليمان عائشة، نفس المرجع السابق، ص73.

المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ستعرض فيما يلي شرحاً لأهم هذه المتغيرات المؤثرة¹:

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

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

3 - ثقافة المنظمة التنظيمية : الثقافة التنظيمية ORGANIZATIONAL CULTURE تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم ، الجميع. إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته² **4- المتغير الاقتصادي:** الاقتصاد

¹ عمر وسفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، ص97.

² عمر وسفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص98.

الداخلي لأي بلد بمختلف قطاعاته وللاقتصاد العالي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، كيف عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة راجا، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيات على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب، والحوافز ... الخ. فالحالة الاقتصادية غير مستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها وممارسا¹.

5- المتغير السكاني : تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية مجتمع فتي هرم ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارسا ما، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجون إلى العزاب نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى².

6 - المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارسا³، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات التي يجب أن تتسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم.

السائدة فيه، لقد دفع تأثير الجمع في المنظمات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات تجاه الشمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية له، وأن تساهم في تطويره وتنميته،

¹ نفس المرجع السابق، ص100..

² نفس المرجع السابق، ص103.

فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمنظمات الأعمال من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حساب المجتمع وضرره فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع.

7 - النقابة : لاشك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة التي تمثل المنظمة مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل هي حصيلة لهذه الاتفاقات. ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر، توضع هذه السياسات والأنظمة ... الخ. في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تلافا لحدوث الإضرابات من جهة، وتعزيزا للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى، ففي البلدان ونتيجة الديمقراطية السائدة فيها، تمارس النقابات ضغوطا على المنظمات، نظرا لما تمتلكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال¹.

¹ مزياني نور الدين، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد حيضر بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013.

خلاصة الفصل الأول

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق الاستثمار الفعال للكفاءات والمهارات البشرية باعتبارها أهم أصول المؤسسة والعمل على تحسين أدائها بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية. وسنحاول من خلال الفصل الموالي تسليط الضوء على نشاط تسيير الكفاءات والمهارات والذي يعمل على تنمية وتطوير المورد البشري بما يسمح بإدماجه ضمن قطب الكفاءات وبالتالي منح المؤسسة ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، ولعل أهم هذه التحديات تتمثل في منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها.

ولقد أدى كل هذا إلى زيادة شدة المنافسة في السوق، فأصبحت المؤسسات مهددة بالفناء والزوال، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة امتلاك مزايا تنافسية والبحث عن مختلف مصادرها وأسس بناءها، والعمل على إيجاد سبل من أجل تطويرها وتحقيق إستراتيجيتها، فلم يعد امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية مستدامة خيارا يمكن اختياره بين عدة بدائل أو رفضه، بل أصبح تبني هذا الخيار ضرورة قصوى لا بد منها، فمختلف أدبيات الفكر التسييري تجمع على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة، يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقه من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

وأمام هذا الوضع، تعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن للمؤسسة ان تتبعها في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، فحسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، والعمل على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتقييم أداءهم، يمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية بسواعد مواردها البشرية، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء.

ولإحاطة أكثر بهذا الموضوع، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .
- المبحث الثاني : أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة الاقتصادية ، وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية. فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، وأصبحت المؤسسات تتسارع الى تنمية وتطوير مزايا تنافسية .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

نهدف في هذا المطلب للتطرق الى نشأة ومفهوم الميزة التنافسية ، وبعد ذلك نقوم باستعراض مفهوم للميزة التنافسية .

- نشأة ومفهوم الميزة التنافسية :

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول¹.
أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو" فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات وذلك اعتماد على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في اختيار ومعرفة ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في مواقع قوتهم وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية² وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية³، ومنذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل قدم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية ، نذكر منها ما يلي :

¹ محمد كنوش .دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ,رسالة ماجستير ,سطيف 2011/2011, ص38.

² عبد الرحمان رايس ,دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية ,باتنة , 2008/2009, ص16.

³ نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الاعمال ,مركز الاسكندرية للكتاب , 1998, مصر ,ص79.

- 1 - تعريف M. Poter: " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ¹.
- 2 - تعريف "علي السلمي": "الميزة التنافسية هي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ².
- 3 - تعريف "نبيل مرسي خليل" تعرف على انها ميزة او عنصر تفوق المؤسسة، ثم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ³.
- 4 - تعريف "صلاح عبد القادر النعيمي": وهي قدرة المؤسسة على التفرد لأشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد الى ما تملكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لاداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من اجل زيادة القيمة وتقديم منتجات صعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها ⁴.
- 5- تعرف الميزة التنافسية على انها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها لصياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة ⁵.
- من خلال ما سبق يمكننا القول ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهة وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.
- كما يكمن القول ان مؤسسة ما حققت ميزة تنافسية ، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة ، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها على القيام بذلك (أي تحقق نفس القيمة ، بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة) ⁶.

¹ MICHAEL E. Porter , l'avantage concurrentiel des nation, inter édition,1993,paris,p48.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001، القاهرة ، مصر ، ص 104.

³ نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص 37.

⁴ أمينة بن علي والعالج بوزيان ، الميزة التنافسية : المفهوم والتحديثات ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات

التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 11/10 نوفمبر 2009 ، ص 04.

⁵ بن سعيدة ز وخديجة ، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، جامعة الشلف ، يومي 14/13 ديسمبر 2001، ص 02.

⁶ فريدة كورتل ، الإدارة الفعالة للمعرفة :مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد :بسكرة ، العدد 12 :ماي 2007 ؟، ص 284.

المطلب الثاني : أبعاد ، أنواع ومصادر الميزة التنافسية

محاولة منا لتفسير الميزة التنافسية سوف نقوم باستعراض أهم أبعادها ، ثم الأنواع المختلفة للميزة التنافسية ، وأخيرا المصادر التي من خلالها يمكن الحصول على الميزة التنافسي.

أولا : أبعاد الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية بعدين أساسيين هما : ¹

البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء، بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، ولكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة، هو اعلي قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون ، ومن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة ، وتصبها في سبيل تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

ان تحسين القيمة المدركة لدى العملاء لابد ان يستند على اربعة مبادئ هي:

1. زيادة ولاء العملاء.
2. مواجهة ضغوط المنافسة.
3. الحصول على عنصر التميز القائم على لعطاء أولوية لخدمة العملاء.
4. زيادة فعالية التسويق.

البعد الثاني: التميز.

يقصد بالتميز تلك الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز وهي:

- 1-الموارد المالية : هي امتلاك المؤسسة لطرق تمويل تحت ظروف شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار .
- 2-الموارد المادية : والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة الى امتلاك ادوات وتجهيزات واللات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، حيث استغلال هذه الموارد يؤدي في النهاية الى منتج او خدمة متميزة عن المنافسين.

¹ ابو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2003- 2004،ص120-122.

3- الموارد البشرية: هو العنصر الأكثر أهمية في معادلة التميز، فالموارد البشرية وما تمتلكه من موارد وكفاءات تمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة.

4- الإمكانيات التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على ادارة أنظمتها البشرية، الانتاجية والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها وهذه الإمكانيات تساهم في تميز المؤسسة، وذلك بإعطاء قيمة لمنتجاتها او خدماتها يصعب على المنافسين تقليدها.

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما:

1- ميزة التكلفة الأقل : معناه المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج باقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر¹، ونقول عن مؤسسة إن لديها ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها اقل من تكاليف المنافسين².

وللتحكم في مختلف التكاليف، تكون المراقبة من خلال العوامل التالية³:

أ - **اقتصاديات السلم :** يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو خدماتها من اجل توزيع التكاليف الثابتة على اكبر عدد ممكن من الوحدات.

ب - **منحنى التعلم :** يقصد به إن تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز ، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف.

ج - **مراقبة الارتباطات :** هناك بعض الأنشطة تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة الإنتاج فلا بد على المؤسسة ان تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها من اجل تخفيض التكاليف.

د - **مراقبة الإجراءات :** حيث ان الكثير من المؤسسات تقوم باتخاذ إجراءات إضافية لا قيمة لها، فينبغي عليها إلغاؤها والتخلص منها، اذا كان ذلك لا يؤثر على الميزة.

هـ - **مراقبة تموقع الأنشطة :** محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا.

و - **مراقبة الرزنامة:** محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية و الخدماتية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

² Stéphane balland, op.cit, p76.

³ محمد كنوش ,مرجع سابق ,ص 63.

2- ميزة التمييز :

ومعناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظرة المستهلك، وهذا ما يجعل الزبائن متعلقين بالمنتجات المقدمة، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة، يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نذكر من بينها: التعلم واثار انتشاره، نوعية عوامل الإنتاج المسخرة للنشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في نشاط التكنولوجيا المستعملة.

ثالثا : مصادر الميزة التنافسية.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحد فقط ، فانه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا¹، ونلخص أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي :

1- الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات

المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية².

2 - الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات

المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة والقيمة التي يسعى للحصول عليها هي الاهتمام الأول له، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية³.

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول الأسواق وكذا كسب ثقة المتعاملين، ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

² سمالي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (مدخل

الجودة والمعرفة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر

2003/2004، ص 08 .

³ سمالي يحضيه المرجع نفسه، ص 08.

المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح قيمة للمؤسسة يفتقر إليها المنافسون، وذلك بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم.

3- المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد

أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة، وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹.

والمعرفة تتضمن المعلومات التقنية والعلمية، والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدّها من مراكز البحوث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

4- التكنولوجيا : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية².

5- الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد³.

¹ نحاسية رتيبة، أهمية الیقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002/2003 ، ص59.

² نصيرة بن عبد الرحمان آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، فيفري 2006، ص 58.

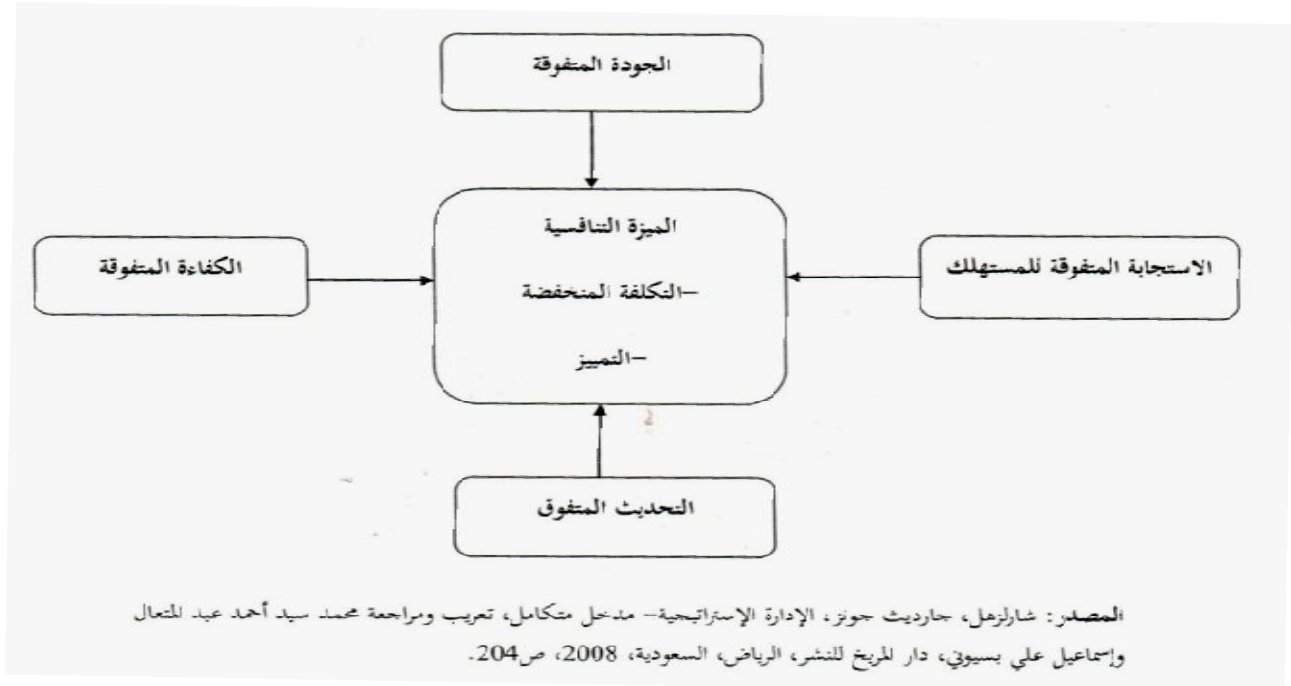
³ نصيرة بن عبد الرحمان المرجع نفسه، ص 59.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية محدداًها ومعايير الحكم على جودتها
نتطرق في هذا المطلب إلى الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، كما سنستعرض مختلف محدداًها، وكذلك معايير الحكم على جودتها.

أولاً : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

تتمثل العوامل الأربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في الكفاءة المتفوقة الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، الاستجابة المتفوقة للمستهلك، وهذه العوامل الأربعة تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية، حيث تتيح للمؤسسات تميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك، كما تتيح لها أيضاً التخفيض هياكل تكلفتها.
والشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة:

الشكل (05) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



وفيما يلي شرح لهذه الأسس الأربعة :¹

1- الكفاءة: إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا يعني أن الكفاءة - المخرجات / المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

¹ شارلز هل جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 204 - 214.

عموما فان المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في كثير من المؤسسات هما: إنتاجية الموظف، وإنتاجية رأس المال. فإنتاجية الموظف تقاس بالمرجات بالنسبة لكل موظف، وإنتاجية رأس المال تقاس بالمرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر، ومن هنا فان المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة ورأس المال في صناعة ما، سيكون لها هيكل التكلفة الأدنى، وبذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة. ومن هنا فان الإنتاجية المرتفعة تقود إلى تحقيق كفاءة أعلى وتكاليف أقل، وبالتالي تتيح للمؤسسات اكتساب وبناء ميزة تنافسية.

2- الجودة الاعتمادية وصفات أخرى : يقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات هذا المنتج، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة.

أنه يعتمد ومن بين صفات المنتجات التي حظيت بأهمية خاصة هي صفة الاعتمادية، ويقال عن منتج عليه عندما يقوم بأداء وانجاز الوظيفة التي صمم من أجلها بثبات واستقامة، ويؤديها بشكل جيد. ويمكن تعريف المنتجات ذات الجودة بأنها تلك المنتجات والخدمات التي يعتمد عليها، بمعنى أنها تؤدي وظيفتها أجلها وبشكل جيد، مما يزيد من القيمة المدركة ، ولكنها أيضا تتميز بصفات أخرى متنوعة، صممت من التي والتي يدرك العملاء أنها ذات قيمة أعلى. فكلما كانت المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فان قليلا من الوقت سيتم إنفاقه على إصلاح الأخطاء والعيوب، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للموظف وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يتيح للمؤسسة فقط تمييز منتجها عن المنتجات التي يقدمها المنافسون وإنما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكاليف .

3- التحديث : يشير التحديث إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، فهناك نوعين من التحديث: تحديث المنتج، وتحديث العمليات.

إن تحديث المنتج يخلق قيمة باستحداث وتطوير منتجات جديدة أو طرح نسخ ذات صفات جديدة، والتي يدرك المستهلكون أنها مرغوبة بدرجة أكبر، وبالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام المؤسسة، أما تحديث العمليات فيتيح للمؤسسة خلق قيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج. وعلى المدى الطويل يمكن القول بأن تحديث المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية، فتحديث المنتجات والعمليات يمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن المنافسين

وفرض سعر استثنائي لمنتجاتها، كما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدة لديها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الاستجابة للمستهلكين : لتحقيق استجابة متفوقة للمنافسين، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحديد وإشباع حاجات عملاءها، فعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، فتحقيق جودة متفوقة وتحديث متفوق يمثل عملاً تكاملياً لتحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما:

الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء

- وقت الاستجابة، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها، والسلعة حتى تسليمها. بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للمستهلكين والمتمثلة في: التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع، وعمليات الدعم.

فكل العوامل السابقة الذكر تعزز وتدعم الاستجابة للمستهلكين، وتهيئ الفرص للمؤسسات التمييز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل استجابة، ويمكن هذا التمييز المؤسسة من بناء ولاء العلامة، وفرض سعر استثنائي على منتجاتها.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:

1- البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

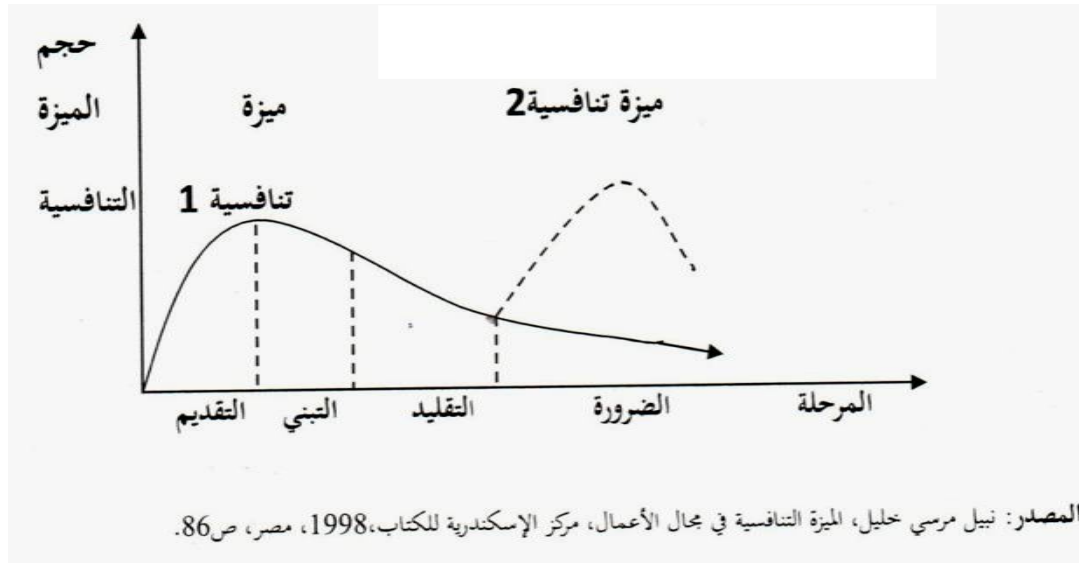
تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها¹.

وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات وتوضح هذه الدورة في الشكل

التالي:

¹ نبيل مرسي خليل ، 1998 ، مرجع سابق ، ص 85.

الشكل (06) : دورة حياة الميزة التنافسية



وفيما يلي شرح لهذه المراحل¹:

أ- **المرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحضي به من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب- **مرحلة التبني** : هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

ج- **مرحلة التقليد** : في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، وذلك تكون المنافسين قاموا بتقليدها.

د- **مرحلة الضرورة** : هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

¹ رضا إبراهيم صالح رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 1.2.3.4 نوفمبر 2009، ص 25.

2- البعد الثاني: نطاق التنافس:

يغير نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:¹

أ - **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع عملاءها، وهنا يتم الاختبار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب - **النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وقرار التصنيع أو خارجها بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج - **النطاق الجغرافى:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف غير عدة مناطق جغرافية مختلفة.

د - **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 أو الخيارات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

لتحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل هي:²

1- مصدر الميزة :

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

أ - مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

¹ نبيل مرسى خليل 1998 ، مرجع سابق، ص.ص 88.87.

² نبيل مرسى خليل ، 1998 ؟، مرجع سابق ، ص 100.99.

- ب - مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة : مثل المستوى التكنولوجي، تمييز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الغنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص البحوث والتطوير.
 - والتسويق ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط فإنه يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب على آثارها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على آثارها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، فإنه يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، لهذا فإنه يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة أو مستوى مرتفع.

المطلب الرابع : الاستراتيجيات العامة للتنافس

من بين الأدوات المتاحة للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، نجد الاستراتيجيات العامة للتنافس، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد لكن تحقيق الميزة التنافسية لا يكفي المؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق استمراريته واستدامتها، وهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل التي تؤهلها لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي ميزة تنافسية .
وحسب "بورتر" فإنه توجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات يمكن إتباعها لمواجهة المنافسين وتتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز¹.

أولا - إستراتيجية التنافس كمصدر للميزة التنافسية :

تعد إستراتيجية التنافس من بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من أجل الحصول على الميزة التنافسية ولهذا سنستعرض كيف يمكن أن تكون إستراتيجية التنافس كمصدر للميزة التنافسية.
(1) تعريف الإستراتيجية : لقد ترك الباحثون عدة تعاريف للإستراتيجية تذكر منها:

- أ- تمثل الإستراتيجية حسب " الفرد شوندلر" إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات².
- ب- يعرف "ريمون الآن تبطار" الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتفصيل الموارد، من أجل الوصول إلى الأهداف³.
- ج- الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب⁴.
- د- تعرف الإستراتيجية على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات⁵.

¹ Michael Porter, Compétitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors, edition Frees press, New York, 1980, p34.

² ناصر دادي عدون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر 2001، ص 08.

³ المرجع نفسه، ص09.

⁴ عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، الطبعة الثانية، 1997، ص53.

⁵ A-D- Chandler, « stratégie et structures de l'entreprise », edition d'organisation, paris1972, p76.

هـ - كما تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والإمكانيات المستخدمة من أجل إبعاد التجديد القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة¹.

ويمكن أن تقدم تعريف للإستراتيجية على أنها: أسلوب التحرك المرحلي، المواجهة تحديدات أو فرص معينة أخذا بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف معينة تتماشى مع سياسة المؤسسة.

(2) تعريف الإستراتيجية التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف².

ويعرف « Porter » الإستراتيجية التنافسية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة عن المنافسين³.

كما تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين⁴.

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تجديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين .

والشكل الموالي يوضح مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس.

¹ JEAN pierre angelier, « économie industriel, élément de méthode », office des publication universitaires, ben aknoun, alger, 05-1993, p84.

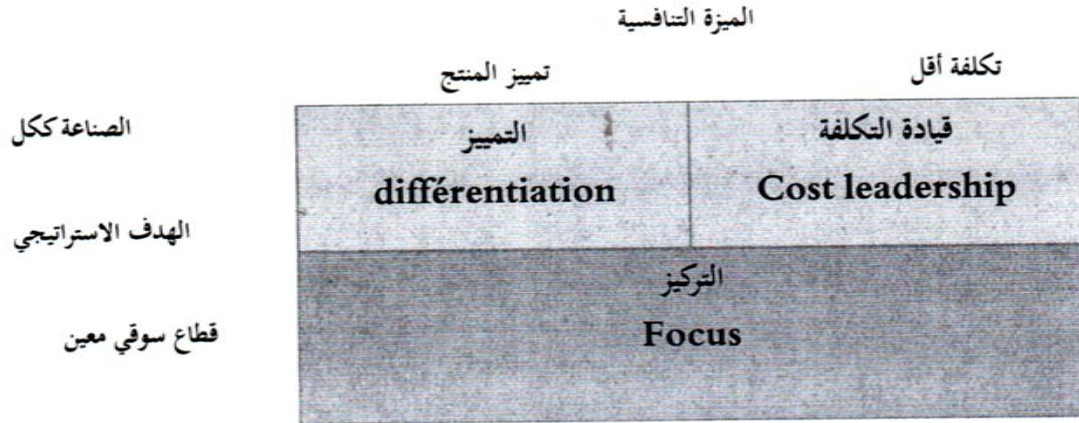
² فلاح حسن عداي الحسيني , الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها -مداخلها - عمليات معاصرة ، دار النشر ، عمان ، 200، ص17.

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية، 1996 ، مصر ، ص79.

⁴ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس والدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر

2003، ص227.

الشكل (7) : الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مركز الإسكندرية، مصر، 1996،

يظهر من خلال الشكل أن هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية، وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

(3) الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التنافس

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتم في حالة إتباع المؤسسة الإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، كما يشترط في نفس الوقت ألا يتم إتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحالية أو المحتملين ومن جانب آخر، يتم التحقيق الميزة التنافسية المستدامة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة القيمة، بحيث تستوفي معيارين هما ¹:

أ - عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً .

ب - عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

كما أنه توجد ثلاثة شروط أساسية كي تأتي الميزة التنافسية بنتائج فعالة وحيدة للمؤسسة وهي ²:

✓ أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.

¹ نبيل مرسي خليل 1998 ، مرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص84.

- ✓ أن تكون الميزة مستدامة (مستمرة)، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة الأخرى
- ✓ أن يكون أثر الميزة ملموسا وملحوظا.

ثانيا - أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس متطلبات تنفيذها ، مخاطرها :

سنستعرض في هذا المطلب مختلف الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاستراتيجيات العامة للمنافسة وكذا متطلبات تنفيذها، والمخاطر الناجمة عنها.

(1) أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس

تتمثل أهداف الاستراتيجيات العامة للتنافس في ما يلي:¹

أ - الحيازة على ميزة تنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجيات التنافسية، فهي تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبالتالي فهي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة.

ب - اكتشاف تمركز جيد في البيئة التنافسية

صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد الموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في مايلي :

- ✓ الإمتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- ✓ امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة.
- ✓ درجة التكامل في المؤسسة.

¹ شيقار هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص15.14.

✓ امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزائن.

فالإستراتيجية التنافسية مبنية على معرفة وضعية المنافسة لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في البيئة التنافسية التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات.

(2) متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة

بين (Porter) ، أن تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل كفى وفعال يتطلب مهارات و موارد معينة، بالإضافة إلى متطلبات تنظيمية ورقابية مختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك¹.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني ,مرجع سابق ,ص186.

جدول رقم (2) : متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة

الاستراتيجيات العامة للتنافس	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	استثمارات رأسمالية كبيرة، التوسع برأس المال، المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على القوى العاملة، تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج، نظام توزيع قليل التكلفة.	رقابة مشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكل التنظيم والمسؤوليات، حواجز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.
التميز	قدرات تسويقية عالية، نزعة إبداعية، هندسة منتج متطورة، قدرة قوية في البحوث، سمعة متميزة في النوعية أو القيادة التكنولوجية، حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من المنظمات الأخرى، تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	تنسيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق، مقاييس وحواجز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية، استمالة القوى العاملة الماهرة والأفراد المبدعين.
التركيز	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.

(3) مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة :

أشار **PORTER** الى أن كل استراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية ترافقها مخاطر معينة بمثابة عوائق دخول الى قطاع أعمال معين ،والجدول التالي يوضح مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة¹:

الجدول (4) : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر التركيز	مخاطر التمييز	مخاطر قيادة التكلفة	
- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي الى انتاج محدد، وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن. - زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة نتيجة محدودية الانتاج.	- ضخامة تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين ، مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج ، مما قد يدفع المستهلك الى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.	- الإستثمار في المعدات القديمة وتحويل الموجودات القديمة الى أنقاض. - تأكل قواعد قيادة التكلفة يجعل مسألة التمييز بين منتجات المؤسسة عن المنافسين مسألة صعبة، مما يضعف هذه الإستراتيجية وعدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين	التمويل والتكلفة
- إتساع مجالات التميز بين المنظمة والمنافسين في مجال أعمالها ، مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا.	- يقلل التقليد من إدراك الزبون لتمييز السلعة وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة مثل صناعة الساعات والحاسبات اليدوية.	- التقليل من قبل المنافسين الجدد	المنافسون
- تضيق الاختلاف بين منتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها.	- إنتهاء حاجة الزبائن لعامل تميز السلعة	- ضعف القدرة على رؤية التغييرات الحاصلة بالمنتج والأسواق، نتيجة التركيز على التكلفة.	التغير بالمنتج

المصدر : فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 187.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 187.

أولاً : إستراتيجية قيادة التكلفة

إستراتيجية قيادة التكلفة هي واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة التي تحدث عنها « Porter » والتي يمكن للمؤسسة إتباعها من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية.

1- مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

تعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتماداً في أغلب المؤسسات الصناعية في العالم، حيث تركز على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة¹.

إن مختلف المؤسسات تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة²، حيث تؤسس إستراتيجية قيادة التكلفة على حصر واستخدام مواقع القوة المرافقة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة³، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين.

ويعد سعي المؤسسة نحو إنتاج منتج ذو تكلفة منخفضة في صناعة ما فعال عندما يتكون السوق من الكثير من المستثمرين الحساسين للسعر، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لا يهتم الزبائن بالفروقات بين العلامة التجارية الموجودة، وتقوم الفكرة الأساسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة من السوق وزيادة في المبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماماً⁴.

2- مصادر إستراتيجية قيادة التكلفة :

تتمثل العوامل المحددة المستوى تكاليف الوحدة داخل صناعة معينة في ما يلي:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 183.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديثات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

³ روبرت ابنتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 304.

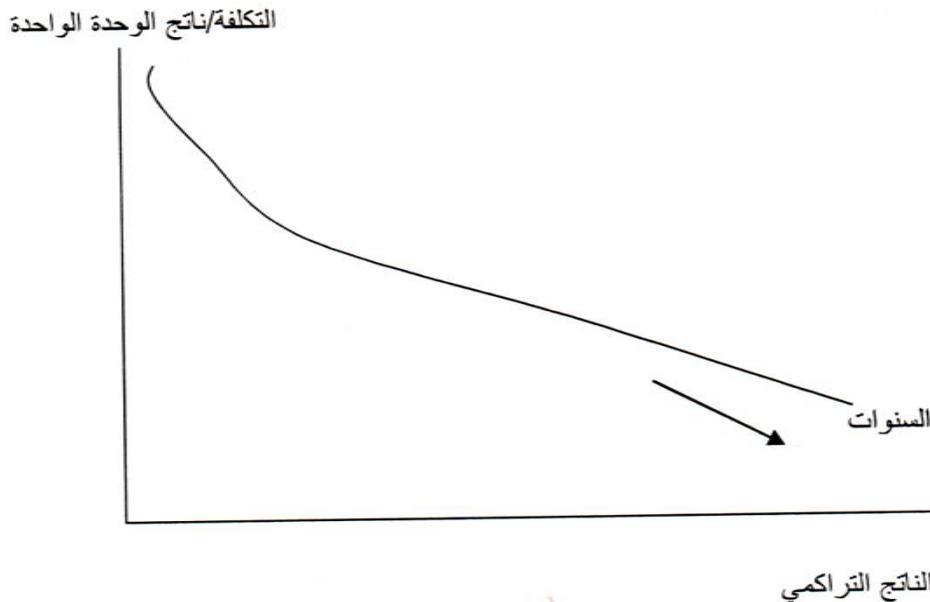
⁴ نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2003-2004، ص - ص 109 -

أ- اقتصاديات التعلم والحجم : تمكن اقتصاديات التعلم والحجم المؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة وخبرتها.

فمع القيام بمزيد من الإنتاج ومع مرور الوقت يصبح العمال أكثر مهارة وبراعة في أداء مهامهم ووظائفهم، ونتيجة لذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج الوحدة الواحدة، وتصبح اقتصاديات التعلم أكثر وضوحا في العمليات الأكثر تعقيدا، ويأتي التعلم نتيجة صقل وتنقيح الأنماط الروتينية التنظيمية¹.

وخلال السنوات الأولى في عقد السبعينيات خطت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) بهذا النوع من التحليل إلى الأمام عن طريق افتراض وجود علاقة ثابتة بين انخفاض تكلفة الوحدة والارتفاع في الحجم التراكمي، ويقوم افتراض منحنى الخبرة على أنه كلما تضاعف الحجم التراكمي، انخفضت تكاليف الوحدة بمقدار ثابت، يتراوح في العادة بين 20% و 30% . وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (08) : منحنى الخبرة



المصدر: فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 283.

¹ فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 282.283.

يوضح منحني الخبرة أنه إذا كان في استطاعة مؤسسة ما أن توسع ناتجها بشكل أسرع من منافسيها، فإنها تستطيع حينئذ أن تتحرك نحو أسفل منحني الخبرة بشكل أسرع من منافسيها وتستطيع أن تفتح فارق أو هامش تكلفة أخذاً في الاتساع، ويتطلب التفوق على المنافسين في تسريع توسيع الناتج من المؤسسة أن تحقق الريادة من حيث الحصة السوقية، ومن هنا انصب تركيز منحني الخبرة الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية على الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر كهدف استراتيجي.

ب- **سلسلة القيمة:** يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق التكاليف المنخفضة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) : الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكلفة



المصدر: روبرت. أ. بيس - دفيد. لي، مرجع سابق، ص 305.

الشكل 21 الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكلفة

ج- تكنولوجيا المعلومات :

ان تطوير تكنولوجيا انتاج جديدة يكمن ان يكون مصدرا هاما لميزة التكلفة ، فغالبا ما يحدث انخفاض في التكاليف من خلال بعض الابتكارات المتصلة بالمعاملات ، مثل نظم التصنيف المرنة ودمج استخدام الحاسب الآلي في التصنيع¹.

د- تصميم المنتجات :

تختلف تكاليف التصنيع باختلاف تصميم المنتج، ويعتبر التصميم من أجل التصنيع أحد المصادر الرئيسية لميزة التكلفة.

وهناك مفهوم عام رائج في مجموعة واسعة من الصناعات وهو إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد المكونات وتسهيل التجمع الآلي، حيث يتم الآن بصورة متزايدة أداء هندسة التصميم بصورة متزامنة لكي يتسنى للمصممين والمهندسين والمسوقين والعملاء التعاون معا في جميع مراحل الإنتاج من بدايته حتى البيع.

هـ- العوامل الإدارية :

إن بعض المؤسسات تكون أفضل من المؤسسات الأخرى في تفعيل وإدارة الموارد والقدرات من أجل تحقيق كفاءة أكبر، لذا يجب توجيه الاهتمام للكفاءات التشغيلية المرتبطة بفعالية الإدارة².

3- الشروط الواجب توافرها لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة يلي :

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط، تذكر منها مايلي³:

✓ وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

✓ تغطية السلع المقدمة.

✓ عدم وجود طرق كثيرة التمييز المنتج.

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما للمشتريين.

¹ فيليب ،سادلر ، مرجع سابق، ص.286.

² فيليب سادلر، المرجع نفسه، ص287.

³ نبيل مرسى خليل 1998 ، مرجع سابق، ص 116.

4- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة :

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات، تذكر منها :¹
- ✓ فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين المواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية.
- ✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا.
- ✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

ويتضح مما سبق أن ميزة التكلفة الأقل توفر الحماية والحصانة للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافسي الخمسة كما تريد من قدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة .

5- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة :

- إستراتيجية قيادة التكلفة تتطوي على مجموعة من العيوب والمخاطر تذكر منها :²
- ✓ العيب الأكبر يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب هذه الإستراتيجية، فلكي تنتج المؤسسة أو توصل خدمات بأسعار منخفضة، تستثمر غالبا مبالغ ضخمة في أصول جامدة وغير مرنة، وفي تكنولوجيات الإنتاج أو التوزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى.
- ✓ طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من المؤسسات الأخرى، فمزايا التكاليف وخاصة في المنتجات يكون غالبا عمرها قصيرا وزائلا.

¹ نبيل مرسي خليل المرجع نفسه، ص 115.

² روبرت ابنتس ديفيد لي، مرجع سابق، ص 318-321.

✓ المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق، مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات جودة أفضل مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

✓ عندما تتنافس شركات عديدة كل منها مع الأخرى من أجل الزيادة بالتكاليف، فإستراتيجية قيادة التكلفة عادة ما تسمح لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، والنتيجة في حدوث إفلاس ونزيف العديد من المؤسسات في الصناعة.

6- عوامل استمرارية ميزة التكلفة :

- إن الميزة المبنية على التكاليف لا يمكن أن تصل إلى أداء فعال، إلا إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ عليها من خلال إيجاد عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن بين هذه العوامل التي تؤدي إلى استمرارية ميزة التكلفة تذكر ما يلي :¹
- **السلم:** السلم من أكبر عراقيل الدخول، فتكلفة تقليده عالية جدا، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون الشراء حصص إضافية في السوق.
- **الاتصالات:** إن الاتصال بين وحدات المؤسسة تجعل المنافسين مجبرون على إتباع إستراتيجية التتبع أو التغيير الإضعاف هذه الميزة، فكلما وجدت عراقيل دخول للقطاعات المترابطة فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.
- **الروابط :** فलلمؤسسات تعاني من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهي تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاد بنية المؤسسة أو مع الموردين.
- **الامتلاك الخاص للمهارة:** امتلاك المهارات الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة يخلق صعوبات على المنافسين في إدراك المؤسسة أو اللحاق بها.
- **المقاييس التقديرية لحقوق الملكية:** والتي تتعلق بمنتج جديد أو نهج تكنولوجي جديد، فامتلاك حقوق الملكية يجعل من الصعوبة على المنافسين تقليد هذه المنتجات الجديدة أو الطرق التكنولوجية الجديدة، لأنهما محميان بشهادات ومحاطين بسرية تامة.

¹ Michael porter, "l'avantage concurrentiel", traduit par philippes delavergie, edition dunod, paris, france, 1997, p143.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

تمثل إستراتيجية التمييز الإستراتيجية التنافسية العامة الثانية، والتي تتبعها المؤسسات في مجال التمييز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين.

1- مفهوم إستراتيجية التمييز :

يعبر التمييز بصفة عامة عن إخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المؤسسة المميّزة قياسا بالمنافسين، وذلك يساعد في تحقيق الأرباح نتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار¹.

إن إخلاص المستهلكين لمنتجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المؤسسة، تؤدي إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة تحديدات الداخلين الجدد من المنافسين القطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز.

لا ينبغي إتباع إستراتيجية التمييز إلا بعد دراسة متتالية لحاجات وتفضيلات الزبائن، وذلك لتحديد جدوى إضافة سمات تمييزية إلى سلعة فريدة تعكس السمات المطلوبة، وتمكن إستراتيجية التمييز الناجحة المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وكسب ولاء العملاء، حيث أن العملاء قد يصبح ارتباطهم قوي بالسمات المميّزة².

وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكالا عدة منها³:

- التصميم
- النوعية
- التقنية (التكنولوجيا).
- خدمات الزبائن وتسويق المنتج
- شبكات الموزعين والباعة.

¹ فلاح حسن عداي، الحسيني، مرجع سابق، ص.184.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

³ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص 06.

2- الشروط الواجب توافرها لتطبيق إستراتيجية التمييز :

- كقاعدة عامة، يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :¹
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك،
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز،
- وبالإضافة للشروط السابقة، فانه لا بد من التنسيق الجيد بين وظائف البحث والتطوير والتسويق، والقدرة على جذب العملاء والأفراد المبدعين².

3- كيفية تحقيق ميزة التمييز :

- لتحقيق إستراتيجية تمييز ناجحة، يجب تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي³:
- شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي،
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، حيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، النوعية، والشكل الخارجي للمنتج .
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، مع الحرص على الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج.
- نظام للتسليم ذو فترة زمنية قصيرة، مع وجود نظام دقيق الإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى:

أ - تقديم المساعدة الفنية للمستهلك

¹ نبيل مرسي خليل، 1998 مرجع سابق، ص 119.

² روبرت ابنتس - ديفيد لي، مرجع سابق، ص 111.

³ نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص. 244,245.

- ب - صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل
- ج - معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.
- د - تقديم شروط إنتمانية أفضل.
- هـ - التنفيذ السريع للأوامر والطلبات.

4 - مصادر التمييز :

من بين مصادر التحقيق الميزة التنافسية القائمة على التمييز، نذكر ما يلي:¹

أ- التمييز وسلسلة القيمة :

تسعى المؤسسات الهادفة للتمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز والتفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها، فداخل المؤسسة يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على التمييز في الأنشطة المضيفة للقيمة. أن تبني من خلال عدد من الطرق². والشكل الموالي يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز انطلاقاً من تحليل أنشطة سلسلة القيمة.

الشكل (10) : الميزة التنافسية القائمة على التمييز

¹ روبرت ابنتس - ديفيد لي، مرجع سابق، ص324.

² Patrice Decoeur, les grandes théories du marketing, www.targuzo.com, p12 .

الأنشطة الداعمة

البنية التحتية				
تنسيق الأنشطة بدقة بين الوظائف، بناء الجودة في الممارسات التنظيمية.				
إدارة الموارد البشرية				
معاملة الأفراد كأعضاء فريق خاص، التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار والجودة.				
تطوير التكنولوجيا				
الإنفاق بسخاء على البحث والتطوير للوصول إلى منتجات متميزة، تنقيح عمليات تصنيع وتكنولوجيا عالية الجودة، التركيز على الجودة والتميز على المستوى العالمي.				
الشراء				
شراء انتقائي من أفضل الموردين، أو من هم على المستوى العالمي.				
استخدام أفضل الموارد، الأجزاء، والمكونات.	جودة أعلى مستوى مع التركيز على البراعة الشخصية في الإنتاج.	سرعة التوصيل إلى الموزعين، عناية فائقة في التعبئة والنقل.	إعلانات خاصة مميزة للمبيعات التقنية وسر الصنعة.	التركيز الشديد على معاملة العملاء كضيوف، الخدمة السريعة اللائقة والخاصة.
الإمداد والتموين إلى الداخل	عمليات التشغيل	الإمداد والتموين إلى الخارج	التسويق/المبيعات	الخدمة

الأنشطة الأولية

المصدر: روبرت.أ.بتس، ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص324.

إن الاعتبار المهم الذي يجب أن تدركه المؤسسة أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن المؤسسة تهمل بناء التكاليف، فعلى الرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للمؤسسات التي تمارس التمييز، إلا أن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما، فتكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل ارتفاعها إلى حد

تأكل علاوة السعر الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسة، ولذلك يجب التوازن بين التكاليف العالية وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية.

ب- تخفيض تكلفة المشتري

الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التمييز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، انفعالية أو مالية من جانب العميل، فالمؤسسات تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها. ويعتبر تخفيض التكاليف للمشتري ميزة تنافسية للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام.

ج- زيادة رضا المشتري

الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز تأتي من زيادة رضا المشتري باستمرار، والتي تعني دائماً زيادة الأداء وخصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين.

د- زيادة القيمة المدركة للمشتري

قد تجد المؤسسات الفرص للتمييز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة ومعرفة كيف يدرك العملاء منتجاتها. القيمة المدركة غالباً ما ترتبط بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى العملاء، فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو الخدمات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاءً بمرور الوقت، لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة السعر المرتفع، وهذا يجب على المؤسسة أن تحرص على زيادة معرفة وإدراك قيمة منتجاتها لدى المستهلكين.

5 - مزايا إستراتيجية التمييز :

عند تنفيذ إستراتيجية التمييز بنجاح، فإنها تحقق جملة من المزايا والفوائد للمؤسسة نذكر منها: ¹

- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة، فعندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في مشاكل أسعار مدمرة مع منافسيها، فالتبني الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري، قد يسمح للمؤسسة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة.

¹ روبرت إ. بتس - ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص.ص، 338.337.

- عملاء وزبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، فهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملاءها.
- زيادة المؤسسة من حصتها السوقية مع مرور الوقت، فالجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصصة السوق المرتفعة تؤدي إلى ربحية مرتفعة، وكذلك فإن الجودة المرتفعة تؤدي إلى سمعة وطلب مرتفع على المنتج، والذي يترجم إلى حصصة سوقية مرتفعة.
- المنتجات عالية التمييز تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسة، مما يؤدي إلى وضع حواجز ولاء ضخمة يجب أن تتغلب عليها المؤسسات التي تفكر في الدخول.

6 - عيوب إستراتيجية التمييز :

- على الرغم من مجموعة المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية التمييز، فإنها تأتي ومعها مجموعتها الخاصة من العيوب نذكر منها ما يلي¹:
- محاولة المؤسسات المنافسة الأخرى سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها منتجات متميزة. وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل، ولذلك فعلى الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد.
- التكاثر المتزايد للمنتج، ربما يضر بمحاولة المؤسسة التي تسعى إلى التميز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديرات.
- صعوبة استدامة علاوة السعر، لأن المنتج يصبح مألوا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح. العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه، فيصبح تبرير علاوة السعر صعبا لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج.
- يترك التمييز المؤسسة معرضة إلى أن يصبح ما تقدمه من سلع وخدمات أمورا مألوفة وشائعة، عندما يدخل المنافسون الجدد للسوق والذين يستطيعون إنتاج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل، وعندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح.

¹ روبرت ابنتس - ديفيد لي، مرجع سابق، ص 338-342.

• تواجه المؤسسة أيضا مخاطر المبالغة في التمييز، الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسيع المؤسسة في مواردها، كما يمكن أن تؤدي المبالغة إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسة.

• قد تجد المؤسسة صعوبة في تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها، لأن عملاءها لا يعتبرون المنتجات فريدة ومتميزة بدرجة تبرر ارتفاع أسعارها¹.

7 - عوامل استمرارية ميزة التمييز :

إن استمرارية ميزة التمييز مرتبط بعاملين اثنين هما:²

• ضرورة إحساس الزبائن والعملاء بصفة دائمة لهذه القيمة،

• عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

كما أن استمرارية هذه الميزة تتوقف أيضا على مدى إنشاء ووضع عوائق للتقليل من إمكانية تقليدها من طرف المنافسين، كما يجب أيضا أن تتحصل المؤسسة على ميزة التمييز بتكلفة أقل من المنافسين وتعمل على تنويع مصادر التمييز لخلق نوع من الصعوبة في التقليد.

ثالثا : إستراتيجية التركيز :

إن أهم ما يميز الإستراتيجية المركزة على إستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمييز، هو الانتباه الشديد والتركيز المكثف على جزء أو قطاع محدود من السوق الإجمالية، ويمكن تحديد القطاع المستهدف على أساس التفرد الجغرافي، أو المتطلبات المتخصصة لاستخدام المنتج، أو على أساس سمات خاصة في المنتج تجذب فقط الشريحة المستهدفة في السوق³.

¹ نادية العرف، مرجع سابق، ص111.

² Michael porter, op-cit, p196.

³ آرثر ايه تومسون ايه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية مكتبة لبنان للنشر، الطبعة العربية الأولى، 2006، سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006/2007، ص 80.

(1) مفهوم إستراتيجية التركيز :

هي ثالث إستراتيجية التنافسية عامة، وتعني هذه الإستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج¹.

كما تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن من خلال التركيز على خطوط الإنتاج، أو المنتجات، أو سوق محددة. وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية باتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في انجازه².

(2) أبعاد إستراتيجية التركيز :

الإستراتيجية التركيز بعدان هما:³

البعد الأول: التركيز على التكلفة، أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا بالمنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة .

(3) الشروط الواجب توافرها لتطبيق إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:⁴

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين الذين لهم حاجات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

¹ سوما على سليطين، الادارة الاستراتيجية واثرها فر رفع اداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006/2007، ص80.

² فلاح حسن عداي، الحسيني، مرجع سابق، ص184.

³ فلاح حسن عداي، الحسيني، المرجع نفسه، ص184.

⁴ نبيل مرسي خليل، 1998، مرجع سابق، ص 122.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

(4) مزايا إستراتيجية التركيز

إن اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق ، يجعل المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التركيز عادة ما تكون قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح، حتى عندما تبدو الصناعة غير جذابة على نطاق واسع، فالمؤسسات التي تطبق إستراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، كما أن تركيز الموارد والجهود للخدمة والدفاع عن الحصن الذي اختارته يجعل المؤسسة أقل عرضة للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية، ومن بين المزايا التي تتيحها إستراتيجية التركيز للمؤسسات نذكر ما يلي :¹

- المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق، يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر والأوسع .
- تمكن المؤسسة من التخصص، وبالتالي تحسين مصادر الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التمييز.
- تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

(5) عيوب إستراتيجية التركيز :

- رغم المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز للمؤسسة المطبقة لها، إلا أن لها مجموعة من العيوب قد تضر بالمؤسسة، نذكر منها ما يلي :²
- تخفيض قابلية الدفاع عن الحصن الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء، فهؤلاء العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، وبالتالي يضعف المذاق المتميز وخصائص المنتج بمرور الوقت.
 - تحول العملاء إلى خصائص السوق الأوسع يجعل المؤسسة مجبرة على البحث من جديد لاكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بمستويات مرتفعة.

¹ روبرت ابنتس - ديفيد لي، مرجع سابق، ص 349.

² روبرت ابنتس - ديفيد لي، المرجع نفسه، ص 351.

- إن تطوير المؤسسات الكبيرة لمبتكرات جديدة بفضل التكنولوجيا المرتفعة، أو تغيير بعض المعالم في المنتج، قد يؤثر على إعادة تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للمؤسسة، وبالتالي المؤسسات الكبيرة تقف كحاجز أمام المؤسسات المطبقة الإستراتيجية التركيز.
- المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.

(6) تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز :

يمكن للمؤسسة الدخول في إستراتيجية التركيز على طريق خطوتين هامتين هما:¹

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيه.
 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ولتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة : حجم القطاع، ربحية القطاع، شدة التنافس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.
- وفي ظل إستراتيجية التركيز، تتحقق الميزة التنافسية بطريقتين هما :²

1- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المداخل والطرق المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة.

2- النجاح في التميز على مستوى القطاع أو القطاعات المستهدفة، وذلك باستخدام نفس أنواع المداخل والطرق المتبعة التمييز المنتج في ظل إستراتيجية التمييز.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن للمؤسسات إتباعها من أجل تحقيق المزايا التنافسية، وتتلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختيارات المتعلقة بدرجة تمييز المنتج والقطاعات السوقية المستهدفة.

ولنجاح هذه الاستراتيجيات يجب عدم تطبيقها من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين، من أجل الحياة على ميزة تنافسية فريدة واكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية.

ولقد أكدت الدراسات على الدور الهام والجوهري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يشير الكاتب جيفري فيفر إلى أن نجاح المؤسسات يعتمد على مواردها البشرية، ويصفها بأنها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 241.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص.ص، 241.242.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية كعامل رئيسي في بناء الميزة التنافسية

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي مؤسسة، ومنها يكمن سر استمرارية المؤسسة وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى، وأيضا تعقيده وصعوبة قياس سلوكه.

ويقول الكاتب جيفري فيفر: "إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية"، ويصفها بأنها مصدراً للميزة التنافسية، فعناية واهتمام المؤسسة بمواردها البشرية والعمل على تنميتهم، لكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تضمن من خلالها تميزها واستمراريتها.

المطلب الأول : رؤية الميزة التنافسية التي تستند إلى الموارد البشرية

لقد اكتشف الباحثون إمكانية الممارسة في الموارد البشرية في تشكيل مصدر للميزة التنافسية، ومن أجل فهم الرؤية التي تستند إلى الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فإننا سنحاول الإجابة على أربعة أسئلة وهي:¹

سؤال القيمة ، سؤال الندرة، سؤال القابلية للتقليد، وسؤال التنظيم.

أولا : سؤال القيمة

إن الهدف النهائي للمدير العام التنفيذي في مجال الموارد البشرية يتمثل في خلق قيمة من خلال الموارد البشرية، والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات ؟

وكما يقول مؤسس شركة Fedex ومديرها العام التنفيذي: " لقد اكتشفنا منذ وقت طويل إن رضا العميل يبدأ في الواقع مع رضا العامل". ونفهم من خلال هذه العبارة أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، ومن ثم، فإن القيمة تخلق بالتركيز أولا على العاملين.

ثانيا : سؤال الندرة

إن قيمة الموارد البشرية للمؤسسة ضرورية ولكنها ليست معيارا كافيا للميزة التنافسية، فإذا وجدت نفس خاصية الموارد البشرية في المؤسسات المنافسة، حينئذ لا يمكن أن تكون هذه

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 126-136.

الخاصية ميزة تنافسية لأية مؤسسة منها، ولهذا فعلى المؤسسة أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في مواردها البشرية.

فعلى سبيل المثال تنظر معظم المؤسسات إلى تجمع العمل حول وظيفة معينة على أنه متجانس نسبياً، ومع ذلك توجد اختلافات بين الأفراد في ضوء قدراتهم ومهاراتهم المرتبطة بالوظيفة، فإذا كان هناك افتراض عبر المؤسسات أن تجمع العاملين متجانس، فإنه سوف يكون هناك الكثير من الإمكانيات لاستثمار الخصائص النادرة بين هؤلاء العاملين للحصول على الميزة التنافسية.

ثالثاً: سؤال القابلية للتقليد

يمكن لخصائص الموارد البشرية ذات القيمة، والنادرة بالمؤسسات أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمؤسسة في الأجل القصير، ومع ذلك، فعندما تستطيع مؤسسات أخرى تقليد مثل هذه الخصائص، فإنها لا تقدم أكثر من التماثل في الميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسة أن تتمي وتغذي خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، فلكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي، وهذا التاريخ يوفر غالباً أساساً للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى استحالة في تقليدها.

وعلى سبيل المثال، يقول المدير العام التنفيذي لشركة "south west airlines" إنما نخبر أفرادنا بأننا نقدر التضارب أو الاختلاف، إنني أعني بذلك أنه سوف نحمل على طائرتنا 20 مليون مسافر هذا العام، وأنني لا أستطيع توقع كل المواقف التي سوف تظهر في المحطات المختلفة عبر نظامنا، ولذلك ما قلناه لأفرادنا. هو: "لا نستطيع توقع كل هذه الأشياء، أنكم تعالجونها بأفضل طريقة ممكنة، اتخذوا تقديرانكم واستخدموا عمق بصيرتكم، إننا نثق في أنكم سوف تفعلون الشيء الصحيح، إذا اعتقدنا أنكم فعلتم شيئاً ما خطأ سوف نحيطكم به علماً دون نقد ودون عتبة.

ومن خلال تصريح هذا المدير رأينا بعض المبادئ الأساسية للمؤسسة والتي تدخل ضمن إطار ثقافتها التنظيمية، والتي اكتسبتها بمرور الوقت (تاريخ المؤسسة)، والتي يصعب على المنافسين تطبيق مثل هذه المبادئ وبالتالي استحالة تقليدها.

رابعاً : سؤال التنظيم

لكي توفر أي خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، ويتطلب التنظيم وجود نظم وممارسات ملائمة والتي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

فالفكر الحديث يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية تكون في أعلى مستويات الفعالية عندما توجد كنظام متماسك.

والشكل الموالي يوضح كيفية استخدام إطار (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم) لتحليل إمكانيات موارد المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت مصدراً لعدم وجود ميزة تنافسية مصدراً لميزة متماثلة، مصدراً لميزة تنافسية مؤقتة، أو مصدراً لميزة تنافسية متواصلة.

الجدول (05) : هل الموارد

الأداء	المضامين التنافسية	يدعمها التنظيم؟ O	يصعب تقليدها؟ I	نادرة؟ R	ذو قيمة؟ V
تحت المتوسط	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية متواصلة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟، الطبعة الأولى، 2003، القاهرة، ص 136.

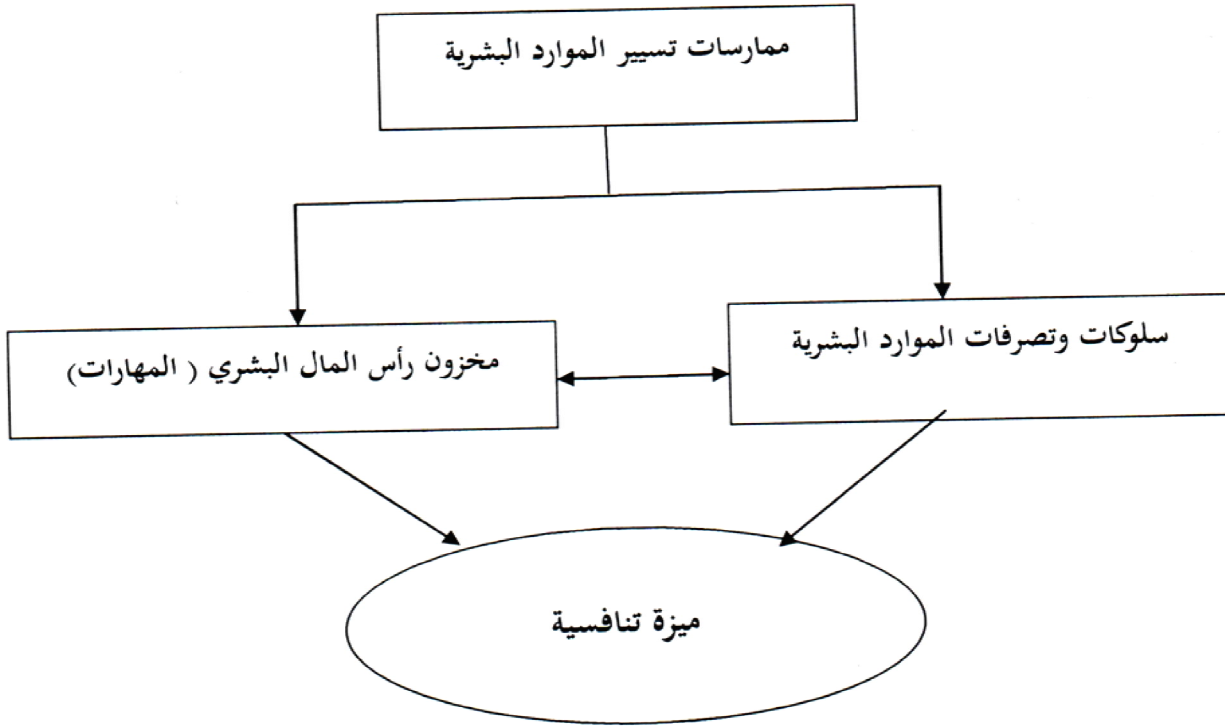
يتضح من خلال الشكل أن الموارد البشرية حتى تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية متواصلة ومستدامة، فإنها يجب أن تكون ذات قيمة نادرة، يصعب على المنافسين تقليدها، ومنظمة، ومنه فكلما كانت درجة توفر هذه الشروط الأربعة عالية أدت الموارد البشرية إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية

قدم كل من (1994) wright Mc Mhan et Mc Williams نموذج الميزة التنافسية

للموارد البشرية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (11) : نموذج الميزة التنافسية للموارد البشرية



Source: JAQUES GRISE et ces collègues, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, université Laval, Québec, canada, publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, 1997, p 05.

وفيما يلي شرح لهذا النموذج : ¹

يركز الباحثان على المهارات (المعرفة، القدرات والحماس) للأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة، ويدركون أن الخصائص التي يتمتع بها الأفراد لا تخلق قيمة للمؤسسة إذا تم استخدامها من خلال سلوكات واضحة المعالم، فهذا النموذج يفترض أن الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية إذا كانت ممارسات التسيير فعالة.

¹ JAQUES GRISE et ces collègues, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail, université Laval, Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline frenette, 1997, p 05.

ممارسات تسيير الموارد البشرية هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسيير فعال لمخزون رأس المال البشري، وتضمن أن هذا المخزون يوظف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية ومن أمثلة هذه الممارسات ذكر الباحثان الاختيار التدريب التقييم التحفيز ... الخ، فهي تسمح باختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية.

ومن جهة أخرى يؤكد كل من Schaler et MacMillan (1994) أن التسيير الفعال لممارسات الموارد البشرية يعتبر مصدرا حقيقيا للميزة التنافسية ويقصد الباحثان بمثل هذه الممارسات تخطيط الموارد البشرية الاختيار التوظيف التقييم التحفيز، التدريب، والتكوين¹. ويؤكد الباحث Pfeiffer (1995) أن المصادر التقليدية لتحقيق النجاح في المؤسسات مثل التكنولوجيا السوق المحمية رأس المال المادي واقتصاديات الحجم، تعتبر مصادر أقل فعالية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ويعتبر أن الموارد البشرية أساس الحصول على الميزة التنافسية .

وقد حدد Pfeiffer مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ونذكر منها: أمن العمل حسن الاختيار في التوظيف، أجور مرتفعة، توفير المعلومات، روح الجماعة في العمل، إثراء المهام، ومشاركة العمال في القرارات.....الخ.

المطلب الثالث: أثر أنشطة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في التوظيف التدريب تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.
أولا: أثر التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها، وذلك من خلال:

- 1 - التحليل الوظيفي:** إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، وتحديد المهارات والخبرات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية.
- 2 - التخطيط:** إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز

¹ Jacques grise, op.cit, p06.

الموارد البشرية. وتخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ومن هنا فتخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

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

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

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

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

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

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

ث- **فكرة اتخاذ القرار:** بفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

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

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

خ- **متجه نحو العمل مع الجماعة:** يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

- د - يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين ويتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- ذ - يواجه ببرودة دم: صارم يعتمد على الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- ر - يوفق بين عمله وحياته الشخصية: حتى لا يفرط في أي منهما.
- ز - يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه.
- س - يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: ويعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- ش - يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارما ومرنا في آن واحد.

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لا شك فيه أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان بقاءها واستمراريتها، فمن جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة عن عملية التوظيف الفاشلة، ومن جهة أخرى تعطي للمؤسسة فرصة لملء مناصبها، وتحقيق أرباح كبيرة ومردودية عالية نتيجة ارتفاع الإنتاجية.

ثانيا: التدريب والميزة التنافسية :

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

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:

1. الابتكار: حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية نتائج مبتكرة، مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها.

2. الكفاءات الجماعية: إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى الكفاءات الجماعية، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:

✓ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق

✓ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون

✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

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

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

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

4. **اقتصاد النفقات:** إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه:

✓ يعمل على تخفيض صيانة الآلات وإصلاحه.

✓ يقلل من نسبة الخدم والتلف.

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

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

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات.

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون الفترة المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام للطلبية .

✓ الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

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

وترتبط جودة المنتج بمدرجات العمل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، ولن يمانع عملاء كثيرون أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أعلى جودة.

ثالثا: أثر تخطيط المسار الوظيفي

تسعى المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة، والمفيدة للفرد والمنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية.

كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على:¹

- 1- تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءاتهم.
- 2- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

3- استشارة حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل.

4- تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو.

5- تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم.

وكننتيجة مباشرة لتحقيق جملة الأهداف السابقة، تتحقق المزايا التالية لكل من الفرد والمؤسسة:

✓ تحقيق وتوفير الفرص الملائمة للعمل.

✓ توفير الفرص للترقية والتقدم الوظيفي.

✓ تقليل معدل دوران العمل.

✓ إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

¹ حسونة فيصل ، مرجع سابق ، ص18.

رابعاً: أثر تقييم الأداء

إن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من الجهة، وعلى مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جهة أخرى¹.

إن أثر تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، يظهر في خلق عمال متميزين يتمتعون بكفاءة وفعالية كبيرتين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها.

كما أن تميز الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء يظهر في ما يلي:

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: حيث أن تقييم الأداء يعمل على إظهار درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يساعد على اتخاذ قرار تثبيته في وظيفته، أو اتخاذ إجراء آخر معه.

2- تحديد المستوى المطلوب من الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية: حيث أن نتيجة التقييم تظهر نقاط ضعف وقوة العامل، حيث يستطيع العامل والإدارة أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي إلى معرفة العامل لنقاط قوته والعمل على تعزيزها للحفاظ على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

3- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: من خلال تقييم الأداء، فإن العامل ينتظر تقريراً إدارياً برأيه في درجة كفاءته وسلوكه، ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة إضافة إلى المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

4- تقييم الأداء يخلق الشعور بالثقة: مما يزيد من ارتباطه وولائه بمؤسسته.

وفي الأخير نقول أن كل هذه الاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، تساهم مع بعضها البعض وبصفة تكاملية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن أي خطأ في إحدى الاستراتيجيات سيؤثر على باقي الاستراتيجيات، وبالتالي تؤثر سلباً على المؤسسة.

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الرابع: جوانب مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية .

نتناول في هذا المطلب الجوانب التي تساهم فيها تنمية الموارد البشرية في دعم كل من ميزة التكلفة الأقل. وميزة التميز.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، نذكر منها :¹

1- دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج .

2- عن طريق تنمية الموارد البشرية، تتمكن من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالان وبالتالي ضمان الجودة .

3- تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل .

4- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصاً، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

ثانياً: ميزة التميز

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب، نذكر منها :²

1- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.

2- إن تنمية الكفاءات التصويرية للموارد البشرية والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز

3- إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص.ص143.144.

² المرجع نفسه، ص145.

للإشارة فإن عملية التحسين المستمر تقوم على الصراحة والثقة والتعاون بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مستمرة، والعمل على التقييم الموضوعي للجهود الفردية والجماعية، وهذا ما توفره إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الخامس : خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية وأسس تنمية قدراتها التنافسية.

هناك مجموعة من الخصائص والأسس التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية لكي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية نستعرضها فيما يلي:

أولاً: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية.

هناك مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي : ¹

- 1- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- 2- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير ساكنة، لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة .
- 3- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة، وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.
- 4- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- 5- القدرة على تحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحيات، وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير .
- 6- قبول التنوع وتحمل أعباءه، والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد.
- 7- استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشاكل، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة.
- 8- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- 9- القدرة على تحمل الصدمات، وقبول الفشل، باعتباره نهاية المطاف.
- 10- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الاقتناع بما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن، سواء للشخص نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 23. 24.

11- قبول التحديات والمهام الصعبة، واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

12- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:¹

- ✓ أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.
- ✓ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، وتكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق.
- ✓ أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو بالتأهيل.

ثانيا: متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة إلى الامتياز، يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:²

- 1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل .
- 2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، حيث يجب أن يشمل هذا التدريب جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي .
- 3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وأيضا تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم؟

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة القاهرة، مصر، 2001، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 115، 116.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف، حيث يجب أن يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطرة

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفير المناخ الملائم لتنمية الاتصالات الإيجابية، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

7- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى المتاحة، هو أن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء، ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بالأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأحد هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

9- التركيز على عنصر مهم من عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة، فالقائد الإداري هو من يختص في ممارسة وظائف التوصية المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز .

تجدر الإشارة هنا إلى أن القائد الإداري ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم، بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية.

ومن أجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، لابد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والإبهام، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين.

ومن العوامل التي تعمد بها المؤسسة لتشكيل ما يطلق عليه ، الضبابية على الميزة التنافسية نذكر :

1- صعوبة التحويل.

2- الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة.

- 3- عدم إمكانية التعبير عنها.
- 4- لا يمكن تعليمها.
- 5- استحالة ملاحظتها أثناء العمل.
- 6- تكون مركبة أي معقدة وليست بسيطة.
- 7- اعتبارها عنصرا من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.

خاتمة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ثم إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وأخيرا تناولنا كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك بتقديم رؤية حول الميزة التنافسية التي تستند إلى الموارد البشرية، كما قدمنا نموذج للميزة التنافسية للموارد البشرية، وحاولنا أن نبين كيف تساهم مختلف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، كما تطرقنا إلى مختلف الخصائص والأسس المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتي تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة أن تعمل المؤسسات على بناء وخلق مزايا تنافسية خاصة بها؛
- للميزة التنافسية عدة مصادر، مما يجبر المؤسسة على اختيار المصادر الأكثر استدامة.
- ما أن تظهر الميزة التنافسية حتى تبرز بوادر لتقليدها، ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة حماية وتطوير ميزتها التنافسية والبحث عن سبيل استدامتها؛
- تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة؛
- حتى تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، يجب أن تكون نادرة قادرة على إنتاج القيم، يصعب على المنافسين تقليدها؛
- تؤكد على أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة
- يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية وربط امتلاكها للميزة التنافسية بمواردها البشرية، فامتلاك المؤسسة لمخزون رأس مال بشري ذو جودة عالية يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية

الريفية (بدر) ببوسعادة

تمهيد

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحدا من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الكبير، وتعد فعاليته ومدى قدرته على تجميع المدخرات وتوفير الموارد المالية لمختلف الأعوان الاقتصادية، أساس نجاح النظام الاقتصادي في الوقت الحاضر، مهمته الأساسية تمويل الاقتصاد منذ السنوات الأولى للاستقلال، وبعد تخصصه وتفرعه تكفل البنك الوطني الجزائري بتمويل القطاع الفلاحي وكيفية التعامل فيه وهذا ما سنتحدث عنه في هذا الفصل" ويشتمل على مبحثين:

المبحث الأول : يحتوي على تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة.

وكيفية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل البنك والوضعية التنافسية.

المبحث الثاني : تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتناولنا فيه مجتمع الدراسة ومجالاتها وأدوات جمع البيانات ونموذج الدراسة ومتغيراتها وأدوات قياسها ومناقشة النتائج و الإقتراحات والتوصيات.

المبحث الأول : نظرة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي .

هي مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي الجزائري ، يحظى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمكانة هامة في السوق المصرفية الجزائرية ، إذ يعتبر واحدا من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الوطني ، وكغيره من البنوك العمومية الجزائرية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية ، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني أو كامل التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال نشاطه من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية

أولا : نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بداية نشاطه للمشاركة في تنمية مجموع القطاع الفلاحي ، وترقية النشاطات الفلاحية والصناعية الفلاحية ونشاطات الصناعات التقليدية بموجب مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402 هـ الموافق ل 13 مارس 1982 ، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2200 مليون دينار ، مقسم إلى 2200 سهم ليرفع إلى 3300 مليون دينار في عام 1999 بواقع 3300 سهم ، وبعد صدور قانون النقد والقروض في 14 أبريل 1990 والذي يمنح استقلالية أكبر للجانب البنكي ، ألغي نظام التخصيص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة ، مع وضع قواعد تحمي البنك في التعامل معه العملاء ومدى تحقيق الاستراتيجية العامة له وحاليا يشق طريقة في سوق يتميز بالمنافسة . يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحوكمة التي كانت ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، حيث أوكلت البنك الفلاحة والتنمية الريفية عملية التمويل والخاصة باحتياجات كل من :

- المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي الاشتراكي.

- مزارع الدولة ومزارع القطاع الخاص.

- المجموعات التعاونية والمستفيدين الفرديين للثورة الفرديين للثورة الزراعية.

1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق الأهداف المتمثلة في :

- تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية.

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبق للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات أو حدود كبيرة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات الموجودة وإنشاء خدمات جديدة .
- تحسين العلاقات مع الزبائن والحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي .
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة ، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الأجنبية بطرق ملائمة
- يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي ¹.

2 - مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية :

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض ، الصرف والصندوق.
 - فتح حسابات لكل شخص طالب بها واستقبال الودائع.
 - المشاركة في جميع الادخارات .
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى .
 - تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها .
 - تطوير المواد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات والخدمات القائمة.
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق عمليتي الادخار والاستثمار.
 - تطوير شبكة ومعاملاته النقدية .
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهني الحرة ، التجارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

¹ المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة

تطوير قدرات تحليل المخاطر.

- إعادة تنظيم إدارة القروض.

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد¹.

ثانيا : تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ببوسعادة BADR والهيكل التنظيمي لها :

انطلاقا من الأهمية الاستراتيجية للقطاع الفلاحي ضمن المسار التنموي ، وكذا الظروف الملحة للنهوض بهذا القطاع وتطويره ، تم إنشاء مؤسسة مالية مختصة في تمويل القطاع الفلاحي ، وقد تمثلت هذه المؤسسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1 - تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ببوسعادة :

تأسست الوكالة وكالة ببوسعادة سنة 1982 ، وقد أسندت لها مهام تتمثل أساسا في العمليات المصرفية المختلفة ، كما تقوم بدور هام يتمثل في منح القروض لتمويل مشاريع مختلفة. وتحتوي الوكالة على مجموعة من المصالح لكل مصلحة مجموعة من المهام تقوم بها

- **مدير الوكالة :** يقوم مدير الوكالة ويسهر على إدارتها وتوجيه وتنشيط ومراقبة أعمال الوكالة ، وكذا ممارسة السلطة السليمة على الموظفين ، كما يمثل الوكالة في مختلف المناسبات على المستوى المحلي.

- **الأمانة :** تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد ، كما يقوم بدور همزة وصل بين المديريات والوسط الخارجي من الموظفين والزبائن ففيما ثم كتابة المرسلات الإدارية ، وكذا إعداد الإحصائيات الشهرية ، العملية السداسية السنوية.

المكاتب الخارجية (الواجهة) : وتضم على التوالي

- مكلفون بالزبائن : واجهة البنك.

* فتح الحسابات الجارية ولأجل.

* تقديم منتوجات البنك.

* استقبال الشيكات بأنواعها.

* شيكات التحصيل وشيكات المقامة.

* تقديم الشيكات.

* استقبال ملفات الزبائن.

¹ المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة المسلية

* كتابة التقارير والمرسلات الآتية من المجمع الجهوي للاستغلال .

* كتابة تقرير المعاينة الميدانية.

- العمليات السريعة وتشمل :

* إيداع وسحب الأموال بالعملة الوطنية والعملة الأجنبية.

* صرف معاشات المتقاعدين بالعملة الصعبة والإجراء وأصحاب المؤسسات الفردية والجماعية ، وكذا إعانات الفلاحين.

الصندوق الرئيسي : ويتمثل تحصيل أموال الزبائن من إيداع وسحب.

المكاتب الداخلية : ونضم كل من:

أ - **عمليات القرض :** تعتبر من أهم الوظائف البنك ، حيث تقوم بتوظيف أموال البنك والمودعين وذلك بتقديم أنواع مختلفة من القروض.

ب - **عمليات التجارة الخارجية :** تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات الاستيراد والتصدير من الناحية المالية، وكذا التعامل بالعملة الصعبة سواء في صورتها النقدية أو في شكل حويلات.

ج - **عمليات إدارية ومحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بمراجعة الدفاتر الخاصة بالعمليات اليومية والوثائق والشيكات ، وكذا عمليات المراجعة الشهرية وكذا عمليات الجرد السنوي¹.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة -

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي منشأة حيث ارتأينا تقديم مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة كما يلي :

1- مديرية الوكالة وتنظم :

1 - 1 - مدير الوكالة : مدير تنفيذي مسؤول عن تطبيق الإستراتيجية الخاصة بتطوير البنك والقيام بشكل مناسب وفعال بمهام البنك التي تحددها له الإدارة العامة، ويتأخرس لجنة قروض الوكالة، كما يقوم بالمراقبة والمصادقة على مختلف الملفات المتداولة على مستوى البنك .

1 - 2 - السكرتارية : مهمتها مساعدة مدير الوكالة على أداء مهامه كما تعمل على استقبال بريد العملاء واستقبال المكالمات الهاتفية.

1 - 3 - نائب مدير الوكالة : يقوم بمساعدة المدير بمختلف مهمه كما أنه ينوبه في حالة غيابه.

¹ المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بوسعادة -

- 2 - المكتب الأمامي : وهو الجهة التي يستقبل فيها البنك عملائه ويتكون من :¹
- 2 - 1 - المشرف : مسؤول على الإشراف على أعمال المكتب الامامي لضمان التنسيق بينه وبين المكتب الخلفي ويعمل على الحرص على استقبال وتوجيه العملاء، وضمان الانضباط ومساعدة المستشارين والمكلفين بالزبائن في انجاز مهامهم .
- 2 - 2 - الخدمات الشخصية : وتضم كل من :
 - مستشار العملاء : وهو الذي يقوم بتقديم مختلف الاستشارات للعميل فيما يخص التشخيص والتقييم المتعلقان بتحديد الفرص والمخاطر السوقية .
 - المكلف بالعملاء: وهو المسؤول عن تنفيذ مختلف العمليات لعملائه والقيام بأي عملية بنكية إضافة إلى بيع المنتجات المالية والتأكد من جميع الوثائق المطلوبة من العميل كما يعمل على الترويج لمختلف المنتجات البنكية المتاحة والمتوفرة على مستوى البنك .
- 3 - فضاء الخدمات الحرة : يضم مجموعة الوسائل المادية التي يضعها البنك تحت تصرف عملائه للاستخدام الشخصي لها وهذا لتمكينهم من تنفيذ بعض عمليات تفقد حساباتهم، حيث يضم هذا الفضاء:
 - 3-1- تفقد الحسابات عن طريق الحاسوب الالكتروني: ويتم هذا عن طريق استخدام رمز سري وتمكن هذه الخاصية من طبع بيانات الحسابات كما يوفر فضاء الخدمة الحرة خدمة تقديم الشبكات والحصول عن معلومات عامة عن البنك .
 - 3-2 - الصندوق الرئيسي: غرفة في الوكالة لتمكين عملاء البنك من تنفيذ الإيداعات والقيام بعمليات السحب بكل سرية وأمان، كما يعمل على تزويد الصناديق الآلية بالمكتب بالأموال التي يحتاجها .
 - 3-3- أعوان الاتصال : وهم الذين يشكلون حلقة الربط والقناة الأساسية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية وذلك عن طريق تبادل الوثائق والمعلومات وهذا كله لتجنب تنقل المكلفين بالزبائن إلى المكتب الخلفي .
- 4- المكتب الخلفي : هو امتداد للمكتب الأمامي يقوم بتنفيذ مختلف العمليات البنكية ويتكون من :
 - 4-1 - المشرف : مكلف بالإشراف ومراقبة نشاطات المكتبة الخلفي، وضمان التنسيق بين مختلف مناصب العمل فيه وتوزيع العمل داخل المكتب، يعمل على توجيه الموظفين، فيما يخص انجاز مهامهم .
 - 4-2 - المكلف بالقروض : يهتم بدراسة ومراقبة ملفات القروض المقدمة للعملاء في ضوء المعايير الاقتصادية والمالية إضافة إلى معايير أخرى يحددها البنك كما يقوم المكلف بالقروض بمتابعة سداد القرض .
 - 4-3 - المكلف بالتحويلات : وهو الذي يقوم بإجراء مختلف التحويلات من حساب لآخر وذلك لصالح عملاء البنك كما يهتم بمتابعة تسيير حسابات الخزينة، ومراقبة التنفيذ الحسن للتحويلات الآلية .

4-4 - المكلف بالمقاصة : وهو الذي يتولى عمليات المقاصة او عمليات التبادلات المباشرة مع البنوك وفحص انتظام الأرصدة وحجزها تنفيذ المقاصة والتسوية اليومية للأرصدة.

4-5 - المكلف بالمحفظة : وهو المسؤول عن تلقي الأرصدة في إطار الاتفاق فيما بين البنوك.

4-6 - المكلف بعمليات التجارة الخارجية : مختص بتمويل مختلف عمليات التجارة الخارجية عن طريق فتح الاعتمادات المستندية أو خطابات الاعتماد والقيام بعمليات التوظيف المصرفي لمختلف التحويلات المالية من وإلى الخارج¹.

4-7 - المكلف القانوني: وظيفته المصادقة على وثائق فتح الحسابات البنكية والدفاع عن مصالح البنك ومتابعة القضايا والتأكد من الضمانات المقدمة في مجال القروض وتطبيق الشروط المنصوص عليها، إضافة إلى مراقبة ملفات الميراث التي يقدمها الورثة للمكلفين بالزيائن، كما يعمل على تشكيل ملفات النزاعات لاسترداد الديون بكل الوسائل القانونية.

4-8 - المكلف بالمحاسبة والمراقبة : وهو الذي يهتم بامن الأرشفة والمراقبة الداخلية ومختلف المهام المحاسبية الخاصة بالوكالة².

¹ بوزيان الكاملة، نفس المرجع السابق، ص 76.

² بوزيان الكاملة، نفس المرجع السابق، ص 76.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة والتنمية للعمل على تنمية موارده البشرية وذلك من خلال إتباع الأنشطة التالية:

1- التوظيف

في سبيل الحصول على الموارد البشرية التي يريد بنك الفلاحة والتنمية توظيفها، تقوم الإدارة بالعمليات التالية:

أ- **التحليل الوظيفي** : وهو إجراء تقوم بها إدارة البنك من أجل تحديد واجبات الوظيفة ومحتواها، وتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة أي نوعية الأفراد المطلوبين، ويتم هذا الإجراء على مستوى كل الدوائر ؛

ب- **تخطيط الموارد البشرية** : من أجل تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة لشغل الوظائف في الوقت المناسب فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطة متوسطة الأجل تقوم فيها بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد إقناع الإدارة بضرورة توفير هذه المناصب أو التخلي عنها.

كما تقوم الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في ضوء سياساتها، فإذا كانت هذه السياسات طموحة فستقوم بالتخطيط لرفع حجم الموارد البشرية، أما في حالة العكس فلا تقوم بالتخطيط لرفع احتياجاتها إلا في حالات التقاعد الاستقالة، الوفاة.

ولتخطيط الموارد البشرية في بنك الفلاحة أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة، تتمثل في المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية وتوفير الكفاءات اللازمة.

وأثناء حديثنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أكد لنا وجود توافق وتناسق مع الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

ج- **الاستقطاب**: تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب اليد العاملة باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال الترقية ،والنقل، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) المتواجدة على مستوى الولاية لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة وان لم تتمكن هذه الوكالة من تلبية احتياجاتها فستلجأ الإدارة إلى الإعلان عن التوظيف.

وفي هذا الإطار فإن الإدارة تقوم بوضع شروط الاستقطاب والتمثلة في الخبرة والمستوى التعليمي، كما تقوم بوضع حوافز تتمثل في الترقية والأجور المحفزة.

د- **الاختيار والتعيين**: بعد استقطاب مجموعة من الموارد البشرية ، يتم انتقاء المترشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة، وفي هذا الإطار أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بنك الفلاحة ، أنه يتم توخي الدقة العدالة والموضوعية في اختيار المترشحين، كما يتم اعتماد معيار الخبرة والمستوى التعليمي في عملية الاختيار.

وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تم اختيارهم، وذلك مع المترشحين الذين تم اختيارهم وذلك مع لجنة تحكيم خاصة تقوم بالتأكد من مدى موافقة مهارات المترشحين مع مواصفات الوظيفة. وفي الأخير يتم تعيينهم على مستوى المؤسسة بصفة رسمية لمباشرة مختلف مهامهم.

2- تدريب الموارد البشرية

تقوم الإدارة بوضع برامج تدريب وتكوين العمال من أجل زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم وأدائهم في العمل، ويتبع بنك الفلاحة نوعين من التدريب هما:

* **التدريب أثناء الخدمة :** وذلك من خلال دوران الموظف الجديد بين مختلف الوظائف، ومرافقته وتقديم شروحات وتفسيرات حول مختلف الوظائف بالإضافة إلى وظيفته الجديدة.

* **التدريب الرسمي خارج العمل:**

- تدريب خارجي داخل الوطن وذلك من خلال بعث العمال إلى الجامعات ومختلف معاهد التكوين كما تقوم بتنظيم لقاءات وندوات لفائدة العمال

وفيما يلي جدول يوضح عدد المستفيدين من التدريب والتكوين في مختلف التخصصات، وعلى مختلف المستويات.

3- تخطيط المسار الوظيفي : تقوم إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ، وذلك من خلال مرافقة ومتابعة عمالها من أول يوم دخولهم للمؤسسة إلى غاية خروجه منها، وذلك من خلال تشخيص ومعرفة الميول المهنية والسلوكية للعمال وتوفير معلومات حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم، كما تقوم بمساعدة عمالها على تطوير قدراتهم وميولهم من خلال الترقية من منصب لآخر، والغرض من كل هذا هو تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف خلق قيادات مؤهلة، تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.

4- تقييم أداء الموارد البشرية :

يشمل تقييم الأداء في بنك الفلاحة تقييم كل من المسؤول عن عملية التكوين وتقييم العمال الذين استفادوا من تكوين وتدريب بالإضافة إلى العمال الآخرين، وذلك بمقارنة الأهداف والنتائج المحققة مع تلك الأهداف والنتائج المسطرة، وذلك من أجل تطوير وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، ويكمن الهدف من وراء عملية التقييم هذه في توفير العدالة الاجتماعية التحفيز والرفع من درجات التصنيف الوظيفي للموارد البشرية.

المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مركز الرائد في سوق الجزائريين من حيث تعدد فروعها عبر كل الوطن وعبر دوائرها ولذلك من خلال تقديم خدمات وعروض متنوعة جديدة كما أطلق في الأخير فرض الحلقة الإسلامية والقروض الاستهلاكية لمواجهة خطر المنافسة ويعمل البنك و جمع فروعها على إتباع الشرايين جمع التركيز واستراتيجيه قياده التكاليف للحفاظ على مركزه التنافسي في وضعيه رائد في البنوك الجزائرية .

أولاً: استراتيجيه قياده التكاليف :

يسحب بنك الفلاحة والتنمية الريفية: كباقي البنوك الجزائرية الى التحكم في التكاليف وتفعيل دور محاسبه التكاليف في البنوك وتوفير الكفاءات العلمية والعملية القادرة على تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية للخوض التكلفة وتسعير خدمات المصرفية وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلا من الأساليب التقليدية ذلك من مزايا البنوك وزيادة فروعها على المنافسة .

ثانيا : إستراتيجية التمييز :

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها¹:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية كقرض الصيرفة الإسلامية والقروض الاستهلاكية.

ثالثا : إستراتيجية التركيز :

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- 1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.

¹ محمد سعيد المصري، مرجع سابق ، ص 202-203.

2- تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين قرض التحدي وقرض الرفيق .
ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها .

الجدول 07 الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة:

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها .	القيادة في التكلفة	جميع القطاعات
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق

المصدر : السيد غراب ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري) ، مكتبة الشعاع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص120.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة، مجالاتها، وأدوات جمع البيانات.

سننتظر في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة مجالات الدراسة الميدانية، أدوات جمع البيانات.

أولا - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع إطارات وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة ببوسعادة والذي يبلغ عددهم 100 موظف. وتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على الموظفين حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرجاعها سليمة وصالحة للتحليل.

ثانيا - مجالات الدراسة الميدانية

- 1- **المجال المكاني :** يتمثل المجال المكاني للدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع المسيلة + ببوسعادة.
 - 2- **المجال الزمني :** لقد قمنا بوضع وثيقة مقدمة من طرف رئيس قسم علوم التسيير - ادارة ، والتي تتضمن طلب تربص لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني تخصص الموارد البشرية.
- ومنه انطلقنا في الدراسة الميدانية في 01 ماي 2024 الى 30 ماي 2024 .

ثالثا - أدوات جمع البيانات

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات :

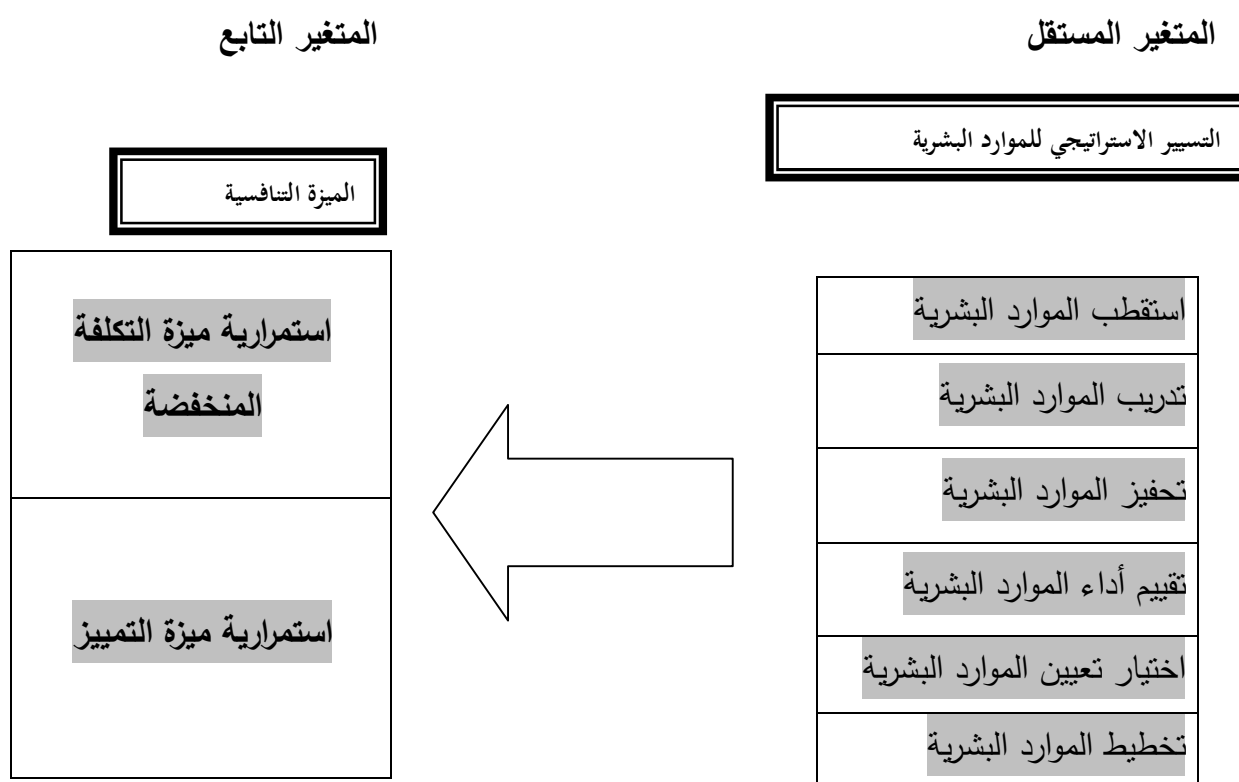
- أ - **الاستبانة :** ولقد قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وهي مبينة في الملحق رقم 04.
- ب - **المقابلة :** قمنا بإجراء المقابلة مع المسؤولين والمكلفين بالموارد البشرية، في البنك ومن خلال حديثنا معه الساستعنا الحصول على ما نحتاجه من معلومات
- ج - **الاستبانة بالمقابلة :** حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض الإطارات السامية الذين أرادوا ملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها، وبالتالي استلامها.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيراتها، وأدوات قياسها

أولا - نموذج الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أو جزء منه، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية وهي : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والشكل الموالي يوضح هذا النموذج :

الشكل 12 نموذج الدراسة



ثانيا - متغيرات الدراسة

من أجل القيام بدراستنا وفهم العلاقة بين متغيراتها، يجب أن نقوم بتحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة المحاور المكونة لهذين المتغيرين وذلك من أجل معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكيف يؤثر أي جزء من مكونات المتغير المستقل في المتغير التابع. وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1-الجزء الاول : المتغير المستقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المتغير المستقل في دراستنا هذه هو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير المستقل من خلال النشاطات المكونة له وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تقوم بالأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

والذي يحتوي على ستة محاور وهي:

1 - استقطاب الموارد البشرية من خلال أربعة عبارات، والمتمثلة في :

تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للموظفين، تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب لإضافة المهارات النادرة التي تنقص المؤسسة،

2- تدريب الموارد البشرية : ويتم قياسه من خلال ثلاثة عبارات المتمثلة في :

تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية استنادا لاحتياجاتهم، يعطي التدريب فرصة تأدية العمل بكفاءة عالية، تش المؤسسة جميع الموظفين في الدورات التدريبية ،

3-تحفيز الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال ثلاثة عبارات متمثلة في :

. تقدم المؤسسة بتحيزات للموظف لقاء تحسن أدائه، تتوفر مؤسستكم على خدمات اجتماعيه مرضية تتحصل على ترقية عند تحسن أداءك بعد التدريب

4- تقييم أداء الموارد البشرية : يتم قياسه من خلال أربعة عبارات المتمثلة في :

يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسات بالشفافية، استخدم مؤسستكم معايير معينه في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب ، يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين .نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية .

5 - اختيار وتعيين الموارد البشرية: يتم قياسه من خلال ثلاثة عبارات تمثلت في :

تتم عملية اختيار المترشحين للوظيفة بكل شفافية،تتم عملية بناءا على المواصفات المطلوبة،قرار الاختيار للوظيفة يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.

6 - تخطيط الموارد البشرية: ويتم قياسه من خلال أربعة عبارات تتمثل في :

تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية ،تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة متخصصة للمستجدات الوظيفية ،تعطي المؤسسة الموظف الحق في المشاركة في اتخاذ القرار .

الجزء الثاني : المتغير التابع الميزة التنافسية.

يحتوي هذا الجزء على محورين .

1- استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة: ويتم قياسها من خلال خمسة عبارات والمتمثلة في :

* تساهم برامج التدريب في المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج، تدعم مؤسساتكم أنشطه البحث والتطوير لتخفيض التكاليف، تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، تحمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف، يقوم البنك بتقديم خدمات تنافسية.

2- استمرارية ميزه التمييز: ويتم قياسها من خلال ثلاث عبارات والمتمثلة فيه :

منتجات مؤسساتكم لها قيمه مرتفعه من وجهه نظر المستهلك، الخدمات المقدمة من قبل مؤسساتكم متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الزبون المستهلك، تملك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.

الجزء الثالث : إجراءات تطوير أداة القياس

أولا - الاستبانة

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأسئلة الفرعية وصياغة الفرضيات وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم المتغيرين للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية ، تم البحث في كيفية قياس المتغيرين، ثم بناء استبانة مكونة من الأجزاء التالية :

1- المقدمة : والتي تم من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث العلمي.

2- الجزء الأول : والذي تطرقنا فيه إلى مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتضم ستة محاور تتمثل في : استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

3- الجزء الثاني : والذي تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية والتي تتضمن محورين هما: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، واستمرارية ميزة التمييز .

ونشير في هذا الإطار أنه تعمدنا عدم وضع جزء خاص بالبيانات الشخصية، لأن هذا الجزء لا يؤثر على نتائج الدراسة وبالتالي يمكن الاستغناء عنه.

ثانيا - اختيار مقياس الاستبانة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمسة درجات موضحة كما يلي :

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

ثالثا - الاختبارات المتعلقة بأداة القياس

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبانة في شكلها الأولي، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات.

1- اختبار الصدق

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس، وأن المحاور والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة .

ولهذا فقد قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والمحكمين¹ الذين لهم علاقة بمثل هذه كما قمنا بعرضها على مجموعة من الإطارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمعرفة مدى وضوح ، وبساطة العبارات المستخدمة، وقد قدمت لي النصائح التالية :

- تجنب الإكثار من أدوات الربط، لتجنب الوقوع في أسئلة مركبة .

- تقسيم وتصنيف الأسئلة بما يتناسب ومحاور البحث.

- تجنب تكرار الأسئلة.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة لتأخذ الشكل البسيط .

ومن خلال هذا الاختبار تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى أوضح وأسهل، كما قمنا أيضا بتعديل بعض العبارات ليصبح عددها 28 عبارة بعدما كان 35 عبارة .

2- اختبار الثبات

للتحقق من درجة ثبات المقياس، وأن الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، قمنا بتوزيع عشرة استبيانات على وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج SPSS ، وباستعمال معامل ألفا كرونباخ تبين أن ثبات مقياس إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يساوي 0.977 وأن ثبات مقياس الميزة التنافسية يساوي 0.852 وأن ثبات الاستبانة ككل يساوي إلى 0.977 (كما يوضحه الجدول الموالي) وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة من أجل الحصول على بيانات صحيحة، والملحقان 05 و 06 يبينان ذلك.

الجدول 08 : قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	الميزة التنافسية	الاستمارة ككل
معامل الثبات (ألفا)	0.977	0.852	0.977

¹ الأستاذ مرواني رابح جامعة المسيلة ،الأستاذة بن شهرة محجوبة جامعة المسيلة، الاستاذ مهدي نزيه جامعة المسيلة .

المطلب الثالث : تحليل وتأويل البيانات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

- أولا : ثبات وصدق أدوات الدراسة :

1/ ثبات وصدق محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المحور بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ وقد بلغ بالنسبة للمحور ككل (0.85)، ومنه يمكن القول بأن هذا المحور ثابت وصالح للاستعمال في البحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح ثبات محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور ككل
20	8660.	

ب/ الصدق

تم حساب صدق هذا المحور عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفي المرحلة الأخيرة ارتباط الدرجة الكلية للمحور بالدرجة الكلية للمحور ككل الذي تنتمي إليه كما يلي:

-الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور بالدرجة الكلية لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

كما تم تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ككل بمعامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية لهذا المحور مع الدرجة الكلية للمحور ككل بارتباط قدر ب 0.74، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور ككل فقد قدر ب 0.80، وبلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور ككل ب 0.62، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور ككل فقد قدر ب 0.88، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور ككل فقد قدر ب 0.71، في حين بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور ككل ب 0.61، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المحور صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.743	المحور الأول (استقطاب الموارد البشرية)

المحور الثاني (تدريب الموارد البشرية)	**806.0
المحور الثالث (تحفيز الموارد البشرية)	**6240.
المحور الرابع (تقييم أداء الموظفين)	**8880.
المحور الخامس (اختيار وتعيين الموارد البشرية)	**7150.
المحور السادس (تخطيط الموارد البشرية)	**6160.
** .الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

2/ ثبات وصدق محور الميزة التنافسية :

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المحور والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات:التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المحور بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (11) يوضح ثبات محور الميزة التنافسية عن طريق ألفا كرونباخ		
المحور ككل	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
	7600.	8

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر للمحور ككل (0.79)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا المحور يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أن القيمة جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا المحور يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمحور الميزة التنافسية									
الطرفين	اختبار التجانس لـ فين F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
المحور الثاني	101.3	1090.	8	8.33	2.250	14	-9 613.	0.000	دال عند 0,01
			8	18.66	1.366				

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح بين الطرفين حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (18.66) في حين بلغ المتوسط الحسابي للطرف الأدنى (8.33)، وهذا ما أكدته قيمة إختبار الدلالة الاحصائية (T_{test}) التي بلغت (9.613) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، أي

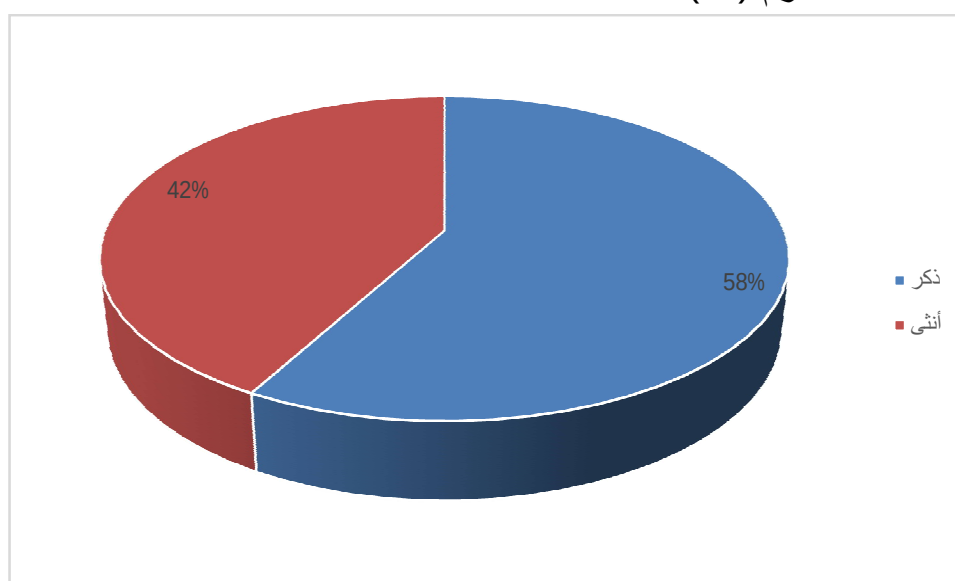
أن الفرق لصالح الطرف الأعلى، وبالتالي يمكن القول بأن لمحور الميزة التنافسية صادق لأنه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

1- عرض نتائج البيانات الوصفية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	58%
أنثى	21	42%
الإجمالي	50	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 58%، أما حجم الاناث فقد بلغ 21 أنثى بنسبة قدرت بـ 42%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (13):

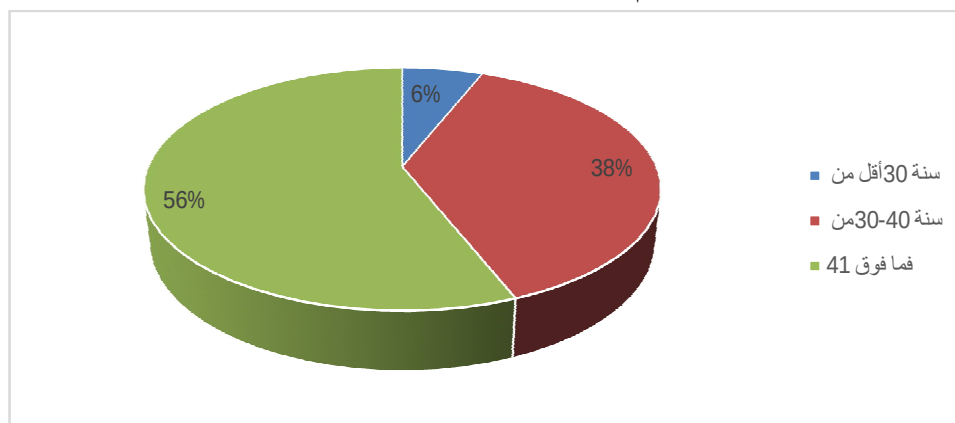


شكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	6%
من 30 - 40 سنة	19	38%
أكثر من 40 سنة	28	56%
الإجمالي	50	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 3 أفراد يبلغ سنهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 6%، أما حجم الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة فقد بلغ 19 فرداً بنسبة قدرت بـ 38%، في حين بلغ حجم الأفراد الذين بلغ سنهم أكثر من 40 سنة (28) فرداً بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14)

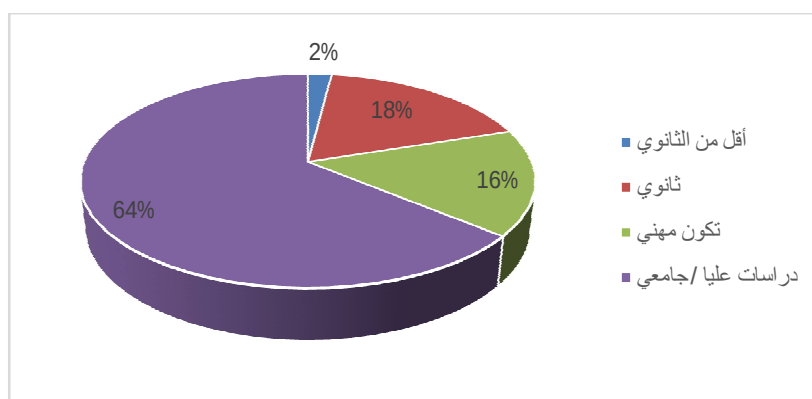


شكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	1	2%
ثانوي	9	18%
تكون مهني	8	16%
جامعي/ دراسات عليا	32	64%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 1 فرداً يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي بنسبة بلغت 2%، أما حجم الذين لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ 9 فرداً بنسبة قدرت بـ 18%، أما حجم الذين لديهم مستوى تكوين مهني فقد بلغ 8 فرداً بنسبة قدرت بـ 16%، في حين بلغ حجم الذين لديهم دراسات عليا 32 فرداً بنسبة قدرت بـ 64%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (15).

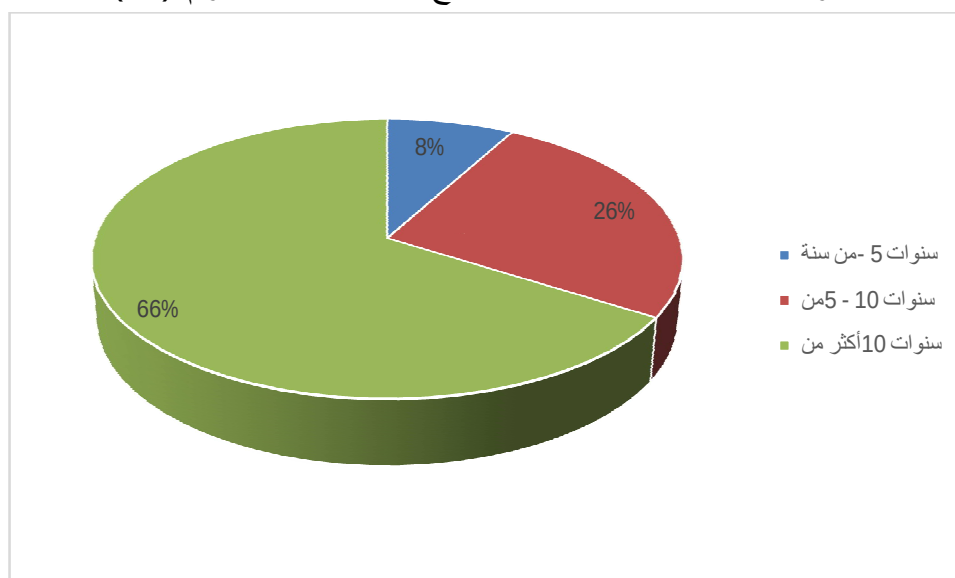


شكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	8%
من 5-10 سنوات	13	26%
أكثر من 10 سنوات	33	66%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 4 أفراد يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 8%، أما حجم لديهم أقدمية من 5-10 سنوات فقد بلغ 13 أفراد بنسبة قدرت بـ 26%، في حين بلغ حجم الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات 33 فرداً بنسبة قدرت بـ 66%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (16).



شكل رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

ثانيا/عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "النظام المعلومات التسويقية دور تفعيل استراتيجيات التسيير الاستراتيجي"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17) يوضح التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وميزة التكفل					
متغيرات الدراسة		التسيير الاستراتيجي	مربع الارتباط	F	التفسير
ميزة التكفل	معامل بيرسون	4770.**	2280	8.553	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	007.0			
	حجم العينة	31			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).					

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان **ميزة التكفل** ودرجاتهم على استبيان التسيير الاستراتيجي (0.47) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان **ميزة التكفل** تنتزع بنفس توزيع درجاتهم على استبيان التسيير الاستراتيجي، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

• عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

• عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: "مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضعيف وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول بالمتوسط الفرضي له، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	50	60	80.00	10.813	49	13.078	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ (80.00) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري المحور الأول والمقدر بـ 60، بناء عليه فإن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.07) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض الفرضية الأولى والقائلة "مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضعيف" بل مرتفع ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

• عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: "مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضعيف وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني بالمتوسط الفرضي له، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	50	24	33.54	4.849	49	13.910	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ (33.54) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري المحور الثاني والمقدر بـ 24، بناء عليه فإن مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرتفع، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.91) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق

لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية والقائلة "مستوى الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضعيف" بل مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

• عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل بدرجة كبيرة."، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20) يوضح التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ميزة التكلفة الأقل					
متغيرات الدراسة		الميزة التنافسية	مربع الارتباط	F	التفسير
ميزة التكلفة الأقل	معامل بيرسون	0.660	0.435	36.958	حجم الأثر قوي
	مستوى الدلالة	0.000			
	حجم العينة	50			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).					

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجاتهم على بعد ميزة التكلفة الأقل بلغ (0.66) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على بعد ميزة التكلفة الأقل، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.43) يمكن القول بأنه يوجد تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ "يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

• عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: "يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز بدرجة كبيرة."، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21) يوضح التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ميزة التميز					
متغيرات الدراسة		الميزة التنافسية	مربع الارتباط	F	التفسير
ميزة التميز	معامل بيرسون	0.729	0.532	54.514	حجم الأثر قوي
	مستوى الدلالة	0.000			
	حجم العينة	50			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).					

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجاتهم على بعد ميزة التميز بلغ (0.72) وهي قيمة قوية وموجبة ، وهذا معناه أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنتوزع بنفس توزيع درجاتهم على بعد ميزة التميز ، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.53) يمكن القول بأنه يوجد تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الرابعة القائلة بـ يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

• عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة. "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22) يوضح التفاعل بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الميزة التنافسية					
متغيرات الدراسة		الميزة التنافسية	مربع الارتباط	F	التفسير
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	معامل بيرسون	0.781	0.611	75.269	حجم الأثر قوي
	مستوى الدلالة	0.000			
	حجم العينة	50			
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).					

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودرجاتهم على بعد الميزة التنافسية بلغ (0.781) وهي قيمة قوية وموجبة ، وهذا معناه أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على بعد الميزة التنافسية ، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.611) يمكن القول بأنه يوجد تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معا، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ **يؤثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

• النتائج العامة للدراسة :

بعد عرض وتحليل مختلف البيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات ، توصلت هذه الدراسة الى جملة من الحقائق المتعلقة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، والتي سنحاول عرضها فيما يلي :

أولا : النتائج المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

- 1- ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.
- 2- ان المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية، وانما تلجأ اليها فقط في حالة الضرورة.
- 3- عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف تتم بكل شفافية ، وتتم بناءا على المواصفات المطلوبة ، كم ان الجو العام للمقابلة لا يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
- 4- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية ، يقوم بوضعها مسؤول التكوين في المؤسسة ، وهو من شأنه أن يرفع في كفاءة ومستوى الموارد البشرية.
- 5- هناك متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد عملية التدريب.
- 6- ان نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محمل الدراسة يجعل العاملين أكثر شعورا بالمسؤولية.
- 7- الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تسعى لتخطيط مسارها الوظيفي بالاعتماد على أنفسهم وعلى العمال القدامى ، وذلك من أجل الاستفادة من فرص الترقية.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية :

- 1- مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير مرتفع وهذا يرجع الى توفير الوسائل والتجهيزات الحديثة.
- 2- تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة على مستوى امؤسسة محل الدراسة يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.

3- تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز على مستوى المؤسسة محل الدراسة يعتمد على بذل مجهودات كبيرة سبيل تحسين منتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا : مدى اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة :

إن النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكد دراسة حول " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) " ل سملالي يحضية ، أين توصلت الدراسة الى انه للموارد البشرية دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة سونطراك - ، حيث خلصت هذه الدراسة الى أن تنمية الموارد البشرية من أهم العناصر المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية ، كما خلصت دراسة تبرورت عادل بعنوان " استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية " الى نفس النتيجة ، حيث أكد على أن الأداء الجيد للموارد البشرية أحمد اهم ركائز الميزة التنافسية، وهو ما تأكده أيضا دراسة نصيرة عبد الرحمان بعنوان " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية " ، أين أكدت على أن ضمان استمرارية المؤسسة يتوقف على تطوير ميزتها التنافسية ، وأن الموارد البشرية تعتبر أساس التميز لأي مؤسسة ، وهو ما تأكده أيضا دراسة محمد كنوش بعنوان " دور ادارة المعفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الالكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج ، حيث أكد ان امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يضمن لها البقاء والاستمرارية ، لذلك يجب أن تعمل على تطوير ميزتها التنافسية والعمل على استدامتها واستمراريتها .

المطلب الرابع : الإقتراحات والتوصيات

- 1- يجب على الادارة العليا محل الدراسة ان تقوم بمشاركة ومرافقة المظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية .
- 2- لا بد على المؤسسة محل الدراسة من توفير الجو الملائم لاجراء المقابلة مع المترشحين وبكل شفافية كي يتيح ذلك للمترشحين ابراز كافة معارفهم.
- 3- العمل على المحافظة على الكفاءات باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز ، الترقية ، .. الخ والتي تحد من تسربها الى المؤسسات المنافسة .
- 4- ضرورة اهتمام البنك بالرأسمال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والإبداعية والابتكارية التي يمكن للمؤسسات من إنتاج أفكار جديدة.
- 5- لا بد ان تعمل المؤسسة على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
- 6- لا بد على المؤسسة أن تعتمد على الميزة التنافسية المستدامة والمستمرة .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا لفصل قمنا بدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببوسعادة بتقديم لمحة عن نشأته وتعريفه ومجال نشاطه ، بالإضافة الى استعراض واقع تنمية الموارد البشرية فيه ومدى تنافسيته.

ووجدنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببوسعادة يبذل مجهودات كبيرة في سبيل تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب افضل الكفاءات وتوظيفها ، والعمل على تكوينها وتدريبها ، بالإضافة الى تقييم أداء الموارد البشرية وتخطيط مسارا الوظيفي، وهذا من اجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرارية.

ولكن تبقى هذه المجهودات متوسطة لا ترقى الى المستوى المطلوب ، وبالتالي بذل مزيد من المجهودات في مجال تنمية الموارد البشرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال بحثنا المصاغ تحت عنوان " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية " في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، خلصنا الى أن المؤسسات أو المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار عليها ان تهتم بالعنصر البشري كونه جزءا هاما والقادر على تقديم الاضافة للمنظمة والمصدر الاساسي لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة.

كما خلصنا أيضا الى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها المتعددة ، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول الى النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة ، خاصة ان المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة ومن هنا يكتسي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عامة والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بوسعادة خاصة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا - باللغة العربية :

1. ابراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 07/08 افريل 2008.
2. ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،رسالة ماجستر ،جامعة الجزائر ،2003-2004.
3. احمد القطامين التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات تطبيقية . 1 عمان 1996.
4. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. آرثر ايه تومسون ايه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم) والحالات العملية مكتبة لبنان للنشر، الطبعة العربية الأولى، 2006، سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006/2007.
6. الأستاذ مرواني رابح جامعة المسيلة،الأستاذة بن شهرة محجوبة جامعة المسيلة، الاستاذ مهدي نزيه جامعة المسيلة .
7. أمينة بن علي والعجال بوزيان ،الميزة التنافسية : المفهوم والتحديات ،مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي ،سعيدة ،يومي 11/10 نوفمبر 2009 .
8. بن سعيدة وخديجة ،دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ،جامعة الشلف ،يومي 14/13 ديسمبر 2001.
9. التدريب، منشور وزاري لوزارة الدولة لشؤون البيئة، مصر، 2007، الفصل العشرون.
10. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ط 2006 . بتصرف .
11. حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.18 .
12. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد، ط 1 عمان، 2003.
13. الداوي الشيخ نحو تسيير استراتيجي فعال بكفاءة في المؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد، جوان 1999 ، جامعة الجزائر .
14. راوية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

15. رشيد ،زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي، الطبعة الثالثة ، 2008 .
16. رضا إبراهيم صالح رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 1.2.3.4 نوفمبر 2009.
17. روبرت ابتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
18. زيد منير عبود إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
19. سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 2010.
20. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الضهرة، مستغانم رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011 .
21. سملاي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2003/2004.
22. سوما على سليطين، الادارة الاستراتيجية واثرها فر رفع اداء منظمات الاعمال ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد ،2006/2007 .
23. شارلز هل جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال ولسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 204 - 214.
24. شراف إبراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الأغواط .
25. شيقار هجيرة ،الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ،رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2004/2005.
26. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 1999.
27. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية، ط 1 القاهرة، 1999.

29. عبد الرحمان رايس ,دور تنمية العلاقة مع الزبائن ,في تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية ,باتنة 2009/2008, ¹ نبيل مرسي خليل ,الميزة التنافسية في مجال الاعمال ,مركز الاسكندرية للكتاب 1998.
30. عبد السلام أبو قحف الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ط 54.2002 (بتصرف).
31. عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت مارس 2004.
32. عبد الملوك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بSKره العدد الرابع 31(ماي 2003 . (بتصرف).
33. علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية , دار غريب للنشر والطباعة ,2001,القاهرة ,مصر .
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان،الأردن.
35. فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
36. فريدة كورنل ,الإدارة الفعالة للمعرفة :مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد :بسكرة ,العدد 12 :ماي 2007 .
37. فلاح حسن عداي الحسيني , الإدارة الإستراتيجية،مفاهيمها -مداخلها - عمليات معاصرة ,دار النشر ,عمان ,2000.
38. فيليب ،سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح , الإدارة الإستراتيجية ,مجموعة النيل العربية للنشر ,الطبعة الاولى ,القاهرة ,مصر 2008.
39. قاموس المعاني، قاموس عربي عربي (معجم عربي).
40. كاظم نزار الركابي الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
41. مايكل أرمسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر ، 2008.
42. محاضرات في الإدارة الإستراتيجية نسخة الكترونية من موقع ملتقى البحث العلمي .
43. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

44. محمد سمير احمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأولى 2009.
45. محمد كنوش .دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ,رسالة ماجستير ,سطينف 2011/2011 .
46. مزياني نور الدين، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ملتقى الوطني الثاني حول التسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد حيزر بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013.
47. المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة المسلية.
48. المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة بوسعادة.
49. معجم اللغة العربية المعاصر .
50. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
51. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ، دار علم الكتاب الحديث ، طبعة 1 بدون دار النشر 2002 ، ص 134 (بتصرف)
52. نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية ،الاسكندرية ،مصر ، 2003- 2004 .
53. ناصر داداي عدون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر 2001.
54. ناصر داداي عدون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع الجزائر، ط 1999 .
55. نبيل محمد مرسي ،الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس والدار الجامعية الجديدة للنشر ،مصرن 2003.
56. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية، 1996 ،مصر .
57. نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007.
58. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002/2003 .
59. نصيرة بن عبد الرحمان آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، فيفري 2006.
60. نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة، ط الأولى، عمان، 2004 .

61. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديثات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
 62. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2016.
 63. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
 64. وجارديت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001.
- ثانياً : باللغة الفرنسية :**
1. A-D- Chandler, « stratégie et structures de l'entreprise », edition d'organisation, paris 1972.
 2. D.Roux, analyse économique du l'entreprise, édition dunod, paris, 1983.
 3. Dessler. G Human, Resource Management, 8th Edi, U.S.A:Prentice Hall, 2000.
 4. Jacques grise, op.cit.
 5. JEAN pierre angelier, « économie industriel, élément de méthode », office des publication universitaires, ben aknoun, alger, 05-1993.
 6. MICHAEL E. Porter , l 'avantage concurrentiel des nation, inter édition, 1993, paris.
 7. Michael porter, "l'avantage concurentiel", traduit par philippes delavergie, edition dunod, paris, france, 1997.
 8. Michael Porter, Compétitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors, edition Frees press, New York, 1980.
 9. Michael porter, op- cit.
 10. Michel Marchesnay. BCG: Boston Management stratégique Eyrolles Universités. Paris. 1995.
 11. Patrice Decoeur, les grandes théories du marketing, www.targuzo.com .

Séverine BRACHET, présentation de l'enquête fonction de ressources .i
humaines, 2003, France

12. Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, management des entreprise en 24
fichier, édition dunod.
13. Stéphane balland, op.cit.
14. TAQUES GRISE et ces collègues, les ressources humaines en tant que
source d avantage concurrentiel durable, document de travail, université Laval,
Québec, canada. publier par faculté de science l'administration, édition Céline
frenette, 1997.
15. Warther.w lesgosselink, la gestion des ressources humaines, édition
magraw hill, canada, 1985.



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

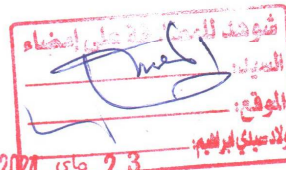
الطالب (ة) : المولود(ة) بتاريخ: 1984/08/18 ب. أولاد سعيد إبراهيم
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 202625085 الصادرة بتاريخ: 2020/01/24 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
المستوى: دراسة حالة: التسمية: الرئيسية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

.....



بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

الطالب (ة) : ح. السح س. همام المولود(ة) بتاريخ: 1980/09/28 ب. الواد. سيدى. ابراهيم
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20540535 الصادرة بتاريخ: 2019/11/27 عن: فيلية. ابراهيم. سيدى. ابراهيم
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التفسير تخصص: إلمانية الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "أش. التفسير المأثور المتجدي للمساوود الميسري في تفسيره"
 المصنفة: التشافعية دراسة حالة تلك الفلاحة والتسمية المرفوعة

أصريح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

SALAT

2024 م 23

2024 86 23

من رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويشرفون منه
العون الإداري الإقليمي الرئيسي
قاسم السعيد

جَمَلُكَ